

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية



أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية بولاية الخرطوم)

The impact of Measuring of Human Resources Costs on Supporting the Competitive Advantage

(A field study on a sample of Commercial Banks -Khartoum State)

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في التكاليف والمحاسبة الإدارية

إعداد الطلاب ::

آدم يحيى الدومة حسيــــن

أيمن إبراهيم النيل محمد

سليمان إسماعيل ناصر عبد القادر

سعد عبدالواحد فرحان بلل

عبد العزيز دفع الله أحمد محمد

محمد حامد محمد الأمين حامد

إشراف الدكتور/

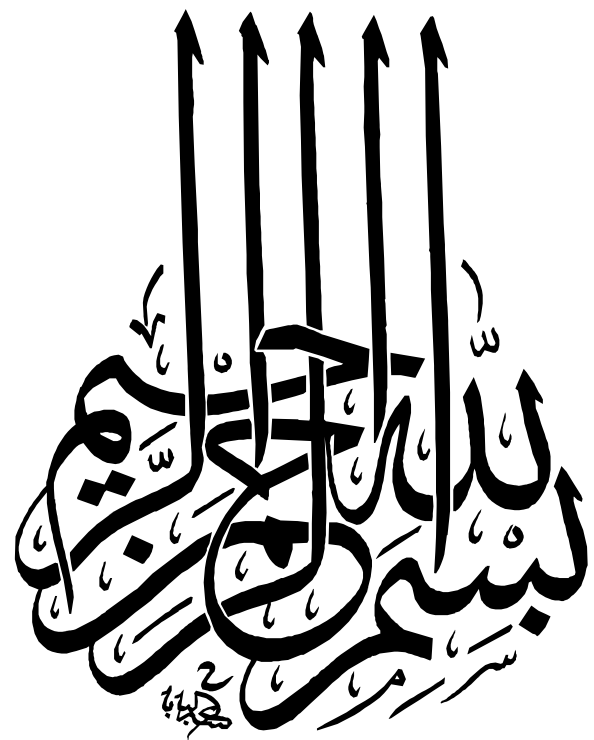
أبوبكر أحمد الهادي

أ.التكاليف والمحاسبة الادارية المشارك

كلية الدراسات التجارية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2018 / 1440 هـ م



الآية

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (١٠٥)

الاحسان

بدانا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخالصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكن سعادتنا بخيوط منسوجة من قلوبهم إلى (أمهاتنا العزيزات).

إلى من سعوا وشقوا لننعم بالراحة والهناء إلى الذين لم ييخلوا بشئ من أجل دفعنا في طريق النجاح إلى الذي علمونا أن نرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى (آباءنا الأعراء).

إلى من حبهم يجري في عروقنا وتلهج بذكراهم أفندتنا إلى (أخواننا وأخواتنا).
إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى (أصدقائنا وصديقاتنا وزملائنا وزميلاتنا).
إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى (أساتذتنا الكرام)

نهدي عصارة جهدنا..

الباحثون

الشكر والعرفان

(الشكر لله أولاً وأخيراً ..)

والشكر موصول إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية والشكر موصول إلى أسرة مكتبة كلية الدراسات التجارية. والشكر موصول إلى أسرة بنك النيل وأسرة البنك السوداني الزراعي وأسرة بنك أمدرمان الوطني وأسرة بنك فيصل الإسلامي السوداني لما قدموه لنا من دعم في سبيل إخراج هذه الدراسة

ونخص بالجزيل الشكر والتقدير إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية الدراسات التجارية قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية. وتتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور:

أبو بكر أحمد الهادي

الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام..

وفي مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور .. سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعا برفاق كانوا إلى جانبنا.

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة.

الباحثون

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية . هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم تكلفة الموارد البشرية والميزة التنافسية للبنوك التجارية ، وتوضيح فوائد قياس تكاليف الموارد البشرية والعمل على تحسين أداة العاملين بالمنشأة ، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما هو أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية ؟ ، وتفرعت منها التساؤلين التاليين : هل هنالك علاقة بين محاسبة الموارد البشرية والميزة التنافسية؟ ، وهل هنالك علاقة بين الموارد البشرية وتطور المنشأة ؟ ، واختبرت الدراسة فرضياتها من خلال الاستنتاجات الآتية ، تمثلت الفرضية الأولى في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس التكاليف التاريخية ودعم الميزة التنافسية ، والفرضية الثانية تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكلفة الإحلال ودعم الميزة التنافسية ، وتم استخدام المنهج الاستقرائي لصياغة الفرضيات والمنهج الاستنباطي لصياغة محاور الاستبيان ، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ، والمنهج التحليلي لتحليل الاستبيان للوصول إلى النتائج النهائية، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الموارد البشرية ودعم الميزة التنافسية ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكلفة التاريخية والميزة التنافسية . وعلى ضوء تلك النتائج أوصى الباحثون بالآتي: ضرورة اهتمام البنوك بقياس تكاليف التدريب الداخلي والخارجي ، ضرورة اهتمام البنوك بقياس تكاليف الحصول على الأفراد، ضرورة اهتمام البنوك بالتركيز على الأسواق الخارجية وزيادة مبيعات البنوك .

Abstract

The study examined the impact of measuring the costs of human resources on supporting competitive advantage. The study aimed to identify the concept of the cost of human resources and the competitive advantage of commercial banks, and clarify the benefits of measuring the costs of human resources and work to improve the tool of the employees of the facility. The problem of the study is the question: What is the impact of measuring the costs of human resources to support the competitive advantage? The following: Is there a relationship between HR accounting and competitive advantage? , And is there a relationship between human resources and the development of the establishment? The second hypothesis was the existence of a statistically significant relation between the cost of substitution and the support of competitive advantage. The inductive method was used to formulate the hypotheses and the methodology. And the analytical approach to the analysis of the questionnaire to reach the final results. The study concluded that there is a statistically significant relationship between the measurement of resource costs Yeh support competitive advantage, there is a statistically significant relationship between the historical cost measurement and competitive advantage. In light of these findings, the researchers recommended that banks should pay attention to measuring the costs of internal and external training, the importance of banks in measuring the costs of obtaining people, the need for banks to focus on foreign markets and increase the sales of banks..

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الاستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	مستخلص الدراسة
و	Abstract
ز	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
المقدمة وتشمل:	
2	أولاً: الإطار المنهجي
5	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول محاسبة الموارد البشرية	
13	المبحث الأول: مفهوم القياس المحاسبي للموارد البشرية
22	المبحث الثاني: تكاليف الموارد البشرية
الفصل الثاني الميزة التنافسية	
31	المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية
38	المبحث الثاني: مفهوم استراتيجيات دعم الميزة التنافسية

	الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية
53	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن عينة من البنوك التجارية
64	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبارات الفرضيات
	الخاتمة وتشمل
82	أولاً: النتائج
83	ثانياً: التوصيات
85	المصادر والمراجع
92	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	(1/2/3)
64	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/3/3)
65	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/3/3)
66	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/3)
67	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	(4/3/3)
68	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(5/3/3)
69	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
70	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الأول	(1/3/3)
71	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الأول	(2/3/3)
72	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الثاني	(3/3/3)
73	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الثاني	(4/3/3)
74	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الثالث	(5/3/3)

75	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الثالث	(6/3/3)
76	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الأولى	(7/3/3)
77	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الثانية	(8/3/3)
78	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد على جميع عبارات الفرضيات	(9/3/3)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	يوضح محاسبة الموارد البشرية	(1/1/1)
23	يوضح دور رأس المال البشري	(1/2/1)
64	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/3/3)
65	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/3/3)
66	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/3)
67	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	(4/3/3)
68	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(5/2/3)
69	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
90	استمارة الاستبانة	(1)
98	محكمو الإستانة	(2)

المقدمة

يتناول الباحثون في هذا الجزء

- أولاً: الإطار المنهجي
- ثانياً: الدراسات السابقة

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد :

لقد أصبح كثير من الباحثين المهتمين بقضايا الموارد البشرية يسعون إلى قياس فعالية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية والخدمية المختلفة ، حيث أنها تحقق فاعلية بدرجة كبيرة في الشركات والمنظمات التي تعظم من الاستفادة من مواردها وإمكانياتها المختلفة بصفه عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة ، وبناءً على ذلك تحقق ضرورة توافر توجه إستراتيجي للمنظمات للاستفادة من خبرات ومهارات الموارد البشرية، ونسبة للتطور الكبير في بيئة الأعمال والتركيز على استخدام التكنولوجيا زاد الاهتمام بالموارد البشرية أصحاب المهارات والخبرات المختلفة و استغلال التكنولوجيا بشكل أفضل لتحقيق أكبر عائد وتوفير الوقت والجهد، في ظل المخاطر التي يسود منظمات الأعمال المتمثلة في المنافسة العالية ، لذلك توجب على المنظمات تحقيق مزايا تنافسية لكسب العملاء والحفاظ على حصتها السوقية ، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار التكاليف البيئية المختلفة لمساعدتها على دعم الميزة التنافسية .

مشكلة الدراسة : تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما هو أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية ؟ ، حيث تفرعت منه التساؤلات التالية :

1. ما هو اثر قياس التكلفة التاريخية على دعم الميزة التنافسية ؟

2. ما هو اثر قياس تكلفة الاحلال على دعم الميزة التنافسية ؟

فرضيات الدراسة : تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس التكلفة التاريخية ودعم الميزة التنافسية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكلفة الإحلال والميزة التنافسية.

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في :

الأهمية العلمية : حيث تظهر الأهمية العلمية في الدراسات العربية والسودانية التي تناولت موضوع الموارد البشرية وقياسها وأثرها على دعم الميزة التنافسية لذلك يقدم الدراسة إسهاماً

علمياً في إثراء المكتبة العربية في هذا النوع من الدراسات ، والمساهمة على مساعدة طلاب العلم من هذه الدراسة .

الأهمية العملية : حيث تظهر الأهمية العملية في إرشاد الإدارة بتطبيق محاسبة الموارد للحصول على الميزة التنافسية .

أهداف الدراسة تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

- (1) التعرف على مفهوم تكلفة الموارد البشرية والميزة التنافسية .
- (2) إبراز أهمية الموارد البشرية وأثرها على دعم الميزة التنافسية .
- (3) توضيح فوائد قياس تكاليف الموارد البشرية والعمل على تحسين إدارة المنشأة.

مناهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الاستقرائي لصياغة الفرضيات ، والمنهج الاستنباطي لصياغة المحاور ، والمنهج التاريخي لنتبع الدراسات السابقة ، والمنهج التحليلي لتحليل الاستبيان للوصول إلى النتائج

حدود الدراسة:

- أ) الحدود المكانية : قطاع البنوك التجارية بولاية الخرطوم .
- ب) الحدود الزمانية : 2018م – 1440هـ .
- ت) الحدود الموضوعية : تمثلت الحدود الموضوعية في التكلفة التاريخية وتكلفة الاحلال للمورد البشرية و الميزة التنافسية

مصادر البيانات : تتمثل مصادر جمع البيانات في :

- (1) المصادر الأولية تتمثل في الاستبيان .
- (2) المصادر الثانوية تتمثل في الكتب العلمية والمراجع والرسائل الجامعية ، والدراسات السابقة ، والمجلات العلمية ، والدورات العلمية .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة ، حيث تشمل المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، تناول الفصل الأول : محاسبة الموارد البشرية في مبحثين ، المبحث الأول: مفهوم القياس المحاسبي للموارد البشرية والمبحث الثاني: تكاليف الموارد البشرية ، أما الفصل

الثاني بعنوان الميزة التنافسية فقد اشتمل على مبحثين ، الأول : مفهوم الميزة التنافسية والمبحث الثاني : مفهوم استراتيجيات دعم الميزة التنافسية. أما الفصل الثالث فقد احتوي على الدراسة الميدانية في مبحثين ، المبحث الأول نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة والمبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات .. وزُيِّل البحث بخاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات .

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة ياسر (2017) ⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وتناولت الدراسة فرضياتها على التساؤلات الآتية ما مستوى الاهتمام بأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان؟ ما مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية بقطاع الخدمات بالسودان؟ هل توجد علاقة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بقطاع الخدمات بالسودان؟ ما هو الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الذي يؤثر في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية؟ هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مستوى الاهتمام بأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان، قياس مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية بقطاع الخدمات بالسودان، وأهتمت الدراسة بتسهيل الإجراءات وتحسين سرعه الأداء ودقة التنفيذ مما يسهل على المتعاملين إنجاز معاملاتهم من خلال مجموعة من الاساليب الاحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الادارية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)، هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)، هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية وأداء الموارد البشرية (الابداع والابتكار)، هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)، القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، واوصت الدراسة لابد من الاهتمام بالإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات بالسودان، و أوصت الدراسة إلى ضرورة توفير المتطلبات التقنية الحديثة في المؤسسات الخدمية والاهتمام بمفاهيم الثقافة في المؤسسات الخدمية، والاهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدي تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية.

تناولت الدراسة السابقة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و أداء الموارد البشرية ، بينما تناولت الدراسة الحالية (أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية).

⁽¹⁾ ابوالقاسم ، ياسر محمد ، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية رسالة دكتوراة ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ' 2017

دراسة عبدالعزيز 2017 (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي ، مدى إلتزام البنوك التجارية بتطبيق محاسبة الموارد البشرية؟،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى التزام البنوك التجارية في السودان بتطبيق محاسبة الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها أن هناك فهم وإدراك للبنوك التجارية في السودان بأهمية تطبيق محاسبة الموارد البشرية، كما أن البنوك التجارية في السودان لا تستخدم القواعد والمبادئ الخاصة بتطبيق محاسبة الموارد البشرية، وأن هناك صعوبات تواجه تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية في السودان. وأوصت الدراسة إلى ضرورة التزام البنوك التجارية السودانية بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية الصادرة من هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بمملكة البحرين.

تناولت الدراسة السابقة مدى إلتزام البنوك التجارية ببطقة محاسبة الموارد البشرية ، بينما تناولت الدراسة الحالية (أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية).

دراسة نضال 2017 (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي ، ما مدى التفاؤل بيت إدارة الموارد البشرية ، وإدارة المعرفة وأثرها على الجودة الشاملة؟،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التحسين الذي يطرأ عليها باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في الشركات العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز اليمني، وتكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بتحقيق ادارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق متطلباتها في تلك الشركات ومن الناحية العملية مساعدة متخذي القرار في ادراك أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تحقيق التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر. وتمكين العاملين ، وفتح افاق جديدة لدراسات مستقبلية في هذا المجال، اختبرت الدراسة الفرضيات التي مفادها أن هناك علاقات ارتباط وتأثير بين كل من إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة المعرفة متغير تفاعلي، وإدارة الجودة الشاملة متغير تابع، وتم التوصل الى عدد من النتائج اهمها أن الشركات التي

(1) عبدالعزيز ، جعفر عثمان ' مدى التزام البنوك التجارية بتطبيق محاسبة الموارد البشرية ، مقال جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ، 2017
(2) نضال محسن ' التفاعل بين ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة وأثرها على الجودة الشاملة رسالة دكتوراة ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ، 2017

تمارس إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بشكل جيد، وتظهر النتائج علاقات ارتباطية معنوية قوية على الجودة الشاملة، وتضمنت الدراسة عددا من التوصيات التي تساعد قيادة الشركات على إزالة الغموض حول إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأهمية العلاقة بينهما في دعم فلسفة الجودة الشاملة، وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق، وتوصيات أخرى تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للإستفادة من مثل هذه الفلسفات الحديث.

تناولت الدراسة السابقة التفاعل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها على الجودة الشاملة ، بينما تناولت الدراسة الحالية (أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية).

دراسة القوت 2017 (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتيهل توجد علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي في ظل توسط جودة الخدمة الداخلية؟ وهدفت الدراسة في التعرف علي اثر وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة الداخلية ،وتوصلت الدراسة الي مجموعة نتائج هي أن هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والولاء ،وإختبر الدراسة عدة فرضيات منها وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء ، وتوجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي ، وأوصت الدراسة إلى الأهتمام بعناصر الاختيار والتعيين من قبل إدارة البنك عن طريق ربط أنظمة الاستقطاب والاختيار بتسهيل طرق العمل.

تناولت الدراسة السابقة الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي ، بينما تناولت الدراسة الحالية (أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية).

دراسة سلافة 2017 (2)

تتمثل مشكلة الدراسة ما إذا كان هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ومعرفة مدى إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري وتأثير ذلك على القدرة

(1) القوت أحمد ادريس ' الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف الموارد البشرية والانتماء الوظيفي

رسالة دكتوراة،(غير منشورة) ، جامعة السودان ' كلية الدراسات العليا ، 2017.

²سلافة الطيب مصطفى ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في السودان، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة السودان ، 2017

التنافسية. أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الزبوني) وتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في مجال الكفاءة المتفوقة، ووجود علاقة إحصائية ضعيفة بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة وجود تفاوت من حيث تأثير مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وجود علاقة إحصائية بين إدراك إدارة المصرف رأس المال الفكري ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أن يتم التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس وإستراتيجي من بين والميزة التنافسية. الموارد المختلفة التي تمتلكها المصرف، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المصارف وتحقيق الميزة التنافسية له.

تناولت الدراسة السابقة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، بينما تناولت الدراسة الحالية (أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية)..

دراسة سلمى 2017⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص نظم المعلومات الادارية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومن أجل تحقيق الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية الدراسة، وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، وتحليل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات تاثير سلبي بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية، كما بينت وجود علاقة ذات تاثير سلبي بين المسؤولية الاجتماعية والتكلفة، واوصت الدراسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية الاجتماعية من خلال الاهتمام بالمجتمع والمحافظة على البيئة والالتزام بالقوانين والتشريعات ومراعاة الجوانب الاخلاقية عند القيام باعمالها.

¹سلمى عمر الخليفة طه، خصائص نظم المعلومات الادارية واثرها في دعم الميزة التنافسية المستدامة مقال، غير منشورة، جامعة السودان، 2017

تناولت هذه الدراسة خصائص نظم المعلومات الإدارية واثرها على دعم الميزة التنافسية، بينما يتناول الدراسة التي قمنا بدراستها (أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية).

دراسة خير الله (2017)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية، هل توجد علاقة بين التسعير والميزة التنافسية؟، هل هناك علاقة بين التسعير وأساليب التكاليف الحديثة في الشركات الصناعية؟، هل هناك علاقة بين أساليب التكاليف الحديثة و الميزة التنافسية في الشركات الصناعية التكاليف الحديثة؟، هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين التسعير والميزة التنافسية في الشركات الصناعية؟ ، معرفة تأثير أساليب التكاليف الحديثة ،أختبرت الدراسة الفرضيات التالية ،هناك علاقة إيجابية بين التسعير والميزة التنافسية ، بين أسلوب تحليل مسار نموذج المعادلة البنائية لقياس هيكلية .توصلت الدراسة إلى نتائج منها يؤدي استخدام الإنتاج في الوقت المحددة من خلال تخفيض حجم المخزون وتلبية طلبات الزبون الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستبدال الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.قيام الشركات الصناعية بتخفيض تكاليف الإنتاج حتى تستطيع تحقيق الميزة التنافسية الإهتمام بدراسة أساليب التكاليف الحديثة يؤدي الى الوصول الى السعر المناسب الذي يحقق الميزة التنافسية، تناولت الدراسة السابقة هذه التسعير باستخدام الأساليب الحديثة أوصت الدراسة علاقة التسعير الحديثة وعلاقتها بالميزة التنافسية ، بينما تناولت الدراسة الحالية على أثر محاسبة الموارد البشرية ودورها على دعم الميزة التنافسية

دراسة أيمن (2015) (2)

هدفت الدراسة إلى وضع اطار مقترح لتطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على جامعة دنقلا. تمثلت مشكلة الدراسة في أن المحاسبة الحكومية وبمقوماتها المستندية والدفترية لاتتعامل مع الموارد البشرية إلا من ناحية تسجيل الرواتب والأجور فقط أى تعاملها كنفقات جارية، .توصلت الدراسة للنتائج منها ان الجامعة لا تظهر أى معلومات عن تكاليف الموارد

⁽¹⁾خير الله أمين فضل الله ، التسعير باستخدام الأساليب الحديثة وأثرها على دعم الميزة التنافسية في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2017م.

⁽²⁾ ايمن عبدالله ابوبكر ، نحو اطار مقترح لتطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية بالجامعات السودانية مقال ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ' 2015

البشرية كأصول ضمن الحسابات الختامية المنشورة ، حيث يتم معالجة تكاليف تدريب الموارد البشرية ضمن المصروفات بجامعة دنقلا ، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بمحاسبة الموارد البشرية بإدخال وتبني نظام للمحاسبة عن الموارد البشرية داخل الجامعة عن طريق التطبيق التدريجي والاستفادة من خبرات ونجاحات الجامعات المحلية والعالمية الرائدة في هذا المجال

تناولت الدراسة السابقة إقتراح تطبيق محاسبة الموارد البشرية بالجامعات السودانية ، بينما تناولت الدراسة الحالية (أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية).
دراسة أبوبكر 2013 (1)

تتمثل مشكلة الدراسة في دور أساليب التكلفة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم وعبر التساؤلات التالية ، هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق اساليب التكلفة الاستراتيجية ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم ؟هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكامل اساليب التكلفة الاستراتيجية ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم ؟هل يؤثر تطبيق اساليب التكلفة الاستراتيجية على تحقيق اهداف الشركات الصناعية بولاية الخرطوم ؟هدفت الدراسة الى الاتى توضيح مفهوم التكلفة الاستراتيجية ومفهوم الميزة التنافسية ، التعرف على اساليب التكلفة الاستراتيجية ذات التوجه الاستراتيجى ، معرفه دور اساليب التكلفة الاستراتيجية ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم وإختبرت هذه الدراسة الفرضيات الاتيه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفه ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق اسلوب التكلفة على اساس النشاط ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم ،توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الانتاج فى الوقت المحدد ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكامل اساليب الاستراتيجية ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية

¹أبوبكر أحمد الهادي عبدالرحيم ، اساليب التكلفة الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية في القطاع الصناعي السودان ، رسالة دكتوراة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان ، 2013

بولاية الخرطوم , تطبيق اساليب التكلفة الاستراتيجيه يؤثر على الميزة التنافسية ، وتوصل الدراسة للعديد من النتائج منها تعمل اساليب التكلفة الاستراتيجيه على دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم تكامل اساليب التكلفة الاستراتيجيه على دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بولاية الخرطوم من خلال التطبيق السليم لأساليب التكلفة الإستراتيجية ، و أوصت الدراسة إلى ضرورة ربط نظام التكاليف باستراتيجيه للشركات الصناعية السودانيه لمساعدته ادارة هذه الشركات فى اتخاذ القرارات الرشيدة ، واستفادة الشركات الصناعية بولاية الخرطوم من اساليب التكلفة الاستراتيجيه لتحقيق هدف تخفيض التكلفة الاجماليه لدوره حياه المنتج ، اعطاء ادارته الشركات الصناعية السودانيه للبيانات اهمية اكبر التكاليف لانها تمثل المصدر السليم والفعال الوصول هذه الشركات الى الميزة التنافسية على مستوى المحلى و العالم . تناولت الدراسة السابقة هذه الدراسة أساليب التكلفة الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية، بينما تناولت الدراسة الحالية (أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية).

الفصل الأول

تكاليف الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم محاسبة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تكاليف الموارد البشرية

المبحث الأول

مفهوم محاسبة الموارد البشرية

تمهيد :

أولاً: مفهوم القياس المحاسبي

يعد القياس المحاسبي وظيفة مهمة في المحاسبة بل أنه جوهر المحاسبة وذلك لكونه يفصح عن معلومات واسعة ، تنطوي على أهميتها بالنسبة للمستخدمين ، ومن أكثر التعارف التي حددت معنى القياس هو ذلك التعريف الذي تضمن تقرير جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) والذي ورد فيه بأن القياس المحاسبي هو تحديد أرقام الماضي والحاضر والمستقبل ، وذلك على أساس الملاحظة وتتبعاً للقواعد المحددة ، وعرفت لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASC) في عرضها في عرضها في إطار القوائم المالية ، عرف بأنه تحديد الإعداد لتمثل خواص الأنظمة المالية ، وذلك بفضل القوانين التي تحكم المنظمة .

ويمكن استخلاص أن عملية القياس تمثل عملية مقارنة بين وحدة القياس ، والصفة المراد قياسها حتى يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات السليمة .

ويهدف القياس بصفة عامة على إنه التحديد الرقمي الذي يمثل عناصر وصفات لنظام معين ، بصفة عامة أن القياس المحاسبي ثلاثة له عناصر أساسية هي:

1/ لابد تحديد طريقة القياس

2/ أداة للقياس

3/ قائمة لعملية القياس

وينطوي القياس المحاسبي على تحديد القيمة المتعلقة بالعناصر الأساسية التي تحملها القوائم المالية للمنشأة ، وتتطلب القياس المحاسبة ضرورة استخدام وحدة عامة (أداء لقياس الأصول والخصوم وحقوق أصحاب رأس المال والإيرادات والمصروفات) .⁽¹⁾

⁽¹⁾ (وسام رمضان الشطي ، دورة محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المالي ، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

للقياس المحاسبي اعتبارات يجب أخذها وهي: (1)

أ) الشيء المراد قياسه : - الربح مثلاً ، الطاقة ، الإنتاج .

ب) اختيار المقاييس المناسب كالنقد ، أو عدد الوحدات .

ج) تحديد وحدة القياس كالليرة السورية مثلاً .

تحديد الشخص المسئول عن القياس المحاسبي مثلاً .

خطوات عملية القياس المحاسبي: (2)

i. تحليل الأحداث المالية أو المعاملات

ii. تبويب العمليات بالدفاتر

iii. تشغيل البيانات المحاسبية للوصول إلى مرحلة التحميل والتسوية

ثانياً : **النشأة والتطور التاريخي لمحاسبة الموارد البشرية :**

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة حيث أنها تساهم في زيادة الإيرادات للمؤسسة إضافة إلى تحويل الاعتماد الأداء العضلي للعمال إلى الأداء الفكري وذلك استوجب على المؤسسة وضع منهج لقياس قيمة الأداء البشري ويتحقق ذلك من خلال محاسبة الموارد البشرية .

تطور محاسبة الموارد البشرية :

لقد مر محاسبة الموارد البشرية بعدة مراحل للتطور ، تتمثل هذه المراحل في : (3)

(1) السعيد عبد العزيز شعيب ، نظرية المحاسبة الاجتماعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1991، ص 255.

(2) جورج دانيال ، ترشيد القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي في الوحدات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1993م ، ص 28 .

(3) ثامر عادل الصقر ، محاسبة الموارد البشرية ، المفهوم والأهمية ، دراسة على عينة من الشركات العراقية بالبصرة ، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة ، جامعة البصرة ، (السنة غير مذكورة) ، ص 174-173.

المرحلة الأولى من 1960م -1966م :

تتمثل هذه المرحلة في بداية وضع المفاهيم للمحاسبة عن الموارد البشرية باستخدام نظريات ومبادئ العلوم الاجتماعية بهذا المجال دون القيام بتجربة حقيقية على أرض الواقع .

المرحلة الثانية من 1967م -1970م :

تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة وضع نماذج قياس وقيمة الموارد البشرية وتقييم فعالية هذه الموارد ، وتحديد المجالات الحالية ، والمستقبلية لاستخدامات المحاسبة عن الموارد البشرية وفي بعض المؤسسات لقد تميزت هذه المرحلة بـ :

أ. وضع نماذج قياس عن تكلفة وقيمة الموارد البشرية

ب. تقييم فعالية هذه المرحلة

وبذلك تكون هذه المرحلة قد أضافت شيئاً جديداً لمحاسبة الموارد البشرية تتمثل في وضع نماذج لقياسهم مع تقييم لمدى فعالية هذه النماذج .

المرحلة الثالثة من 1971 _1977م:

انتشرت خلال هذه المرحلة العديد من الدراسات الأكاديمية في أمريكا وأستراليا واليابان ، وتم تطبيق العديد من البحوث عن أثر المعلومات التي تقدمها المحاسبة عن الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية ، وكذلك قرارات المستثمرين من حملة الأسهم .

المرحلة الرابعة من 1978م_2000م:

في هذه المرحلة تراجعت الاهتمام بعلم المحاسبة عن الموارد البشرية سواء من جانب الأكاديميين أو من الجانب التطبيقي ويرجع بسبب ذلك أن الأجزاء الغالب من الدراسات أصبحت قليلة مقارنة بالمرحل السابقة .

المرحلة الخامسة مرحلة التطور الحالية من 2001م :

شهدت في هذه المرحلة بداية الاهتمام بمحاسبة الموارد البشرية وذلك نتيجة اهتمام الولايات المتحدة بموضوع زيادة الإنتاجية وتركز هذه المرحلة علي العنصر البشري في زيادة الإنتاجية علي عكس الحال المراحل الأولى حيث كانت التطبيق يقتصر على الشركات الكبيرة فقط ، وإهمال الشركات الصغيرة والمتوسطة .⁽¹⁾

⁽¹⁾ ثامر عادل الصقر , (مرجع سابق) , ص 174 .

وبناء على ما سبق يستنتج الباحثون :

أن محاسبة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل وهي كالآتي :

(1) مرحلة وضع المفاهيم .

(2) مرحلة وضع قياس للموارد البشرية .

(3) مرحلة التقديم المحاسبي للموارد البشرية .

(4) مرحلة تطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية .

(5) مرحلة تطور ونهوض محاسبة الموارد البشرية .

ثالثاً: تعريفات محاسبة الموارد البشرية:

ظهرت مفاهيم وتعريفات عديدة لمحاسبة الموارد البشرية كل منها أرتكز على جانب من

الجوانب التي تمثلها الموارد البشرية في منظمة الأعمال ، فقد عرفها Flamhotldz:

" بأنها تكلفة اختيار وتعيين الأصول البشرية وتنميتها ، وإدارتها وكذلك قياس القيمة الاقتصادية

للأفراد داخل المشروع " (1) أما linker فقد انطلق في تعريفه لمحاسبة الموارد البشرية : " إنه

منظمة بشرية وأن مواردها تشمل ولاء مجموعات الموظفين والموردين والمواد " .

كما أنطلق آخرون في تعريفهم لمحاسبة الموارد البشرية من نظرة الأطراف المختلفة للبيانات

المحاسبية المتعلقة بالموارد البشرية ، فقد كان تعريف Barmen الذي اعتبر استخدام محاسبة

الموارد البشرية على مختلف أوجه الموارد البشرية من معرفة وتعيين الموظفين وتدريبهم أو

الاستغناء عنهم .

أما Alexander فقد ركز في تعريفه على ربط محاسبة الموارد البشرية في جوهر المحاسبة

وبشكل خاص مبدأ المقابلة (Matching) أي مقابلة التكاليف بالإيرادات فقد عرف محاسبة

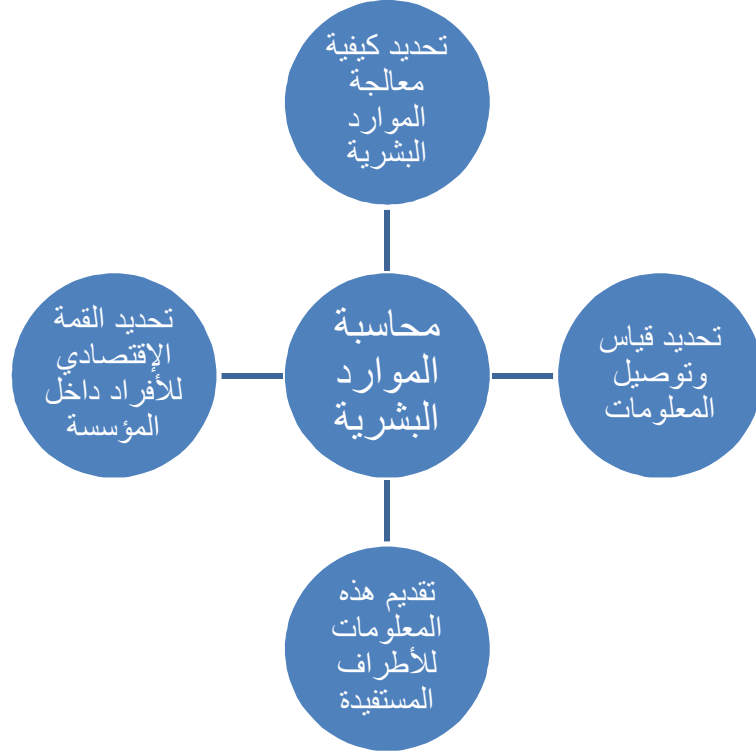
الموارد البشرية : " إنها امتداد لمبادئ المحاسبة وذلك بمقابلة التكاليف بالإيرادات ، وتنظيم

البيانات الخاصة بالموارد البشرية لتوصيلها بالمختصين معبراً عنها بقيمة نقدية " .

(1) human resource planning , excel book , n Delhi , 2002, p 326.

أما جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) فقد عرف محاسبة الموارد البشرية على أنها :
" مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأساليب والإجراءات التي تحكم عملية تحديد ثم قياس بيانات متعلقة بالموارد البشرية ، وذلك بقصد إيصالها بعد ذلك للأطراف ذات العلاقة " .¹

شكل رقم (1/1/1) يوضح محاسبة الموارد البشرية



المصدر: الباحثون ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية

رابعاً: دوافع التفكير في محاسبة الموارد البشرية

يرجع تفكير المؤسسات والمنشآت إلى محاسبة الموارد البشرية للأسباب الآتية:⁽²⁾

- i. اعتماد الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الموارد لذا يجب قياسها وإبرازها للمحللين الماليين والمستثمرين والإدارة .
- ii. الاهتمام بشهرة المحل ومحاولة المحاسبين الوصول إلى اتفاق بشأنها من خلال الربط بين المؤسسة والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة .

(¹) محمد فوصيني ، معهد الإدارة والقيادة ، بريطانيا ، بتصرف .
(²) أحمد سعد ديسان المطري ، تطبيق نظم محاسبة الموارد البشرية في شركات المساهمة العامة بدولة الكويت ، المبررات والمبادئ ، رسالة ماجستير ، قسم المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010م ، ص 21 .

iii. تقييم كفاءة إدارة المنشأة بحيث يجب أن تكون على معرفة تامة بالموارد البشرية واستخدام الأفضل .

iv. الاتجاه المتزايد على تكوين نظام للمعلومات المحاسبية على الموارد البشرية لتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتخطيط القوة العاملة في المؤسسة وترشيد القرارات المتعلقة بها .

v. الحاجة إلى رسملة بعض عناصر الاتفاق عن الموارد البشرية بسبب ضخامتها وعدم اتصافها بالدورية .

ويرى الباحثون من دوافع التفكير في محاسبة الموارد البشرية تتمثل في :

أ. معرفة الموارد البشرية واستخدام الأفضل .

ب. الربط بين المهارات التي يتمتع بها العاملين والمؤسسة .

ج. تقييم الموارد البشرية .

خامساً : الفروض التي تقوم عليها محاسبة الموارد البشرية : (1)

تقوم محاسبة الموارد البشرية على خمس فروض :

الفرض الأول :

يعتبر العنصر البشري عنصراً مهماً من موارد المؤسسة .

الفرض الثاني :

يمكن تطبيق مفهوم الأصول عن العنصر البشري حيث يعرف الاقتصاديون الأصل "إنه شيء ذو قيمة يمتلكه شخص أو جهة معينة ، أما المحاسبون فيعرفون الأصل : " مورد اقتصادي يعطي منفعة مستقبلية ويمكن قياسه نقداً .

من خلال التعريفين يمكن اعتبار المورد البشري كأصل ، وذلك أنه يحقق للمؤسسة منافع مستقبلية ويمكن للمؤسسة تقدير قيمته ، إلا أن المورد البشري يعتبر أصلاً تشغيلياً وليس أصلاً مملوكاً .

الفرض الثالث :

استخدام الأصول الإنسانية يتضمن تكلفة اقتصادية تتحملها المؤسسة ، ومن هذا الفرض نجد أن المؤسسة تتحمل تكلفة الأصول البشرية مقابل المنافع الاقتصادية التي تقدمها هذه الأصول للمؤسسة ، وعليه يتم تقييمها تقييماً نقدياً.

(1) أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، محاسبة الموارد البشرية ، على الموقع ، <https://WWW.Ho48m.wordpress.com>

الفرض الرابع :

إن قيمة الأصول الإنسانية تتأثر بالنمط القيادي للإدارة ، في هذا الفرض فإنه يحدد أمراً مهماً وحاسماً بالنسبة للمؤسسة ، فالأصل البشري يختلف عن الأصول الأخرى في كونه يتأثر بالوضع السائر وأسلوب التعامل في المؤسسة إما يمنح المؤسسة فرصة ذهبية في التركيز على الجانب الإيجابي وتحقيق أهدافها .

الفرض الخامس :

هنالك حاجة ماسة لمحاسبة الموارد البشرية :

حيث أن محاسبة الموارد البشرية توفر للمؤسسة المعلومات المطلوبة عن تكلفة العنصر البشري ، وذلك يساعد الإدارة على بناء قراراتها وتحليل التكاليف والعوائد .

ويرى الباحثون بناء على استنباطهم :

أن محاسبة الموارد البشرية مفيدة للمستثمرين والممولين ، والحكومة في الحصول على الصورة الحقيقية للمؤسسة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة .

سادساً : المبادئ التي تقوم عليها محاسبة الموارد البشرية تتمثل في (1):

(1) مبدأ الاستمرارية :

(2) تمثل العنصر البشري عنصراً مهماً لاستمرار المنظمة فلا تستطيع بدونها أن تؤدي دورها ، لذا يجب العمل على المحافظة على مواردها البشرية وزيادة إنتاجها عن طريق التدريب والتشجيع المستمر عن طريق تغطية تكاليفها بتوزيعها على الموارد الأخرى بالمؤسسة والحصول على منافعها لعدة فترات محاسبية .

(3) مبدأ الإفصاح والعلانية :

عادة لا يتم الإشارة إلى العنصر البشري إلا في قائمة نتائج الأعمال (الأجر والرواتب) وفي قائمة المركز المالي (المقدمات والمستحقات من تلك المصروفات) ، وهذا يعد قصوراً في الإفصاح حيث يجب عرض الاستثمار عن الموارد البشرية ضمن قائمة المركز المالي .

(¹) أبوالمكارم وصفي ، دراسات متقدمة في مجال المحاسبة المالية ، الطبعة الثانية ، دار الجديدة ، مصر ، 2004 ، ص 51.

مبدأ الموضوعية : وتعتمد على بيانات إحصائية وصفية .

4) مبدأ الأهمية النسبية وهي أن تكاليف المنفعة هي تكاليف كبيرة لذلك يجب رسمتها و إظهارها في قائمة المركز المالي .

ويرى الباحثون :

أن تطبيق محاسبة الموارد البشرية ترتقي بالإدارة لما تفرها من بيانات ومعلومات ، وتساعدنا في اتخاذ القرارات المناسبة في التخطيط ، والرقابة .

سابعاً: المزايا التي تحققها محاسبة الموارد البشرية

تستطيع محاسبة المواد البشرية أن تحقق المزايا التالية : (1)

أ. التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة

ب. تقدير الاستثمارات داخل المنظمة

ج. تحديد أفضل مجالات للاستفادة من الأصول البشرية وذلك عن طريق قياس العائد من استخدام الأصل البشري .

د. تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة .

هـ. استخدام أصول جديدة يترتب عليه تضخم المركز المالي مما يؤدي إلى زيادة ثقلها في السوق . ويستنتج الباحثون:

من أهم مزايا محاسبة الموارد البشرية هي:

1) تحديد عناصر الموارد البشرية وتحديد تكلفته .

2) إدراج تكاليف الموارد البشرية ضمن النظام المحاسبي .

ثامناً: خصائص محاسبة الموارد البشرية

لمحاسبة الموارد البشرية عدة خصائص فهي تعمل على الآتي : (2)

1) تهتم بالعمالة داخل المؤسسة .

2) لها طابع مادي وطابع غير مادي

3) تسمح للإدارة بالتخطيط السليم لمواجهة التحديات والأعباء داخل المؤسسة .

(1) أبو المكارم وصفي ، (مرجع سابق)

(2) محمد عبد الوهاب السعيد ياسين ، محاسبة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، 1984م ، ص 19.

- 4) المقدرة على تحديد طرق وكيفية الاستفادة من العنصر البشري داخل المؤسسة .
- 5) المقدرة على تحديد التكلفة الحقيقية للعنصر البشري .

ويستنتج الباحثون :

من أهم خصائص محاسبة الموارد البشرية أنها تهتم بالعمالة داخل المؤسسة من خلال التخطيط السليم ، والاهتمام بالجانب المعنوي عن طريق التحفيز المستمر والمتواصل للعاملين مما يؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم في مختلف المجالات.

تاسعاً: أهداف محاسبة الموارد البشرية :

من أهداف محاسبة الموارد البشرية¹

- 1) تصحيح المفاهيم الخاطئة المتعلقة بالقياس المحاسبي للموارد البشرية في قياس رأس المال البشري بقيمة نقدية وتحديد أثرها على القوائم المالية .
- 2) التأسيس النظري لمحاسبة الموارد البشرية باعتبار المورد البشري أصل كبقية الأصول.
- 3) جمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية .
- 4) توصيل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للجهات الداخلية والخارجية

عاشراً: الأسباب التي أدت إلى ظهور محاسبة الموارد البشرية :

يرى الباحثون :

أن هنالك بعض الأسباب التي ساعدت على ظهور محاسبة الموارد منها:

1. الاهتمام بالجوانب السلوكية لعلم المحاسبة وظهور ما يسمى بالمحاسبة الاجتماعية .
2. الاهتمام بالتدريب كعامل أساسي لصقل مهارة العنصر البشري .
3. ظهور ما يسمى بالمهارات العالية .

حادي عشر: معوقات وصعوبات تأصيل محاسبة الموارد البشرية :

يرى العديد من الكتاب أن من المعوقات هي استمرار المعالجات المحاسبية التقليدية لنفقات الموارد البشرية باعتبارها مصروفاً وليس أصلاً ، وهذا المفهوم متجزر في تقاليد وأعراف المحاسبة التقليدية ، ويضيف آخرون أن نفقات الموارد البشرية تقفل في قائمة الدخل الدوري ، ولا يتم رسملتها وإظهارها كأصل في قائمة المركز المالي .

¹) غلاب حسن أحمد ، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة التجارة والتعاون ، القاهرة ، مصر ، (السنة غير محددة)، مصر ، ص43 .

المبحث الثاني

تكاليف الموارد البشرية

أولاً : مفهوم رأس المال البشري :

تمتلك المؤسسات رأس مال مادي إلي جانب هذا العنصر نجد رأس المال البشري الذي تعتبر رأس مال من نوعية خاصة ,فقد عرف بأنها : "الأفراد الذين يملكون المعرفة ,الخبرة ,القدرات ,والخبرات الإستراتيجية الملائمة .⁽¹⁾ وعرف كذلك بأنه : " قيمة الفرد في المؤسسة , لا تحدد خصائص الفرد نفسه وإنما بدوره التنظيم الذي يقوم به .

من خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحثون :

أن رأس المال البشري هي جزء من رأس الفكري وهي عبارة عن حزمة من المعارف التي تساهم في تحسين وضع المنشأ وتجعلها قادرة على أداء وظيفتها نتيجة للخبرات المكتسبة من البحوث , الممارسات , التعليم الوظيفي وبراءة الاختراع .

ثانياً : أنواع رأس المال البشري :

ينقسم رأس المال البشري إلى نوعين .⁽²⁾

ينقسم رأس المال البشري إلى نوعين :

أ. رأس المال البشري العام :

ينتج من التطوير خارج حدود المؤسسة , ومن السهل نقله عبر المؤسسات حيث أن المؤسسات تستمر في تكاليف تطوير هذا النوع من رأس المال البشري .

ب. رأس المال الخاص :

يكون خاص بالمؤسسة وهو غالباً ذو قيمة كبيرة ولا يمكن أن ينتقل بسهولة للمنافسين ، ويصنف هذا النوع ضمن رأس المال البشري على أنه المعرفة ذات قدرة طبيعية ، حيث تنشأ هذه القدرة

⁽¹⁾ Advance In Concept , Methods Applications , Third Edition ,Kluwer Academic Publisher , USA , 1999 , P 164. Flamhotz ,Human Resources, Accounting ,

⁽²⁾ coherence Rowena Vanzy , Intellectual Capital And Marketing Strategy Interest For Increased , Su Sustainable Competitive Advantage Submitted In Fulfillments Of Requirement For The Degree Of MBA University Of Johannesburg , South Africa , 2006 , p 83

من تعقيد أو حتمية المعلومات لإحداث الابتكار ، وللتمييز بين رأس المال البشري العام ،
والخاص

يمكن إبراز ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (1/2/1) يوضح دور رأس المال البشري



المصدر: كريمة علي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير في الفحص المحاسبي ، جامعة محمد خضري ، الجزائر ، 2017م ، ص 14.

ثالثاً : رأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية (1)

يعتبر العنصر البشري في ظل الاقتصاد المزدهر والمنتعش والعادي القائم على المعرفة عن المعلومات ، وكذلك الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد الذين يصنعون الفارق في المؤسسات ، وهذه تنافسية اقتصادية على اعتبار أنها أساس الابتكار والإبداع ،
وفيما يلي تقديم بعض النقاط التي تبرز أهمية رأس المال البشرية في دعم الميزة التنافسية :-
❖ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة ، والتي لاهي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

(1) فرعون محمد ، محمد أليفي ، رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، (السنة غير مذكورة) ، ص 7 .

- ❖ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه .
- ❖ المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار .
- ❖ المورد البشري تنوع هيكل الاقتصاد لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية .

رابعاً: المعرفة المطلوبة في المورد (العنصر) البشري :

أنواع المعرفة:(¹)

1. المعرفة الجوهرية :

وهي النطاق الأدنى للمعرفة وتكون مطلوبة من أجل الدخول في الصناعة المعرفية في التنافس طويل الأمد .

2. المعرفة المتقدمة :

وهي النوع الذي تجعل المؤسسة تتمتع ببقاع التنافس مع أنها تمتلك نفس النوع من المعرفة مع المنافسين فهي تسعى بالاعتماد على قدرتها للمعرفة لكسب ميزة تنافسية ذات معرفة متقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق .

3. المعرفة الابتكارية :

هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعة منافسيها وتميز نفسها بشكل كبير تجعل المؤسسة قادرة على التحكم في زمام الأمور وتغيير قواعدها .

خامساً : الأصول البشرية في ظل المعايير المحاسبية :

تعتمد المحاسبة على مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في المورد حتى يتم اعتباره كأصل ، وهذه المعايير مميزة للأصل وفيما يلي مدى انطباق هذه المعايير على الأصول البشرية (²)

1. معيار الملكية :

2. ملكية المؤسسة للأصل البشر تتحدد من العقد الذي يربط المؤسسة بالمورد البشري

3. معيار القدرة على سداد الديون :

(¹) ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء ، عمان الأردن ، 2008م ، ص 83.
 (²) طارق عبد الحفيظ الشريف ، مدى تطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية في الشركات الصناعية ، بنغازي ، ليبيا ، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية ، المجلد 2، العدد 3، 2013م ، ص 23.

4. حيث يعتبر الأصل البشري مورد مساعد على سداد الديون .
5. معيار الخدمة المستقبلية

وذلك من خلال :

- أ. أن يكون هنالك توقع لمنافع مستقبلية وذلك من خلال المقدرة الإنتاجية .
- ب. إمكانية قياس هذه المنافع .
- ت. أن يكون المؤسسة الحق في استلام المنافع .

ويرى الباحثون :

أن الأصول البشرية الفعالة في المؤسسة يمكنها من دعم ميزها التنافسية عن طريق التقصي والبحث المستمر عن أقصر الطرق ، وأقصر السبيل التي تجعل المؤسسة من جذب عملاء جب عملاء جدد ، المحافظة على العملاء القدامى عن طريق التغذية العكسية .

سادساً : الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

تتمثل الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في :⁽¹⁾

(1) تحليل العمل :

وتعني التعرف على الأنشطة ، والمهام المكونة للوظيفة ، وتحديد المسؤوليات ، وتحديد مواصفاتها ومن يشغلها .

(2) تخطيط القوى العاملة :

تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع ، وأعداد الموظفين ، وتحديد ما هو معروض منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز أو الزيادة في القوى العاملة .

(3) الاختيار والتعيين :

بالدراسة عن العاملين في سوق العمل ، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية ، وغير من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في مكان المناسب..

(4) تصميم هيكل الأجور :

وتعني تحديد القيمة والأهمية لكل وظيفة ، وتحديد أجورها .

(5) تصميم أنظمة الحوافز :

ونعني منح مقابل عادل للأداء المتميز عن طريق التقييم الفردي والجماعي .

(¹) علي رمضان ، المحاسبة المتقدمة ، دراسات في مشاكل المحاسبة المتقدمة ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، عمان ، الأردن، 1997م ، ص 280.

(6) تصميم أنظمة مزايا وخدمات للعاملين :

مثل المعاشات والتأمينات الخاص بالمرض والعجز ، كما تهتم بخدمات العاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية ، وقانونية وتمتد إلى السكان والمواصلات وغيرها .

(7) تقييم الأداء :

ويتم ذلك من خلال أساليب معينة بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ، والتعرف على أوجه القصور .

(8) التدريب :

لرفع كفاءة ومهارات العاملين ، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب .

بناءً على ما سبق يستنتج الباحثون :

تحليل العمل ، تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، تصميم هيكل الأجور ، تصميم أنظمة الحوافز وتقييم الأداء هي أهم الوظائف الرئيسية للموارد البشرية .

سابعاً : الوظائف المساعدة للموارد البشرية :

الوظائف المساعدة للموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على أداء دورها تتمثل في : ⁽¹⁾

• العلاقة مع النقابات :

حيث تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى موضوعات مهمة مثل الشكاوى ، والنزاعات العمالية ، والتأديب والفصل .

❖ أمن وسلامة العاملين :

حيث تهتم على الحفاظ على سلامة العاملين وأمنهم .

❖ ساعات وجداول العمل :

تهتم بتحديد ساعات العمل ولراحة والإجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة .

يلاحظ الباحثون : إذا طبقت كل الوظائف المساعدة للموارد البشرية فإن ذلك سينعكس على القوائم المالية والمتمثلة في رسمة الموارد البشرية نتيجة لتقييمها وإدراجها ضمن التقارير السنوية .

⁽¹⁾ أيمن عبد الله محمد أبوبكر ، مدى اهتمام الإدارة عن تكلفة الموارد البشرية بالمصارف ، جامعة أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، ص 124.

ثامناً : المعالجات المحاسبية للموارد البشرية : (1)

❖ رسمة الموارد البشرية :

حيث إثبات كل الأعباء التي تتحملها المؤسسة من والحصول على المورد البشري ، وبعد إثباتها يتم توزيعها على مجموعة السنوات شأنها شأن الأصول الثابتة والمصاريف الثابتة .
ومن هذه المصاريف :

1. مصاريف الإعلان للحصول على المورد البشري .
2. مصاريف الحصول على المورد البشري .
3. مصاريف تطوير كفاءة المورد البشري.

لذلك فإن قيمة المورد البشري تمثل كافة المصاريف سالفه الذكر المرتبطة بالمدة الإنتاجية للعنصر البشري ، والذي يمثلها العقد المبرم للعنصر البشري مع المؤسسة .

❖ إطفاء المورد البشري

تقوم المؤسسة بإطفاء تكلفة الحصول على المورد البشري وذلك باستخدام معدل مناسب تتعلق بتكلفة الحصول على الأصل لإطفاء تكاليف المورد البشري كالاتغناء عنه أو وفاته .
في حالة وفات المورد البشري يتم اعتبار القيمة المتبقية للمورد خسارة استثنائية يتم تحميلها في السنة المالية ، حيث يتم الخسارة بطرح قيمة تكلفة على المورد ناقصاً مجموع الإطفاء .

القيد : من حـ / خسائر الموارد البشرية

إلى حـ / الموارد البشرية

❖ الحسابات الحيادية :

هي طريقة لا تؤثر في نتائج أعمال المؤسسة ولا في الميزانية الختامية وإنما تظهر التغيرات قيمة خدمات المورد البشري

ويستنتج الباحثون :

إذا كانت المؤسسة تستفيد من الأصل البشري ، فإن هذه الاستفادة لا ينبغي بأي حال من الأحوال أن ترتبط بشكل زمني .

و يرى طوسون ودويي : (2) : "أنه لا يمكن اعتبار العاملين جزء من استثمار المؤسسة ، لأن الخدمات التي يؤديها العاملين هي خدمات مدفوعة الثمن " .

¹ رضوان حلوة حمدان ، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2003م ، ص227.

² Tuolson paulk ,Dewe,Philip,2004,HR ,Accounting as measurement ,tool ,HR management journal (,vol,14 issue 2,PP 75-95.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مفهوم إستراتيجيات دعم الميزة التنافسية

المبحث الأول

مفهوم الميزة التنافسية

تمهيد :

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة وهي تمثل مفتاح النجاح في مجال الأعمال كما أنها تمثل جانباً رئيسياً لاتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات ، وأصبح مصطلح التسويق بين إلى مفهوم التسويق الفعال للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وذلك نظراً للمنافسة الشديدة بين المجتمعات المماثلة (1)

بصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في أي صناعة ما هي إلا محصلة لخمس قوى للتنافس وهي :

- (1) المنافسة بين البائعين المتنافلين في الصناعة .
- (2) المنافسة بين الشركة وشركات أخرى التي تحاول جذب المستهلكين على سلعهم البديلة .
- (3) المنافسين المحتمل دخولهم في الصناعة .
- (4) القوى التي يمارسها موردي المدخلات .
- (5) القوى يمارسها المشترين للمنتج الجديد .

أولاً: التطور التاريخي للميزة التنافسية :

من خلال الأدبيات تبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlain) (1929م) ، (Selznieh) (1959م) حيث قاما بتوضيح أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للشركات ، وعرف الميزة التنافسية بأنها : الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل مناصبها من أجل تخصيص المواد الذي تتميز به المؤسسة في العام (1958م) ، بصياغة المفاهيم للميزة التنافسية كنموذج قياس يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد .

والكاتب Shamed من الكتاب الذين ركزوا على الميزة التنافسية في عام (1985م) ، وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل أوسع في مختلف المجالات كالإدارة والاقتصاد والتسويق.

(1) سهير مختار صالح ، أثر السياسات التسويقية على زيادة الطلب على المشروبات الغازية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2006م ، ص 43.

في منتصف السبعينات أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة في كيفية تحويل الميزة التنافسية من خلال قدرة عوامل الإنتاج التي تستند على المهارات البشرية ، وبمرور تراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي أصبح من الضروري استخدام الميزة التنافسية ، حيث قام الرئيس الأمريكي (رونالد ريفان) بتكوين لجنة بحثية لدراسة الميزة التنافسية لمنافسة الصناعة اليابانية ، حيث قام بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس المنافسة.⁽¹⁾ ومن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهور الميزة التنافسية يتجلى في امتلاك المنظمات مجموعة موارد ومقدرات متناسقة تدعم ميزتها التنافسية .

ثانياً : الأسباب التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمة وتطور مفهوم الميزة التنافسية تتمثل بالآتي:⁽²⁾

(1) ظهور تكنولوجيا حديثة .

(2) تفسير تكاليف المدخلات.

(3) ظهور حاجات جديدة للمستهلكين وتغيرها.

(4) التغير في القيود الحكومية

تعريف الميزة التنافسية:

عرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعل مركزها أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.⁽³⁾ وعرفت كذلك على أنها : العملية التي ينافس فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان شخصاً أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز.⁽⁴⁾

وكما عرفت بأنها : شيء فريد ومختلف عن المنافسين ، ويرى البعض أن هذا المصطلح على منتجاتها أو خدمات محددة من الممكن أن تنتج بسعر وجودة مرتفعة ، وعرفت بأنها تكوين نظامي يمتلك ميزة أكثر من المنافسين .

(1) سعودي حمود بشير الربيعاوي ، حسن وليد حسين ، التسويق مدخل معاصر ، دار غيداء للنشر والتوثيق ، عمان ، ص 564.
(2) هاشم حريز ، بوستان حريز ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الإسكندرية ، (السنة غير مذكورة) ، مكتبة الوفاء القانونية ، ص 112.
(3) مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998م، ص37.
(4) عز الدين علي السنوسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2015م ، ص 70.

وعرفت كذلك بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمات ويصعب محاكاتها والتي تحقق خلال تلك المدة بحيث تمكنها من التفوق على المنافسين الآخرين في السوق .

وعرف كذلك : بأنها إيجاد قدرة خاصة تميز منتجات الشركة وتجعلها في وضع أفضل مما يجعلها تحقق سيطرة على شريحة مهمة في السوق (1)، ووعرفت بأنها: قابلية الشركة على الأداء بأسلوب واحد يصعب على الآخرين تقليدها ، وكما وُصِفَت الميزة التنافسية بأنها : الأعمال التي تشير إلى المجالات التي تتفوق فيها منظمة الأعمال على منافسيها .

وأيضاً عرفت بأنها: استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم .

وبناءً على ما سبق يستنتج الباحثون أن الميزة التنافسية:

هي عبارة عن قوة وقيمة أساسية تتمتع بها المنظمة ، وتؤثر على سلوك الزبائن ، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث تتولد قيمة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنةً بالمنافسين .

رابعاً: أهمية الميزة التنافسية :

تبرز أهمية الميزة التنافسية في توفير مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنةً بالمنافسين من خلال ثلاث نقاط وهي :

(أ) إدراك نقاط القوة والضعف للشركة من خلال الأساليب التنافسية التي تم اختيارها لدعم الإستراتيجية المعتمدة .

(ب) فرض عوامل نجاح معينة لهذه العوامل باستمرار بحسب استراتيجيات المنافسين .

(ج) التعرف على العوامل المحددة والمؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ، ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتمي إليه الشركة لكي تستطيع مواجهة التحديات

والتهديدات من قبل الشركة المنافسة من نفس القطاع .(2)

الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية :

حدد كثير من الباحثين والدارسين في واستراتيجيات الميزة التنافسية فمنهم حددها بنوعين وآخر

من قال أن هنالك ثلاث إستراتيجيات للميزة التنافسية : (3)

(1) أحمد علي صالح ، زكريا الدوري ، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، 2009م، ص204.

(2) محمود فهد الدليمي ، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات ، مجلة رماح للبحوث والدراسات مجلة علمية محكمة ، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية ، العدد 15، 2012، ص 20.

(3) هاشم حريز ، بوشمال عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 50.

1) ميزة التكلفة الأقل :

يمكن للمؤسسة أن تحوز التكلفة الأقل إذا تكاليفها التراكمية بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدي المنافسين والحيازة عليها يتم استناداً إلى مراقب عوامل تطور التكاليف حيث التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة تنافسية ، والتكلفة الأقل من بين هذه العوامل.

2) ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياز على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، بناءً على خبرة هذه الميزة يستند عليها عوامل تسمى بعوامل التعدد لنشاط معين ، وعندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، ومن ثم فإن التعلم المستمر يؤدي إلى تميز متواصل .

3) ميزة التركيز :

حيث أنها من الصعب أن يتماثل كل المستهلكون في خصائصهم ، ل ذلك فإن المنظمة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية والذي يضمن مقدار اص معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع على حدة ، فالمنظمة وفقاً لهذه الميزة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من السوق ، ومن هذا ومع التركيز على قطاع محدد وتتميز إستراتيجية التركيز بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة قطاع محدد.⁽¹⁾

خامساً : خصائص الميزة التنافسية :

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة ، التي من أهمها :

1) الموارد المنتقاة : تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلال بناء الميزة التنافسية وإدامتها كسمعتها في السوق.

2) قوة التنافس الرئيسية : وهي قوة المتنافسين المتمثلة بقدراتهم وقدراتهم ونوعية منتجاتهم .

3) القدرات المبدعة للمنظمة : وهي قدرات التي تحقق مزايا تنافسية فيما يكون من الصعب

تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين

⁽¹⁾ رفدان أحمد الفكي ، دورة الأحداث الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الزعيم الأزهرى ، كلية الدراسات العليا ، 2010م ، ص 40.

- 4) قوة الاستمرارية : وهي استمرارية توفر المواد التي ديمومة الخبرة التنافسية .
- 5) صعوبة الإحلال والاستعاضة : يصعب إحلال تبني بديل عن المنتجات المنظمة .
- 6) صعوبة التقليد : أي من المنافسين تقليد المنظمة ، وهناك مجموعة أخرى من الخصائص تتمتع بها الميزة التنافسية منها ما تتحقق بالمقارنة مع غيرها ، أي ليست مطلقة ، وتحقق التفوق والأفضلية للمنظمة ، وتتحقق لمدة طويلة .⁽¹⁾
- 7) أن تحقق معطيات البيئة الخارجية من جهة قرارات المنظمة ومن جهة أخرى⁽²⁾
- 8) أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزان منافسة بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة البيئة الخارجية .
- 9) أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد .

ويستنتج الباحثون :

- أنه من خصائص الميزة التنافسية من حيث قوة الاستمرارية التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية
- سابعاً : أبعاد الميزة التنافسية:
- عرفت أبعاد الميزة التنافسية بأنها عوامل النجاح الأساسية في الشركات لتحقيق أهدافها و تلبية رغبات الزبائن لضمان بقائها ونموها في السوق (سوق العمل) وتعمل :⁽³⁾
- 1) **الكلفة** : عرفت بأنها البعد التنافسي الأول التي تسعى فيه الشركة للتخلص من الكلف الإضافية في ظل
- العمل والأعمال الإلكترونية مما يؤدي إلى انخفاض السعر وبالتالي يزيد الطلب على المنتجات ، ولكن في ذلك الوقت ينخفض الأرباح مما يدعو الشركة إلى زيادة إنتاجها ، ويساعد تطبيق الأعمال الإلكترونية على الآتي:
- أ. تطوير مهارات العاملين .
- ب. تخفيض الكلف مما يؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة .
- ج. تقليل الأعمال الورقية ، وتوفير الوقت مما يساعد على زيادة الإنتاج .

(1) سعدون محمد الربيعاوي ، حسين وليد حسين عباس ، التسوق مدخل معاصر ، عمان ، دار قياداء للنشر والتوزيع ، 2015م، ص 574.

(2) طاهر حسن منصور الغالي ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، عمان دار وائل للنشر ، 2009م ، ص 252.

(3) أمير شكر ولي الياتي ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، بغداد ، العراق ، المجلد 12، العدد 4، 2016م ، ص 265.

د. حسن استغلال الموارد البشرية

2 الوقت :

يعد الوقت البعد الثاني التي تصب عليها الشركة اهتمامها في عصر الأعمال الالكترونية فكل ثانية يمكن أن تكبر الشركة تكاليف التنافس تتمحور في ثلاث محاور وهي :

❖ السرعة في التسليم .

❖ الشريعة بالوقت المحدد .

❖ السرعة في التطوير .

3 الجودة :

وتعني الالتزام والوفاء بمتطلبات الزبائن ، ويرى (كوهين ودانست) أن الجودة تنقسم إلى قسمين:

أ. جودة المنتج

ب. جودة العملية

ويرى (بيرنان و كرواينسكي) أن الجودة تنقسم إلى قسمين هما :

• جودة السلع والخدمات .

• جودة المتطلبات للإبقاء على متطلبات الزبون .

4 المرونة :

عرفت بأنها قدرة الشركة على تنويع منتجاتها من خلال إنتاج منتجات جديدة وتطوير المنتجات الموجودة حالياً بشكل أسرع استجابة لرغبات الزبائن .

كما عرفت بأنها: هي قدرة الشركة على تغيير أداء ووقت العمليات الإنتاجية بما يلائم متطلبات الزبائن .

هنالك ثلاث مستويات للمرونة وهي : ⁽¹⁾

أ) مرونة المنتجات :

تعني القدرة على تلبية وإشباع حاجات الزبائن الفريدة الناتجة عن التطورات التكنولوجية .

ب) مرونة الحجم :

وهي قدرة الشركة على زيادة أو نقصان معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التغيرات الكبيرة في الطلب

⁽¹⁾ محمد عواد الزيادات ، مروان محمد النور ، تخطيط الموارد البشرية في تعزيز المقدره التنافسية ، المجلة العلمية ، جامعة أسبوط ، كلية التجارة ، العدد 42، يونيو 2007م، ص 105.

ج) التنويع :

وهي قابلية الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات

ثامناً :محددات الميزة التنافسية :

تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين هما :

أ. حجم الميزة التنافسية :

يحقق الميزة التنافسية صفة الاستمرارية وإذا أمكن التفوق على المنافسين بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجية جديدة لتخصيص التكلفة وتدعيم ميزة تنافسية المنتج من خلال تطوير وتحسين الميزة الحالية وتقديم ميزة تنافسية جديدة للمستهلك أو العميل .

ب. نطاق التنافس :

يعتبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكاليف .

تاسعاً: هنالك أربعة أبعاد نطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

1) نطاق القطاع الوافي : حيث يمكن تنوع منتجات الشركة .

2) النطاق الرأسي:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً وخارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة .

3) النطاق الجغرافي :

بعكس المناطق الجغرافية بحيث يتحقق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .

4) نطاق الصناعة :

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي خلفها الشركة عبر عدة صناعات .

المبحث الثاني

مفهوم استراتيجيات دعم الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية :

هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المتنافسين في السوق ، فالمدير يقوم بحصر التغيرات الاجتماعية ، والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعلاء ، ويتحرك بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغير الذي حدث ، والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث تغير ليقوم برصده ولكنه يتنبأ ، ويعد المنظمة استراتيجيات لمواجهة ، والإستراتيجية هي عملية متواصلة من ترتيب من ترتيب وتنفيذ القرارات وقياس وتقديم النتائج باعتماد نظام معلومات دقيق .⁽¹⁾

لذلك فإن الإستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل لمواجهة كل الالتزامات نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمات الداخلية وربطها وتكيفها مع الغرض والتهديدات البيئية المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها .⁽²⁾

نبذة عن الاستراتيجيات التنافسية :

تركز الاستراتيجيات التنافسية على الفرص والمسارات المانحة لمنظمات الأعمال لبناء مزايا التنافسية حيث يتناول استراتيجيات أو مراحل بناء المزايا التنافسية المتمثلة بالكلفة الأقل والتمايز في الجودة وغيرها ، والتركيز على سوق أو منتج محدد كما يوضح هذا المبحث كل واحد من الإستراتيجيات الثلاث بالتوضيح وتعتمد استراتيجيات التنافسية الناجحة على مصدر الميزة التنافسية التي تؤسس على المصدر المناسب للميزة التنافسية في الوقت والمكان ، وتبني المنظمات مزايا تنافسية عندما تختار أنشطة وتعتمد خطوات في تنفيذها لتمكنها من جذب العملاء من الحصول على حصتها من السوق مقارنة بالمنافسين وتشمل كل الأنشطة على تصنيع المنتج

⁽¹⁾ عبد الستار حسين ، الأهمية الإستراتيجية لقرار تطبيق منظمات الأعمال الصناعية (ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان ، أزمة الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، عمان ، الأردن ، أبريل ، ، عمان ، الأردن ، أبريل ، 2008م ، ص 178.

⁽²⁾ محمود جاسم محمد الصعيدي ، استراتيجيات التسويق ، مدخل كمي وتحليلي ، عمان ، دار الحامد للنشر 2009م ، ص 19.

ذو الجودة الأفضل ، وتوفير أفضل الخدمات للعميل ، والإنتاج عند أقل تكلفة أو تركيز الموارد في جزء معين من الصناعة التي يتباين تنفيذها من منظمة لأخرى .⁽¹⁾ ونتجت دراسات مختلفة بأن المنظمات التي توفر قيمة ممتازة في شكل منتجات بكلف مختلفة أو خدمات متميزة أو منتجات بجودة فائقة يمكنها الحصول والمحافظة على ربحية عالية لميزة تنافسية مستدامة كما تنشر البحوث والدراسات بأن استراتيجيات الأعمال تركز على كيفية التنافس في أعمال محددة أو صناعة معينة وبمنافسين متعددين مختلفين يستهدفون نفس العملاء غالباً ما تحاول المنظمات بناء ميزة تنافسية من خلال عدد غير محدود للاستراتيجيات ، فوضع الاستراتيجيات التنافسية يساعدها على استثمار سلاسل قيمتها ونقاط قوتها بناء ميزة تنافسية .⁽²⁾

أنواع الاستراتيجيات التنافسية

1 / إستراتيجية التمييز (التمايز)

مفهوم التمايز :

يفسر التمايز عن تصميم حزمة من الخصائص أو المزايا في المنتج التي تحمل فيه دلالة بالنسبة للمشتريين ، وتمييز أيضاً المنتج عن منتجات المنافسين في السوق بين رجال التسوق وأن هنالك عدد من الفرص السوقية المتميزة في السوق والتي تختلف في حجم أو نوع القطاع أو الصناعة التي تعمل فيه المؤسسة .⁽³⁾

مفهوم إستراتيجية التمييز أو التمايز:

أ. تعد تلك الإستراتيجية مدخل آخر من مداخل بناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال التي تركز علي فكرة منح العميل منتج يتميز عن المنتج الذي يشتريه من السوق بخصائص جيدة من ما يجعل من منتج المنظمة يتمتع بخدمات متميزة عن باقي المنافسين.⁽⁴⁾

(1) طارق شريف وخالد عبد الرحيم ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل بناء وأزمة الميزة التنافسية ، البحرين ، مؤسسة نجران للدراسات والنشر ، 2010م ، ص 240 .

(2) المرجع السابق نفسه ، ص 191_192 .

(3) طارق شريف وخالد عبد الرحيم ، الإدارة الإستراتيجية ، بناء وأزمة الميزة التنافسية ، البحرين ، مؤسسة نجران للدراسات والنشر ، ص 2010 م ص 240 .

(4) طارق الشريف ، (مرجع سابق) ، ص 249 .

ب. المقصود منها تطوير عمق المزيد من المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط انتاجها يعرف بأنه النقاط المهمة في الاختلافات في عرض المنتجات ، أي أنه شئ متميز وفريد.⁽¹⁾

الظروف التي تستخدم فيها استراتيجية التميز:

1. اشتداد المنافسة.
2. زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنافسة.
3. وجود طاقات انتاجية فائقة او عاطلة.
4. وجود موارد مالية وبشرية يمكن انتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

النطاق الذي يتم عليه بناء التميز:

من المعروف أن هنالك عدة أشكال للتمايز والتميز بين المنتجات والخدمات على النحو التالي:

1. **الشكل:** من الممكن إن تتمايز المنتجات في الحجم او في الشكل او الهيكل المادي لها وقد يكون التمايز في خصائص اخري تتعلق بحجم كمية الاستخدام، طريقة الاستخدام، ووقت الاستخدام.
2. **المزايا:** هي الخصائص التي تمكن من القيام بوظيفته الأساسية ، ففي البداية تحاول الشركات ترويج المزايا الجديدة التي تحمل قيمة في منتجاتها وهي الطريقة الأكثر فعالية للمنافسة.

قبل طرح المنتج يمكن طرح مجموعة من الأسئلة للمستثمرين الحاليين عن كيفية ومدى قابليتها إلي خصائص جديدة تزيد درجة الرضاء المرغوبة.

3. **جودة الأداء:** تمثل جودة الأداء عملية بناء واستدامة للعلاقة مع العملاء وذلك بتحسين وتنبؤ وتلبية احتياجاتها الظاهرة والضمنية، فيما يري porter إنها انحراف القاع بين قيمة الخدمة المدركة وتلك المتوقعة من قبل الزبون، و الجهة التي تكون بها المنتجات والمحددات والبنود التي تخفض القيمة المضافة للعملاء.

حيث يري احد الباحثين إن مفهوم الجودة لا تقلل من مهمة السيطرة على العيوب التي يجب تجنبها كوقاية قبل العلاج.

(1) محمود جاسم ، ردينة عثمان ، مرجع سابق ص 251_252.

تطابق الجودة:

وهي الدرجة التي تكون فيها جميع الوحدات المنتجة من المنظمة متطابقة والتي تلبي الاحتياجات والمتطلبات ومنها:

أ. السلع المعمرة: وهي مقياس بين العمر التشغيلي المتوقع للمنتج في الظروف الطبيعية لاستخدامه حيث يستخدمه الكثير من المستهلكين لتقييم المنتجات.

ب. الصيانة والإصلاح: حيث يقوم المشتريين بتفصيل المنتجات التي من الممكن إصلاحها بسهولة وقابلية إصلاح وصيانة المنتج، وهو مقياس لتسهيل معالجة أي خلل أو فشل أو قصور في أداء عمليات الإنتاج المختلفة.

ج. النمط:

حيث يضيف النمط ميزة النظرة أو الشعور بالمنتج من قبل المشتري، فجميع المشتريين لديهم رغبة طبيعية برفع أي علاقة إضافية علي المنتجات التي لديها نمط جذب أو صفة جاذبة.

د. قوة الكامل :

تصميم المنتج أو المعروض السوقي بطريقة تزيد من مستوى تمايز السلع والخدمات التي تنتجها الشركة .

من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل لفترة زمنية أطول ما يلي :

1) التميز على أساس التفوق الفني .

2) التميز على أساس الجودة .

3) التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة للمستهلك .

4) التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك تفوق المبلغ المدفوع فيه .

الموافق التي تحقق في ظلها إستراتيجية التميز مزايا أكبر :

أ. عندما يختلف المستهلكون في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات .

ب. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التميز .

مزايا إستراتيجية التميز :

لإستراتيجية التميز عدد من المزايا يمكن تلخيصها في الآتي⁽¹⁾

- 1) الحماية من المنافسين .
- 2) الوفاء بالالتزامات مع الزبائن حتى لو حدثت زيادة طفيفة في السعر.
- 3) جودة المنتج والذي يعطي صورة قوية للمؤسسة
- 4) إمكانية تعويض خسارة ناتجة عن اختفاء شريحة من المستهلكين بأرباح شرائح أخرى .

عيوب إستراتيجية التميز : (2)

تتمثل عيوب إستراتيجية التميز في الآتي :

- 1) قدرة منتجات المنافسين على تلبية نفس رغبات العملاء وبسعر أقل .
- 2) مشكلة القدرة على الحفاظ على التميز لمدة طويلة خوفاً من تقليد المنافسين مثل (body trainer) للرياضة في المنزل فسرعان ما قلد بمنتوج أحسن ، فكلما زادت جودة منتجات المنافسين انخفض معدل وفاء العلماء للمؤسسة .

ج) أهمية التمييز :

تعتبر أهمية التميز مهمة لطرفين أساسيين وهما المستهلك الأخير، والمنتج وفيما يلي لكل منهما يستهدف الآتي :

1) السيطرة على السوق :

يهدف كل مُنتج للحصول على نصيب كبير من الطلبات المتاحة في السوق حتى يتمكن من استغلال طاقاته الإنتاجية بصفة منتظمة ، وذلك يؤدي إلى تقليل نفقاته والمساهمة في تغطية نفقاته الثابتة وزيادة أرباحه ، والتخطيط السليم لتوفير مستلزمات الإنتاج والعمالة والأموال اللازمة ويكنه تحقيق ذلك عن طريق خطة الطلب على طلبات المنتجات .

2) استمرار الاتصال بين المنتج والمستهلك الصناعي :

يعتبر تميز المنتجات من أهم الشروط اللازمة لقيام المُنتج بانجاز جميع مسؤولياته نحو المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ، واستمرار الاتصال بينهما .

⁽¹⁾ www.ster.com,31.72017

⁽²⁾ محمود صادق بازعة ، إدارة التسويق ، مصر ، النقي ، المكتبة الأكاديمية 2006 م ، ص 252.

(3) الحرية في التسعير :

يؤدي تميز السلع التي يقوم عليها منتج معين بإنتاجها بالنسبة للسلع الأخرى واقتناع المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي عن طريق الإعلان والبيع التشخيصي للسلع الاستمرار شرائها حتى إن كان سعرها مرتفع ، كما يؤدي التميز إلى قلة حدوث التغيرات في الأسعار .

(4) حماية المستهلك والمنتج :

من المعروف أن التميز يعمل على حماية المُنتج من احتمال تزييف بعض المنتجين أو تقليدهم لمنتجاته من تقلبات الأسعار التي تحدث في السلع غير المميزة في السوق ، فإن التميز يهدف إلى تعريف المستهلك الأخير بمصادر إنتاج السلعة .

(5) الترويج :

بطبيعة الحال تستخدم أدوات التميز في الجهود الترويجية من إعلان وبيع وتشخيص وتنشيط ومبيعات كما يعتبر ضرورياً للقيام بالنشاط الترويجي للمنتجات ، وتعتبر أدوات التميز ضرورياً في المنتجات التي تباع في متاجر خدمة النقل ولبتي يجب على المستهلك أن يتعرف عليها قبل زيارته لهذه المتاجر عن طريق الإعلان .

تحقيق إستراتيجية التميز:⁽¹⁾

تعني خلق درجة من التمايز للمنتجات والعمل على رضا المستهلكين من خلال الآتي :

- أ. تحقيق درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك .
- ب. تقديم الخدمات أو ضمانات متميزة للمستهلكين .
- ج. تحسين درجة استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل .
- د. تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف .
- هـ. المرونة في إنتاج أشكال يطلبها المستهلك .

2/ إستراتيجية زيادة التكلفة :

مفهوم إستراتيجية زيادة التكلفة :

اختلف الكتاب حول تعريفهم لإستراتيجية زيادة التكلفة ويمكن تلخيصها في الآتي:⁽²⁾

عرفت إستراتيجية زيادة التكلفة هي أن تكون المؤسسة صاحب أقل تكلفة تشغيلية في مجالها ، وهو ما يكون غالباً مرتبطاً بحجم الشركة وكفاءتها وثقافتها ومجالها وخبراتها التراكمية .

(¹) إيناس رأفت مأمون شومار ، إستراتيجية التسويق ، الإمارات العربية المتحدة ، دار الكتاب الجامعي ، 2011م ، ص 45.
(²) محمد عبران ، إستراتيجيات التسويق ، القاهرة ، الزيدودات ، الشركة العربية المتحدة ، محمد عبران ، إستراتيجيات التسويق ، القاهرة ، الزيدودات ، الشركة العربية المتحدة ، 2013م ، ص 7.

وعرفت بأنها كافة الإجراءات الهادفة لتقويم آثار العوامل المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تخفيض التكاليف الإنتاجية ، وتقديم منتجات بأقل تكلفة وإكساب ميزة تنافسية⁽¹⁾ وعرفت كذلك بأنها مجموعة من البدائل والأدوار التي ترشد التكاليف إلى مستوى المزيج التسويقي الذي يستجيب لتغيرات البيئة وظروف المنافسة والحصول على حصة سوقية أكبر⁽²⁾ وعرفت كذلك بأنها إستراتيجية واسعة النطاق على مستوى عناصر التصميم التي تمكن من تخفيض التكاليف عن طريق اقتصاديات الحجم والعمليات داخل خطوط الإنتاج وخطوط التصنيع والمعدات المخصصة للعملية الإنتاجية واستخدام الآلات الحديثة.⁽³⁾

ويرى الباحثون :

إن إستراتيجية زيادة التكلفة تعمل بصورة أساسية على تخفيض التكاليف بحيث تطرح المنتج بسعر أقل من منتجات المنافسين .

أهداف إستراتيجية زيادة التكلفة :

هنالك عدة أهداف لإستراتيجية زيادة التكلفة وتتمثل في الآتي :

- 1) استغلال الإنتاج ومعرفة الاقتصاديات الأخرى باستخدام تكنولوجيا عالية .
- 2) تحقيق الريادة في السوق وتلبية رغبات احتياجات المستهلك .
- 3) تحقيق التفوق على المنافسين وإنتاج سلع وخدمات أقل تكلفة من تكلفة المنافسين .
- 4) الوصول إلى المستهلك الذي يهتم بسعر المنتج بشكل أساسي .
- 5) تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية .
- 6) تقوية المراكز التنافسية والسيطرة على السوق من خلال فرض أقل أسعار المنافسين .

وبناءً على ما سبق يستنتج الباحثون :

أن إستراتيجية زيادة التكلفة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثلى مع عدم التأثير على جودة المنتج وإنتاج عدد من الوحدات المنتجة ، والحفاظ على مستوى ربح المنافسين .

⁽¹⁾ محمد عبد الله العومارة ، محمود دعوت زيادة ، إستراتيجيات التسويق ، منظور متكامل ، عمان ، مكتبة عمان للنشر والتوزيع ، 2012م ص 33.

⁽²⁾ مؤيد عبد الحسين ، يوسف جحيم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، عمان ، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع ، 2014م ، ص 194 .

⁽³⁾ عامر محمد عبد الوهاب ، إدارة التسويق ، عمان ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، 2011م ، ص 221.

أهمية إستراتيجية زيادة التكلفة :

إن لإستراتيجية زيادة التكلفة أهمية كبيرة في الشركات الصناعية وتتمثل أهمية زيادة التكلفة في الآتي : (1)

- أ. تحقيق أفضل مركز تنافسي من خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمات الأخرى .
- ب. تعطي توجهات واضحة للمستقبل .
- ج. التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية في أحداث تغييرات مهمة في المنظمة .
- د. العمل على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية بما يتضمن التضمن التكفوي.
- هـ. تسهيل مهمة الدقيق الكفوي على كافة الأنشطة والتخلص من وحدات الأعمال الضعيفة .

ويضيف الباحثون : أن من أهمية زيادة التكلفة ما يلي :

- 1) تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين .
- 2) تقوية المركز التنافسي للشركة والسيطرة على السوق من خلال توفير المناخ بسعر وبتكلفة أقل مقارنةً بالمنافسين .

تحقيق استراتيجيات زيادة التكلفة :

إن إستراتيجية زيادة التكلفة أساسها العمل على تخفيض التكاليف بحيث تطرح المنتج بسعر أقل من منتج المنافسين ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الآتي : (2)

1. الاهتمام العالي بجميع العاملين بموضوع التكلفة .
2. تقديم منتج أساسي دون كماليات إضافية .
3. تعديل الأنشطة ذات الكلفة العالية .
4. استخدام مواد أولية رخيصة السعر دون المساس بالجودة.
5. محاولة التقليل من الوسطاء أو الاستغناء عنهم في البيع والتفاعل مباشرة مع المستهلك .
6. محاولة تعديل موقع المؤسسة بحيث يكون من المستهلك ومصادر الخدمات

(1) مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجية ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ط 2، 2015م ، ص 971.

(2) محمد غالب يس ، الإدارة الإستراتيجية ،الأردن ، دار البارودي العلمية ، 1998م ، ص 62.

وبناءً على ما سبق يستنتج الباحثون :

أن إستراتيجية ريادة التكلفة تتحقق بالتعامل بين جميع الأجهزة الإدارية و وحدات الإنتاج المختلفة المتواجدة في المؤسسة المساهمة لكل حسب مجاله وعمله في تحقيق وتغيير هذه الإستراتيجية .

(د) مزايا إستراتيجية ريادة التكلفة :

يمكن لإستراتيجية ريادة التكلفة أن تحقق عدة مزايا للشركات والمؤسسات التي تتبعها وتتمثل هذه المزايا في الآتي :

- 1) تجعل الشركة في وضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .
- 2) الشركة المنتجة بتكلفة أقل تحظى بإبقاء المشتريين الحاليين وإقبال المحتملين دون أن يفكر في البحث عن البدائل .
- 3) التعامل مع موردين يتمتعون بقوة وحجم كبيرين وهم يقومون بتتوير عناصر الإنتاج التي لا توجد لها بدائل والتي والتي إذا تم التحول إلى غيرها .
- 4) الشركة التي تنتج بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً بحيث يمكنها من تحقيق سعراً مناسباً ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

وأيضاً من مزايا إستراتيجية ريادة التكلفة ما يلي :⁽¹⁾

- 1) تمكن من زيادة الإنتاج وبدوره يؤدي لزيادة الحصة السوقية .
- 2) إمكانية تحقيق السعر في حالة ظهور المنتجات البديلة
- 3) تعتبر عائقاً لدخول المنافسين الجدد .
- 4) تأثير انخفاض الأسعار وارتفاعها يكون قليلاً مقارنة بالأسعار الموجودة في السوق .

ويرى الباحثون من خلال استعراض المزايا الخاصة بإستراتيجية ريادة التكلفة:

في أنها توفر قدراً من الحماية للشركة ضد قوى التنافس بالإضافة إلى زيادة مقدراتها على تحويل سعر الصناعة والتحكم في تغير الأسعار أو النقصان دون التأثير على جودة الأشياء المنتجة .

(¹) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998م ، ص154.

ه) عيوب إستراتيجية زيادة التكلفة :

إن لإستراتيجية زيادة التكلفة عدد من العيوب تتمثل في الآتي (1)

أ. إمكانية المنافسين من إيجاد طرف لإنتاج نفس المنتج بتكاليف أقل لظهور اقتراحات جديدة كاستغلال عمالة بتكلفة أقل .

ب. تناسي أو تجاهل غياب المستهلك في حالة التركيز على التكلفة فقط .

ت. فقدان المستهلكين ذوي الطبقات الرفيعة الذين يعتبرون أن السعر مؤشراً دالاً على الجودة على المنتجات بحيث يميلون إلى الأسعار المرتفعة غالباً.

ويرى الباحثون خلال استعراض عيوب إستراتيجية زيادة التكلفة في أنها لا تتناسب مع المنتجات ذات التطور التكنولوجي المستمر لأن هذا سيزيد من التكلفة وهو يتنافى مع مبدأ الإستراتيجية .

شروط تطبيق إستراتيجية زيادة التكلفة :

تحقق المنتج النتائج الموجودة من إستراتيجية زيادة التكلفة في حالة توفر عدد من الشروط منها (2)

1) وجود طلب مرن للسلعة وحيث يؤدي ذلك لزيادة مشتريات المستهلك للسلعة .

2) عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج

3) عدم وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

4) الاستخدام الأمثل للموارد.

أ) إستراتيجية التركيز :

تعتمد هذه الإستراتيجية على تركيز كافة الموارد الإدارية والمالية والإنتاجية التسويقية ، وغيرها على إنتاج ماركة سلعة أو خدمة واحدة ، ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في حالة عدم توفر خبرات إدارية و تسويقية كافية لدى المؤسسة ، لذلك من الأفضل تركيز الجهود للموارد المتاحة بدلاً من تتبعها .

(1)

www.cteuniv.seif.dz.eoursenlige\bouheza\chapter.htm.www.cteuniv.seif.dz.eoursenlige\bouheza\chapter.htm.31_7_2017>\

(2) محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001م ، ص 273.

ب) مفهوم إستراتيجية التركيز :

هي الإستراتيجية التي تشير إلى تركيز إمكانيات الشركة في مجال محدد تتخصص فيه منتجاً نوعاً واحداً من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين .⁽¹⁾

وعرفت على أنها الإستراتيجية المبنية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل القطاع الصناعي ، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل في هذا الجزء لإبعاد المنافسين ومنعهم على التأثير على التأثير في حصة هذا الجزء.⁽²⁾ ، وعرفت كذلك بأنها : الإستراتيجية التي تقوم على أساس اختيار مجال تنافسي في قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم على التأثير على الحصة السوقية .⁽³⁾

ج) أهداف إستراتيجية التركيز :

لإستراتيجية التركيز أهداف عديدة ومنها الآتي ⁽⁴⁾:

1) تهدف إلى بناء ميزة تنافسية في جزء معين من السوق وليس كله ، حيث يحقق ذلك للمنشأة فعالية اعلي في أدائها .

2) من خلال إستراتيجية التركيز تستطيع المنشأة تحقيق تكاليف منخفضة التميز أو كليهما معا في مزيج مناسب مع ظروفها .

3) التركيز علي مجموعه معينه من المشتريين ، أو علي سوق جغرافية معينه أو منطقة بذاتها . سوف تركز قدرتها الإدارية والإنتاجية والتسويقية عليه بهدف تحقيق حجم المخاطرة في الأجل القصير إلى أقصى حد ممكن .

يرى الباحثون مما سبق ذكره أن التركيز يمكن أن يكون على فئة معينه من المشتريين أو على قطاع سوقي محدد أو منتج محدد وذلك لأجل السيطرة على السوق والمنطقة المعينة وتحقيق ميزة تنافسية .

⁽¹⁾ عبد الرحمن توفيق ، التسويق ، القارة ، مصر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2011م، ص 152 .

⁽²⁾ www.wikilidia.com

⁽³⁾ http .marketing>com>ploper s.strategaes.htm.31.7.2017

⁽⁴⁾ إبتهاه مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الإستراتيجية ، القارة ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 1999م، ص 89 .

مزاي استراتيجيات التركيز :

لإستراتيجية المزايا التركيز العديد من وتتلخص في الأتي: (1)

1/ الشركات التي تتبع إستراتيجيات التركيز قادرة على تطوير نقاط قوة عدد كبير من المنتجات بطريقة مفضلة حسب المساحة التسويقية الضيقة.

2/ الشركات التي تتبع إستراتيجيات مركزة قائمة على أساس المفاضلة تتمكن من تحميل التكلفة العالية على العمل نظرا لعدم وجود منتجات بديلة قريبة منهم نسبيا التي أصبحت معروفة جدا لهذه الشركات.

3/ تساعد المؤسسات المعينة على توجيه أموالها أو القدرات المالية المحدودة نحو مجالات مضمونة النجاح من الناحية النسبية (2)

وأيضا من مزايا إستراتيجية التركيز: (3)

4/ الاستفادة بمزايا التخصص

5/ القدرة على التجويد والتطوير

6/ اكتساب المزايا التنافسية العالية

ويرى الباحثون مما سبق ذكره إن إستراتيجية التركيز تحقق مزايا الشركات التي تتبعها وتتلخص هذه المزايا في تحقيق الميزة التنافسية التي يطلبها وتحتاج إليها جميع الشركات كما تساهم في رفع الكفاءة

عيوب إستراتيجية التركيز :

إن إستراتيجية التركيز لها عدة عيوب تتدرج في الأتي : (4)

1/ إستراتيجيات التركيز قابلة للتقليد من قبل الشركات الأخرى.

2/ قد يكون من السهل على الشركات القائمة للتكلفة في السوق المتسعة أن تكيف أسلوبها لكي تنافس بطريقة مباشرة .

(1) معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر ، 2002م، ص15،

(2) محمد عبيدات ، مرجع سابق ، ص152.

(3) عبد الرحمن توفيق ، مرجع سابق ، ص280.

(4) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، جامعة الإسكندرية قسم إدارة الأعمال ، 1999م، ص98.

3/ الشركات الأخرى التي تتبع إستراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أجزاء فرعية في السوق وتخدعها بشكل أفضل.

4/ تطبيق هذه الإستراتيجيات تؤدي إلى فقدان فرص متاحة للاستثمار في هذا المجال أو ذلك. ويرى الباحثون خلال استعراض الإستراتيجيات التنافسية وإستراتيجية قيادة التكلفة على أنها: تتبني على إنتاج منتجات اقل تكلفة ممكنة وإن إستراتيجية التركيز تتبني لخدمة قطاع سوقي معين ويمكن أن يكون على منتج أو مشتري محدد.

المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية :

يستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة المدنية من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها ، كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة ، فإن تحقيق التميز في أداء المنظمة في القرن الحادي والعشرون لن يستند لمجرد انطلاقتها ، إن انتقال العالم إلي عصر التكنولوجيا والمعلومات يجعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد علي بناء الميزة التنافسية .⁽¹⁾

بناء الميزة التنافسية :

تسعى المنظمات جاهدة نحو دعم الميزة التنافسية لكل نشاط من الأنشطة وتقصد بالميزة التنافسية مجموعة من العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية ، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية من بينها :

1- قيادة التكلفة :

ويقصد بها أن تسعى الشركة إلي إن تكون تكلفة منتجاتها هي اقل تكلفة في السوق بفضل إتباع نظم إنتاجيه مختلفة تتمتع بميزة تنافسية مقارنة بغيرها

2: التمييز :

ويقصد بها أن تسعى الشركة إن تكون مميزة علي مستوي الصناعة التي تعمل بها من خلال التركيز علي الأبعاد التي يرغب العملاء في توفيرها بالمنتجات .

فمثلا نجد شركة مرسيدس تركز في منتجاتها علي الجودة وبالرغم من ارتفاع سعرها علي المنافسين نجدها الأكثر طلبا من قبل العملاء مقارنة بالمنافسين⁽²⁾

⁽¹⁾ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة القرن الحادي والعشرون ، ، القاهرة ، الدار الجامعية ، ، 2003م، ص23.

⁽²⁾ جاري دليسر ، إدارة الموارد البشرية ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، (دون تاريخ) ص 56.

الفصل الثالث

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: نبذة تعريفية عن البنوك التجارية :

بنك امدرمان الوطني:

بنك امدرمان الوطني شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة وهو من المؤسسات الوطنية الرائدة وركيزة هامة ودعامة من دعامات الإقتصاد الوطني في مجال الصيرفة والاستثمار والتجارة الخارجية وذلك عبر شبكة من المراسلين منتشرة في معظم أنحاء العالم. بدأت المرحلة التأسيسية في يناير 1993م وزاول نشاطه المصرفي في أغسطس 1993م وذلك بتقديم كافة الخدمات المصرفية والاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الاسلامية

رؤيتنا ورسالتنا

الرؤية:

بنك امدرمان الوطني، المصرف السوداني الاول في الصناعة المصرفية و التنمية و التجارة الخارجية.

الرسالة:

أن نرضي جميع الأطراف بتقديم منتجات مصرفية متميزة بتقنية متقدمة وكادر مؤهل مع الالتزام بإستدامة التفوق.

البنك الزراعي السوداني

لمحة تاريخية

جاء إنشاء البنك الزراعي السوداني كأول بنك وطني بالبلاد عندما كانت كل البنوك العاملة حينها فروع لبنوك أجنبية ، صدر قانون إنشاء البنك في 1957/6/17 وباشر نشاطه الفعلي في عام 1959م ، وقد تطور عمل البنك منذ ذلك التاريخ وحتى الآن (نحو 57 عاماً) حتى أصبح مؤسسة مصرفية شاملة ، وأحد أهم أعمدة القطاع المصرفي التي تسهم بفاعلية في دفع عجلة التنمية الزراعية ونمو الناتج المحلي الإجمالي. البنك مملوك بالكامل للدولة ، وهو عضو في صندوق

ضمان الودائع المصرفية ورأس ماله مساهمة ما بين وزارة المالية الاتحادية وبنك السودان.
رأس المال المصرح به 5.000.000.000 جنيه سوداني.

رأس المال المدفوع 858.000.000 جنيه سوداني.

الهدف الاستراتيجي

النهوض بالاقتصاد القومي المعتمد على الزراعة بشقيها النباتي والحيواني بما في ذلك التصنيع الزراعي.

الأهداف العامة

- تقديم التسهيلات اللازمة للنهوض بالقطاع الزراعي بالسودان وتطويره وكل أوجه النشاط الأخرى سواء كانت طارئة أو إضافية أو ثانوية أو فرعية ، وذلك بتقديم التمويل (عيناً أو نقداً) والخدمات والإرشاد والتدريب والتسويق والتخزين للأشخاص المعتمدين الممولين بواسطة البنك الذين يشتغلون بالقطاع الزراعي وما يتفرع منه وما يتعلق به من صناعات.
- تقديم الخدمات المصرفية الشاملة بما يساعد في تطوير القطاع الزراعي والنشاطات الأخرى بالبلاد وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق التنمية الريفية.

- توفير مخزون إستراتيجي من السلع لتحقيق الأمن الغذائي من خلال جمع المعلومات وإعداد الدراسات وإجراء البحوث و توفير التمويل وزيادة الأوعية التخزينية بالبلاد، والمساعدة في إنشاء مشاريع نموذجية رائدة لزيادة الإنتاج في القطاع الزراعي والصناعي وفق التقانات الحديثة بالتنسيق مع الجهات المختصة.

التسهيلات التي يقدمها البنك

- يتيح البنك التمويل في مجالات إنتاجية متعددة تتضمن تمويل عمليات الإنتاج الزراعي النباتي (المحاصيل الحقلية والبستانية) والحيواني (تسمين، ألبان، دواجن واسماك).
- يشجع البنك الاستثمار في مجالات التصنيع الزراعي النباتي والحيواني بتقديم التمويل الرأسمالي والتشغيلي عبر الاستثمارات المشتركة مع إعطاء اهتمام خاص للصناعات الزراعية والحيوانية الريفية.

• يمول البنك مستلزمات ومدخلات الإنتاج (الآليات الزراعية وملحقاتها ، الأسمدة ، المبيدات ، التقاوي المحسنة ، قوارب الصيد ، السلالات المحسنة من الحيوانات ، بالإضافة إلى الخدمات البيطرية).

• يقدم البنك خدمات الأوعية التخزينية المختلفة (تخزين جميع أنواع المحاصيل) وبتيح تمويل إنشاء الأوعية التخزينية المبردة لحفظ المنتجات البستانية والحيوانية، كما يحقق الأمن الغذائي الداخلي من خلال المخزون الاستراتيجي.

• يتيح البنك خدمات التسويق الداخلي والخارجي للعملاء وتصدير المحاصيل الزراعية.

• يقدم البنك كل الخدمات المصرفية التقليدية والإلكترونية في مجال (الودائع الجارية والاستثمارية، التحويلات الفورية ، خدمات الصراف الآلي ، المحافظ الإلكترونية ، نقاط البيع ، الدفع بالموبايل في المعاملات ، خطابات الضمان والاعتمادات المستندية) عبر شبكة واسعة من الفروع المحلية وشبكة مراسلين عالمية عبر سويفت.(SWIFT)

• يعمل البنك علي استقطاب القروض والمنح والتسهيلات من سوق المال المحلي والإقليمي والعالمي ، مما مكن البنك من تنفيذ العديد من مشاريع التنمية الزراعية والريفية الشاملة .

البنيات التحتية

يمتلك البنك بنية وأصول مهمة وهي لازمة وضرورية لتسهيل أداء مهام البنك منها:

• المقر الرئيسي: ملك للبنك ويتكون مع عمارة من سبعة طوابق تقع في قلب العاصمة الخرطوم بمنطقة المقرن/ ش الجمهورية.

• عدد 106 فرعاً و 13 مكتباً تغطي كل ولايات السودان.

• عدد خمس صوامع غلال بكل من بورتسودان والقضارف وربك والديبيبات طاقتها التخزينية 295.000 طن

• مخازن إستراتيجية وريفية بكل أنحاء البلاد طاقتها التخزينية الإجمالية 340.845 طن.

• المطبعة وتقوم بطباعة المستندات التي تخص البنك وتعمل وفق أسس تجارية وتقدم خدماتها في مجال الطباعة للجميع.

• مركز الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية GIS الهدف من إنشائه متابعة عمليات التمويل الزراعي الذي يقدمه البنك مما يقلل المخاطر ، وعمل تقديرات للإنتاج مما يسهم في توفير المعلومات مبكراً ومن ثم تحقيق الأمن الغذائي ووضع خطط للتخزين والتسويق والتصدير بناء على الإنتاج المتوقع ، كما سيسهم في توفير المعلومات للجهات الأخرى ذات الصلة كشركات التأمين (المركز مازال مشروعاً في مرحلة الإنشاء وجمع المعلومات) .

بنك فيصل:

النشأة والتأسيس⁽¹⁾

- تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م .
- في مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس وأكثتوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك .
- في 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م .
- باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م .
- رأس المال المصرح به مليار جنيه سوداني
- رأس المال المدفوع 435 مليون جنيه سوداني

الرسالة:

مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية ، ويستهدف بالتطوير والإمتهان ، وبالكفاءة الأفضل مركزاً مالياً مليئاً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة ، وعلاقات خارجية متنامية ، ونظم وتقنيات مستحدثة ، يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً، ملتزماً أمانة ، مدرباً مهارة ، مؤهلاً معرفة ، ويلتزم الشفافية منهاجاً ، ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع.

(1) منشورات بنك فيصل الإسلامي السوداني.

الرؤيا:

مصرف إسلامي الوجهة ، سوداني السمات ، يلتزم الجودة والامتياز في أعماله ، إسعاداً للعملاء ، ثقة في الموردين ، تنمية للمجتمع ، عناية بالعاملين ، وتعظيماً لحقوق المساهمين

النشاط:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والإستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الإقتصادية والإجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات حديثة ومتطورة

القيم العشرة:

- الشرعية في المعاملات.
- الريادة.
- التميز.
- المهنية.
- العمل بروح الفريق.
- التحسين المستمر.
- الشفافية في المعاملات والعلاقات.
- إسعاد المتعاملين.
- التعاون مع الشركاء.
- الشراكة مع المجتمع

أهداف البنك وأغراضه :-

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الإستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الإقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.

3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.
5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقرها البنك.
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة. (1)
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة.
8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها.
10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين.
11. فتح خطابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.
12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.
13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة .
14. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاوّل أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملاً بالربا أو محظوراً شرعياً.

(1) المرجع السابق

15. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها⁽¹⁾.
16. امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.
17. القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.
18. يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال.
19. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن يعممو عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين بالبنوك التجارية السودانية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (40) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض البنوك التجارية، وقد استجاب (38) فرداً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته تقريباً (95%) من المستهدفين.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحثون على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها

على الآتي:

(1) المرجع السابق

- 1- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (من 30 سنة فأقل، من 31-40 سنة، من 41-50 سنة، أكثر من 50 سنة).
- 2- الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (تكاليف ومحاسبة إدارية، محاسبة وتمويل، إقتصاد، إدارة أعمال، بنوك ومصارف، أخرى).
- 3- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، أخرى).
- 4- الأفراد من مختلف المؤهلات المهنية (زمالة المحاسبين القانونيين السودانية زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية، زمالة المحاسبين القانونيين العربية، زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية، أخرى، لا توجد زمالة).
- 5- الأفراد من مختلف المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير إداري، محاسب تكاليف، محاسب مالي، مراجع داخلي، مصرفي).
- 6- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

ثالثاً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي أستخدمها الباحثون في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، للاستبيان مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
- 4- يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أُرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان، واحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول العمر بالسنوات، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (14) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة الثلاث كالاتي:

- المحور الأول: (5) عبارات.
- المحور الثاني: (4) عبارات.
- المحور الثالث: (5) عبارات.

رابعاً: الثبات والصدق

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحثون بعرض عبارات الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليهم.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات

المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2- معادلة ألفا-كرونيباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له، قام الباحثون بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحثون بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times r}{r + 1}$$

حيث: (r) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحثون بأخذ عينة استطلاعية بحجم (5) أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/2/3)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحاور	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأول	0.54	0.73
الثاني	0.56	0.75
الثالث	0.78	0.88
الاستبيان كاملاً	0.73	0.85

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من نتائج الجدول (1/2/3) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة الثالث، وعلى الاستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة يتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
- 2- التوزيع التكراري للإجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة سبيرمان-براون لحساب معامل الثبات.
- 6- الوسيط.
- 7- الإنحدار الخطي البسيط.
- 8- الإنحدار الخطي المتعدد.
- 9- معامل التحديد.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً : تحليل البيانات الشخصية

1- العمر:

يوضح الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (1/2/3)

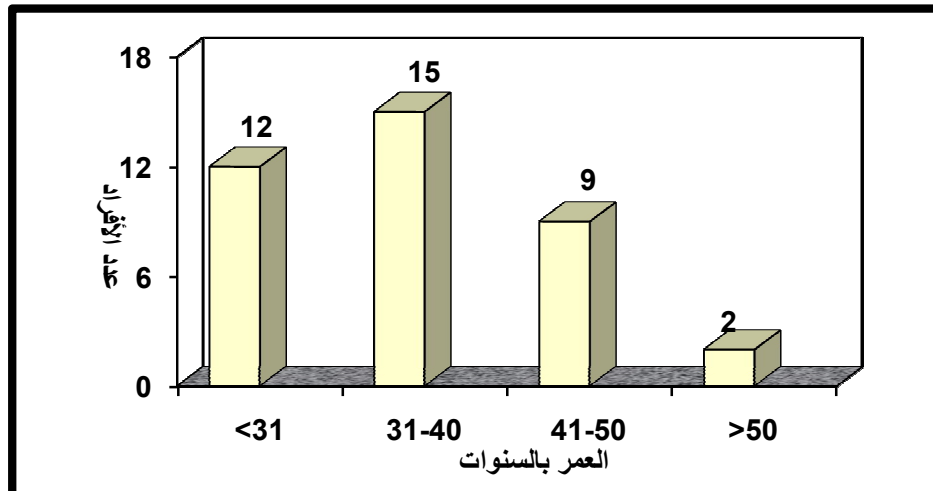
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 30 سنة فأقل	12	%31.6
من 31-40 سنة	15	%39.5
من 41-50 سنة	9	%23.7
أكثر من 50 سنة	2	%5.3
المجموع	38	%100.0

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (1/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يبين الجدول رقم (1/3/3) والشكل رقم (1/3/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من (31-40) سنة، حيث بلغ عددهم (15) فرداً ويمثلون ما نسبته (39.5%) من العينة الكلية، يليهم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من (30) سنة فأقل، إذ بلغ عددهم (12) فرداً وبنسبة (31.6%) من العينة الكلية، يليهم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من (41-50) سنة، إذ بلغ عددهم (9) أفراد ويمثلون ما نسبته (23.7%) من العينة الكلية، وأخيراً الفئة العمرية أكثر من (50) سنة، والبالغ عددهم (2) أفراد وبنسبة (5.3%) من العينة الكلية.

2- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (2/2/3)

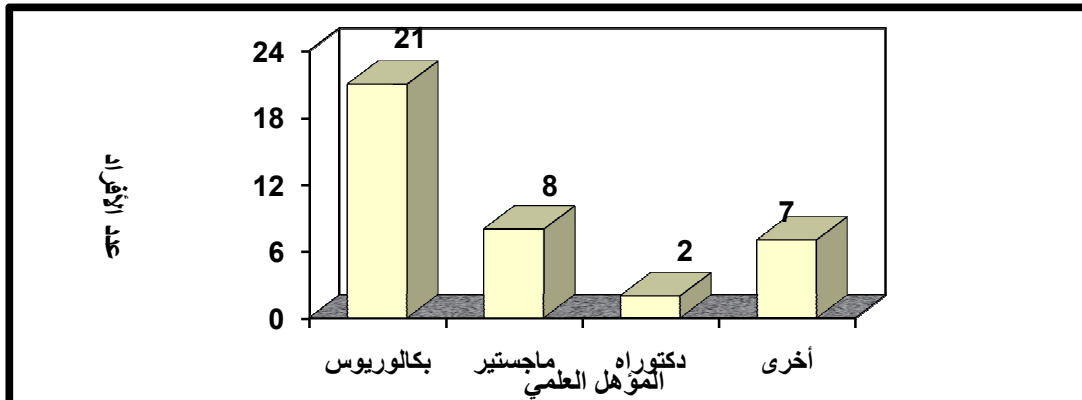
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	21	55.3%
ماجستير	8	21.1%
دكتوراه	2	5.3%
أخرى	7	18.4%
المجموع	38	100.0%

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (2/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (21) فرداً وبنسبة (55.3%)، وتضمنت العينة على (8) أفراد وبنسبة (21.1%) من ذوي المؤهل العلمي الماجستير، كما تضمنت العينة على (7) أفراد وبنسبة (18.4%) من ذوي المؤهلات العلمية الأخرى، وتضمنت العينة على (2) أفراد وبنسبة (5.3%) من ذوي المؤهل العلمي الدكتوراه.

3- التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (3/2/3)

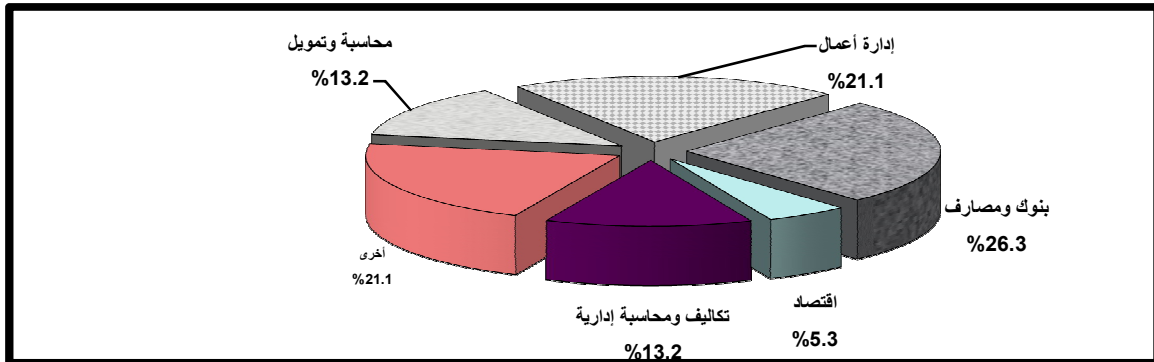
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
تكاليف ومحاسبة إدارية	5	13.2%
محاسبة وتمويل	5	13.2%
اقتصاد	2	5.3%
إدارة أعمال	8	21.1%
بنوك ومصارف	10	26.3%
أخرى	8	21.1%
المجموع	38	100.0%

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (3/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يظهر الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو البنوك والمصارف، حيث بلغ عدد أفراد العينة المتخصصين بالبنوك والمصارف (10) أفراد وبنسبة (26.3%)، كما تضمنت عينة الدراسة على (8) أفراد وبنسبة (21.1%) من المتخصصين بإدارة الأعمال، وتضمنت عينة الدراسة على (8) أفراد وبنسبة (21.1%) من المتخصصين بالتخصصات الأخرى، كما تضمنت العينة على (5) أفراد وبنسبة (13.2%) من المتخصصين بالتكاليف والمحاسبة الإدارية، وتضمنت العينة على (5) أفراد وبنسبة (13.2%) من المتخصصين بالمحاسبة والتمويل، وتضمنت العينة على (2) أفراد وبنسبة (5.3%) من المتخصصين بالاقتصاد.

4- المؤهل المهني:

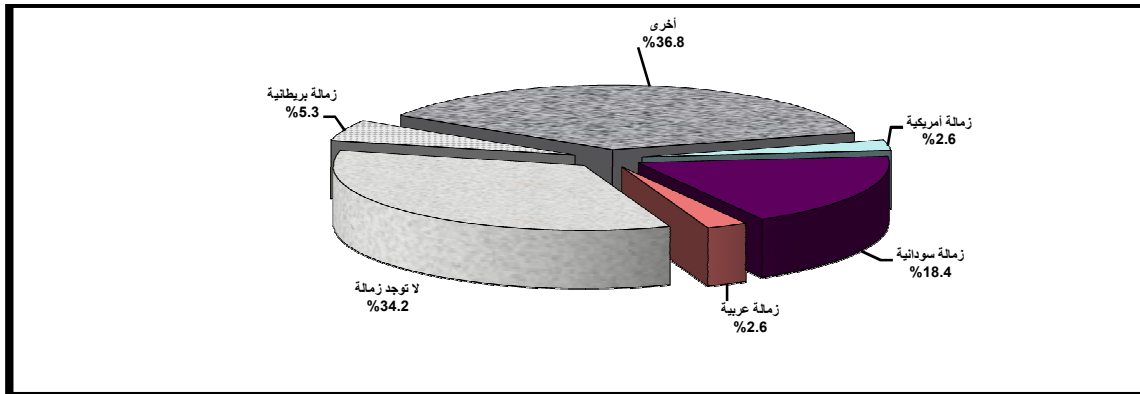
يوضح الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني.

جدول رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

النسبة المئوية	العدد	المؤهل المهني
18.4%	7	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية
2.6%	1	زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية
2.6%	1	زمالة المحاسبين القانونيين العربية
5.3%	2	زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية
36.8%	14	أخرى
34.2%	13	لا توجد زمالة
100.0%	38	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

شكل رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يظهر الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات مهنية أخرى، حيث بلغ عددهم (14) فرداً وبنسبة (36.8%)، وتضمنت العينة على (13) فرداً وبنسبة (34.2%) ليس لديهم مؤهلات مهنية، كما تضمنت العينة على (7) أفراد وبنسبة (18.4%) لديهم المؤهل المهني زمالة المحاسبين القانونيين السودانية، وتضمنت العينة على (2) أفراد وبنسبة (5.3%) لديهم المؤهل المهني زمالة المحاسبين القانونيين البريطانيين، كما تضمنت العينة على فرداً واحداً وبنسبة (2.6%) لديه المؤهل المهني زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية، وتضمنت العينة على فرداً واحداً وبنسبة (2.6%) لديه المؤهل المهني زمالة المحاسبين القانونيين العربية.

5- المركز الوظيفي:

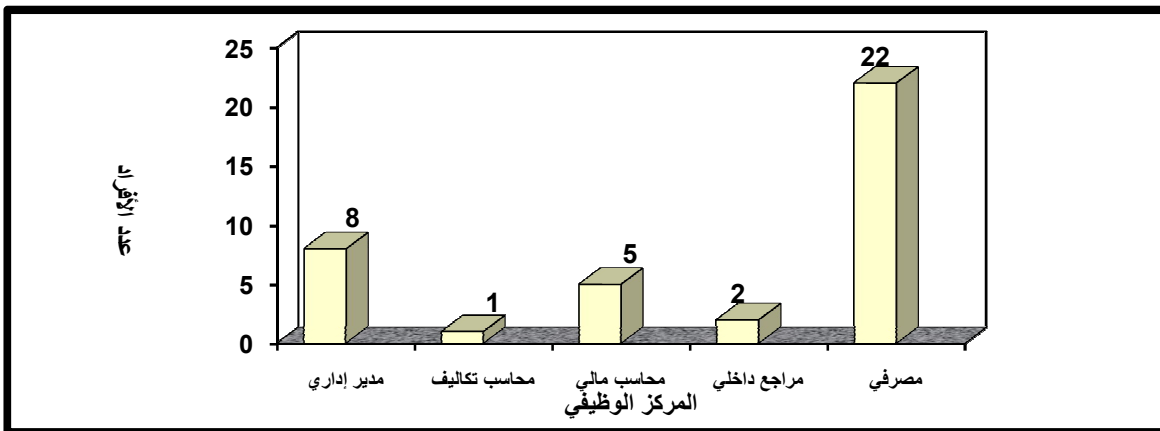
يوضح الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير إداري	8	21.1%
محاسب تكاليف	1	2.6%
محاسب مالي	5	13.2%
مراجع داخلي	2	5.3%
مصرفي	22	57.9%
المجموع	38	100.0%

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مصرفي، إذ بلغ عددهم في العينة (22) فرداً وبنسبة (57.9%)، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد الذين يشغلون وظيفة مدير إداري، حيث بلغ عددهم في العينة (8) أفراد وبنسبة (21.1%)، و(5) محاسبين ماليين بنسبة (13.2%)، و(2) مراجعين داخليين بنسبة (5.3%)، ومحاسب تكاليف واحداً بنسبة (2.6%).

6- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (6/2/3)

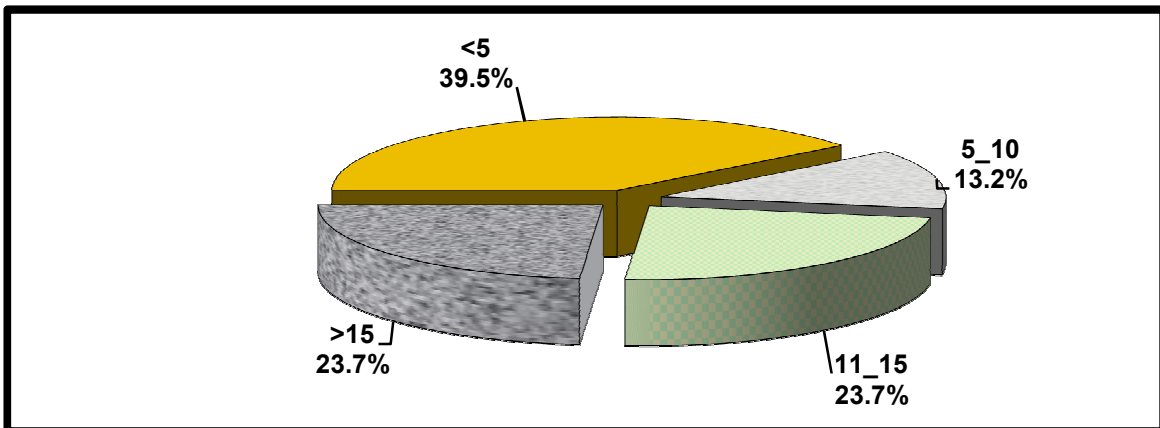
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	39.5%
من 5-10 سنوات	5	13.2%
من 11-15 سنة	9	23.7%
أكثر من 15 سنة	9	23.7%
المجموع	38	100.0%

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (6/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة أقل من (5) سنوات، حيث بلغ عددهم في العينة (15) فرداً وبنسبة (39.5%)، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد، أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (11-15) سنة، حيث بلغ عددهم (9) أفراد وبنسبة (23.7%)، ثم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة أكثر من (15) سنة، حيث بلغ عددهم (9) أفراد وبنسبة (23.7%)، وأخيراً أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (5-10) سنوات، حيث بلغ عددهم (5) أفراد وبنسبة (13.2%).

ثانياً: تحليل بيانات الاستبانة

3-1: التحليل الوصفي لعبارات المتغير الأول:

للتحليل الوصفي لعبارات المتغير الأول يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير الأول لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة كما موضح بالجدول رقم (7/2/3):

جدول رقم (7/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الأول

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يهتم البنك بقياس تكاليف الإستقطاب	14	18	4	2	0
2	يهتم البنك بقياس تكاليف الإختبار	13	19	5	1	0
3	يهتم البنك بقياس تكاليف التعيين	9	19	9	1	0
4	يهتم البنك بقياس تكاليف التدريب الداخلي	14	20	4	0	0
5	يهتم البنك بقياس تكاليف التدريب الخارجي	15	18	4	1	0

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

وللتحقق من صحة المتغير الأول، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالمتغير الأول، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على

كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول (2/3/3):

جدول رقم (2/3/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الأول

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	يهتم البنك بقياس تكاليف الإستقطاب	4	موافق
2	يهتم البنك بقياس تكاليف الإختبار	4	موافق
3	يهتم البنك بقياس تكاليف التعيين	4	موافق
4	يهتم البنك بقياس تكاليف التدريب الداخلي	4	موافق
5	يهتم البنك بقياس تكاليف التدريب الخارجي	4	موافق
	جميع العبارات	4	موافق

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

يتبين من الجدول رقم (2/3/3) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف الإستقطاب.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف الإختبار.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف التعيين.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف التدريب الداخلي.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف التدريب الخارجي.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المتغير الأول (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات المتغير الأول.

2-3: التحليل الوصفي لعبارات المتغير الثاني:

للتحليل الوصفي لعبارات المتغير الثاني يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير

الثاني لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة كما موضح في الجدول (3/2/3):

جدول رقم (3/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الثاني

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يهتم البنك بقياس تكاليف الحصول على الأفراد	8	20	6	4	0
2	يهتم البنك بقياس تكاليف التعليم بالأفراد	9	18	9	2	0
3	يهتم البنك بقياس تكاليف ترك العمل	6	16	9	6	1
4	يهتم البنك بقياس تكاليف الفصل من العمل	5	17	5	8	3

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

وللتحقق من صحة المتغير الثاني، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالمتغير الثاني، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4/2/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الثاني

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	يهتم البنك بقياس تكاليف الحصول على الأفراد	4	أوافق
2	يهتم البنك بقياس تكاليف التعليم بالأفراد	4	أوافق
3	يهتم البنك بقياس تكاليف ترك العمل	4	أوافق
4	يهتم البنك بقياس تكاليف الفصل من العمل	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

يتبين من الجدول رقم (4/2/3) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف الحصول على الأفراد.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف التعليم بالأفراد.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف ترك العمل.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بقياس تكاليف الفصل من العمل.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المتغير الثاني (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات المتغير الثاني.

3-3: التحليل الوصفي لعبارات المتغير الثالث:

للتحليل الوصفي لعبارات المتغير الثالث يتم حساب التوزيع التكراري لعبارات المتغير الثالث

لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة كما يلي:

جدول رقم (5/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الثالث

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يهتم البنك بتخفيض التكاليف مقارنة بالبنوك الأخرى	14	14	2	7	1
2	يهتم البنك بزيادة نسبة السيطرة على أسواق الخدمات من خلال التكلفة المنخفضة	11	14	7	6	0
3	يهتم البنك بتقديم خدمات جديدة تواكب التطور	19	14	3	2	0
4	يهتم البنك بتحديد الموقع التنافسي وزيادة عدد الخدمات البديلة	13	17	7	1	0
5	يهتم البنك بالتركيز على الأسواق الخارجية وزيادة العائد من الخدمات	15	12	8	2	1

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

وللتحقق من صحة المتغير الثالث، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالمتغير الثالث، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول موضح في الجدول رقم (6/2/3):

جدول رقم (6/2/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الثالث

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	يهتم البنك بتخفيض التكاليف مقارنة بالبنوك الأخرى	4	أوافق
2	يهتم البنك بزيادة نسبة السيطرة على أسواق الخدمات من خلال التكلفة المنخفضة	4	أوافق
3	يهتم البنك بتقديم خدمات جديدة تواكب التطور	4	أوافق
4	يهتم البنك بتحديد الموقع التنافسي وزيادة عدد الخدمات البديلة	4	أوافق
5	يهتم البنك بالتركيز على الأسواق الخارجية وزيادة العائد من الخدمات	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

يتبين من الجدول رقم (6/2/3) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بتخفيض التكاليف مقارنة بالبنوك الأخرى.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بزيادة نسبة السيطرة على أسواق الخدمات من خلال التكلفة المنخفضة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بتقديم خدمات جديدة تواكب التطور.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بتحديد الموقع التنافسي وزيادة عدد الخدمات البديلة.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البنك يهتم بالتركيز على الأسواق الخارجية وزيادة العائد من الخدمات.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المتغير الثالث (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات المتغير الثالث.

ثالثاً : إختبار فرضيات الدراسة

إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس التكلفة التاريخية والميزة التنافسية"

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان قياس التكلفة التاريخية على الميزة التنافسية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن قياس التكلفة التاريخية كمتغير مستقل (X_1)، والميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك كما في الجدول (7/2/3):

جدول رقم (7/2/3)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الأولى

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الإنحدار	
غير معنوية	0.242	1.188	0.453	$\hat{\beta}_0$
معنوية	0.000	4.158	0.829	$\hat{\beta}_1$
النموذج معنوي			0.57	معامل الارتباط (R)
			0.32	معامل التحديد (R^2)
			17.29	إختبار (F)
$Y = 0.453 + 0.829 X_1$				

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود إرتباط طردي متوسط بين قياس التكلفة التاريخية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.57).

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.32)، وهذه القيمة تدل على أن قياس التكلفة التاريخية كمتغير مستقل يؤثر بـ(32%) على الميزة التنافسية (المتغير التابع).
- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة إختبار (F) (17.29) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
- 0.453: متوسط الميزة التنافسية عندما يكون قياس التكلفة التاريخية يساوي صفراً.
- 0.829: وتعني زيادة قياس التكلفة التاريخية وحدة واحدة يزيد الميزة التنافسية المحدد بـ83%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس التكلفة التاريخية والميزة التنافسية " قد تحققت.

إختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكلفة الإحلال والميزة التنافسية " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان قياس تكلفة الإحلال علي الميزة التنافسية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم إستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن قياس تكلفة الإحلال كمتغير مستقل (X_2)، والميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك كما في الجدول (8/2/3)

جدول رقم (8/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الثانية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.015	2.563	0.889	$\hat{\beta}_0$
معنوية	0.002	3.312	0.466	$\hat{\beta}_1$
النموذج معنوي			0.48	معامل الارتباط (R)
			0.23	معامل التحديد (R^2)
			10.97	إختبار (F)
$Y = 0.889 + 0.466 X_2$				

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

ويمكن تفسير نتائج الجدول (8/2/3) كالآتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط بين قياس تكلفة الإحلال كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.48).
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.23)، وهذه القيمة تدل على أن قياس تكلفة الإحلال كمتغير مستقل يؤثر بـ(23%) على الميزة التنافسية (المتغير التابع).
- نموذج الإنحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة إختبار (F) (10.97) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.002).
- 0.889: متوسط الميزة التنافسية عندما يكون قياس تكلفة الإحلال يساوي صفراً.
- 0.466: وتعني زيادة قياس تكلفة الإحلال وحدة واحدة يزيد الميزة التنافسية المحدد بـ47%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكلفة الإحلال والميزة التنافسية " قد تحققت.

3-6: عرض ومناقشة نتائج الإنحدار المتعدد:

نجد أن متغيرات الدراسة هي:

X_1 : قياس التكلفة التاريخية.

X_2 : قياس تكلفة الإحلال.

Y : الميزة التنافسية.

جدول رقم (9/2/3)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد على جميع عبارات الفرضيات

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الإنحدار	
غير معنوية	0.985	0.019	0.008	$\hat{\beta}_0$
معنوية	0.002	3.351	0.667	$\hat{\beta}_1$
معنوية	0.022	2.397	0.317	$\hat{\beta}_2$
النموذج معنوي			0.65	معامل الارتباط (R)
			0.42	معامل التحديد (R^2)
			12.66	إختبار (F)
$Y = 0.008 + 0.667X_1 + 0.317X_2$				

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية، 2018م

ويمكن تفسير نتائج الجدول (9/2/3) كالاتي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود إرتباط طردي متوسط بين قياس التكلفة التاريخية، قياس تكلفة الإحلال كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الإرتباط البسيط (0.65).
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.42)، وهذه القيمة تدل على أن قياس التكلفة التاريخية، قياس تكلفة الإحلال كمتغيرات مستقلة يؤثر بـ(42%) على الميزة التنافسية (المتغير التابع).
- نموذج الإنحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة إختبار (F) (12.66) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

الخاتمة

وتشتمل على:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: النتائج

توصلت البحث إلى النتائج التالية:

- 1- هنالك علاقة بين قياس التكلفة التاريخية والميزة التنافسية.
- 2- هنالك علاقة بين قياس تكلفة الإحلال والميزة التنافسية.
- 3- يهتم البنك بقياس تكاليف الإستقطاب
- 4- يهتم البنك بقياس تكاليف الحصول على الأفراد
- 5- يهتم البنك بتقديم منتجات جديدة تواكب التطور

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها يوصي الباحثين بالآتي:

- 1- ضرورة اهتمام البنوك بقياس تكاليف التدريب الداخلي والخارجي.
- 2- ضرورة اهتمام البنوك بقياس تكاليف الحصول على الأفراد.
- 3- ضرورة اهتمام البنوك بالتركيز على الأسواق الخارجية و زيادة مبيعات البنوك .
- 4- ضرورة اهتمام البنوك بتقديم خدمات جديدة تواكب التطور
- 5- ضرورة اهتمام البنوك بتحديد الموقع التنافسي و زيادة عدد الخدمات البديلة.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- إبتهاش مصطفى عبد الرحمن ،الإدارة الإستراتيجية ، القارة ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ،1999م.
- 2- أبوالمكارم وصفي ، دراسات متقدمة في مجال المحاسبة المالية ، الطبعة الثانية ، الدار الجديدة ، مصر ، 2004 .
- 3- أحمد سعد دعسان المطري ، تطبيق نظم محاسبة الموارد البشرية في شركات المساهمة العامة بدولة الكويت ، المبررات والمبادئ ، رسالة ماجستير ، قسم المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 م .
- 4- أحمد علي صالح ، زكريا الدوري ، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، 2009م.
- 5- أمير شكر ولي الياتي ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، بغداد ، العراق ، المجلد 12، العدد 4، 2016م.
- 6- أيمن عبد الله محمد أبوبكر ، مدى اهتمام الإدارة عن تكلفة الموارد البشرية بالمصارف ، جامعة أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة.
- 7- إيناس رأفت مأمون شومار ، إستراتيجية التسويق ، الإمارات العربية المتحدة ، دار الكتاب الجامعي ، 2011م.
- 8- ثامر عادل الصقر ، محاسبة الموارد البشرية ، المفهوم والأهمية ، دراسة على عينة من الشركات العراقية بالبصرة ، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة ، جامعة البصرة ، (السنة غير مذكورة) .
- 9- جاري دليسر ، إدارة الموارد البشرية ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ،(دون تاريخ) .
- 10- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة القرن الحادي والعشرون ، ، القاهرة ، الدار الجامعية ، ،2003م.

- 11- جورج دانيال ، ترشيد القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي في الوحدات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1993م .
- 12- ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء ، عمان الأردن ، 2008م.
- 13- رضوان حلوة حمدان ، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2003م ، ص 227.
- 14- رفدان أحمد الفكي ، دورة الأحداث الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الزعيم الأزهرى ، كلية الدراسات العليا ، 2010م
- 15- سعدون محمد الربيعاوي ، حسين وليد حسين عباس ، التسوق مدخل معاصر ، عمان ، دار قياد للنشر والتوزيع ، 2015م.
- 16- سعودي حمود بشير الربيعاوي ، حسن وليد حسين ، التسويق مدخل معاصر ، دار غيداء للنشر والتوثيق ، عمان .
- 17- السعيد عبد العزيز شعيب ، نظرية المحاسبة الاجتماعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1991 .
- 18- سهير مختار صالح ، أثر السياسات التسويقية على زيادة الطلب على المشروبات الغازية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2006م.
- 19- طارق شريف وخالد عبد الرحيم ، الإدارة الإستراتيجية ، بناء وأزمة الميزة التنافسية ، البحرين ، مؤسسة نجران للدراسات والنشر ، ص 2010 م.
- 20- طارق شريف وخالد عبد الرحيم ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل بناء وأزمة الميزة التنافسية ، البحرين ، مؤسسة نجران للدراسات والنشر ، 2010م.
- 21- طارق عبد الحفيظ الشريف ، مدى تطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية في الشركات الصناعية ، بنغازي ، ليبيا ، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية ، المجلد 2، العدد 3، 2013م.
- 22- طاهر حسن منصور الغالي ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، عمان دار وائل للنشر ، 2009م.
- 23- عامر محمد عبد الوهاب ، إدارة التسويق ، عمان ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، 2011م .
- 24- عبد الرحمن توفيق ، التسويق ، القارة ، مصر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2011م.

- 25- عبد الستار حسين ، الأهمية الإستراتيجية لقرار تطبيق منظمات الأعمال الصناعية (ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان ، أزمة الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، عمان ، الأردن ، أبريل ، ، عمان ، الأردن ، أبريل ، 2008م.
- 26- عز الدين علي السنوسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2015م.
- 27- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998م .
- 28- علي رمضان ، المحاسبة المتقدمة ، دراسات في مشاكل المحاسبة المتقدمة ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 1997م.
- 29- غلاب حسن أحمد ، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة التجارة والتعاون ، القاهرة ، مصر ، (السنة غير محددة)، مصر .
- 30- فرعون محمد ، محمد أليفي ، رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، (السنة غير مذكورة).
- 31- كريمة علي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير في الفحص المحاسبي ، جامعة محمد خضري ، الجزائر ، 2017م .
- 32- مؤيد عبد الحسين ، يوسف جحيم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، عمان ، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع 2014م .
- 33- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001م .
- 34- محمد عبد الله العوامة ، محمود دعوت زيادة ، إستراتيجيات التسويق ، منظور متكامل ، عمان ، مكتبة عمان للنشر والتوزيع ، 2012م.
- 35- محمد عبد الوهاب السعيد ياسين ، محاسبة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، 1984م.
- 36- محمد عبران ، إستراتيجيات التسويق ، القاهرة ، الزيودات ، الشركة العربية المتحدة ، محمد عبران ، إستراتيجيات التسويق ، القاهرة ، الزيودات ، الشركة العربية المتحدة ، 2013م .
- 37- محمد عواد الزيادات ، مروان محمد النسور ، تخطيط الموارد البشرية في تعزيز المقدرة التنافسية ، المجلة العلمية ، جامعة أسيوط ، كلية التجارة ، العدد 42، يونيو 2007م.
- 38- محمد غالب يس ، الإدارة الإستراتيجية ، الأردن ، دار البارودي العلمية ، 1998م .
- 39- محمد فوصيني ، معهد الإدارة والقيادة ، بريطانيا ، بتصرف .

- 40- محمود جاسم محمد الصعيدي ، استراتيجيات التسويق ، مدخل كمي وتحليلي ، عمان ، دار الحامد للنشر 2009م.
- 41- محمود صادق بازرعة ، إدارة التسويق ، مصر ، الدقي ، المكتبة الأكاديمية 2006 م .
- 42- محمود فهد الديلمي ، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات ، مجلة رماح للبحوث والدراسات مجلة علمية محكمة ، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية ، العدد 15 ، 2012.
- 43- مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجية ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ط 2 ، 2015 م .
- 44- مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998م.
- 45- معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر ، 2002م،
- 46- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، جامعة الإسكندرية قسم إدارة الأعمال ، 1999م.
- 47- هاشم حريز ، بوستمان حريز ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الإسكندرية ، (السنة غير مذكورة) ، مكتبة الوفاء القانونية 2.
- 48- وسام رمضان الشطي ، دورة محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المالي ، جامعة الأزهر ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية .
- ثانيا: الرسائل الجامعية:
- 49- ابوالقاسم ، ياسر محمد ، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الالكترونية واداء الموارد البشرية رسالة دكتوراة ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ' 2017

50- أبوبكر أحمد الهادي عبدالرحيم ، اساليب التكلفة الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية في القطاع الصناعي السودان ، رسالة دكتوراة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان ، 2013

51- ايمن عبدالله ابوبكر ، نحو اطار مقترح لتطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية بالجامعات السودانية

52- خير الله أمين فضل الله ، التسعير باستخدام الأساليب الحديثة وأثرها على دعم الميزة التنافسية في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2017م.

53- رسالة دكتوراة ،(غير منشورة) ، جامعة السودان ' كلية الدراسات العليا ، 2017.

54- سلافة الطيب مصطفى ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في السودان، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة السودان ، 2017

55- سلمى عمر الخليفة طه ، خصائص نظم المعلومات الادارية واثرها في دعم الميزة التنافسية المستدامة مقال ، غير منشورة ، جامعة السودان ، 2017

56- عبدالعزيز ، جعفر عثمان ' مدى التزام البنوك التجارية بتطبيق محاسبة الموارد البشرية ، مقال جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ، 2017

57- القوت أحمد ادريس ' الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف الموارد البشرية والإلتزام الوظيفي

58- مقال ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ' 2015

59- نضال محسن ' التفاعل بين ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة وأثرها على الجودة الشاملة رسالة دكتوراة ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا ، 2017

ثالثاً المراجع الأجنبية:

60- Coherence Rowena Vanzy , Intellectual Capital And Marketing Strategy Interest For Increased , Su Stainable Competitive Advantage Submitted In Fulfillments Of Requirement For The Degree Of MBA University Of Johannesburg , South Africa , 2006 , p 83

- 61- **human resource planning** , excel book , n Delhi , 2002, p 326.
- 62- Tuolson paulk ,Dewe,Philip,2004,**HR ,Accounting as measurement** ,tool ,HR management journal ,vol,14 issue 2,PP 75-95.
- 63- **Advance In Concept , Methods Applications** , Third Edition ,Kluuwer Academic Publisher , USA , 1999 , P 164. Flamhotz ,**Human Resources, Accounting** ,

رابعاً: الشبكة العنكبوتية:

- 64- <https://WWW.Ho48m.wordpress.com>
- 65- [http .marketing>com>ploper s.strategaes.htm](http://.marketing>com>ploper s.strategaes.htm).31.7.2017
- 66- www.wikilidia.com
- 67- ,www.ster.com
- 68- [www.cteuniv.seif .dz.eoursenlige\bouheza\chapter.htm](http://www.cteuniv.seif.dz.eoursenlige\bouheza\chapter.htm).www.cteuniv.seif .dz.eoursenlige\bouheza\chapter.htm.31_7_2017>\

الملاحق



ملحق رقم (1)

استمارة الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

السيد /المحترم،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستبانة

بعنوان :أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على دعم الميزة التنافسية

دراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية ولاية الخرطوم

تمثل هذه الإستبانة جزء من الدراسة الميدانية يجريها الباحثون لنيل درجة البكالوريوس في التكاليف والمحاسبة الإدارية

نظراً لما تتمتعون به من دراسة علمية وخبرة عملية بحكم موضعكم في البنك. الذي تعملون به نرجو من سيادتكم التكرم بملء إستمارة الإستبانة المرفقة وذلك بالإجابة على العبارات في الإستمارة ، ونؤكد لكم أن البيانات التي تدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير،،،

الباحثون :

آدم يحيى الدومة حسين

أيمن إبراهيم النيل

سليمان إسماعيل ناصر عبد القادر

سعد عبدالواحد فرحان

محمد حامد محمد الأمين حامد

عبد العزيز دفع الله أحمد محمد

أولاً : البيانات الشخصية :

نرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة :-

1- العمر :

أقل من 30 سنة () من 31 - 40 سنة ()
من 41 - 50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

2- التخصص العلمي :

تكاليف ومحاسبة إدارية () محاسبة وتمويل ()
اقتصاد () إدارة الأعمال ()
بنوك ومصارف () أخرى ()

3- المؤهل العلمي :-

بكالوريوس () ماجستير () دكتورة ()
أخرى ()

4- المؤهل المهني :-

زمالة المحاسبين القانونيين

السودانية () الأمريكية () العربية ()
البريطانية () أخرى ()

5- المركز الوظيفي :

مدير عام () مدير إداري ()
محاسب تكاليف () محاسب مالي ()
مراجع داخلي () موظف ()

6- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنة () من 5 إلى 10 سنة ()
من 11 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

ثانياً : عبارات الإستبانة

نرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً :

المتغير المستغل : " تكاليف الموارد البشرية "

المحور الأول : قياس التكلفة التاريخية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	أوافق
1. يهتم البنك بقياس تكاليف الإستقطاب					
2. يهتم البنك بقياس تكاليف الإختيار					
3. يهتم البنك بقياس تكاليف التعيين					
4. يهتم البنك بقياس تكاليف التدريب الداخلي					
5. يهتم البنك بقياس التدريب الخارجي					

المحور الثاني : قياس تكلفة الإحلال

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	أوافق
1- يهتم البنك بقياس تكاليف الحصول على الأفراد					
2- يهتم البنك بقياس تكاليف التعليم بالأفراد					
3- يهتم البنك بقياس تكاليف ترك العمل					
4- يهتم البنك بقياس تكاليف الفصل عن العمل					

المتغير التابع : " الميزة التنافسية "

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	أوافق
1- يهتم البنك بتخفيض التكاليف مقارنة بالبنوك الأخرى					
2- يهتم البنك الأخرى بزيادة نسبات السيطرة على أسواق المنتجات من خلال التكلفة المنخفضة					
3- يهتم البنك بتقديم خدمات جديدة تواكب التطور					
4- يهتم البنك بتحديد الموقع التنافسي و زيادة عدد الخدمات البديلة					
5- يهتم البنك بالتركيز على الأسواق الخارجية و زيادة مبيعات البنك.					

ملحق رقم (2)

محكمي الإستبانة

الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مساعد	د. محمد الناير
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مساعد	د. هدى سراج الدين
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ محاضر	أ. عبد المنعم خليل