

## الهيكل التنظيمي وأثره على تخفيض التكاليف

### دراسة ميدانية على مصنع غلال صرمان

د. المنير أحمد عبد السيد - قسم الإدارة - كلية السياحة والآثار - جامعة صبراتة

#### الملخص :

تناول هذا البحث مفهوم وأهمية وفلسفة الهيكل التنظيمي وتأثيره على تخفيض التكاليف وكذلك أساليب تخفيض التكاليف ، وهدف إلى التعرف على النظم والأساليب أكثر استخداماً في تخفيض التكلفة والوقوف على مدى تحقيق التطبيق الفعلي لتلك النظم ومدى فعالية تلك النظم والأساليب في تحقيق التخفيض الفعلي في عناصر التكاليف الصناعية ، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات من الباحثين، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الاحصائي (SPSS) للعلوم الاجتماعية، وقد توصل الباحث إلى أن للهيكل التنظيمي تأثير كبير في تخفيض التكاليف وأن أساليب التكاليف تمثل أكثر الطرق المستخدمة في تخفيض التكاليف إلا أنه لا يوجد تطبيق فعلي لها في الواقع العملي.

كلمات البحث : الهيكل التنظيمي ، تخفيض التكاليف، مطحن غلال صرمان

#### المقدمة :

عالم اليوم يتسم بالمتغيرات السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، وبعد تحوّل دول كثيرة إلى اقتصاد السوق وتزايد الصراع في السوق لتحقيق رضاء العملاء وكسب المزايا التنافسية، وكذلك تطور التكنولوجيا وظهور ثورة الاتصالات والمعلومات جعل من المؤسسات استحداث أدوات للتكيف مع البيئة وتحقيق البقاء والاستمرار في هذه البيئة التنافسية الحادة والبحث عن سبل المنافسة من خلال صياغة استراتيجية تميزها عن غيرها، ويجب على المؤسسة تبنيها إذا رغبت في نجاح استراتيجيتها الهيكل التنظيمي وهو وسيلة هامة لمساعدة المؤسسات في انجاز اعمالها، حيث يحدد خطوط الاتصال الرسمي بين المستويات الادارية، بشكل يتيح توفر المعلومات الجيدة من خلال شبكة معلومات فعالة تسهل انتقال وتبادل المعلومات بين جميع الوحدات والمستويات الإدارية، وبينها وبين البيئة الخارجية، وحتى تقوم المؤسسة

بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح وفي ظل وجود المنافسة القوية بين المؤسسات المتقدمة على تقديم الأفضل من المنتجات أصبحت تلك المؤسسات تبادر بالتخفيض في التكاليف والتطوير في المنتجات منذ المراحل الأولى للمؤسسة وللعملية الإنتاجية وقبل حدوث الزيادة في التكاليف، أو التأخر في تكنولوجيا الإنتاج.

## مشكلة الدراسة :

أدت التطورات في بيئة نظم التصنيع الحديثة إلى تغييرات هائلة في نوعية الأنشطة وطرق أدائها وهيكل تكلفتها وطرق الرقابة عليها، مما جعل المؤسسات تبنى استراتيجية تميزها عن غيرها من خلال تصميم هيكل تنظيمي واضح في ظل المنافسة القوية، وأدت تلك التطورات إلى زيادة حدة المنافسة، ومن ثم لم تعد الإدارة وهيكلها التنظيمية بحاجة فقط إلى المعلومات الملائمة عن البيئة الداخلية للمؤسسة بل امتدت لتشمل المعلومات الملائمة عن البيئة الخارجية وما يسودها من تغييرات سريعة ومتلاحقة تؤثر على تكاليف وأسعار المنتجات والخدمات لهذا كان لا بد من البحث عن نظم وأساليب حديثة تساعد المؤسسات في تخفيض التكاليف دون أي تأثير على جودة أو وظائف المنتجات أو الخدمات مع تحقيق الأرباح المرغوبة من خلال القضاء على أو تخفيض التكلفة ويعتبر الهيكل التنظيمي عامل محدد لتلك الاستراتيجية التي تميز المؤسسة وفي إطار التوجه الذي يعتبر ان الاستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي فإن هذا الأخير يضع قيود ومحددات على الاستراتيجية لمؤسسة الأعمال، ولذلك فإنه يؤثر بهاء بشكل كبير. الأمر الذي يستوجب تدخل الإدارة العليا لإعادة وبناء وتعديل الهيكل التنظيمي وتحقيق النتائج المطلوبة، وإن تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يبدأ بالاستراتيجية والأهداف، وإن العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتخفيض التكاليف هي عامل أساسي وحاسم في نجاح المؤسسة الأعمال ومن هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

هل يوجد أثر الهيكل التنظيمي على استراتيجية المؤسسة في تخفيض التكاليف؟

وللإجابة على تساؤل مشكلة الدراسة، تم وضع الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على استراتيجية تخفيض التكاليف

## أهداف البحث:

1- التعرف على واقع الهيكل التنظيمي وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة قيد الدراسة.

2- معرفة درجة تأثير الهيكل التنظيمي وأبعاده على استراتيجية خفض التكاليف.

3- التعريف باستراتيجية خفض التكاليف ومزاياها .

4- تقديم توصيات من شأنها تحقيق دافع لدى المؤسسة لتعديل هيكلها التنظيمي بما يلائم اهدافها لاستراتيجية خفض التكاليف.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تقويم موضوعي للهيكل التنظيمي ومدى تأثيره وتأثيره على استراتيجية خفض التكاليف وكذلك اعطاء صورته واضحة للمديرين حول العلاقة بين استراتيجية خفض التكاليف المراد تنفيذها والهيكل التنظيمي للمؤسسة

### منهج البحث :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لما لهذا المنهج من خصائص تناسب طبيعة الدراسة الذي يعتمد على دراسة وتحليل الواقع كما يعتمد على وصف الظاهرة موضوع الدراسة.

### مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمطحن غلال صرمان

### حدود البحث:

الحدود المكانية ، وتمثل بمطحن غلال مدينة صرمان قيد الدراسة الحدود الزمنية والتي تتمثل في المدة المحددة لإجراء البحث 2024م خلال الفترة من يناير إلى مايو .

### مصطلحات البحث :

**الهيكل التنظيمي** : هو الاطار الذي يحدد العلاقة بين الوظائف المختلفة والنظم والعمليات التشغيلية والأشخاص والجماعات وصولا لتحقيق الهدف العام للمؤسسة .Salimbahrami,et, al,2015:108.

ويعرف الباحث الهيكل التنظيمي اجرائيا: بأنه شبكة من العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية والتنظيمية ومن خلالها يتم توزيع المهام والصلاحيات وتحديد الإدارات والأقسام بينها.

الاستراتيجية : هي خطة موضوعه تحدد السياسات والإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف.

ويعرف الباحث الاستراتيجية اجرائيا : هي كل ما يتعلق بالسياسات والاجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة.

التكاليف المستهدفة : هو أحد أساليب الإدارة الحديثة للتكلفة حيث يبحث إمكانية تخفيض التكاليف على مستوى تصميم المنتج والتأكيد على جودته في ظل المنافسة الكاملة ، فالتكاليف المستهدفة : هي أحد اهم نظم إدارة التكاليف التي تنظم جميع وظائف المشروع من تخطيط وتصميم ونتاج ورقابة لتكسبه المنافسة القوية والمكانة السوقية

ويعرف الباحث التكاليف المستهدفة اجرائيا بأنها : أحد أساليب إدارة التكاليف التي تسعى المؤسسة إلى تحديد وظائفها من تخطيط وتصميم المنتج والرقابة عليه حتى يكتسب القوة التنافسية في السوق.

المؤسسة : هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية و الخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض و وضعت داخل الإدارات؛ لتسهيل إدارتها و تطويرها و أي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء

## الدراسات السابقة :

1- دراسة: الخليل، 2012م، بعنوان : تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في الشركات الصناعية الأردنية ، وهدفت إلى بيان تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية ، ثم التعرف على الصعوبات التي تتعرض استخدام هذه الأساليب في الشركات الصناعية ، وتوصلت إلى أن : الشركات الصناعية تطبق اساليب الادارة الحديثة ، وأظهرت تحاليل البيانات أن الشركات الصناعية تحاول تطبيق سيجما ستة لقياس الجودة.

**2-دراسة:** طه عليوي ناصر، 2010م بعنوان : استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون ، وهدفت إلى مدى مساهمة مدخل التكلفة المستهدفة كأحد الأساليب الحديثة في مجال خفض التكاليف في ترشيد قرارات التسعير في معمل الألبسة ، وتوصلت إلى : أن أسلوب التكلفة المستهدفة أفضل بالنسبة للمعمل والمستهلك ، وأن الأرباح المتحققة من بيع المنتجات تكون أعلى من الأرباح التي تحققت في ضوء تكاليف المنتجات السابقة

**3-دراسة:** محفوظ أحمد جودة بعنوان : أثر الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين،مجلة الجامعة الإسلامية:سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد 15،العدد2،غزة، فلسطين،2007م ، وهدفت إلى: التعرف على الوضع الحالي فيما يتعلق بمستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ، ومعرفة مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على شعور العاملين بالتمكين ، وتوصلت إلى أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين ، فيما يتعلق بتأثير أبعاد الهيكل التنظيمي(المركزية- الرسمية-الاتصال-المعيارية)فقد كان هناك تأثير معنوي لكل بعد من هذه الأبعاد على التمكين.

## المحور الأول – النظري – الهيكل التنظيمي - :

**تمهيد :** الهيكل التنظيمي وسيلة مهمة لمساعدة المؤسسات في انجاز أعمالها، حيث يحدد خطوط الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية، بشكل يتيح توفر المعلومات الجيدة من خلال شبكة معلومات فعالة تسهل انتقال وتبادل المعلومات بين جميع الوحدات والمستويات الإدارية، وبينها وبين البيئة الخارجية(1)

**مفهوم الهيكل التنظيمي :** نظام يوضح مهام المؤسسة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة ، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى يشرط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام ، ومن الذي يكون مسؤولاً أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يتوجب اتباعها في موقع العمل(2)

والهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف للمؤسسة،ويحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الادارية(3)

## أهمية الهيكل التنظيمي:

- 1- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة
  - 2- توضيح المستويات الإدارية واختصاصاتها ومسؤوليات كل مستوى
  - 3- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل
  - 4- توضيح خطوط السلطة
  - 5- توضيح العلاقات الرسمية
  - 6- توضيح نطاق الإشراف
  - 7- تقليل الازدواجية
  - 8- توضيح خطوط الاتصال
  - 9- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها
  - 10- تسهيل عمليات بناء الشعب والأقسام والدوائر والإدارات
- ويمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المؤسسات وتحّد من انطلاقها نحو غاياتها(4)

## أبعاد الهيكل التنظيمي :

**أولاً - التعقيد :** وهو يشير إلى عدد الوظائف المتخصصة ، أو عدد الأقسام في المؤسسة والأنشطة المهنية والاحترافية ، ويعرف بأنه: عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المؤسسة(5)، وهناك ثلاثة عناصر تكون درجة التعقيد وهي:

**1- التقسيم الأفقي :** وهو يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وتنوع المهن والتخصصات زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

2- **التقسيم الرأسي** : الذي يُشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ، ويقاس بعدد المستويات الإدارية بدءًا من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى ، فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

3- **التقسيم الجغرافي** : يُشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المؤسسة ، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

وتبرز أهمية التعقيد من ارتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المؤسسة، كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا قل التعقيد الهيكلي والعكس صحيح<sup>(6)</sup>

**ثانيا - التخصص** : وهو من المبادئ الرئيسية في التنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي؛ إذ لا بد من تقسيم وتجزئة أنشطة المؤسسة إلى أعمال تسند إلى الأفراد، والأهم من ذلك هو مدى التخصص؛ فكلما زاد التخصص أصبحت مهام وواجبات الفرد محدودة وغير متنوعة، ومن هنا جاءت أهمية التخصص لارتباطه بتقسيم الوظائف والواجبات ، أي : وجود مهام محددة. (7)

**ثالثا - الرسمية** : تُشير المدى اعتماد المؤسسة على القوانين والإجراءات الخاصة في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله أثناء أداء عمله ، وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين مكتوبة ؛ بل يكفي أن يعيها العاملين وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والإجراءات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر أتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح.(8)، ومن الواضح ان الرسمية تشمل القواعد والإجراءات والتعليمات المكتوبة فقط.

**رابعا - المركزية** : تشير إلى حصر السلطة وتركيزها في يد هيئة مركزية تسيطر على شؤون المؤسسة وترسم سياساتها. ويرى Salimbahrami,et,al,2015:108 أن المركزية تراكم الطاقات في نقطة واحدة، حيث تشير إلى مستويات تعدد التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي، ومدى توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات بين المدراء، وبالتالي ترتبط المركزية بدرجة تشتت صلاحيات اتخاذ القرارات.

## مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

- 1- مرحلة تحديد الاهداف الكلية العامة والفرعية.
- 2-مرحلة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات والأقسام.
- 3-إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية، وتحديد اختصاصات كل قسم أو ادارة.
- 4- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.
- 5- تحديد الوظائف الاشرافية لكل مستوى إداري
- 6- البدء بعداد الهيكل التنظيمي (٩)

## العوامل التي تؤثر على تصميم الهياكل التنظيمية:

- حجم المؤسسة :** كلما كان حجم المؤسسة صغير يكون العمل معقدا ؛ فإذا كان حجم المؤسسة كبير يكون العمل سهل التقسيم وفق الأنشطة المختلفة
- دورة حياة المؤسسة:** وهو ما يتطلب من المؤسسة أن تضع هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع دورة حياتها.
- الموقع الجغرافي :** أن المؤسسة التي تؤدي أنشطتها من خلال مواقع جغرافية تتطلب هيكلًا تنظيميًا مختلفًا عن مؤسسة تعمل في منطقة جغرافية واحدة.
- درجة التخصص:** عندما تكون درجة التخصص في المؤسسة منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطًا والعكس صحيح.
- القدرات البشرية المطلوبة :** إذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض من حيث المهارات والخبرات والتخصص فإن الهيكل التنظيمي سيكون بسيطًا ، وإذا القدرات البشرية المطلوبة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.
- التكنولوجيا :** كلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي.



**نطاق الاشراف :** قد يكون نطاق الاشراف واسعا أو ضيقا، ونطاق الاشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح ، وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدودا، بينما نطاق الاشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي، وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

**المركزية و اللامركزية :** تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا واللامركزية هي درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، ومدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي كلما انتقلنا من المركزية الى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

**البيئة الخارجية :** تؤثر البيئة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي على مؤسسة تعمل في بيئة غير مستقرة في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد وفي الثانية يكون أكثر تعقيد.

### **المحور النظري الثاني - تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات :**

**تمهيد :** اليوم وفي ظل وجود المنافسة القوية بين المشروعات المتقدمة على تقديم الأفضل من المنتجات أصبحت تلك المشروعات تبادر بالتخفيض في التكاليف والتطوير في المنتجات منذ المراحل الأولى للمشروع وللعملية الإنتاجية وقبل حدوث الزيادة في التكاليف أو التأخر في تكنولوجيا الإنتاج.

### **أولا - تخفيض التكاليف Costs Reduction .:**

قد تتعرض المشروعات إلى الارتفاع في التكاليف أو إلى التذني في مستوى الأرباح عن المستوى المطلوب بسبب عوامل كثيرة مثل: وجود إدارة سيئة أو عمالة غير مدربة أو سوء في توزيع هذه العاملة أو توقّف هذه العمالة عن العمل لفترات وطويلة أو توقّف بعض الآلات كلياً أو لفترات معينه أو وجود زيادة في مصاريف الإعلان والتدريب والعلاقات العامة عن الحاجة.<sup>(10)</sup>

**تعريف تخفيض التكاليف :** إن تخفيض التكاليف بالمعنى المطلق هو: تخفيض في الرقم الإجمالي للنقود ، وهذا النوع قد يتم بدون تخطيط أو جهود إدارية ، مثل أن يكون سبب الانخفاض هو التخفيض في كمية الإنتاج ، وبهذا تكون النتيجة الفعلية هي ارتفاع التكلفة وليس انخفاضها وهذا ليس هو المقصود ؛ وإنما المقصود هو تخفيض مجالات

الإسراف والضياع الحتمي والتخلص من تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة<sup>(11)</sup>، ولقد عرف أحد الكتاب التخفيض في التكاليف على أنه " تحقيق الخفض الحقيقي والدائم في تكلفة الأنشطة التي يزاولها المشروع أو تكلفة الوحدة المنتجة فيه بدون التأثير على جودة المنتج أو وظائفه<sup>(12)</sup>". وعرفه كاتب آخر على أنه " الحصول على منافع (مخرجات) أكبر من نفس الموارد (مدخلات)، أو الحصول على نفس المخرجات بمقدار أقل من المدخلات<sup>(13)</sup>

**مبادئ التخفيض التكاليف :** حتى يتم القيام بعملية التخفيض في التكاليف بنجاح وفعالية ، لابد من مراعاة بعض المبادئ والأسس التالية:<sup>(14)</sup>

- التركيز أولاً على العناصر التي تحتمل التخفيض الأكبر في التكاليف بأقل المجهودات مقارنة مع العناصر الأخرى.

- يجب ألا تكون تكلفة دراسة وتحليل التكاليف وتطبيق المقترحات أكبر من التخفيض في التكاليف.

- يجب ألا يؤدي التخفيض في التكاليف إلى تخفيض الجودة مما يؤثر على إجمالي الإيرادات.

- يجب ألا يؤدي تخفيض التكاليف إلى اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة كالاستغناء عن أصل ثابت قد يحتاجه المشروع في المستقبل القريب.

- يجب ألا يؤدي تخفيض التكاليف إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤثر على الإنتاجية.

**عناصر تخفيض التكاليف :** تتعدد العناصر التي يمكن إخضاعها لعملية التخفيض في التكاليف ، وهي ليست محددة بأي عنصر أو جزء أو قسم من أقسام المشروع أو مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية قد تعتبر عنصراً من عناصر التخفيض إذا ما تعرضت إلى الارتفاع في التكاليف.

ثانياً - الدوافع والاسباب التي تجعل المؤسسات استخدام العديد من الاساليب الاستراتيجية نذكر منها:

أ - مواجهة مشكلة الأسعار: إذا كانت منتجات وخدمات المؤسسة عرضة لانخفاض في الأسعار يجب تخفيض التكاليف لمواكبة تلك التغيرات مع مراقبة المؤسسات الأخرى الموجودة في نفس الصناعات لتحديد مدى مرونة السعر.

ب - بساطة فلسفة تخفيض التكاليف مقارنة بعملية زيادة الإيرادات ، تعد عملية تخفيض التكاليف الطريقة الأسهل لزيادة الربح على المدى القصير، والمحرك الرئيسي للنمو على المدى الطويل وتقع تحت رقابة المؤسسة

ج- وجود قاعدة ثابتة من التكاليف الثابتة لدى المؤسسة

د- تعبر التكاليف الثابتة عن التكلفة التي لا تتغير على المدى الطويل حتى مع حدوث تغيرات في حجم المبيعات أو مستوى النشاط الأخرى ويطلب المستوى المرتفع للتكلفة الثابتة ، فتحافظ المؤسسة على مستوى مرتفع من الإيرادات لتجنب حدوث خسائر<sup>(15)</sup>

هـ - الحد من التكاليف الزائدة: وهي التراكم البطيء في إجمالي التكاليف مع مرور الوقت وهي مشكلة مستمرة تخفض من قدرة المؤسسة على العمل

### ثالثا - مفهوم فلسفة تخفيض التكاليف:

هو تعدد الوسائل و الأساليب التي تساعد المؤسسة في تحقيق وزيادة الربحية، منها زيادة أسعار بيع المنتجات أو زيادة كمية المبيعات من خلال استراتيجية التميز التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات وتمييزها عن المنتجات المثيلة لها في المؤسسات الأخرى، وتغيير نسبت المزيج السلعي للمنتجات تسهم في تحقيق أكبر ربح ممكن أو التخلص من المنتجات والأنشطة التي لا تحقق الأرباح ، ففلسفة تخفيض التكاليف تركز بشكل أساسي على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يقلل من مجالات الإشراف وسوء الاستخدام ويوجه التكلفة إلى الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة للمنتج ،مع تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم المنتج بمواصفات مميزة وبأقل سعر ممكن<sup>(16)</sup>

### رابعا - نظم التكاليف الحديثة المستخدمة في تخفيض التكاليف

أ- أسلوب التكاليف على أساس النشاط: إن الأنشطة التقليدية لحساب التكلفة النهائية لا تلبى احتياجات المديرين ، وإن استخدامها لا يؤدي إلى التوصل لقرارات إدارية سليمة ، وقد تؤدي إلى خسائر كبيرة ، وأنها ليست نظاما مناسباً لعملية صنع القرار ،

وسبب ذلك ظهور نظام التكاليف على أساس النشاط من أجل التوصل الى مزيد من التكاليف الحقيقية، ولذلك يعد من أحد الأنظمة التي من شأنها دعم صناعات القرار وعرض الانماط والسلوكيات الحقيقية للتكاليف والموارد ؛ وذلك بما يمكن المديرين من تقسيم أعمالهم الى يتم تحديد التكاليف غير المباشرة في مجموعات للتكلفة على أساس الأنشطة مجموعات من الخطوط وتحديد الأنشطة ومساهمة كل نشاط في الإيرادات والمصروفات<sup>(17)</sup>

### خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط

أ - يتم تخفيض التكاليف غير المباشرة على المنتجات وفقا لعدد الأنشطة المطلوب إنجازها<sup>(18)</sup>

ب- اسلوب التكاليف على أساس الموصفات فقد بدأت المؤسسات في تطوير نظام يعتمد على حاجات ورغبات العملاء لمواكبة المنافسة العالمية، وبناء استراتيجية تسويقية للمؤسسة على أساس دراسات السوق التي تحدد رغبات المستهلكين والمواصفات التي يرغبون في وجودها في منتجات المؤسسة<sup>(19)</sup>

وهناك نوعان من الاستراتيجيات لصنع الميزة التنافسية هي :

1- استراتيجية التميز في المنتج : مثل التميز في مهارات التصنيع ، الاستخدام الأمن للمنتج، القرب من اسواق التوزيع، وأن يكون للميزة قيمه لدى المستهلك.

2- استراتيجية زيادة التكلفة : وهي تنفيذ منتج ذات مواصفات وجودة تنافسية عالية وبأقل تكلفة ممكنة.

وتعتمد آلية تطبيق الموصفات كأساس لقياس التكاليف على عدة خطوات:

أ - تحديد المواصفات الأساسية للمنتج: انطلاقا من حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين كأساس وقياس التكاليف على أساس سليم ودقيق

ب - تحديد الأنشطة والعمليات اللازمة لتنفيذ المواصفات: وهو حصر الأنشطة من أجل معرفة مدخلات ومخرجات كل عملية ودراسة الأنشطة المختلفة الخاصة بالعمليات ، ومدى إضافة كل عملية للقيمة حتى يتم التفريق بين الأنشطة التي تضيف قيمه والتي لا تضيف.

**ج- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والعمليات :** وتشمل تحديد الأفراد – المعدات – المواد الخام –التكنولوجية والتسهيلات الأخرى، اللازمة لإنجاز كل نشاط أو عملية أو مرحلة أداء معين تساعد في اضافة قيمة لموصفات المنتج أو تسهم في تحقيق أحد بدائل مستويات انجاز الموصفات<sup>(20)</sup>

**د- تحديد تكاليف مستويات الانجاز:** تعتبر مستويات أداء أو انجاز كل مواصفة من مواصفات المنتج أحد المتغيرات الأساسية يجب الاهتمام بها. ويرجع ذلك الى أن كلفة وحدة المنتج يتم تحديدها في ضوء تكلفة مواصفاته، ويتم تحديد تكاليف كل مستوى من مستويات انجاز كل مواصفة من خلال تحديد تكلفة الأنشطة التي تضيف قيمه لمستويات الانجاز.

**هـ - تحليل العلاقة بين التكاليف والمنافع:** ويتم تحليل التكاليف بالمنافع بالنسبة لكل وحدة من وحدات المنتج، وفي ضوء تحليل العلاقة بين التكاليف والمنافع يمكن التعرف على عدة مستويات لتكلفة ومنفعة وحدة المنتج وذلك بتجميع التكاليف والمنافع المتعلقة بمستويات الانجاز كل مواصفة من الموصفات المطلوب توافرها في المنتج، كما يمكن تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لتكلفة ومنفعة وحدة المنتج بتجميع كل مواصفات المنتج.<sup>(21)</sup>

## الجانب العملي:

### منهجية واجراءات البحث

**تمهيد:** في هذا البحث يتناول الباحث نبذة عن مطحن غلال صرمان وكذلك الإطار المنهجي للبحث ممثلاً في: منهج البحث وحدوده ومجمعه، وكيفية اختيار عينته، كذلك يبين كيفية بناء أداة البحث، والإجراءات العلمية في توزيعها، والإجراءات التي استخدمها الباحث في التأكد من صدق أداة البحث وثباتها، والأساليب الاحصائية المناسبة لتحليل بياناتها التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان. كذلك يبين هذا الجزء أهم النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصل إليها الباحث .

**أولا - نبذة عن مطحن الغلال بصرمان :** يقع مطحن الغلال بصرمان غرب مدينة طرابلس مسافة 60كم تقريبا، وتم البدء في تأسيس مطحن الغلال بصرمان في 1977/10/15م من قبل المؤسسة الوطنية لتصنيع سابقا ، حيث تم التعاقد مع شركة أوكريم الإيطالية على انشاء المطحن وبتكلفة اجمالية(6166892.000)دينار. وبدأت

تجارب التشغيل في شهر أغسطس من سنة 1980م ، وتم ضم المطحن إلى (الشركة الوطنية العامة للمطاحن والأعلاف السابقة) الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة حاليا بتاريخ 1/1/1981م ، وأصبح من ضمن الوحدات الانتاجية التابعة للشركة من المطاحن ومصانع الأعلاف ومصانع المكرونة ومطاحن السميد المنتشرة في ربوع ليبيا في سرت وسبها وزليتن والقربولى وطرابلس وصرمان. وتبلغ الطاقة التصميمية للمطحن (300) طن من القمح الطري الخاص بصناعة الخبز خلال الأربع والعشرين ساعة. والانتاج اليومي حاليا (240) طن من القمح الطري خلال الأربع والعشرين ساعة وينتج منه نسبة (5%) دقيق المخابز ونسبة (25%) نخالة. والانتاج الشهري (4500) طن تقريبا من الدقيق و(1500) طن تقريبا من النخالة.

والدقيق من السلع الاستراتيجية وهو مدعوم من الدولة ويتم بيعه الى صندوق موازنة الاسعار والان يتم البيع مباشرة للمخابز والمواطنين. و انتاج النخالة يتم تحويلها إلى مصانع الأعلاف التابعة لشركة وهي مادة اساسية في تصنيع الاعلاف.

**العاملون بالمطحن :** وعدد العاملين بالمطحن حاليا (120) منتجا عمالة وطنية

**أهداف المطحن :** يهدف المطحن إلى المساهمة في الإنتاج المحلي، وتوسيع قاعدة التصنيع ودعم الصناعات الاستراتيجية، وزيادة الدخل القومي<sup>(22)</sup>

**الهيكل التنظيمي للمطحن:**

**اولا - الأقسام الإدارية :**

**أ - قسم الشؤون الإدارية والمالية:** ويشمل : وحدة شؤون العاملين وحدة العلاقات والخدمات ووحدة المحفوظات ووحدة الحسابات والميزانية ووحدة التكاليف ومراقبة المخزون ووحدة المشتريات ووحدة الرواتب.

**ب - قسم الانتاج والتشغيل والصيانة:** ويشمل: وحدة الانتاج والتشغيل ووحدة التعبئة ووحدة الصيانة الكهربائية والإلكترونية ووحدة الصيانات الميكانيكية ووحدة صيانة الاعمال المدنية.

**ج- قسم المخازن والصوامع والنقل:** ويشمل: وحدة المخازن والصوامع ووحدة الحركة والنقل ووحدة صيانة الاليات.

**مراحل الإنتاج :** يتم استقبال المادة الخام من القمح الطري وتتم عملية الطحن ثم عملية استخراج الدقيق ثم عملية استخراج النخالة من خلال خطين للإنتاج .

#### ثانيا - منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة قيد البحث.

#### ثالثا - مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الادارات والاقسام وجميع العاملين بالمطحن قيد البحث وعددهم (120) موظفا

#### رابعا - عينة البحث:

قام الباحث باختيار أسلوب العينة العشوائية في مجتمع البحث نظراً لتجانس مجتمع البحث، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المصدر الميداني. وتم تحديد عينة عشوائية مكونة من 60 مفردة. وتم توزيع (60) استمارة على عينة البحث . وبالتالي تكون نسبة عينة البحث الى مجتمع البحث(50%)، وتم توزيع (60) استمارة على عينة البحث، وكان المستقبل منها (58) استمارة أمن هذه الاستثمارات. وبعد تفريغ البيانات منها تم اهمال (2) استمارات ؛ وذلك لعدم استيفائها لشروط الاستبيان وبذلك يكون عدد الاستثمارات الداخلة في التحليل (56) استمارة، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول (1) توزيع مفردات البحث

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الفاقد	الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
60	60	4	56	100%

**خامسا: أداة جمع البيانات:**

#### 1- الدراسة الاستطلاعية :

#### 2- المقابلة الشخصية :

**3- الاستبيان :** وقد صمم الاستبيان ليتناسب وأهداف البحث فخرج الاستبيان بشكله النهائي والذي يضم المحاور التالية:

**المحور الأول :** معلومات عامة عن العينة، تضمنت (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

**المحور الثاني :** يعالج المحور الثاني أثر الهيكل التنظيمي، حيث بلغت الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي عشرون فقرة.

**المحور الثالث :** يتمحور هذا المحور حول الأداء المؤسسي، والذي بلغ عشرون فقرة، وقد صيغت جميع عبارات الاستبيان بصورة إيجابية.

**سادسا - صدق وثبات أداة البحث:** تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين في مجال هذا البحث وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح العبارات ومناسبتها للبحث لقبولها واستبعاد العبارات الخاطئة وفي ضوء تلك

**عرض وتحليل نتائج البحث:**

**أولا - تحليل العوامل الديمغرافية**

**أ- التحليل الوصفي لمفردات البحث حسب النوع:**

الجدول (1) يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس

ث	النوع	التكرار	النسبة
1	ذكر	53	%88.3
2	أنثى	3	%5
	المجموع	56	%100

من الجدول أعلاه يتبين لنا بأن أغلب مفردات عينة البحث من الذكور بعدد 53 ونسبة مئوية 88.3%، ثم الإناث بعدد 3 ونسبة مئوية بلغت 5%. مما يدل على ضعف مشاركة المرأة.

**ب- التوزيع النسبي لمفردات عينة البحث حسب الفئة العمرية:**

الجدول (2) يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية

ث	الفئة العمرية	التكرار	النسبة
1	من 30 سنة فأقل	21	%36.8
2	من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة	20	%35.1
3	من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة	11	%19.3
4	من 50 سنة فأكثر	4	%7.0
	المجموع	56	%100



يتبين لنا من الجدول أعلاه بأنه أغلب مفردات عينة البحث من الفئتين العمريتين (من 30 سنة فأقل) بنسبة 36.8% و (من 30 سنة الى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية 35.1% مما يدل على أنهم من فئة الشباب

### ج- التوزيع النسبي لمفردات البحث حسب الدرجة الوظيفية:

الجدول (3) يبين التوزيع النسبي لعينة البحث حسب الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية	ث
1.8%	1	مدير عام	1
3.5%	2	مدير إدارة	2
28.1%	16	رئيس قسم	3
64.9%	37	موظف	4
100%	56	المجموع	

يتبين لنا من الجدول أعلاه بأن أغلب أفراد عينة البحث من أصحاب الدرجة الوظيفية (موظف) بعدد 37 ونسبة 64.9%، ثم يأتي من بعدها رئيس قسم بعدد 16 ونسبة 28.1% مما يدل على ان أغلبهم من اصحاب الدرجة الوظيفية موظف.

### د- التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (4) يبين التوزيع النسبي لعينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة	ث
29.8%	17	أقل من 5 سنة	1
36.8%	21	من 5 سنة إلى 10 سنوات	2
14.0%	8	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	3
7.5%	10	من 20 سنة فما فوق	5
100%	56	المجموع	

يتبين لنا من الجدول أعلاه بأن أغلب مفردات عينة البحث من فئة (من 5 سنوات فأقل) وبنسبة بلغت 29.8%، ومن بعدها 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات و بنسبة 36.8% مما يدل على أن اغلبهم لديهم خبرة.

ثانياً - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

المحور الأول: - الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً للمحور الأول

ت	عبارات المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة
1	كل الإدارات بيد الإدارة العليا ولا يستطيع المديرين اتخاذ أي قرار دون الرجوع إليها	36	10	7	3	0	1.5893	0.91008	24.7 %	الخامسة عشر
2	تفوض إدارة المطحن السلطة للمستويات الإدارية الدنيا	30	12	9	0	5	1.8929	1.23109	23 %	الثانية عشر
3	يملك المدير الاستقلالية في اتخاذ ما يرغب من إجراءات	22	11	10	9	4	1.1964	1.06889	20.6 %	الثامن عشر
4	يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدراءها	18	18	11	9	0	2.1964	1.06889	21.3 %	العاشرة
5	تعتمد إدارة المطحن على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها	19	16	15	0	6	2.1429	1.01674	21 %	الحادي عشر
6	يحكم سلوك الأفراد بالمطحن الإجراءات والقواعد المكتوبة	22	8	5	12	9	2.6071	1.56877	19 %	الثالثة
7	تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطط والبرامج	27	7	9	9	4	2.2143	1.38452	21.2 %	التاسعة
8	الصلاحيات المحددة مدونة ومكتوبة بصيغة أوامر إدارية	19	17	0	13	7	2.5000	1.47710	19.6 %	الرابعة
9	إجراءات العمل محددة للجميع	8	3	18	18	9	3.3036	1.23465	15.1 %	الأولى
10	لدى العاملين بالمطحن درجة عالية من الرضاء على إجراءات وقواعد العمل	16	18	11	11	0	2.3036	1.09411	27 %	الثامنة
11	تملك إدارة المطحن وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والأعمال	19	13	13	5	6	2.3929	1.33046	20.2 %	السادسة

ت	عبارات المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة
12	لدى إدارة المطحن خطة لتنسيق الاعمال بين الاقسام	22	17	9	0	8	2.1946	1.35405	21.3%	العاشرة
13	عقوبات الاخلال بقواعد واجراءات العمل واضحة ومعروفة لدى العاملين	9	13	15	13	6	2.8929	1.24577	17.4%	الثانية
14	فيه صعوبة في عرض الآراء والشكاوي للإدارة	18	18	2	15	3	2.3393	1.23989	20.1%	الخامسة
15	تحتاج أنشطة المطحن الى معرفة متخصصة ومهارات وقدرات عالية	36	10	4	0	6	1.7500	1.28275	23.8%	الثالث عشر
16	تتصف الاعمال بدرجة عالية من التعقيد في الاجراءات	27	8	0	12	9	2.4286	1.62768	20%	السابعة
17	تعدد المستويات الادارية يجعل صعوبة لدى العاملين في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	16	8	3	19	10	1.7500	1.28275	16.9%	الرابع عشر
18	انتشار أنشطة المطحن على العديد من المواقع يجعل صعوبة في التنسيق والاتصال	19	17	8	7	5	2.4286	1.62768	20.6%	السادسة
	الدرجة الكلية						2.3170	1.21185	89.2%	

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

- 1- تتجه إجابات مفردات البحث إلى الموافقة على المحور الأول الهيكل التنظيمي، حيث أن متوسط الإجابات على العبارات الخاصة بالمحور الأول تتراوح ما بين (3.3036) إلى (2.8929)، وقد جاء المتوسط الحسابي للمحور (2.3170) وانحراف معياري (1.21185) وبأهمية نسبية مرتفعة.
- 2- جاء أكثر العبارات أهمية نسبية (اجراءات العمل محددة للجميع) وكانت بمتوسط حسابي (3.3036) وانحراف معياري قدره (1.23465) وبأهمية نسبية مرتفعة.
- 3- جاءت أقل العبارات أهمية نسبية (يملك المدير الاستقلالية في اتخاذ ما يرغب من اجراءات بمتوسط حسابي + (1.1964) وانحراف معياري (1.06889) وبأهمية نسبية مرتفعة.

4- ومن خلال إجابات مفردات عينة البحث على فقرات محور الهيكل التنظيمي يستنتج الباحث بأن قلة الاستقلالية في اتخاذ الإجراءات، واحتياج ادارة المصنع الى قواعد واجراءات في تنفيذ برامجها، وتحكم الادارة العليا في كل الادارات ما يجعل المديرين صعوبة في اتخاذ القرارات، وتعدد في المستويات الادارية ما يجعل صعوبة مناقشة المرؤسين لرؤسائهم، وقلة تفويض السلطة من الادارة العليا للمستويات الدنيا، واحتياج أنشطة المؤسسة الى معرفة متخصصة ومهارات وقدرات عالية، كل هذا يؤدي إلي ضعف المؤسسة، وقلة المساهمة في تطويرها والرقى بها الى مستويات أفضل. وبهذا يجب الوصول إلى حلول للحد من هذه المساوئ والعيوب والقضاء عليها لضمان عمل العاملين وبالتالي نجاح المؤسسة في الرقي بخدماتها.

### المحور الثاني: الأداء المؤسسي

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً للمحور الثاني

ت	عبارات المتغير التابع (الأداء المؤسسي)	موا فق بشدة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مرتبة السؤال
1	تستطيع ادارة المصنع التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها	20	20	2.2679	1.36836	20.9%	الثانية عشر
2	تقيم ادارة المصنع مستويات الاداء للعاملين وفق نظم تقييم معروفة	15	18	2.4643	1.29284	19.8%	الثامنة
3	تتوفر لدى ادارة المصنع نظم تقييم لافرادها	10	14	3.0536	1.45752	16.5%	الثاني
4	تساعد عملية التقييم في تحسين الاداء وبالتالي تحسين المنتجات	12	10	3.1786	1.57373	15.8%	الاول
5	تعمل ادارة المصنع على الاستثمار الامثل للوقت	20	20	2.2321	1.52103	21.1%	الثالثة عشر
6	تتولى ادارة المصنع طرق مختلفة لتقييم الاداء في تطوير عملياتها	12	10	2.8571	1.31327	17.6%	الثالثة

7	تعمل ادارة المطحن على الاستخدام الامثل لمواردها البشرية المتاحة	12	20	1	4	6	4	2.4643	1.15938	19.8%	السابع
8	تعمل ادارة المطحن على زيادة درجة الفاعلية من أجل تحقيق أهدافها	14	23	6	8	5	8	2.4107	1.26170	20.1%	التاسع
9	تعمل ادارة المطحن من أجل صنع الميزة التنافسية	13	14	8	1	1	0	2.8393	1.44947	17.7%	الرابع
10	وتعمل ادارة المطحن على استقطاب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها	16	15	1	4	4	4	2.3750	1.18418	20.3%	الحادي عشر
11	تحقق ادارة المطاحن مستوى جيد من الرضاء والانتماء للعاملين	20	10	1	8	7	1	2.5179	1.43958	19.6%	السادس
12	تحقق ادارة المطاحن اشباع حاجات العاملين وتشعرهم بأهميتهم للمؤسسة	24	21	7	4	0	4	8393	91008	23.3%	التاسع عشر
13	تعمل ادارة المطحن في زيادة الرغبة في انجاز العمل	26	19	4	4	3	4	1.9107	1.14855	22.9%	الخامس عشر
14	زيادة تحمل المسؤولية عن العمل	31	17	8	0	0	0	1.5893	73303	24.7%	الثامنة عشر
15	زيادة الحصة السوقية للمطحن	32	18	3	0	3	3	1.6429	99870	24.4%	السابع عشر
16	تعمل الادارة على تحسين سمعة المطحن	15	19	9	6	7	6	2.4821	1.33473	19.7%	العاشر
17	تعمل ادارة المطحن على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات	17	14	1	6	8	1	2.5357	1.40083	27%	الخامس
18	زيادة الاعتماد على النفس في انجاز العمل	28	12	1	4	2	4	1.9286	1.14188	22.8%	الرابع عشر

السادسة عشر	23.3%	1.06356	1.8214	2	2	9	14	29	تحسين الانطباع لدى الرؤساء عن المرؤسين	19
الثامنة عشر	25.3%	.60275	1.4821	0	0	3	21	32	صنع علاقات انسانية يسودها المشاركة والتفاهم وحسن الاداء المتميز	20
	89.2%	1.18429	2.3374						الدرجة الكلية	

ويتضح من الجدول (6) ما يلي:

1- تتجه إجابات مفردات البحث إلى الموافقة على المحور الثاني الأداء المؤسسي، حيث أن متوسط الإجابات على العبارات الخاصة بهذا المحور تتراوح ما بين (3.1786) الى (2.2321)

، وقد جاء المتوسط الحسابي للمحور (2.3374) وبانحراف معياري (1.18429) وبأهمية نسبية مرتفعة.

2- جاء أكثر العبارات أهمية نسبية (تساعد عملية التقييم في تحسين الاداء وبالتالي تحسين المنتجات). وكانت بمتوسط حسابي (3.1786) وبانحراف معياري قدره (1.57373) وبأهمية نسبية مرتفعة.

3- جاءت أقل العبارات أهمية نسبية (تحقق ادارة المطاحن اشباع حاجات العاملين وتشعرهم بأهميتهم للمؤسسة) وقد كانت بمتوسط (8393) وانحراف معياري (91008) وبأهمية نسبية مرتفعة.

4- ومن خلال إجابات مفردات عينة البحث على فقرات محور الأداء المؤسسي يستنتج الباحث بأن قلة تحقق ادارة المطحن اشباع حاجات العاملين وتشعرهم بأهميتهم للمؤسسة، وزيادة الحصة السوقية للمطحن، وإيجاد علاقات انسانية يسودها المشاركة والتفاهم وحسن الاداء المتميز، و تحسين الانطباع لدى الرؤساء عن المرؤسين، ولا تعمل ادارة المطحن في زيادة الرغبة في انجاز العمل، و زيادة الاعتماد على النفس في انجاز العمل، كل هذا يؤثر على الاداء المؤسسي ويؤدي الى انخفاض الانتاجية وعلى العاملين بالمطحن، وبهذا يجب الوصول إلي حلول للحد من هذه المشاكل.

### قياس ثبات الاستمارة:

تم قياس الثبات باستخدام كرونباخ الفاء، وكانت القراءات الهيكل التنظيمي (0.991)، والاداء المؤسسي (0.993)، وكانت قيم كرونباخ الفاء بالنسبة لمتغيرين 35فقرة (0.996) حيث تدل النتائج على ثبات اداة القياس (الاستبيان) وبدرجة مناسبة، لوقوع جميع القيم ضمن الحدود المقبولة.

الجدول رقم (7) قياس ثبات الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ الفاء
1	الهيكل التنظيمي	16	0.991
2	الاداء المؤسسي	19	0.993

الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار: أثر متغير الهيكل التنظيمي على متغير الاداء المؤسسي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
الاتحدار	79.662	1	79.662	310.147	.000	.984	.992
الخطأ	.15284	52	.023				
المجموع	79.81484						

مستوى الدلالة عند (0.05)

من الجدول رقم ( 8 ) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت 3410.147 وبما أن مستوى الدلالة المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في البحث؛ وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الهيكل التنظيمي ومتغير الاداء المؤسسي، وكذلك يوضح قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) حيث كانت (992) ومعامل تحديد المصحح كانت (0.984) مما يعني أن متغير الهيكل التنظيمي مسؤول عن ما نسبته (98%) من المتغيرات التي تحدث للمتغير التابع (الاداء المؤسسي) وهناك ما نسبته (1%) يرجع الى عوامل أخرى لم تضمن في هذا النموذج.

الجدول رقم (9): معامل قوة تأثير الهيكل التنظيمي على متغير الاداء المؤسسي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
	0.114	0.044	-	2.578	0.013
الهيكل التنظيمي	0.993	.017	0.992	58.396	0.000

من الجدول رقم ( 9 ) نلاحظ أن متغير الهيكل التنظيمي له أثر قوي ذو دلالة إحصائية على متغير الاداء المؤسسي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة عند (0.013) وهو أقل من

مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وعليه فإننا: نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الاداء المؤسسي.

## النتائج والتوصيات:

### أولا - النتائج :

1- تبين بأن أغلب مفردات عينة البحث من الذكور بعدد 53 ونسبة مئوية 88.3%، ثم الإناث بعدد 3 ونسبة مئوية بلغت 5%. مما يدل على ضعف مشاركة المرأة.

2- يتبين بأنه أغلب مفردات عينة البحث من الفئتين العمريتين ( من 30 سنة فأقل) بنسبة 36.8% و (من 30 سنة الى اقل من 40سنة) بنسبة مئوية 35.1%. مما يدل على أنهم من فئة الشباب.

3- يتبين بأن أغلب أفراد عينة البحث من أصحاب الدرجة الوظيفية (موظف) بعدد 37 ونسبة 64.9%، ثم يأتي من بعدها رئيس قسم بعدد 16 ونسبة 28.1%. مما يدل على ان أغلبهم من اصحاب الدرجة الوظيفية موظف.

4- يتبين بأن أغلب مفردات عينة البحث من فئة (من 5 سنوات فأقل) وبنسبة بلغت 29.8%، ومن بعدها 5سنوات الى اقل من 10 سنوات و بنسبة 36.8%. مما يدل على أن أغلبهم لديهم خبرة.

5- تظهر من نتائج تحليل الثبات (كرنفال الفا) أن ثبات المتغيرات عالية جدا حيث كانت القيم ضمن الحدود المطلوبة، وكانت قيمة الثبات لمتغير الهيكل التنظيمي (0.991) ولمتغير الأداء المؤسسي (0.993).

6- تشير نتائج تحليل الانحدار الى وجود أثر قوي لمتغير الهيكل التنظيمي على مستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغت  $R^2(0.984)$ .

7- وجود علاقة قوية بين متغير الهيكل التنظيمي و متغير الأداء المؤسسي.

### ثانيا - التوصيات :

1- العمل على عداد وبناء هيكل تنظيمي يبين او يوضح الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة.



- 2- أن يبين الهيكل التنظيمي الأنشطة الرئيسية والفرعية لتحقيق الأهداف وبناء الإدارات
- 3- إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية وتحديد الاختصاصات والواجبات والمهام.
- 4- في ظل وجود المنافسة بين المؤسسات على تقديم الأفضل من المنتجات، يجب على المؤسسة المبادرة بالعمل على تخفيض التكاليف والتطوير في المنتجات.
- 5- العمل على الاهتمام بالتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية.
- 6- لا بد من وجود ادارة جيدة و عمالة مهرة ومدربة جيدا .
- 8- العمل على صيانة الآلات وعدم تعطيلها والمحافظة عليها.

## الهوامش :

- 1- حريم، حسين محمود، والخشالي ، شاكر جارالله، 2006:144 " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، ص 141-171
- 2- محمد قاسم القريوتي، 2008م، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الاردن
- 3- قرواني، خالد، 2012:18 "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 26، المجلد 11، 2-55
- 4- الملتقى العربي الثاني، حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الاجهزة الحكومية، القاهرة، يونيو، 2005
- 5- سعد علي الريحان المحمدي العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 93:2011
- 6- مؤيد سعيد سالم، " نظرية المنظمة والتقييم، ط3، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7- سعد علي الريحان المحمدي ،ص94، مرجع سبق ذكره
- 8- منصورين، الهام ومنصوري، كمال، 2014:317، "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، جامعة بسكرة، الجزائر ص311-330
- 9- حريم، 2002:290، مصدر سبق ذكره
- 10- أحمد محمد سعيد باقي وسليم كامل درويش، كيفية تحسين الأداء التكاليفي في منشآت الأعمال السعودية، جدة :الغرفة التجارية الصناعية، 1411 هـ : (10،11)
- 11- نبيه بن عبد الرحمن الجبر، نحو منهج مقترح لتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية السعودية -دراسة ميدانية، مجلة الدراسات المالية والتجارية -العلوم الإدارية، جامعة القاهرة :كلية التجارة -بني سويف، ع 3، سبتمبر 197م : (187)
- 12- إبراهيم السباعي، تشخيص مجالات خفض التكلفة - طرق التشخيص ووسائل التطبيق، مجلة المحاسبة، الرياض -الجمعية السعودية للمحاسبة، ع 9 ، مايو 1996 م : (37)

- 13- فهميم أبو العزم محمد، دور محلل النظم في خفض تكاليف النشاط التجاري، مجلة المحاسبة، 1998 م = 1419 هـ: (29) ، الرياض -الجمعية السعودية للمحاسبة ، ع 19
- 14- نبيه عبد الرحمن الجبر، مرجع سابق، 188،187
- Spee Rand Douw.W.Cost-reduation Locaion strategies Reat Estate vol -6No 1.2003.P.32-15
- Herngren,C.and at al,Intrduction to management,15 th.C.lobol -16  
Edition,Person,2011,pp:219.
- ALLen,P,Cost Reduction as on Element of Strategy.DCA,DV/soRs,2014,P.1. -17
- 18- د. منال حامد فراج ،"تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات من خلال التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة واسلوب التكلفة على أساس النشاط:" دراسة تطبيقية ،مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الاول، المجلد الثامن والعشرون،2006،ص.540
- 19- د. عصام الدين معيطي محمد مصطفى." نموذج مقترح الاستخدام لموصفات لهدف التكلفة في التخطيط الاستراتيجي للمنتجات الرأس مالية مع دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الرابع،1997 ص.397
- 20- محمد السيد محمد الصغير " اطار مقترح للتكامل مدخل لتكلفة المواصفات ومحاسبة استهلاك المواد لأغراض دعم القدرة التنافسية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد الخامس والعشرون، العدد 1،2011، ص80-82
- Aurelian.C., "Target costing in, the Budet and Calculation of Results for some products -21  
in the steel Industry" Valahean Journal of Economic Studies, Vol.6 Issue, 1, 2015, P, 96.
- 22- دليل المصنع، إعداد قسم العلاقات العامة