

سلسلة القيمة ودورها في خفض التكاليف

"دراسة ميدانية على مصنعي سكر كنانة وشركة مطاحن فضل تور الدبة للغلال

Value Chain And Its Role In Reducing Costs

(Afield Study Of The Factories Of Kinana Sugar Company And Fadl Tor Al Daba Grain Mills Company Sudan)

د. محمد صلاح محمد نوح

جامعة سنار (السودان)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، E- mail: msalahnoah71@gmail.com

تاريخ التسليم: 2025/10/12 تاريخ التقييم: 2025/11/16 تاريخ القبول: 202/12/01

Abstract

The Study Addressed The Role Of The Value Chain In Reducing Costs. And Aimed To Know The Theoretical Framework Of The Value Chain And Reduction Costs. The Study Assumed That There Is A Statistically Significant Relationship Between The Value Chain And The Reduction Cost Of Direct Materials Costs And Operating Costs. The Study Used The Historical, Inductive, Deductive, Descriptive Analytical Approaches, And The Statistical Analysis Program Of The Social Sciences (SPSS) For Statistical Analysis And Treatments, And Concluded That The Value Chain Helps In Controlling The Cost Of Direct Materials And And Their Optimal. Use And Recommended The Industrial Companies To Use The Value Chain Method In Order Control the Cost Of Direct Materials And Their Optimal Use.

Keywords: Value Chain, Cost Reduction, Direct Materials Cost, Operating Costs, Industrial Companies.

المخلص

تناولت الدراسة دور سلسلة القيمة في خفض التكاليف، وهدفت لمعرفة الاطار النظري لسلسلة القيمة وخفض التكاليف، وافترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلسلة القيمة وخفض تكلفة المواد المباشرة وتكلفة التشغيل، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والاستنباطي والوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) للتحليل والمعالجات الاحصائية، وتصلت إلى أن سلسلة القيمة تساعد في ضبط تكلفة المواد المباشرة واستخدامها الاستخدام الامثل، وأوصت بحث الشركات الصناعية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة وذلك لضبط تكلفة المواد المباشرة واستخدامها الاستخدام الامثل.

الكلمات المفتاحية: سلسلة القيمة، خفض التكاليف، تكلفة المواد المباشرة، تكاليف التشغيل، الشركات الصناعية.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة:

أولاً: تمهيد: أصبحت نظم التكاليف التقليدية غير ملائمة ومواكبة للتطورات والتغيرات في البيئة الصناعية، مما استدعى ذلك البحث عن نظم جديدة تواكب تطورات البيئة الصناعية وتعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج، وتزيد من المنتجات والمبيعات والربحية للمنشآت الصناعية وبالتالي تدعم الميزة التنافسية، فظهرت سلسلة القيمة كمفهوم جديد مختلف عن النظم التقليدية يقدم أقصى قيمة بأقل تكلفة ممكنة، وتساعد الإدارة على فهم إدارة التكلفة وتقديم معلومات تساعد في خفض التكاليف.

ثانياً: مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور سلسلة القيمة في خفض التكاليف في المنشآت الصناعية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف تساعد سلسلة القيمة في خفض تكلفة المواد المباشرة؟

2- ما مدى مساهمة سلسلة القيمة في خفض تكاليف التشغيل؟

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة للاتي:

1- التعرف على الاطار النظري لسلسلة القيمة وخفض التكاليف.

2- بيان كيفية مساعدة سلسلة القيمة في تخفيض تكاليف المواد المباشرة.

3- توضيح مدى مساهمة سلسلة القيمة في خفض تكاليف التشغيل.

رابعاً: أهمية الدراسة: تتمثل في الاتي:

- **الاهمية العلمية:**

1. تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها واحدة من الدراسات التي تساهم في خفض التكاليف.

2. مد المكتبات السودانية بمثل هذه الدراسة.

- **الاهمية العملية:**

1. معرفة آلية خفض التكاليف في المنشآت الصناعية.

2. تساعد المدراء في المنشآت الصناعية في تخفيض التكاليف وبالتالي دعم موقفها المالي.

خامساً: فرضيات الدراسة: تفترض الدراسة الاتي:

1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وخفض تكلفة المواد المباشرة.

2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وخفض التكاليف التشغيلية.

سادساً: منهجية الدراسة:

اتبع الباحث المناهج التالية: المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي، والمنهج الوصفي التحليلي.

سابعاً: مصادر وأدوات جمع البيانات:

تتمثل مصادر وأدوات جمع البيانات في الآتي:

1- مصادر أولية: تتمثل في الاستبانة.

2- مصادر ثانوية: تتمثل في الدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والدوريات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1- الحدود المكانية: السودان، مصنع سكر كنانة ومصنع فضل تور الدبة.

2- الحدود الزمانية: 2025م.

3- الحدود الموضوعية: سلسلة القيمة، خفض التكلفة
الدراسات السابقة:

1- دراسة: (بوريش وامحمد، 2021م)

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ماهو دور تطبيق التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في خفض تكلفة المنتج؟، وهدفت الدراسة لمعرفة الإطار النظري لتكلفة المستهدفة وتحليل القيمة وخفض تكلفة المنتج، وافترضت الدراسة الآتي: يساعد تطبيق تحليل القيمة في تحقيق التكلفة المستهدفة ومنه تخفيض تكلفة المنتج، وتأتي أهمية الدراسة من أهمية تحقيق التخفيض الحقيقي لتكلفة منتجات الشركة، وتوصلت الدراسة إلى الآتي: تعمل طريقتي التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثها، وأوصت بالآتي: ضرورة إعادة النظر في الأساليب المعتمدة في احتساب تكاليف المنتجات وبما يتلاءم مع متغيرات البيئة المعاصرة، وتختلف هذا الدراسة عن دراسة الباحث حيث أنها تناولت دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في خفض تكلفة المنتج، بينما تناول الباحث سلسلة القيمة ودورها في خفض التكاليف.

2- دراسة: (نزيهة، رضية، 2024م)

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ماهي تطبيقات الجودة 4.0 التي تؤثر في سلسلة القيمة في ظل الثورة الصناعية الرابعة؟، وهدفت لبيان تجلي أثر تطبيقات الجودة 4.0 على سلسلة القيمة، وافترضت تنحصر الثورة الصناعية الرابعة في الذكاء الاصطناعي وتعلق الجودة 4.0 بربط إدارة الجودة بالتطبيقات الحديثة، وتأتي أهمية الدراسة من كونها من أوائل الدراسات العربية تسلط الضوء على تأثير تكنولوجيا الجودة 4.0 على سلسلة القيمة، وتوصلت الدراسة إلى الآتي: من أبرز ميزات الجودة 4.0 رقمنة إدارة الجودة أداء الجودة التنبؤية والتخصيص الشامل وإدارة الجودة الذكية، وأوصت بإعتماد استراتيجيات تحليل التنبؤ في عمليات إدارة الجودة وإذ يمكن لهذه الاستراتيجيات تحسين توقعات الجودة وتمكين

اتخاذ قرارات مستنيرة، تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث حيث أنها تناولت اثر تطبيقات الجودة 4.0 في تحسين سلسلة القيمة في عصر الثورة الصناعية الرابعة، بينما تناول الباحث سلسلة القيمة ودورها في تخفيض التكاليف.

3- دراسة: (سلوى، مراد، 2019م)

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل استخدام تقنية تحليل سلسلة قيمة المؤسسة الاقتصادية يساهم في تحقيق التميز التنافسي؟، وهدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة استخدام تقنية تحليل سلسلة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، تكمن أهمية الدراسة في إبراز ضرورة تأقلم المؤسسة مع الظروف البيئية المتغيرة، افترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الانتاجية، وتوصلت أن تحليل سلسلة القيمة هي من أهم الأدوات التي تعمل على تخفيض التكاليف وتحقيق تميز المنتج، وأوصت الدراسة المؤسسات بالاهتمام أكثر بأدوات سلسلة القيمة لتخفيض التكاليف وتحقيق تميز المنتج، تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث حيث انها تناولت التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، بينما تناول الباحث سلسلة القيمة ودورها في خفض التكاليف.

4- دراسة: (شهرزاد، إلياس، دت)

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة دور إعادة الهندسة في خفض التكاليف بالتكامل مع مناهج خفض التكاليف الأخرى، وهدفت لتسليط الضوء على منهج إعادة الهندسة وإدراك أهمية تطبيقها بشكل سليم ومدى تأثير ذلك في خفض تكاليف المؤسسة، افترضت الدراسة أن هنالك علاقة بين إعادة الهندسة وانخفاض تكاليف المؤسسة الاقتصادية من خلال دعم العملية التغييرية، وتأتي أهمية الدراسة من أهمية التحسين والتطوير لمخرجات المؤسسات الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى أن منهج إعادة الهندسة من أفضل الأساليب للإدارة الاستراتيجية للتكاليف، وأوصت بالاهتمام بإعادة الهندسة ولمساعد الإدارة لخفض التكاليف، وتختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث حيث تناول الباحث سلسلة القيمة ودورها في خفض التكاليف، بينما تناولت الدراسة دور إعادة الهندسة في خفض التكاليف بالتكامل مع مناهج خفض التكاليف الأخرى.

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: نشأة فكرة سلسلة القيمة: كانت فكرة سلسلة القيمة من ابتكار الأكاديمي الأمريكي مايكل بورتر في كتابه الميزة التنافسية وخلق الأداء المتفوق والحفاظ عليه، وقد استخدم بورتر الفكرة لإظهار كيف تضيف الشركات قيمة إلى موادها الخام لإنتاج منتجات يتم بيعها للزبون (توب، 2024م).

ثانياً: توجيه سلسلة القيمة: في بعض الاحيان قد تزيد التكلفة المخططة عن التكلفة المستهدفة وهنا يتم بذل جهود لحذف التكاليف التي لا تضيف قيمة من أجل تخفيض التكلفة المخططة، وفي بعض الأحيان يمكن أن تساعد النظرة الفاحصة لسلسلة القيمة لكامل أنشطة المؤسسة المديرين على تحديد فرص تقليل التكلفة (الفضيل، 2021م).

ثالثاً: تعريف سلسلة القيمة: تعرف بأنها نموذج تحليلي وتشغيلي حيث يأخذ النموذج حقيقة أن المنتجات نادراً ما يتم استهلاكها بشكل مباشر في مكان إنتاجها، فيتم تحويلها ودمجها مع منتجات أخرى ونقلها وتعبئتها وعرضها وما إلى ذلك حتى تصل إلى المستهلك النهائي (تبوب، 2024م).

رابعاً: مكونات سلسلة القيمة: مكونات سلسلة القيمة هي مختلفة المراحل التي ترتبط بتراكم القيمة عبر المراحل التطوير المختلفة للمنتج ومختلف النشاطات التي تتعلق مادياً وبشكل مباشر بإنتاجه وتسويقه وبيعه بما في ذلك خدمات ما بعد البيع (الحبيب، تقات، 2024م).

خامساً: مفهوم التكاليف: التكلفة كلمة لها العديد من المعاني، ويختلف مضمونها طبقاً لعدد من الاعتبارات في وجهة نظر العامة ويقصد بها الأعباء المالية أو النقدية التي تنشأ نتيجة اقتناء سلعة أو الحصول على خدمة لا يتم تمييز العامة بين التكلفة والنفقة والمصروف، ومن وجهة نظرهم كل هذه المصطلحات تعتبر بدائل للتعبير عن المفهوم نفسه (علي، وآخرون، 2024م).

سادساً: أهداف خفض التكاليف: أن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة، يقلل من مجالات الإسراف وسوء الاستخدام، وبحث توجه التكلفة إلى تلك الأنشطة الضرورية التي تحقق قيمة للمنتج ومن ثم خفض التكلفة والذي يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم المنتج بالجودة والمواصفات المميزة وبأقل سعر ممكن مقارنة بأسعار المنافسين (علي، هارون، 2021م).

سابعاً: أهمية خفض التكاليف: تتمثل في الآتي:

- 1- تجنب التكاليف غير الضرورية حاضراً ومستقبلاً دون التأثير السلبي في قيمة المبيعات.
 - 2- الاقتصاد والحرص في استخدام عناصر الانتاج يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الانتاجية.
 - 3- الاستخدام الامثل للموارد بالشكل الذي يحقق وفورات مالية مناسبة (الخالدي، 2019).
- ثامناً: عناصر خفض التكاليف:** تتمثل في الآتي: الأصول الرأسمالية، العمالة المباشرة وغير مباشرة، مصاريف البيع والتوزيع، المصاريف الإدارية والعمومية (البخاري، 2018م).

تاسعاً: تكلفة المواد المباشرة: ان تحليل تكلفة المواد المباشرة يعد من العوامل الأساسية ومن خلاله يمكن تقليل التكاليف غير الضرورية وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة في الاستخدام والانتاج مما يؤدي إلى تعزيز الربحية وزيادة التنافسية، وهي تشمل جميع النفقات المتعلقة بالمواد التي يتم استخدامها مباشرة في عملية الانتاج (raitotec، 2025م).

عاشراً: تكاليف التشغيل: هي كافة التكاليف اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات مباعه، وتتضمن الأجور المباشرة والتكاليف الصناعية غير المباشرة (نافع، 2019م).

المحور الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من شركة مطاحن فضل تور الدبة للغلال المحدودة ومصنع سكر كنانة، تم اختيار عينة تكونت من عدد (40) موظف يعملون في وظائف إدارية في الشركات المذكورة وتم توزيع الاستبانة على العينة وقد تم اعتماد (30) استبانة صالحة للتحليل.

ثانياً: صدق أداء الدراسة: تم عرض الاستبانة على عدة محكمين من الأساتذة المختصين للتحقق من مدى الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية شملت (15) موظف وموظفة يعملون في هذه الشركات، ثم تم حساب الصدق الحقيقي والثبات، تم أيضاً القيام ببعض الإجراءات من أجل التأكد من الثبات والصدق المعنوي، الذي يشير إلى التناسق والحصول على نفس النتائج عندما يتم تطبيقه مرة أخرى، بمعنى أن الاستبيان سيعطي نفس النتائج إذا ما تم تطبيقه مرة أخرى على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، وتم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثالثاً: المعالجات الإحصائية: تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version IBM 26) (The statistical package of social sciences)، سيتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لفقرات الاستبانة، المتوسطات الحسابية وتحسب المتوسطات الحسابية بالعلاقة

$$\bar{x} = \frac{\sum f x}{\sum f}$$

حيث x مركز الفئة، f التكرار

1. الانحرافات المعيارية وتحسب بالعلاقة

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

حيث N هي عدد البيانات و x_i الانحرافات عن الوسط الحسابي و x هو الوسط الحسابي

2. ألفا كرونباخ هو قيمة تكون بين الصفر والواحد الصحيح ويحسب بالعلاقة التالية.

$$\alpha = \frac{k\bar{r}}{1 + (k - 1)\bar{r}}$$

حيث K هي عدد المتغيرات و $\bar{r}$ هي متوسط العلاقة بين المتغيرات.

تجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ إذا زادت من 0.75 وقلت من 0.95 فإنها تعتبر قيمة جيدة، أما إذا قلت أو زادت فإن الثبات لا يكون جيداً.

مقياس الأداة: ويقابل كل فقرة تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت (Five Point Likert Scale) يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الأساليب الإدارية الحديثة، وكما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale)

تقييم مقياس ليكرت	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
قيمة المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

مرتفع إذا كان متوسط المتغير / الفقرة بين 1.00 - 2.33 . (100% - 67%) من العينة
متوسط إذا كان متوسط المتغير / الفقرة أكثر من 2.34 وأقل من 3.66 . (66% - 34%) من العينة، منخفض إذا
كان متوسط المتغير / الفقرة من 3.67 - 5 . (33% - 0%) من العينة
رابعاً: خصائص عينة الدراسة:

1- جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	70.0
أنثى	9	30.0
المجموع	30	100.0

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

نلاحظ من الجدول (2) أن نسبة الذكور بعينة الدراسة هي الأعلى حيث بلغت 70 % بينما بلغت نسبة الإناث 30.0% ويرجع السبب الى زيادة نسبة الذكور أن طبيعة العمل هي تحمل الضغط والحضور اليومي للعمل لذلك غالباً ما يكونوا من الذكور .

2- جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم تقني	6	20.0%
بكالوريوس	19	63.3%
دبلوم عالي	4	13.3%
ماجستير	1	3.3%
المجموع	30	100.0

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

الجدول (3) يشير الى توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ أن نسبة البكالوريوس هي الأعلى حيث بلغت 63.3 % ويعزى ذلك ان الذين يتم تعيينهم في مدخل الخدمة من حملة درجة البكالوريوس تليها مباشرة نسبة الدبلوم التقني التي بلغت 20.0 % وهي نسبة عالية، نلاحظ أيضا ان نسبة حملة الدبلوم العالي هي نسبة ممتازة حيث بلغت 13.3 % ايضا النتيجة طبيعية اذ ان غالبية مدراء الشركات يحملون دراسات عليا في الغالب .

3- جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص العلمي
26.7	8	محاسبة
20.0	6	نظم معلومات محاسبية
23.3	7	ادارة اعمال
6.7	2	اقتصاد
23.3	7	اخر
100	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

الجدول (4) يشير الى توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي حيث نلاحظ أن نسبة المحاسبين هي الأعلى حيث بلغت نسبتهم 26.7 % وهي نسبة عالية ويعزى ذلك ان اغلب حجم العينة من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة تليها مباشرة نسبة ادارة الاعمال والتخصصات الأخرى، حيث بلغت 23.3 % ، تليها مباشرة نسبة نظم المعلومات المحاسبية الذين بلغت نسبتهم 20 %، ويرجع السبب الى ان اغلب نظام الشركات نظام محوسب .

4- جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
30.0	9	محاسب
10.0	3	مراجع داخلي
3.3	1	مدير مالي
13.3	4	رئيس قسم
20.0	6	مدير ادارة
23.3	7	آخر
100%	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

نلاحظ من الجدول (5) أن توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي تتشكل من محاسب ومراجع داخلي ومدير مالي ورئيس قسم ومدير ادارة وخر ، نلاحظ ارتفاع عدد المحاسبين ، حيث بلغت نسبته 30 % من جملة العينة وتليها التخصصات الأخرى حيث بلغت 23.3 % من جملة العينة ، ثم تليها مدير ادارة حيث بلغت 20.0 % ، .

5- جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	6	20.0
5 و اقل من 10 سنوات	10	33.3
10 و اقل من 15 سنة	5	16.7
15 و اقل من 20 سنة	3	10.0
20 سنة فاكثر	6	20.0
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

الجدول (7) يعطي تفصيلاً حول عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ أن الخبرات من 5 أقل من 10 سنوات هي الأعلى حيث بلغت نسبتها 33.3% وهي نسبة عالية جداً يعزى ذلك ان اغلب الفئات من الشباب وذلك لتحملهم ضغط العمل ، تليها مباشرة نسبة أصحاب الخبرات اكثر من 20 سنة و الفئة اقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 20.0 % وهي نسبة مقدره ويعزى ذلك لعمل توازن ما بين اصحاب الخبرات ومدخل الخدمة لتفادي النقص وكسب الخبرة في العمل .

خامساً: عرض وتحليل أسئلة الاستبانة: يختص هذا المبحث بعرض وتحليل أسئلة الاستبانة وذلك كل محور على حدة لمعرفة متوسطات الموافقة بشدة والموافقة والمحايدة وعدم الموافقة للمحور ككل.

1- المحور الاول (الفرضية الاولى) خفض تكلفة المواد المباشرة جدول (8) التكرارات والنسب المئوية

لنفقرات خفض تكلفة المواد المباشرة

العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	المجموع
تساعد سلسلة القيمة علي ضبط تكلفة المواد المباشرة	التكرارات	13	14	2	0	1	30
	النسبة المئوية	43.3	46.7	6.7	0	3.3	100.0
تساهم سلسلة القيمة في الاستخدام الامثل للمواد المباشرة	التكرارات	10	15	4	1	0	30
	النسبة المئوية	33.3	50.0	13.3	3.3	0	100.0
	التكرارات	15	13	2	0	0	30

100.0	0	0	6.7	43.3	50.0	النسبة المئوية	سلسلة القيمة توفر معلومات تفيد في خفض تكاليف المواد المباشرة .
30	1	0	5	13	10	التكرارات	تساعد سلسلة القيمة في تحديد سعر البيع المناسب للمواد المباشرة
100.0	3.3	0	16.7	43.3	33.3	النسبة المئوية	
30	1	0	5	13	11	التكرارات	تعمل سلسلة القيمة علي خفض تكلفة المواد المباشرة باستخدام مواد محلية
100.0	3.3	0	16.7	43.3	36.7	النسبة المئوية	
30	0	2	4	15	9	التكرارات	استخدام سلسلة القيمة يعمل علي استبعاد التكاليف غير الضرورية للمواد المباشرة
100.0	0.0	6.7	13.3	50.0	30.0	النسبة المئوية	
30	0	1	6	13	10	التكرارات	تكامل الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة يقلل من التكاليف المرتبطة بشراء وتخزين المواد المباشرة
100.0	0.0	3.3	20.0	43.3	33.3	النسبة المئوية	
30	1	1	8	13	7	التكرارات	يساعد تحليل سلسلة القيمة في الكشف عن فرص تخفيض تكلفة المواد المباشرة دون التأثير علي الجودة
100.0	3.3	3.3	26.7	43.3	23.3	النسبة المئوية	
30	0	1	2	16	11	التكرارات	ان استخدام سلسلة لقيمة يؤدي الي زيادة كفاءة استخدام المواد المباشرة في العملية الانتاجية
100.0	0.0	3.3	6.7	53.3	36.7	النسبة المئوية	
30	1	1	8	11	9	التكرارات	التكامل بين الأنشطة الاساسية والداعمة في سلسلة القيمة يخفض من تكلفة المواد المباشرة
100.0	3.3	3.3	26.7	36.7	30.0	النسبة المئوية	
30	0.5	0.7	4.6	13.6	10.5	التكرارات	المتوسط العام للمحور
100.0	1.65	2.32	15.35	45.32	34.99	النسبة المئوية	

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م -2

3- المحور الثاني (الفرضية الثانية) خفض تكاليف التشغيل جدول (9) التكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الثاني (الفرضية الثانية) خفض تكاليف التشغيل.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	المجموع
تساهم سلسلة القيمة في تحسين كفاءة العمليات من خلال تحسين الأنشطة.	10	15	4	1	0	30
	33.3	50.0	13.3	3.3	0	100.0
يمكن أسلوب القيمة من تحليل الأنشطة المختلفة داخل المنشأة.	13	12	4	1	0	30
	43.3	40.0	13.3	3.3	0	100.0
تؤدي سلسلة القيمة الي تقليل فترات التوقف في عمليات الإنتاج.	7	19	3	1	0	30
	23.3	63.3	10.0	3.3	0	100.0
سلسلة القيمة تساعد في ضبط تكاليف التشغيل.	8	12	5	3	1	30
	26.7	40.0	16.7	10.0	3.3	100.0
تساهم سلسلة القيمة في تقليل تكلفة العمال من خلال التدريب.	10	15	2	2	1	30
	33.3	50.0	6.7	6.7	3.3	100.0
تساهم سلسلة القيمة علي توفير اكبر قدر من الطاقة المستخدمة	6	17	5	2	0	30
	20.0	56.7	16.7	6.7	0.0	100.0
تعمل سلسلة القيمة علي استبعاد الأنشطة غير الضرورية	11	11	7	1	0	30
	36.7	36.7	23.3	3.3	0.0	100.0
تساعد سلسلة القيمة المنشآت في تحسين جودة المنتجات	15	13	1	1	0	30
	50.0	43.3	3.3	3.3	0.0	100.0
التكرارات	8	15	4	2	1	30

100.0	3.3	6.7	13.3	50.0	26.7	النسبة المئوية	تساعد سلسلة القيمة المنشآت الصناعية في اتخاذ قرارات تشغيلية فعالة وباقل تكلفة
30	0	0	7	12	11	التكرارات	تحليل الأنشطة الداعمة يساعد في تقليل الهدر في المنشآت الصناعية .
100.00	0.0	0	23.3	40.0	36.7	النسبة المئوية	
30	0.3	1.4	4.2	14	10	التكرارات	المتوسط العام للمحور
100.0	0.99	4.66	12.99	47	33	النسبة المئوية	

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

سادساً: الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبانة

1. محور خفض تكلفة المواد المباشرة جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة
لقرارات محور خفض تكلفة المواد المباشرة .

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقل النسبي للموافقة	التقييم
تساعد سلسلة القيمة علي ضبط تكلفة المواد المباشرة.	1.7333	0.15854	90.0 %	مرتفع
تساهم سلسلة القيمة في الاستخدام الامثل للمواد المباشرة	1.8667	0.14169	83.3 %	مرتفع
سلسلة القيمة توفر معلومات تفيد في خفض تكاليف المواد المباشرة .	1.5667	0.11430	93.3 %	مرتفع
تساعد سلسلة القيمة في تحديد سعر البيع المناسب للمواد المباشرة	2.0000	0.17940	76.6 %	مرتفع
تعمل سلسلة القيمة علي خفض تكلفة المواد المباشرة باستخدام مواد محلية	1.9000	0.16850	80.0 %	مرتفع
استخدام سلسلة القيمة يعمل علي استبعاد التكاليف غير الضرورية للمواد المباشرة	1.9667	0.15524	80.0 %	مرتفع
تكامل الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة يقلل من التكاليف المرتبطة بشراء وتخزين المواد المباشرة	1.9333	0.15111	76.6 %	مرتفع
يساعد تحليل سلسلة القيمة في الكشف عن فرص تخفيض تكلفة المواد المباشرة دون التأثير علي الجودة	1.2000	0.1755	66.6 %	مرتفع
ان استخدام سلسلة لقيمة يؤدي الي زيادة كفاءة استخدام المواد المباشرة في العملية الانتاجية	1.7667	0.1329	90.0 %	مرتفع

مرتفع	66.7 %	0.18404	2.2333	التكامل بين الأنشطة الأساسية والداعمة في سلسلة القيمة يخفض من تكلفة المواد المباشرة
مرتفع	80.31 %	0.156119	1.80667	التقييم العام

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

نلاحظ من الجدول (10) أن التقييم العام لهذا المحور قد جاء بتقدير مرتفع بنسبة بلغت 80.31%، كما أن جميع الفقرات قد جاءت بتقييم مرتفع وذلك لأن جميع الأوساط الحسابية أقل من 2.33 حسب مقياس ليكارت الخماسي المذكور في المبحث الأول من هذا الفصل.

2. محور خفض تكاليف التشغيل جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة

لفقرات محور خفض التكاليف التشغيلية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقل النسبي للموافقة	التقييم
تساهم سلسلة القيمة في تحسين كفاءة العمليات من خلال تحسين الأنشطة	1.8667	0.77608	83.3 %	مرتفع
يمكن اسلوب القيمة من تحليل الأنشطة المختلفة داخل المنشأة	1.7667	0.81720	83.3 %	مرتفع
تؤدي سلسلة القيمة الي تقليل فترات التوقف في عمليات الانتاج	1.9333	0.69149	86.6 %	مرتفع
سلسلة القيمة تساعد في ضبط تكاليف التشغيل	2.2000	1.06350	66.7 %	مرتفع
تساهم سلسلة القيمة في تقليل تكلفة العمال من خلال التدريب	1.9667	0.99943	83.3 %	مرتفع
تساهم سلسلة القيمة علي توفير اكبر قدر من الطاقة المستخدمة	2.1000	0.80301	76.7 %	مرتفع
تعمل سلسلة القيمة علي استبعاد الأنشطة غير الضرورية	1.9333	0.86834	73.4 %	مرتفع
تساعد سلسلة القيمة المنشآت في تحسين جودة المنتجات	1.6000	0.72397	93.3 %	مرتفع

مرتفع	76.7%	0.99481	2.1000	تساعد سلسلة القيمة المنشآت الصناعية في اتخاذ قرارات تشغيلية فعالة وبأقل تكلفة
مرتفع	76.7%	0.77608	1.8667	تحليل الأنشطة الداعمة يساعد في تقليل الهدر في المنشآت الصناعية
مرتفع	80.0 %	0.851383	1.93334	التقييم العام

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

الجدول (11) يشير الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الثقل لفقرات محور خفض تكاليف التشغيل ، التقييم العام قد جاء بتقدير مرتفع بنسبة بلغت 80.0%، كما أن جميع الفقرات قد جاءت بتقييم مرتفع وذلك لأن جميع الأوساط الحسابية أقل من 2.33 حسب مقياس ليكارت الخماسي المذكور في المبحث الأول من هذا الفصل ، نلاحظ أن متوسط الثقل العام للموافقة قد جاء بنسبة (88.75%) بتقدير (مرتفع) كذلك جميع الفقرات قد جاءت بتقدير (مرتفع) خصوصاً الفقرة (تساعد سلسلة القيمة المنشآت في تحسين جودة المنتجات) بنسبة 93.3% ثم تليها الفقرة (تؤدي سلسلة القيمة الي تقليل فترات التوقف في عمليات الانتاج) بنسبة 86.6% ومن ثم الفقرتين (تساهم سلسلة القيمة في تحسين كفاءة العمليات من خلال تحسين الأنشطة) (يمكن اسلوب القيمة من تحليل الأنشطة المختلفة داخل المنشأة).

سابعاً: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين سلسلة القيمة وخفض

تكلفة المواد المباشرة لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم اختبار مربع كاي والجدول كما يلي

جدول (12) قيمة مربع كاي والقيمة المعنوية لمربع كاي لمحور سلسلة القيمة وخفض تكلفة

المواد المباشرة بالفرضية الأولى

الفقرة	قيمة مربع كاي	df	Sing.(asympt. sing)
تساعد سلسلة القيمة علي ضبط تكلفة المواد المباشرة	19.33	3	<0.001
تساهم سلسلة القيمة في الاستخدام الامثل للمواد المباشرة	15.600	3	0.001
سلسلة القيمة توفر معلومات تفيد في خفض تكاليف المواد المباشرة .	9.800	2	0.007
تساعد سلسلة القيمة في تحديد سعر البيع المناسب للمواد المباشرة	19.333	4	<0.001
تعمل سلسلة القيمة علي خفض تكلفة المواد المباشرة باستخدام مواد محلية	12.133	3	0.007
استخدام سلسلة القيمة يعمل علي استبعاد التكاليف غير الضرورية للمواد المباشرة	13.467	3	0.004

0.013	3	10.800	تكامل الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة يقلل من التكاليف المرتبطة بشراء وتخزين المواد المباشرة
0.002	4	17.333	يساعد تحليل سلسلة القيمة في الكشف عن فرص تخفيض تكلفة المواد المباشرة دون التأثير علي الجودة
<0.001	3	20.933	ان استخدام سلسلة لقيمة يؤدي الي زيادة كفاءة استخدام المواد المباشرة في العملية الانتاجية
0.005	4	14.667	التكامل بين الأنشطة الاساسية والداعمة في سلسلة القيمة يخفض من تكلفة المواد المباشرة .

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

الجدول (12) يشير الى فرضية (محور) سلسلة القيمة وخفض تكلفة المواد المباشرة و قيم مربع كاي لكل فقرة نلاحظ أن الدلالة المعنوية لمربع كاي أقل من 0.05 ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وخفض تكلفة المواد المباشرة

2- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين سلسلة القيمة وخفض

تكاليف التشغيل لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم اختبار مربع كاي والجدول كما يلي:

جدول (13) قيمة مربع كاي والقيمة المعنوية لمربع كاي لمحور سلسلة القيمة وخفض تكاليف التشغيل بالفرضية الثانية

الفقرة	قيمة مربع كاي	df	Sing.(asympt sing)
تساهم سلسلة القيمة في تحسين كفاءة العمليات من خلال تحسين الأنشطة	15.600	3	0.001
يمكن اسلوب القيمة من تحليل الأنشطة المختلفة داخل المنشأة	14.000	3	0.003
تؤدي سلسلة القيمة الي تقليل فترات التوقف في عمليات الانتاج	26.000	3	<0.001
سلسلة القيمة تساعد في ضبط تكاليف التشغيل	14.000	4	0.005
تساهم سلسلة القيمة في تقليل تكلفة العمال من خلال التدريب .	25.667	4	<0.001
تساهم سلسلة القيمة علي توفير اكبر قدر من الطاقة المستخدمة	17.000	3	<0.001
تعمل سلسلة القيمة علي استبعاد الأنشطة غير الضرورية	8.933	3	0.030
تساعد سلسلة القيمة المنشآت في تحسين جودة المنتجات	22.800	3	<0.001

0.001	4	21.667	تساعد سلسلة القيمة المنشآت الصناعية في اتخاذ قرارات تشغيلية فعالة وباقل تكلفة
0.497	2	1.40	تحليل الأنشطة الداعمة يساعد في تقليل الهدر في المنشآت الصناعية

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2025م

الجدول (13) يشير الى فرضية (محور) سلسلة القيمة وخفض تكاليف التشغيل وقيم مربع كاي لكل فقرة نلاحظ أن الدلالة المعنوية لمربع كاي أقل من 0.05 ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وخفض تكاليف التشغيل

المحور الرابع: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

- 1- قيمة تساعد سلسلة القيمة على ضبط تكلفة المواد المباشرة.
- 2- تساهم سلسلة القيمة في الاستخدام الأمثل للمواد المباشرة.
- 3- سلسلة القيمة توفر معلومات تفيد في خفض تكاليف المواد المباشرة.
- 4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وخفض تكلفة المواد المباشرة
- 5- تساهم سلسلة القيمة في تقليل تكلفة العمال من خلال التدريب.
- 6- استخدام سلسلة لقيمة يؤدي الي زيادة كفاءة استخدام المواد المباشرة في العملية الانتاجية.
- 7- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة القيمة وخفض تكاليف التشغيل.

ثانياً: التوصيات:

- 1- حث الشركات الصناعية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة وذلك لضبط تكلفة المواد المباشرة واستخدامها استخدام أمثل.
- 2- على الشركات الصناعية تدريب العاملين علي الكفاءة في الانتاج وتقليل التكاليف.
- 3- أوصى مدراء الشركات الصناعية بتطبيق أسلوب سلسلة القيمة لتوفير معلومات تفيد في خفض التكاليف.

المصادر والمراجع:

- 1- مهني بوريش، بن البار امحمد، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في خفض تكلفة المنتج، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد الأول، 2021م، ص ص 357- 394.
- 2- حسين نزيهة، برامقي رضية، أثر تطبيقات الجودة 4.0 في تحسين سلسلة القيمة في عصر الثورة الصناعية الرابعة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 7، العدد الأول، 2024م، ص ص 121- 134 .
- 3- عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2، 2019م، ص ص 775 - 797.

- 4- مجذوبي سهرزاد، صالح إلياس، دور إعادة الهندسة في خفض التكاليف بالتكامل مع مناهج خفض التكاليف الأخرى، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد الأول، دت، ص ص 351 - 361 .
- 5- رحاب تبوب، اشتراك النساء ضمن سلاسل القيمة والتوريد كأحد مجالات التمكين الاقتصادي للمرأة عرض بعض النماذج العالمية الناجحة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد الثاني، 2024م، ص 187.
- 6- محمد الصديق الفضيل، أسلوب التكلفة المستهدفة كبديل متقدم لتحليل وتخفيض التكلفة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد الأول، 2021م، ص 263 .
- 7- محمد بن الحبيب، عبد الحق بن تقات، التوجه بالسوق السياحي وأثره على الأداء التسويقي لحرفيين الصناعة التقليدية بإعتماد وتحليل سلسلة القيمة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 11، العدد الأول، 2024م، ص 119.
- 8- الصادق محمد آدم علي، عبدالرحيم محجوب أحمد محمد، حياة جمعة بشير ابراهيم، دور أدوات التكلفة الاستراتيجية في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، مجلة مالية ومحاسبة الشركات، المجلد 4، العدد الأول، 2024م، ص 28 .
- 9- زين العابدين ابراهيم يوسف علي، رماز محمد هارون، دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد الأول، 2021م، ص ص 39 - 38 .
- 10- فارس عبد الزهرة عبد الحسين الخالدي، التعهد الإلكتروني وأثره في خفض التكلفة في ظل استخدام القياس المقارن، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2019م، ص 25.
- 11- يسرا أزهرى الأمين البخاري، دور استخدام محاسبة السجلات المفتوحة في تخفيض تكاليف الانتاج ودعم الميزة التنافسية، السودان، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غي منشورة، 2018م، ص ص 107 - 108.
- 12- محمد توفيق على نافع، دور المحاسبة عن الانجاز في خفض التكلفة، بغداد، جامعة المنصورة، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2019م، ص 13 .

13 - يوم 11 / 10 / 2025م، الساعة 7:20 صباحاً [www. Raitotec.com](http://www.Raitotec.com)