

أثر استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات الليبية  
(دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات الصناعية الليبية)  
عبد الرزاق عمران سالم سعد

**المخلص:**

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف إدراك الشركات الصناعية الليبية لأهمية استراتيجية التكلفة في إدارة وتنمية صادراتها بشكل جيد، وبالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات في الشركات الصناعية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قيادة التكلفة وإدارة وتنمية الصادرات في الشركات الصناعية الليبية، وجاءت أهم التوصيات بأنه يجب على الشركات الربط بين أساليب وأدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية وأهداف الشركات لتعزيز قدرتها التنافسية.



**Abstract:**

Consisted study the problem of the weak awareness of the Libyan industrial companies of the importance of cost strategy in the management and development of its exports are good, so the study aimed to identify the impact of cost leadership on the management and development of exports in the Libyan industrial companies strategy, the study reached the conclusion that the existence of a statistically significant correlation between cost leadership, management and export development in the Libyan industrial companies strategy, came the most important recommendations that companies must link the methods and tools for strategic cost management and corporate objectives to enhance their competitiveness.



## الجزء الأول: منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة:

إن مشكلة تنمية الصادرات في ليبيا ترجع إلى أن معظم الشركات لا تدرك أهمية العلاقة الجوهرية بين إستراتيجية قيادة التكلفة إدارة وتنمية الصادرات. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تكمن في ضعف إدراك الشركات الصناعية اللببية لأهمية إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية صادراتها.

### فرضية الدراسة:

"لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات في الشركات الصناعية اللببية".

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أثر إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات في الشركات الصناعية اللببية.
- 2- التعرف على درجة تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة والجوانب الأساسية لها في الشركات الصناعية اللببية وأثرها على تحسين إدارة وتنمية الصادرات اللببية.

### أهمية الدراسة:

- 1- الأهمية العلمية:
  - تساهم هذه الدراسة في معرفة أهمية قيادة التكلفة في الشركات الصناعية على تحسين إدارة وتنمية الصادرات في أي شركة صناعية.
  - تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد ترابط بين إستراتيجية قيادة التكلفة وإدارة وتنمية الصادرات لاخترق الأسواق الدولية.



## ٢- الأهمية التطبيقية:

- نظراً للتزايد المستمر في قناعة الكثير من الشركات الليبية للنفوذ إلى الأسواق العالمية والاستفادة من المزايا المتخصصة من تسويق منتجاتها خارج الدولة فإن قادة ومديري تلك الشركات يجب أن يسعون إلى البحث عن مهارات خاصة مثل قيادة التكلفة.

## الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

### مقدمة:

تعد الإشكالية الأساسية للاقتصاد الليبي مدى قدرة الشركات الصناعية على تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية، وعلى هذا الأساس فإن الرهان يتمثل في تقديم منتجات وفق المعايير الدولية ومسايرة المنتجات العالمية جودة وسعراً، غير أن ذلك سوف لا يحدث دون الاعتماد على إستراتيجيات تسويقية دولية لتفعيل الأنشطة والوظائف المتعلقة بها وفي مقدمتها قيادة التكلفة<sup>(i)</sup>.

### أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التسويقية الدولية التنافسية التي يمكن أن تتبعها الشركات حسب ما ذهب إليه (Porter) وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبياً من التميز<sup>(ii)</sup>.

### ثانياً: أهم محددات قيادة التكلفة حسب (Porter):

- التعلم والخبرة.
- التوقيت.
- استغلال الطاقة الإنتاجية.
- اقتصاديات الحجم.
- العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية.



ويري (Abdi et al, 2016) أن أهم محددات قيادة التكلفة هي (الموارد، الآلات، القوي العاملة، الأساليب، النقود). (iii)

وقد اختلف علماء الاستراتيجية في شرح مفهوم قيادة التكلفة واجمع أغلبهم على علاقاتها المباشرة بسعر المنتج أولاً وهناك العديد من المتغيرات والعوامل المرتبطة بتحديد سعر السلعة في السوق الدولية والتي تؤثر على قيادة التكلفة وهي:

- هوامش اسعار البيع بالجملة.
- حساسية المستهلكين للأسعار.
- اجراءات وردود فعل المنافسين.
- هوامش اسعار البيع بالتجزئة.
- مدى المرونة في التميز سعري كنتيجة للضغوط المفروطة من المنافسين. (iv)

### ثالثاً: أهم أبعاد قيادة التكلفة:

- **الموارد البشرية:**

ن خلق تنافسية للمنظمة وجعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية هو هدف عام في جميع المنظمات تسعى إلى تحقيقه لأنه مرتبط ببقائها فبطهور العولمة زادت شدة المنافسة وأصبحت العديد من المنظمات اليوم في خطر يهددها وهو شبح الزوال لذلك تسعى لزيادة قدرتها التنافسية من خلال تغيير استراتيجياتها وثقافتها ومنتجاتها ... إلخ وذلك من أجل تحقيق البقاء وفي سبيل ذلك فهي تحاول جاهدة تعزيز وتقوية الموارد البشرية ذات التأهيل العالي والخبرات والمهارات المتطورة والحديثة، ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية بجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات وبالتالي تكون المخرجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة. (v)

- **التطور التكنولوجي:**

أن المنافسة الشرسة والمتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتزايدة تجعل من المنظمات اليوم في موقف حياة أو موت فلا يمكن لآية



مؤسسة أن تركز إلى ذات الأساليب والاستراتيجيات التقليدية السابقة لعصر الثورة التكنولوجية حتى تضمن بقائها. وبالتالي يجب النظر للعلاقة بين التطور التكنولوجي والمنظمة من ثلاثة زوايا: الأداء الاقتصادي (الإنتاجية والتحكم في التكاليف)، والأداء التنظيمي (التنسيق وتقاسم المعلومات)، الأداء الديناميكي (الكفاءات والقدرات الابتكارية).<sup>(vi)</sup>

#### - إدارة المشتريات:

من شأن المشتريات إعداد تنبؤات الأسعار لتوجيه الخيارات وتحديد التكاليف من خلال ما يسمى باستراتيجية تسويق المشتريات والتي تتم وفق ما يلي:

- وضع سياسة منتج عبر تحسين المواد المشتراه والبحث عن مركبات جديدة.

- وضع سياسة لسعر التكلفة حسب المنتجات والأهداف الموازناتية.  
- تحديد سياسة موارد وأمان عبر إيجاد موردين جدد وتقويم الموردين الحاليين.<sup>(vii)</sup>

ويرى (Johnson et al., 2011) أنه من بين الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التميز التنافسي في المدى الطويل هو التركيز على استراتيجية تخفيض التكاليف دون تجاهل الجودة والخدمة.<sup>(viii)</sup>

#### رابعاً: العلاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة وإدارة وتنمية الصادرات:

السعر هو عنصر المزيج التسويقي الذي يؤثر مباشرة على دخل الشركة وأرباحها وتكاليفها، ولهذا فإنه يثير اهتمام العاملين بالإدارة المالية والمسوقين أيضاً، ويؤثر السعر في المستهلكين، والمستخدمين وحاملي الأسهم، ويتأثر السعر في السوق الدولي بعدد من المتغيرات مثل (الرسوم الجمركية، الضرائب، أرباح الموزعين، أسعار المنافسين، حجم الطلب بالسوق، .. إلخ).



ونظراً لأن التواجد بالأسواق الخارجية مرتبط بالتكلفة فإنها تأخذ أشكال متعددة أهمها بالنسبة لقضية التصدير:

- التسعير من أجل التصدير.
  - التسعير في نطاق السوق الخارجي. (ix)
- وينظر (F.Dicomite et al., 2014) إلى التكلفة على أنها المحدد الرئيسي لإدارة وتنمية الصادرات. (x)
- ويرى (Vinoj Abraham & S. K. Sasikumar, 2010) أن الشركة تكتسب قدرتها على دعم وتنمية صادراتها من خلال استراتيجية خفض التكلفة ودعم الكفاءة المتنوعة.

ومن وجهة نظر (Vinoj & S.K. 2011) أن العوامل المرتكزة على العمالة والتكنولوجيا لها تأثير إيجابي على مسار التكلفة وأنها تتكامل مع سلسلة القيمة. (xi)

ومن وجهة نظر (Pedro Albarran et al., 2009) ان جودة البنية التحتية المؤسسية لها تأثير على التكاليف وبالتالي على الصادرات المتمثلة في التكنولوجيا والنقل وغيرها. (xii)

وينظر (Ritika Tanwar, 2013) إلى استراتيجية قيادة التكلفة بأنها تحاكي المنافسين في السوق الدولية فيما يخص التصدير من خلال:

- المهارات الهندسية والتسويقية العملية.
  - سهولة تصميم المنتجات المصنعة.
  - إشراف وثيق ومستمر.
  - الحوافز على أساس الأهداف الكمية.
  - التأكد دائماً أن التكاليف في أدنى مستوى ممكن. (xiii)
- ولتنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة كما يراها (Martina, 2007) يتطلب الأمر اهتماماً خاصاً بالهيكل التنظيمي والصوابط الإدارية والسياسات باعتبارها جزء من العملية الإنتاجية والتسويقية والتصديرية. (xiv)



### الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

#### أولاً: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

وتناول الباحث في هذه الدراسة إدارة وتنمية الصادرات الليبية باستخدام استراتيجية، وفي ضوء مشكلة البحث قام الباحث بتحديد فرض البحث والذي يتضمن المتغيرات التالية:

#### جدول رقم (١)

#### متغيرات الفروض وكيفية قياسها

المتغير التابع	المتغير المستقل
<p>إدارة وتنمية الصادرات ويمكن قياسها من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلالات الهيكلية:</li> <li>• الاهتمام بالعميل.</li> <li>• الاهتمام بالموارد البشرية.</li> <li>• الاهتمام بالجودة.</li> <li>- عقبات التصدير:</li> <li>• التعريف الجمركية والضريبية.</li> <li>• المنافسة.</li> <li>• التدخل والدعم الحكومي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية قيادة التكلفة:</li> <li>• الاهتمام بالموارد البشرية.</li> <li>• التطور التكنولوجي.</li> <li>• إدارة المشتريات.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على الفروض.

#### ثانياً: نوع ومصادر البيانات:

١- المصادر الثانوية: حيث أتجه الباحث في معالجة الأطار النظرى للبحث إلى المصادر الثانوية والتي يتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعه في مواقع الأنترنت المختلفة.



٢- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، جمعت خصيصاً لهذا الغرض، إضافة إلى عقد المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في الشركات الصناعية الليبية ومركز تنمية الصادرات.

### ثالثاً: مجتمع البحث وتوزيع العينة ونسبة الاستجابة:

مجتمع الدراسة يتكون من مديري الإدارة العليا والعاملين في إدارات التسويق بالشركات الصناعية الليبية، وتجدر الإشارة إلى أن اختيار هذه الشركات يرجع للأسباب الآتية:

- محاولتها التواجد في الأسواق الدولية.
- أنها مصدره فعلاً.
- مسجلة في مركز تنمية الصادرات.
- القرب من الباحث.

وتم استخدام أسلوب العينة التحكمية (القصدية) في تحديد مجتمع البحث واختيار العينة وذلك لعدة أسباب منها:

- أن الإدارة العليا وموظفي إدارات التسويق هم المسؤولين بالدرجة الأولى عن تصميم وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التسويقية، وبالتالي لا يمكن سؤال غيرهم عن موضوع الاستراتيجيات التسويقية.
- أن هناك مفردات لا تصلح الدراسة بدونها، والمتمثلة في مديري الإدارة العليا وموظفي إدارات التسويق، وذلك لتوفر المعلومات التسويقية لديهم، وخاصة المتعلقة بالاستراتيجيات.
- أيضاً تم القياس على دراسات سابقة تناولت موضوع الاستراتيجيات التسويقية.
- ويرى (سيكاران) أن حجم العينات الأكثر من (٣٠) وأقل من (٥٠٠) مفردة مناسب لجميع البحوث.



والجدول التالي يبين العدد الإجمالي للعاملين وعدد مديري الإدارة العليا وموظفي إدارات التسويق حسب كل شركة.

جدول رقم (٢)

العدد الإجمالي لمديري الإدارة العليا وموظفي إدارات التسويق

عدد موظفي إدارات التسويق	مديري الإدارة العليا	العدد الإجمالي للعاملين	بيان
٥٥	٧٤	٧٢٢٣	الشركة الليبية للحديد والصلب
٢٠	٣٩	٦٠٥٦	شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز
٣٦	٣٤	٧٤٤	شركة المدينة للطلاء والمعاجين
٨	٤٢	١٣٠٠	شركة النسيم للصناعات الغذائية
٣	٩	٧٠	شركة ليدة للصناعات الغذائية
١٢٢	١٩٨	١٥٣٩٣	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

وبذلك يكون حجم المجتمع فيما يخص الشركات الصناعية الليبية (15393) تم اختيار عينة تحكومية نظراً للأسباب سالفة الذكر وكان حجم العينة التحكومية (320) مفردة تم توزيع عليهم استمارات الاستبيان وبلغ عدد الاستبيانات الصحيحة القابلة للتحليل (٢٤٢) استبانته وبذلك تكون نسبة الاستجابة  $\times \frac{242}{320} = 100 = 75.6\%$

والجدول التالي يبين الاستثمارات التي تم توزيعها على كل شركة وعدد الاستثمارات الصحيحة القابلة للتحليل لكل شركة.



جدول رقم (٣)

عدد الاستثمارات التي تم توزيعها وعدد الاستثمارات الصحيحة القابلة للتحليل

عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	عدد الاستثمارات التي تم توزيعها	الشركة
١٠٢	١٢٩	الشركة الليبية للحديد والصلب
٤١	٥٩	شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز
٥٤	٧٠	شركة المدينة للطلاء والمعاجين
٣٥	٥٠	شركة النسيم للصناعات الغذائية
١٠	١٢	شركة لبدة للصناعات الغذائية
٢٤٢	٣٢٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

رابعاً: طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استقصاء وتم توجيهها إلى مديري الإدارة العليا والعاملين في إدارات التسويق في الشركات الصناعية الليبية، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية ببعض المسؤولين ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج Statistical package for social science SPSS22 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:



### ١- الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة.

### ٢- الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء الاستدلالي وذلك لإثبات صحة الفروض من عدمها وهذه الأساليب كما يلي:

**تحليل الانحدار الخطي البسيط simple linear regression analysis** واساليب اختبارات المعنوية الخاصة به:

هو احد ادوات التحليل الاحصائي لتحليل العلاقة وقياس حجم التأثير بين متغيرين ويتم تقدير معاملات الانحدار بطريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Squares (OLS) واختبارات المعنوية الخاصة به (t) , (f) وكذلك التحقق من افتراضات تقدير معالم الانحدار مثل احصائية ديربن واتسون.

### سادساً: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية:

#### معامل الصدق والثبات:

تم حساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في كل فئة من فئات الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات اسئلة الاستبيان وكذلك لبحث مدى امكانية الاعتماد على هذه الاسئلة في التحليل وكانت قيم معاملي الصدق والثبات في الجدول التالي:

مديري الإدارة العليا – وموظفي إدارات التسويق في الشركات اللبية:



جدول (٤)

معاملات الصدف والثبات لفئة مديري الإدارة العليا وموظفي التسويق

معاملات الثبات	معامل الصدف ألفا ونباح	عدد العبارات	اسم المحور
0.801	0.641	12	١- إستراتيجية قيادة التكلفة
0.817	0.668	8	٢- الاختلالات الهيكلية <sup>(١)</sup>
0.801	0.641	11	٣- عقبات التصدير <sup>(١)</sup>

(١) استبعاد العنصر (٣) (٢) استبعاد العنصر (٢)

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدف والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيمة معاملي الصدف والثبات تجاوزت (٠.٥) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ولكن بعد استبعاد العبارات الوارد ذكرها من المحاور المختلفة اثناء اجراء اختبارات الفروض لعدم صدف تلك العبارات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل بعد تلك الاستبعاد.

سابعاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة وتحليل اتجاهات المستقصى منهم:

- مديري الإدارة العليا وموظفي إدارت التسويق في الشركات الصناعية الليبية (المتغير المستقل):



جدول (٥)  
استراتيجية قيادة التكلفة

المقياس					الفقرات	م	الأبعاد والمؤشرات
ترتيب الاهمية النسبية	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح			
ب- استراتيجية قيادة التكلفة:							
3	86.94%	16.69%	0.73	4.35	تسعي الشركة لإدارة قدراتها الداخلية والخارجية من خلال التدريب والتطوير وبناء شبكة العلاقات.		الموارد البشرية
9	75.37%	33.63%	1.27	3.77	تتمتع الشركة بإدارة فعالة للمعرفة لألتقاط ونشر أفضل ممارسات حول وحدات ونظم ومكونات من شأنها تخفيض التكاليف.		



1	89.75%	12.88%	0.58	4.49	تعمل الشركة على وضع استراتيجية لكفاءة الموارد البشرية من شأنها تحديد القدرات الأساسية اللازمة للحصول على ميزة تنافسية.	
5	80.50%	19.06%	0.77	4.02	الثقافة المؤسسية تدعم الريادة والعمل ضمن فرق العمل بالإضافة للاعتراف بالمجهودات والتحفيز.	
6	80.33%	21.27%	0.85	4.02	يتم تحديث التكنولوجيا سنوياً لتتماشي مع استراتيجية المنتج والشركة.	التطور التكنولوجي

7	77.69%	23.26%	0.90	3.88	هناك فهم لكل تكنولوجيا من حيث مدي مساهمتها النوعية والكمية في تحقيق أهداف الشركة وتخفيض التكاليف.
10	74.88%	28.49%	1.07	3.74	لديكم فهم ممتاز لمدى تأثير التكنولوجيا المختلفة داخل مجال عملكم وخصوصاً التكلفة.
8	76.86%	23.47%	0.90	3.84	هناك توافق واضح بين استراتيجية المنتج واستراتيجية التكنولوجيا حيث يربط بين الإنتاج وأنظمة الجودة والتكلفة.

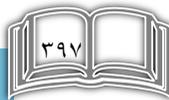


## جامعة قناة السويس – كلية التجارة

أثر استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات الليبية (دراسة ميدانية) .....

محمد الرزاق محموان سالم سعد

4	84.13%	24.48%	1.03	4.21	تختار الشركة مصادر توريد قريبة منها لتخفيض التكاليف.	إدارة المشتريات
12	55.21%	48.06%	1.33	2.76	تحاول الشركة صناعة مستلزمات الإنتاج ذاتياً من أجل تخفيض التكاليف.	
11	69.75%	31.15%	1.09	3.49	تستطيع الشركة الوصول إلى الموردين بسرعة ويسر.	
2	87.11%	19.59%	0.85	4.36	تعمل الشركة على التكامل وبناء علاقات طويلة الأمد مع موردي المواد الأولية لتتجاوز محدودية وارتفاع أسعار المواد الأولية.	
	78.21%	25.17%	0.95	3.91	المتوسط العام	



### من خلال الجدول:

- جاءت أكثر العبارات أهمية (تعمل الشركة على وضع استراتيجية لكفاءة الموارد البشرية من شأنها تحديد القدرات الأساسية اللازمة للحصول على ميزة تنافسية) بأهمية نسبية (٨٩.٧٥%) ومتوسط حسابي (٤.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٨) ويعزو الباحث أن الشركات تدرك أهمية العنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطى ميزة تنافسية من ناحية التكلفة.
- ثم جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية (تعمل الشركة على التكامل وبناء علاقات طويلة الأمد مع موردي الموارد الولية لتتجاوز محدودية وارتفاع أسعار المواد الأولية) بأهمية نسبية (٨٧.١١%) ومتوسط حسابي (٤.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٥) ، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة العينة المبحوثة بأهمية الموردين باعتبار المورد يمكن أن يظهر على منافسيك من خلال أساس السعر وانخفاض المخزون.
- وجاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية عبارة (تحاول الشركة صناعة مستلزمات الإنتاج ذاتياً من أجل تخفيض التكاليف) بأهمية نسبية (٥٥.٢١%) ومتوسط حسابي (٢.٧٦) وانحراف معياري (١.٣٣) ويعزو الباحث ذلك لعدم اهتمام الشركات المبحوثة بصناعة مستلزمات الإنتاج باعتبارها أهم التشوهات التي قد تؤثر على المنافسة الدولية للشركات محل الدراسة فيما يخص التكاليف.



إدارة وتنمية الصادرات في الشركات الصناعية (المتغير التابع):

جدول (٦)

الاختلالات الهيكلية

ترتيب الاهمية النسبية	الاهمية النسبية %	المقياس			الفقرات	م	الأبعاد والمؤشرات
		معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح			
ا- الاختلالات الهيكلية:							
2	88.60%	15.61%	0.69	4.43	تقوم الشركة بمراعاة المقاييس التي تحقق الأمان للعميل.		الاهتمام بالعميل
4	85.45%	17.84%	0.76	4.27	تحدد الشركة توقعات واحتياجات وأذواق العملاء وترجمتها في شكل مواصفات لمنتجات الشركة.		
1	95.21%	95.95%	4.57	4.76	تقوم الشركة بتنمية الموارد البشرية لتصبح قادرة على التعامل مع التكنولوجيا المستحدثة.		الاهتمام بالموارد البشرية
6	80.99%	20.08%	0.81	4.05	الشركة تمتلك المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الصادرات.		



3	86.94%	18.68%	0.81	4.35	تتوفر لدى الشركة وحدة خاصة مسنولة عن ضمان وتوكيد الجودة.	الاهتمام بالجودة
7	80.66%	28.56%	1.15	4.03	تسعى الشركة التي تطبق مفاهيم الجودة وتقديم الدعم المالى لها.	
8	72.73%	24.29%	0.88	3.64	تستجيب الشركة للمقترحات المقدمة من المستهلكين وترجمتها وتطويرها.	
5	83.47%	20.40%	0.85	4.17	تسعى الشركة لإعادة تأهيل نفسها بين الفترة والأخرى للحصول على شهادات المطابقة للمواصفات.	
	84.26%	30.18%	1.31	4.21	المتوسط العام	

### من خلال الجدول:

- جاءت أكثر العبارات أهمية (تقوم الشركة بتنمية الموارد البشرية لتصبح قادرة على التعامل مع التكنولوجيا المستحدثة) بأهمية نسبية بلغت (٩٥.٢١%) ومتوسط حسابي (٤.٧٦) وانحراف معياري (٤.٥٧) ويعزو الباحث إلى تركيز الشركات على الجانب الفني التشغيلي دون الاهتمام بالجانب التسويقي بشكل جيد.



- ثم جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة (تقوم الشركة بمراعاة المقاييس التي تحقق الأمان للعميل) بأهمية نسبية (٨٨.٠٦%) ومتوسط حسابي (٤.٤٣) وانحراف معياري (٠.٦٩) ويعزو الباحث لاهتمام الشركات بالجودة والمقاييس العالمية والمسئولية الاجتماعية.
- ثم جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية (تستجيب الشركة للمقترحات المقدمة من المستهلكين وترجمتها وتطويرها) بأهمية نسبية بلغت (٧٢.٧٣%) ومتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٨) ويعزو الباحث ذلك لضعف الفهم العميق لأهمية العملاء في تطوير المنتجات.

### جدول (٧)

#### عقبات التصدير

ترتيب الأهمية النسبية	المقياس			الوسيط الحسابي المرجح	الفقرات	م	الأبعاد والمؤشرات
	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري				
ب- عقبات التصدير:							
5	78.35%	24.52%	0.96	3.92	تعانى الشركة من ارتفاع التعريفات الجمركية في الأسواق الدولية.		التعريفات الجمركية والضريبية



7	72.56%	34.63%	1.26	3.63	تمتّع الشركة عن تصدير منتجاتها إلى الأسواق التي تفرض تعريفًا جمركية على المنتجات المستوردة.	
4	80.17%	22.84%	0.92	4.01	تستفيد الشركة من بعض الإعفاءات الضريبية والرسوم الجمركية التي تمنحها الدولة الأم وبشكل جيد لإمكاناتها التصديرية.	
9	65.62%	44.46%	1.46	3.28	تعتمد الشركة في مواجهة المنافسين من خلال المنافسة على أساس السعر.	المنافسة



1	82.81%	20.24%	0.84	4.14	تعتمد الشركة في مواجهة المنافسين من خلال التميز على منتجات المنافسين.
6	75.54%	20.60%	0.78	3.78	تقوم الشركة بأجراء بحوث تسويق دولية من أجل تحليل السوق ومعرفة حاجات ورغبات المستهلك الدولي.



3	80.50%	21.82%	0.88	4.02	تقوم الشركة باجراء تعديلات على منتجاتكم لمواجهة المنافسين في السوق الدولي.	التدخل والدعم الحكومي
8	65.95%	35.52%	1.17	3.30	استفادة الشركة من الاتفاقيات الدولية التي عقدتها الحكومة مع باقي الدول.	
11	59.50%	35.30%	1.05	2.98	استفادة الشركة من قروض مالية ممنوحة من الدولة لدعم الصادرات.	



2	80.66%	22.80%	0.92	4.03	إن ما تقدمه الحكومة في ميدان التأهيل الشامل لتحسين تنافسية الشركة غير كافي بالمقارنة مع متطلبات السوق الدولية.
10	64.13%	39.35%	1.26	3.21	النظام المالي والبنكي اللبي متكيف مع احتياجاتكم كشركة تقوم بالتصدير.
	73.25%	29.28%	1.04	3.66	المتوسط العام

### من خلال الجدول:

- جاءت أكثر العبارات أهمية (تعتمد الشركة في مواجهة المنافسين من خلال التميز على منتجات المنافسين) بأهمية نسبية بلغت (٨٢.٨١%) ومتوسط حسابي (٤.١٤%) وانحراف معياري (٠.٨٤) ويعزو الباحث ذلك لإدراك الشركات بأهمية التميز كوسيلة للبقاء والاستقرار في السوق المحلي والدولي.



- ثم جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة (إن ما تقدمه الحكومة في ميدان التأهيل الشامل لتحسين تنافسية الشركة غير كافي بالمقارنة مع متطلبات السوق الدولية) بأهمية نسبية (٨٠.٦٦%) ومتوسط حسابي (٤.٠٣%) وانحراف معياري (٠.٩٢) ويعزو الباحث ذلك لقلّة اهتمام الحكومة المتمثلة في وزارة الصناعة والاقتصاد ومركز تنمية الصادرات لتأهيل الشركات في السوق الدولية.
- ثم جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية (استفادة الشركة من قروض مالية ممنوحة من الدولة لدعم الصادرات) بأهمية نسبية بلغت (٥٩.٥%) ومتوسط حسابي (٢.٩٨%) وانحراف معياري (١.٠٥) ويعزو الباحث ذلك لعدم اهتمام الدولة بدعم الشركات عند التوجه إلى السوق الدولية.

#### ثامناً: اختبار الفروض الإحصائية:

**الفرض:** ينص على أنه "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات بالشركات الصناعية الليبية".

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Squares (OLS) وبعض اختبارات مقدرات الانحدار والتحقق من المربعات الصغرى وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي للفرض ما يلي:

#### الإدارة العليا وموظفي التسويق في الشركات الصناعية:

المتغير التابع: إدارة وتنمية الصادرات الليبية.



جدول رقم (٨)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض  
الرئيس الثاني فئة الإدارة العليا وموظفي التسويق

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديربن واتسون Dw
إستراتيجية قيادة التكلفة	0.671	13.8	0.0	معنوي	0.666	1.872

جدول رقم (٩)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني فئة  
الإدارة العليا وموظفي التسويق

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد $r^2$	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	1 240	191.2	0.0	معنوي	44.3%	55.7%

قيم جدولية مستخرجة من جداول DW Du=1.669 Dl=1.666

من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معامل ارتباط بيرسون و معامل الانحدار للنموذج اقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني وجود



أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية قيادة التكلفة كاحد استراتيجيات التسويق الدولي وذلك على إدارة وتنمية الصادرات اللببية في الشركات الصناعية محل الدراسة.

٢- كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون وأيضاً معامل الانحدار إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما زاد الاعتماد على إستراتيجية قيادة التكلفة أدى ذلك لزيادة إدارة وتنمية الصادرات اللببية بالشركات الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر اعضاء الادارة العليا .

٣- كانت قيمة مستوي الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA [اختبار F] اقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

٤- كانت قيمة معامل التحديد  $r^2=44.3\%$  وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في إستراتيجية قيادة التكلفة مسؤولة عن تفسير ما نسبته  $44.3\%$  من التغيرات التي تحدث في إدارة وتنمية الصادرات اللببية وهناك ما نسبته  $55.7\%$  ترجع إلى حد الخطأ العشوائي random error.

٥- للتأكد من افتراضات المربعات الصغرى OLS:

لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين البواقي Auto correlation كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة  $Dw = 1.872$  وبالنظر للقيم الجدولية نجد أن تلك القيمة تنحصر بين القيمتين  $(Du, 4- Du)$  وهذا يعني أنه عدم وجود تام مشكلة الارتباط الذاتي بين البواقي (الأخطاء).

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض الفرعي العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص على أنه " يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات بالشركات الصناعية اللببية "



مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض الفرعي العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص على أنه " يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات بالشركات الصناعية اللببية "

### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

- 1- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة وتنمية الصادرات في الشركات الصناعية اللببية.
- 2- أثبتت الدراسة أن الشركات تهتم بصناعة مستلزمات الإنتاج ذاتياً وتعاني من صعوبة في الوصول للمزودين بسهولة ويسر مما يزيد من تكاليفها.
- 3- أثبتت الدراسة أن الشركات تعاني من الدعم اللازم من قبل الجهات السيادية فيما يخص توفير القروض الميسرة لإنجاح برنامج الصادرات.

#### ثانياً: التوصيات:

- يتعين على الشركات الربط بين أساليب وأدوات التكلفة الإستراتيجية وأهداف الشركات لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال:
- تقليص الفجوة بين الموردين والشركات.
  - العمل على وضع استراتيجية لصناعة بعض مستلزمات الإنتاج.
  - العمل على توفير التمويل لمناسب لبرامج الصادرات بالتعاون مع مركز تنمية الصادرات.



## المراجع

- 1- بلالي، أحمد، "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد ٦، ٢٠٠٨، ص ٩٧.
- 2- عادل، مزوغ، "دراسة نقدية للاستراتيجيات التنافسية"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، العدد (١٠)، ٢٠١٣، ص ٩٧.
- 3- Abdi Ehsan, Alireza Rangraz-Jeddi, Nafiseh Ghorbani-Renani, Alireza Azarpajuh, and Iman Ghasemi, Relationship among 5M in the Value Chain of Nanotechnology and Cost Leadership Strategy, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol 7 No 2, March 2016, pp 351-352.
- 4- Theodosiou M. and Leonidou L. C., Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research, **International Business Review** 12(2003) pp-156-162.
- 5- سليمان، عائشة، "دور تسيير الموارد في تحقيق التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بالقائد، الجزائر، ٢٠١١، ص ٦١.
- 6- بن قفول، الهادي، وبلكبير، بومدين، "الأداء التنظيمي المتميز في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات"، منشورات جامعة ناجي مختار، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ١٠.
- 7- [www.ashrafawd.com/joomla/d/b6.pptx](http://www.ashrafawd.com/joomla/d/b6.pptx).
- 8- Johnson, strategic group analysis of U.S food business using the Two – Step clustering method, **international food and agribusiness management review**, volume (14), Issue, 2011, p 85, pp 83 – 102.



- ٩- التسويق الدولي والمصدر الناجح، المهارات والخبرات الفعالة في التصدير والتسويق الخارجي، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للأعلام العلمي، القاهرة، السنة الرابعة، العدد العشرين، أكتوبر ١٩٩٦، ص ٥- ١٢. [www.edana.com](http://www.edana.com)
- 10-F. Dicomite, Verti-Zontal differentiation in export markets, **journal of international Economics**, Vol. 93, issue. 1, (2014), pp.50 – 66.
- 11- Abraham Vinoy & Sasikumar S.K., **Labor cost and Export behavior of Firms in Indian Textile and clothing industry**, Economics, Management, and Financial Markets 1 (2011).
- 12- Pedro Albarran, **Transport infrastructure, Sunk costs and firms export behavior**, Universidad Carlos III de Madrid, Working paper, 9 – 22 economic series (13), Jan.2009.
- 13- Tanwaa Ritika, Porter's Generic Competitive strategies, **ICSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Issue 1, (Nov. Dec. 2013), pp 11 – 17.
- 14- Minarik, Martina, **Cost leadership and Differentiation – An Investigation of the Fundamental Trade – off between Porter's Cost Leadership and differentiation startegies**, Stockholm School of Economics Institute of International Business M.Sc Thesis in International business, March 2007, p26.

