

العنوان:	استخدام نظام التحسين المستمر لدعم دور ادارة التكلفة في ترشيد القرارات الادارية بمؤسسة الطيران العربية السورية
المصدر:	المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	خليل، عطا الله وراذ
المجلد/العدد:	ع3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الشهر:	يوليو
الصفحات:	220 - 264
رقم MD:	113064
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الطيران المدني ، القرارات الادارية ، تحسين الاداء، محاسبة التكاليف، مؤسسة الطيران العربية السورية ، شركات الطيران ، النقل الجوي ، نظم المعلومات ، تكنولوجيا المعلومات ، سوريا، السياسة الاقتصادية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/113064">http://search.mandumah.com/Record/113064</a>

**استخدام نظام التحسين المستمر  
لدعم دور إدارة التكلفة في ترشيد  
القرارات الإدارية بمؤسسة  
الطيران العربية السورية**

الدكتور/ عطا الله وارد خليل



# استخدام نظام التحسين المستمر لدعم دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية (دراسة ميدانية)<sup>(١)</sup>

## المخلص

استهدف البحث ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية بدلالة معلومات التحسين المستمر وأسلوب إدارة التكلفة. ولتحقيق هذا الهدف فقد رصد الباحث أربعة تساؤلات بحثية اعتمدت على ثلاث فرضيات لتوفير الإجابات الأولية من قبل الباحث.

وقد تم اختبار مدى صدق وصحة فرضيات البحث الثلاثة اعتمادًا على بعض الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة في هذا الصدد وفي ظل البيانات الأولية التي أمكن جمعها بأسلوب الاستقصاء الموجه لثلاث فئات مستقصي منهم بالمؤسسة مجال الجانب التطبيقي.

(محاسب تكاليف، مسئول صيانة الطائرات، مسئول حركة الإقلاع والهبوط).

وقد انتهى البحث بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين نظام التحسين المستمر وبين أسلوب إدارة التكلفة عند بناء قاعدة بيانات تكاليفية تساعد على ترشيد القرارات الإدارية بالمؤسسة المذكورة خاصة تلك المتصلة بخدمات المسافرين والخدمات

---

(١) الباحث يعمل حاليًا أستاذ المحاسبة بكلية الاقتصاد - جامعة دمشق، وله اهتمامات بحثية في مجالات الإفصاح المحاسبي وإعادة الهيكلة المؤسسية لدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الخاصة والعامّة.

الأرضية وخدمات الإقلاع والهبوط، هذا بالإضافة إلى وجود مجموعة من العناصر المتعلقة كل من نظام التحسين المستمر وأسلوب إدارة التكلفة والتي يجب الاهتمام بها عند التفكير مستقبلاً في محاولات إجراء تحسينات على العمليات المتصلة بخدمات الطيران بالمؤسسة. وترتيباً على هذه النتائج، فقد أوصى الباحث بضرورة قيام الإدارات المعنية بالمؤسسة محل المجال التطبيقي بتوظيف منهجية التحسين المستمر المدعومة بأسلوب إدارة التكلفة وذلك ضمن خططها الاستراتيجية المستقبلية.

### مقدمة:

تواجه معظم شركات الطيران العالمية - والتي من بينها مؤسسة الطيران العربية السورية - العديد من التحديات المحلية والإقليمية والدولية التي تحد من قدرة هذه الشركات على المنافسة خاصة في الأسواق العالمية للنقل الجوي، الأمر الذي يستوجب ضرورة بذل المزيد من الجهود الإدارية والمحاسبية والتسويقية والتقنية وغيرها لزيادة حصة كل شركة طيران في السوق أو على الأقل الحفاظ على مستوى حصتها الحالية من ثم زيادة مستوى ربحيتها أو الحفاظ على مستواها الحالي.

ولعل أهم الجهود المحاسبية التي أفرزها الفكر المحاسبي المعاصر مع مطلع القرن الحادي والعشرين قد تمثلت في نظام التحسين المستمر *Continues Improvement* المبني على نظام "الكايزن" للتكلفة *Kai-zen Costing* والقادر على دعم أسلوب إدارة التكلفة *Cost Management* لأغراض ترشيد القرارات الإدارية.

ونظراً للارتفاع المستمر في معدلات تكلفة برامج وأنشطة وعمليات الطيران الجوي والخدمات الأرضية بفعل استمرار شركات الطيران في الاعتماد على طرازات معينة من الطائرات لفترات طويلة نسبياً فضلاً عن عدم قدرة هذه الشركات على استغلال السعة المقعدية لهذه الطائرات مما يخلق نوعاً من الطاقات غير المستغلة، بالإضافة إلى الزيادة المستمرة في أسعار عناصر التشغيل المختلفة من الأجور والوقود والزيوت وغيرها، هذا في الوقت الذي تعاني منه معظم هذه الشركات من تدني حصتها السوقية بسبب آلية السماوات المفتوحة المفروضة دولياً عليها.

لذلك وتفعيلاً لتوجهه كلاً من (الاتحاد الدولي للنقل الجوي IATA والمنظمة الدولية للطيران المدني ICAO)<sup>1</sup> لمقابلة تلك التحديات، فقد كان لزاماً على إدارة شركات الطيران العمل على ترشيد قراراتها الإدارية سواء المتصلة بتكاليف تشغيل أسطولها الجوي أو المتعلقة بتسعير بطاقات سفر الركاب ونقل البضائع اعتماداً على ما يفرزه نظام التحسين المستمر من معلومات قادرة على تدعيم دور إدارة التكلفة بهذه الشركات في خدمة هذا التوجيه خاصة بمؤسسة الطيران العربية السورية.

ولتحقيق ذلك، فقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثمانية أبعاد، أختص البعد الأول بتوصيف مشكلة وهدف الدراسة، واختص البعد الثاني بعرض أهمية وحدود الدراسة، بينما عرض البعد الثالث استقراء تحليلي لأهم الجهود المحاسبية ذات الصلة، واختص البعد الرابع بعرض الإطار النظري للدراسة، واختص البعد الخامس بعرض نبذة حول أنشطة مؤسسة الطيران العربية السورية، وعرض البعد السادس منهجية الدراسة الميدانية (متغيرات الدراسة وطريقة قياسها، الإطار المقترح للدراسة، فرضيات الدراسة، عينة الدراسة، أسلوب جمع بيانات الدراسة، الأسلوب الإحصائي المستخدم)، وانتهت الدراسة بعرض البعد السابع الذي اختص باختبار مدى صحة الفرضيات واستخلاص النتائج، وانتهى البعد الثامن بعرض خلاصة الدراسة وتوصياتها.

### أولاً: مشكلة وهدف الدراسة:

يواجه قطاع النقل الجوي بمختلف دول العالم تحديات كبيرة لا تستطيع بسببها شركاته تحقيق عوائد مناسبة نتيجة مجموعة من الأسباب التي يقع على رأسها الارتفاع الملحوظ في معدل التكاليف الإضافية إلى إجمالي التكاليف الإجمالية بهذه الشركات، فقد بلغ معدل التكاليف الإضافية إلى إجمالي التكاليف بشركات الطيران المنتظمة ما يقرب من ٥٣% سنة ٢٠٠٥ بعد ما كان ٤١% سنة ٢٠٠١ م. والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (١)

التكاليف الإضافية إلى التكاليف الإجمالية بشركات الطيران المنتظمة

التكاليف الإجمالية (%)	التكاليف الإضافية (%)	تكاليف التشغيل (%)	السنة
١٠٠	٥٣	٤٧	٢٠٠٥
١٠٠	٤١	٥٩	٢٠٠١

المصدر: (Doganis, 2006, P. 92)<sup>٢</sup>

على الرغم من ارتفاع معدل التكلفة الإضافية لشركات الطيران المنتظمة، إلا أن هناك تدني في جودة بعض العمليات الخاصة بمختلف أنشطة الطيران وخاصة عمليات نقل الركاب والشحن الجوي والمناولة الأرضية وصيانة الطائرات وخدمات المسافرين وغيرها من العوامل الأخرى (Banker, 2006, P21)، الأمر الذي يستوجب ضرورة إعادة هندسة عمليات التشغيل والتسويق بشركات الطيران المنتظمة وإجراء التحسينات المستمرة مستقبلاً. وعلى الصعيد المحلي فقد كشفت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع بعض المسؤولين<sup>(٢)</sup> عن أهم التحديات التي تواجه أنشطة مؤسسة الطيران العربية السورية خاصة نشاطي الخدمات الأرضية وخدمات المسافرين والتي تستوجب إدارة تكاليفها من منظور آلية التحسين المستمر، والتي من أهمها ما يلي:-

- ١- الارتفاع المستمر في تكاليف إدارة عمليات الخدمات الأرضية وخدمات المسافرين.
- ٢- وجود طاقة عاطلة في السعة المقعدية بمختلف خطوط الطيران السورية المغادرة والقادمة.

(٢) أجرى الباحث لقاءات مجدولة مع ديري إدارة الحركة وإدارة الخدمات الأرضية لرصد أهم التحديات والصعوبات التي تواجه نشاطي الخدمة الأرضية وخدمة المسافرين.

- ٣- ضعف المستوى المهاري للموارد البشرية بكافة اختصاصاتها خاصة المتصلة بالخدمات الأرضية وخدمات المسافرين.
- ٤- وجود انحرافات في الأداء التشغيلي المتصل بمكاتب بيع تذاكر السفر وإجراءات الحجز وتأكيد وإجراءات نقل الحقائب، فضلاً عن تدني كفاءة بعض العمليات ذات الصلة بصالات السفر والوصول ومواعيد الإقلاع والهبوط وغير ذلك من العمليات الفنية والإدارية السفر التي تستوجب جميعها تفعيل آلية التحسين المستمر لمدخلات ومخرجات نظام تقييم الأداء.
- وتعكس مجموعة التحديات السابقة سواء على المستوى الدولي أو المحلي جوهر المشكلة البحثية التي يمكن بلورتها في أربعة تساؤلات كما يلي:-
- ١- هل هناك حاجة إلى إجراء تحسينات مستمرة على العمليات المتصلة بمختلف أنشطة الطيران؟ وما هي طبيعة مقومات آلية التحسين المستمر؟
- ٢- هل هناك فروق بين آراء المستقصى منهم حول تأثير محددات نظام التحسين المستمر على دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية؟
- ٣- هل هناك علاقة بين محددات نظام التحسين المستمر وبين أسلوب إدارة التكلفة لترشيد القرارات المتصلة بأنشطة مؤسسة الطيران العربية السورية؟
- ٤- ما هي أكثر عوامل ومحددات نظام التحسين المستمر تأثيراً على دور إدارة التكلفة في ترشيد قرارات أنشطة مؤسسة الطيران العربية السورية؟
- وفي ظل ما ينتهي إليه البحث من إجابات حول التساؤلات السابقة، فإن هدف الدراسة هو أثر تطبيق إدارة التكلفة على ترشيد قرارات أنشطة مؤسسة الطيران العربية السورية في ظل نظام التحسين المستمر.

## ثانياً: أهمية وحدود الدراسة:

يستمد البحث أهميته من مجموعة الاعتبارات التالية:

- ١- وجود ندرة في الجهود البحثية محلياً حول علاقة نظام التحسين المستمر بأنظمة التكاليف وتأثير هذه العلاقة بترشيد القرارات الإدارية للكيانات المؤسسية الخاصة بشركات الطيران.
  - ٢- التوجه نحو توظيف بعض المفاهيم والمناهج الإدارية على واقع الكيانات المؤسسية والتي من بينها نظام التحسين المستمر وكيفية تطبيقه من منظور حسابي.
  - ٣- حاجة الدولة ممثلة في قطاع الطيران المدني على إعداد قاعدة بيانات مالية وغير مالية لترشيد قرارات التشغيل والصيانة بمؤسسة الطيران العربية السورية اعتماداً على تأثير نظام التحسين المستمر على إدارة تكلفة هذه الأنشطة.
  - ٤- تفعيل خطط مؤسسة الطيران العربية السورية خاصة في مجال التوجيه الدائم لتحسين الخدمات الأرضية وخدمات المسافرين وخدمات الإقلاع والهبوط وغيرها من الخدمات الأخرى ذات الصلة وذلك بدلالة المعلومات المحاسبية التي يجب أن يتم توفيرها من مخرجات نظام التحسين المستمر وأسلوب إدارة التكلفة.
- ويقتصر البحث في سياق ذلك على مجموعة من المحددات أهمها ما يلي:-
- ١- صعوبة الحصول على البيانات المالية نظراً لتحفظ معظم شركات الطيران على نشرها بالتقارير والقوائم المالية تلافياً لاستغلالها من قبل شركات الطيران المنافسة، الأمر الذي فرض على الباحث ضرورة اللجوء إلى صياغة قائمة استقصاء لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات وتحقيق هدف البحث.
  - ٢- ارتفاع أسعار تذاكر السفر بكافة خطوط الطيران الدولية، والحاجة الماسة إلى ترشيد قرارات التسعير في هذه الصدد اعتماداً على معلومات إدارة التكلفة وتأثير نظاما لتحسين المستمر عليها.

٣- التوجه الدولي حاليًا حول ترشيد تكاليف شركات الطيران اعتمادًا على المناهج الإدارية المعاصرة والتي تناولها البحث والمتمثلة في نظام التحسين المستمر وأسلوب إدارة التكلفة.

### ثالثاً: استقرار تحليل لأهم الجهود الحاسوبية ذات الصلة:

أجريت العديد من الدراسات حول أهمية نظام التحسين المستمر في تدعيم دور إدارة التكلفة لتوفير المعلومات اللازمة لترشيد قرارات التشغيل والتسويق بشركات الطيران الدولية، وفيما يلي أهم هذه الدراسات التي أتاحت للباحث في هذا الصدد:

#### ١- دراسة (Danijela & Vidan, 2010) :<sup>٤</sup>

استهدفت الدراسة توصيف وقياس النظم الخبيرة في إدارة التكلفة، وقد استندت إلى مجموعة من المتغيرات التي أوردها الباحث في استقصاء لاختبار فروض الدراسة. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة التكلفة هو أحد أساليب نظم التكاليف المعاصرة القادر على توفير المعلومات التكاليفية التفضيلية حول الأنشطة المؤسسية وبناء قاعدة بيانات تكاليفية يمكن من خلالها ترشيد العديد من القرارات المتصلة بأنشطة التشغيل بمختلف عملياتها، فضلاً عن تطوير هذه العمليات باستخدام نظام التحسين المستمر الذي يسهل تطبيقه طالما كانت هناك معلومات تكاليفية كافية ينتجها أسلوب إدارة التكلفة. وقد أوصى الباحث في سياق ذلك بضرورة إعادة النظر في واقع الأنشطة المؤسسية بالكيانات المختلفة ومحاولة إجراء تحسينات مستمرة على عمليات هذه الأنشطة اعتمادًا على قاعدة البيانات التكاليفية.

#### ٢- دراسة (الحديدي، ٢٠٠٩) :<sup>٥</sup>

استهدفت الدراسة تقييم أثر تطبيق إدارة التكلفة الاستراتيجية ثم تطوير نظم التكاليف في شركات الطيران بالأردن وتوفير المعلومات التكاليفية اللازمة لتسعير تذاكر السفر والشحن الجوي والمناولة الأرضية. وقد اعتمد الباحث على المصدر الأول المتمثل في الاستبيان لجمع بيانات الدراسة اللازمة لاختبار فرضيتها، وقد انتهت الدراسة إلى وجود أثر

ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة التكلفة على تطوير نظم التكاليف بشركات الطيران وأوصت في سبيل ذلك بضرورة إنشاء قاعدة بيانات تكاليفية يمكن من خلالها إجراء أية تحسينات مستقبلية على مختلف أنشطة شركات الطيران.

### ٣- دراسة (Henrik & Uif, 2008) <sup>٦</sup> :

استهدفت الدراسة توصيف وقياس وتقييم أهم العوامل المؤثرة على إدارة التكلفة لأغراض بناء قاعدة بيانات تكاليفية تسهل مهمة ترشيد القرارات الإدارية بالكيانات المؤسسية. وقد تعاملت هذه الدراسة مع مجموعة من هذه العوامل أهمها محددات سلسلة التوريد، المنتجات المشتركة، المنتجات الفرعية، طرق التسعير، مراحل الإنتاج. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير جوهري للعوامل السابقة على أسلوب إدارة التكلفة والتحكم في بناء قاعدة بيانات تكاليفية لترشيد القرارات مستقبلاً.

### ٤- دراسة (Tsai & Kuo, 2004) <sup>٧</sup> :

أجريت هذه الدراسة في الصين، وتهدف إلى التوصل لكيفية احتساب التكاليف الحقيقية لشركات الطيران وبما في ذلك التكاليف التشغيلية لكل طائرة ولكل رحلة على انفراد، وكذلك إيجاد كلفة الكيلومتر لكل مقعد متوافر ولكل طن متوافر باستخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وذلك بعد تعرض صناعة الطيران في العالم لخسائر هائلة بعد أحداث ١١ أيلول ٢٠٠١ في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تكبدت شركات الطيران مليارات الدولارات من الخسائر وكذلك ازدادت التكاليف الأمنية لهذه الشركات.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

١- تحديد التكاليف التشغيلية في صناعة الطيران باستخدام نظام التكاليف على أسس الأنشطة.

٢- استخدام دراسة حالة لتوضيح كيفية احتساب انحرافات المنتجات، وانحرافات التسويق، أو تحديد القدرات الملائمة لنقل الركاب في صناعة الطيران. ويتم تطبيق نظام التكاليف على الأنشطة في قطاع الطيران على مرحلتين:

- في المرحلة الأولى يتم توزيع تكاليف الموارد على مختلف الأنشطة باستخدام محركات الموارد والتي تمثل العوامل التي تؤدي إلى استهلاك الأنشطة للموارد مع تحديد مجمعات لتكاليف الأنشطة.

- يتم في المرحلة الثانية توزيع تكاليف مجمعات التكلفة للأنشطة (Cost pool) على أهداف التكلفة (Cost Objects) حيث قام الباحثان في هذه الدراسة باختيار تخصيص التكاليف الإضافية في شركات الطيران على أهداف التكلفة - Cost objects - وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة، حيث تم توزيع التكاليف الإضافية على أربعة أنشطة ولها محركات تكلفة مختلفة.

وكذلك تناول الباحثان آلية احتساب كلفة تشغيل كل طائرة على حدة، وكلفة الرحلة الواحدة، وعمل على التمييز بين الطائرة التي تستخدم لنقل الركاب والشحن والطائرة المخصصة فقط لنقل الركاب، وقد خلصت الدراسة على أن التكلفة الحقيقية مهمة لشركات الطيران في الأجواء التنافسية خاصة في ظل تعزيز الإجراءات الأمنية التي أضفت تكاليف إضافية باهظة على شركات الطيران، واستنتجت الدراسة أن (ABC) توفر معلومات أكثر دقة عن التكاليف في شركات الطيران.

يرى الباحث أن هذه الدراسة مهمة، لارتباطها الوثيق مع موضوع دراسته، حيث تناولت استخدام أحد الأساليب المعاصرة في تحديد تكلفة الخامات التي تقدمها شركات الطيران.

#### ٥- دراسة (عراقي، ٢٠٠١) <sup>٨</sup>:

استهدفت الدراسة تقييم أهم تحديات العولمة في تأثيرها على النقل الجوي في مصر وتحليل مدى الاستقلال الاقتصادي للموارد المتاحة لهذا القطاع ودراسة الوضع التنافسي للقطاع الجوي وكيفية دعم القدرة التنافسية له مستقبلاً. وفي ضوء المنهج الاستقرائي الذي اعتمدت عليه الدراسة أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها انخفاض الأداء الاقتصادي لقطاع النقل الجوي نتيجة انخفاض إنتاجية موارده المتاحة، فضلاً عن ضعف

الوضع التنافسي للنقل الجوي في مصر نتيجة تدني كفاءته عن باقي قطاعات الطيران الدولية. وقد أوصت الدراسة في سياق ذلك بضرورة إعادة تنظيم سوق النقل الجوي في مصر وتحسين الوضع التنافسي للشركات العاملة به واستخدام أسلوب نظام التحسين المستمر في تطوير نظم التكاليف المعتمد عليها حاليًا.

#### ٦- دراسة (Kumbhakar, 1992) :<sup>٩</sup>

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى دراسة تشويبه تخصيص التكاليف وعلاقتها بزيادة التكاليف وأثرها على الإجراءات الفنية ومدخلات الطلب في شركات الطيران الأمريكية خلال الفترة ١٩٧٠ - ١٩٨٤ حيث احتوى النموذج الاقتصادي المستخدم في هذه الدراسة على معادلة الطلب الاقتصادية ومعادلة لقياس التشويه في التكلفة. أثبتت النتائج التجريبية لهذه الدراسة رفض فرضية عدم وجود تشويه في التكلفة حيث كانت أسعار العمل وأثمان المحروقات من عوامل التشويه وهذه المتغيرات لا تتحكم بها شركات الطيران وكذلك كانت من نتائج الدراسة أن التكلفة كانت في تناقص خلال الفترة من ١٩٧٠ ولغاية ١٩٧٨ ثم تزايدت بعد ذلك خلال فترة الدراسة. هذه الدراسة مهمة حيث خلصت إلى وجود مشكلة تتعلق بتشويه في التكلفة، وهذا يؤكد أهمية البحث عن حلول لهذه المشكلة ولكن يرى الباحث أن هذه الدراسة لم تقدم الوسائل الناجحة لحل هذه المشكلة، والتي يأمل الباحث معالجتها في هذه الدراسة باستخدام الأساليب المعاصرة لإدارة التكلفة الاستراتيجية.

#### ٧- دراسة (Shank and Govindarajan, 1992) :<sup>١٠</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية استخدام سلسلة القيمة ( Value Chain (VC)) وأثرها في إدارة التكلفة الاستراتيجية، حيث استخدمت حالة عملية من قطاع صناعة الطيران Ajax Airlines بهدف إلقاء الضوء على الفرق بين استخدام سلسلة القيمة وفق مفهوم إدارة التكلفة الاستراتيجية Strategic cost Management (SCM) والمدخل التقليدي للمحاسبة الإدارية حيث تركز التقليدية على النشاطات

الداخلية للمنشأة، وهذا يختلف عن الرؤية الاستراتيجية لإدارة التكلفة، فهناك استراتيجية التكلفة المنخفضة، وهناك استراتيجية التميز، ولكل من هذه الاستراتيجيات مداخلها في التطبيق والتبني.

اعتمدت الدراسة على المنهجية التالية لدراسة مفهوم سلسلة القيمة (VC):

١- تحديد سلسلة القيمة لنوع الصناعة، وتحديد التكاليف والإيرادات والموجودات للأنشطة ذات القيمة.

٢- تحديد محركات التكلفة المنظمة لقيمة كل نشاط.

٣- بناء الميزة التنافسية والحفاظة عليها من خلال التحكم بمحركات التكلفة بشكل أفضل من المنافسين.

لخصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

١- أن كلفة تشغيل الطائرة ليست ثابتة ١٠٠% كما تقترح المحاسبة الإدارية التقليدية.

٢- أن تحليل سلسلة القيمة (VC) تعطي معلومات أدق، وقابلة للمقارنة مع المنافسين، وهي عادة تركز على الأمور الخارجية بعكس التقليدية التي تركز على الأمور الداخلية للمنشأة.

٣- باستخدام سلسلة القيمة يمكن تحديد كلفة كل مرحلة سواء أثناء الحجز أو شراء التذاكر وكذلك أثناء وبعد الرحلات الجوية، علما بأن عملية الطيران هي من أوجه المقارنة بالنسبة للعميل.

٤- تهدف مختلف الاستراتيجيات المستخدمة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات يرى الباحث أن هذه الدراسة بتفاصيلها الدقيقة تعتبر من الدراسات الهامة، والتي تناولت بصورة مباشرة أحد المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة وفي نفس مجال الدراسة ولكن هذه الدراسة لم تتناول كافة المتغيرات المستقلة التي سوف تتناولها هذه الدراسة.

#### رابعاً: الإطار النظري للدراسة:

لقد ترتب على النجاح الذي حققته العديد من الشركات اليابانية خاصة شركات صناعة السيارات في الأسواق العالمية خلال العقود الأخيرة تحقيق طفرة نوعية في الاقتصاد

الياباني بفعل توظيف حزمة من المفاهيم والآليات يقع على رأسها آلية التحسين المستمر، وأسلوب إدارة التكلفة ودورها في جدولة وتصميم المنتجات بطريقة أدت إلى تحسين وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية من ناحية وخفض تكاليف المنتجات من ناحية أخرى.

ويقصد بنظام التحسين المستمر مجموعة من الإجراءات القادرة على خفض التكاليف

إلى مستوى أقل مما هو عليه الآن (Alexandex, 2002) <sup>١١</sup>، وذلك من خلال استغلال ما هو قائم من موارد تحمل استثمارات كبيرة وإحداث مستمر على العمليات الإنتاجية وصولاً إلى أعلا مستوى من الأداء (Briley & Fowler, 2000) <sup>١٢</sup>.

ونظراً لارتباط نظام التحسين المستمر بغرض تحقيق تكاليف العمليات الإنتاجية، فقد

استقرت الجهود البحثية (Conrad, Gregory, 2002) <sup>١٣</sup> على أن هذا النظام يدعم دور إدارة التكلفة Cost Management في تحسين دور دورة المنتج وتحسين الإنتاجية وخفض المخزون وخفض الوقت المستغرق بخطوط الإنتاج وخفض أوقات أعطال الماكينات وخفض المساحات غير المستغلة وزيادة طاقة العمل اليدوية والعمل الآلية والتخلص من الفاقد ومعالجة الانحرافات والتخلص من المعيب.

هذا، وقد استقر الفكر المحاسبي الياباني على استخدام مصطلح Kaizen cost System للتعبير عن نظام التحسين المستمر الذي يركز على وظيفتين أولهما المحافظة Maintenance على المستوى الحالي للتكلفة في ظل مجموعة من معايير التكلفة مع التوجيه الدائم لتحسين هذه المعايير لإمكانية الانتقال بالتكلفة من مستواها الحالي إلى مستوى أدنى منه وصولاً إلى تحقيق فرص لتخفيض التكلفة، وثانيهما التحسين Improvement بصورة دائمة من خلال الابتكار (Gregory, Innovation 2009) <sup>١٤</sup>.

وقد طبقت العديد من الشركات الأمريكية نظام التحسين المستمر الياباني في أصله وحققت م وراء ذلك نتائج جوهرية دعمت قدرتها التنافسية، كما طبقت شركات بريطانية أخرى هذا النظام وحققت نتائج ملموسة منها خفض التكاليف الإضافية وخفض وقت

الاستجابة لوقت العملاء وتحسين جودة المنتجات وتخفيض نسب العيوب في المنتجات وخفض وقت الصيانة وخفض وقت التوريد ووقت فحص الموارد الواردة ومعدلات رفض الأجزاء الموردة ومن تحسين الربحية والإنتاجية في ذات الوقت (Wadsworth, 2001) . ١٥

وترجع النتائج المحققة بمعرفة الشركات الأمريكية والبريطانية السابق الإشارة إليها إلى تبني آلية إصلاح وتطوير النظام القائم كجوهر للتحسين المستمر وكبديل لإحلال نظام جديد محل النظام القديم الذي قد يكون له بعض الإيجابيات التي لم تستغل بعد. ولذلك فإن نظام التحسين المستمر وهو في سعيه لخفض التكلفة يركز على تبني حزمة الإجراءات منخفضة التكلفة المدعومة بأسلوب المشاركة بين العاملين وتدريبهم بصورة مستمرة بجانب تحسين الأنشطة المضيئة للقيمة وإلغاء غير المضيئة للقيمة منها وصولاً إلى أفضل مستوى من الأداء التشغيلي وتنمية القدرة التنافسية للشركة (Hedley, 2002) . ١٦

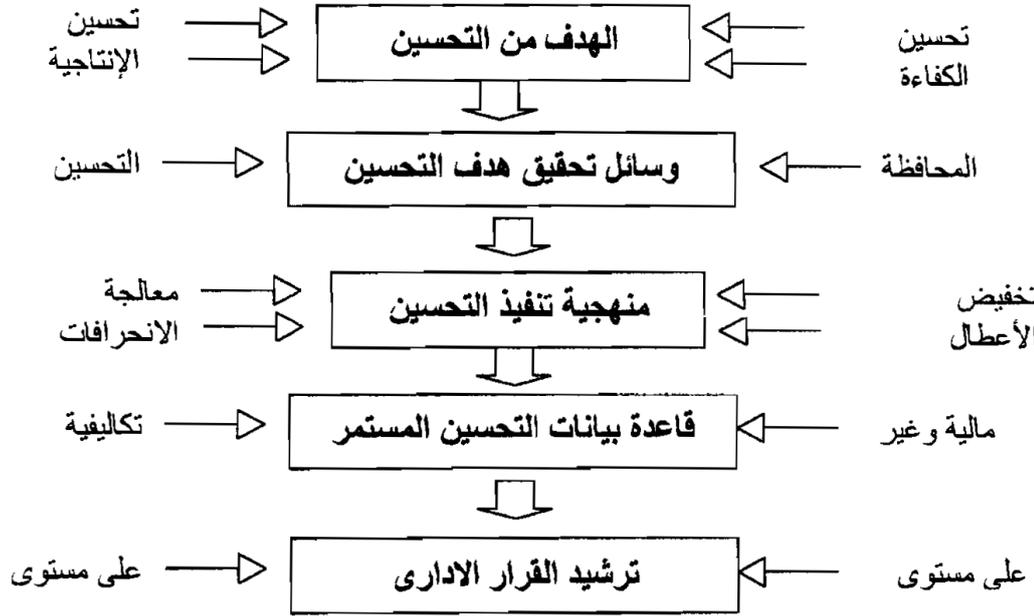
ويعر نظام التحسين المستمر (Kaizen) بدورة إجرائية تركز على المورد البشري والآلات والموارد والطرق ومقاييس الأداء لإمكانية توفير إجابات حول ما الذي يؤدي؟ ولماذا هو مهم؟ وأين يؤدي؟ ولماذا يؤدي هناك؟ وهل يكون من الأفضل أدائه بموقع آخر؟ ومتى يؤدي؟ وهل يكون من الأفضل أدائه بتوقيت آخر ومن المسؤول عن أدائه؟ وهل يحقق نتائج ملموسة في الأداء أم أن هناك طرق أفضل؟ وكم يتكلف الأداء الآن؟ وما هي تكلفة الأداء في المستقبل؟ (ماضي، ١٩٩٠) ١٧ .

ويرى الباحث أنه ومن خلال الإجابات على التساؤلات السابقة يمكن بناء قاعدة بيانات توفر المعلومات التكاليفية اللازمة لترشيد القرار الإداري طالما تم توصيف وتحديد المشكلة التي تعاني منها الشركة، وطالما تم توصيف العمليات الإنتاجية بدقة وتم تبني آليات عملية لتحسين كفاءة هذه العمليات.

وللتدليل فقد كشفت جهود بحثية عديدة أهمها (الجبالي، ١٩٩٤) <sup>١٨</sup> عن أن جوهر نظام التحسين المستمر يعتمد على تحديد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى تحسين وتحديد المسؤولية عن تنفيذها وعن نتائجها وأدائها وحل مشكلاتها، وتحديد أفضل أداء متميز كمقياس مرجعي Ben Chmarking سواء داخل أو خارج الشركة، وتطوير المعايير ومقاييس الأداء الحالية وإجراء المراجعة من أجل المطابقة تمهيداً لتحديد وتحليل انحرافات الأداء والتعامل معها على أنها تمثل فرصاً للتحسين أكثر من أنها تمثل مشكلات.

وبناء على ما سبق فإن نظام التحسين المستمر يتمتع بالعديد من الخصائص أهمها اعتماده على الجهود المتواصلة بلا توقف لتحسين أداء عمليات التشغيل وحل المشكلات المصاحبة لهذا الأداء بشكل جذري اعتماداً على العمل الجماعي وأسلوب المشاركة بين جميع المستويات الإدارية لاستغلال الموارد المتاحة بطريقة اقتصادية تسهل مهمة التخلص من الفاقد بجميع أنواعه من أجل تحسين الإنتاجية.

ويشترك لتحويل الخصائص السابقة إلى مجموعة من المزايا النسبية أ، يعتمد نظام التحسين المستمر على توافر معايير للأداء ووجود قدرات إبداعية لدي العاملين وإقرار نظام للمكافآت حال وجود أفكار عملية للتحسين فضلاً عن وجود قاعدة بيانات مالية وتكاليفية مع تبني مقاييس مرجعية للحكم على مستوى الأداء المحقق من وراء التحسين. ويقترح الباحث الشكل التالي لهيكل برنامج التحسين المستمر والذي أمكن توظيفه بالجانب العملي بالبحث.



### شكل رقم (١)

هيكل برنامج التحسين المستمر

المصدر: إعداد الباحث

## خامساً: نبذة حول طبيعة أنشطة مؤسسة الطيران العربية السورية:

تأسست مؤسسة الطيران العربية السورية (مجال الحالة التطبيقية بالبحث) سنة ١٩٤٦ وتسيير رحلاتها إلى مختلف عواصم العالم بقاراته المتعددة، وتسعى من خلال ذلك ضمان راحة المسافرين في رحلاتها الداخلية والخارجية ورفع كفاءة الخدمات الأرضية وخدمات نقل البضائع والأمتعة في ظل توجهات القانون رقم (٢٠) لسنة ٢٠٠٣ للطيران المدني السوري. وتستخدم المؤسسة محل التطبيق أحدث أنظمة المعالجة الإلكترونية في العالم للحجز والإصدار والتسعير الآلي لنقل أكثر من مليون راكب سنوياً على خطوطها الدولية، هذا وتمتلك المؤسسة المذكورة مراكز لإعادة التأهيل والهيكلية المالية والإدارية والتشغيلية لتطوير الأداء ودعم القدرة التنافسية وكسب رضا عملائها سواء الممثلين بالموارد البشري الداخلي

أو الركاب المترددین علی رحلاتها، وتسعی فی سباق ذلك إلى تحقيق السلامة والأمان والتأكيد المستمر علی السفر المريح بأسعار تنافسية وبتكلفة معتدلة جوهر تحسين الخدمات. وانطلاقاً من التوجه نحو البحث والتطوير بكافة إدارة المؤسسة محل المجال التطبيقي، فإنها تسعى دائماً للتمكين من المنافسة في الأسعار وفي تقديم أفضل الخدمات وفي دقة المواعيد وذلك في ظل مجموعة من الأسس العلمية الناجحة في مجال تحسين الخدمات التي من أهمها ما يلي<sup>(٣)</sup>.

- ١- الاستخدام الكامل للطاقة القصوى للأسطول الجوي الحالي.
- ٢- الاستخدام الكامل للطاقة القصوى المتاحة للآليات والمعدات الأرضية لخدمة طائرات المؤسسة وجميع الطائرات الهابطة في المطارات السورية والسعي لإيجاد طرق جديدة لتحديث هذه الخدمات بالتنسيق مع المؤسسة العامة للطيران المدني.
- ٣- الاستخدام الأمثل للقوة العاملة وتأهيلها وتدريبها بكافة اختصاصاتها.
- ٤- أتمتة جميع أعمال المؤسسة عن طريق تفعيل استخدام الحاسب الآلي، ووضع النظم اللازمة لتلبية احتياجات العمل وتطوير استخدامه لمسايرة التطوير السريع الحاصل في مجال صناعة الطيران.
- ٥- دعم مطبخ السورية ليتمكن من تقديم أفضل الوجبات وذلك لجذب الشركات الأجنبية التي تخلت عن التزود منه.
- ٦- استكمال الربط الداخلي للمطارات الداخلية مع المحطات الخارجية، ومنع ركاب هذه المحطات المساعدات اللازمة وتقديم أفضل الخدمات لهم مما يشجعهم على استخدام الناقل الوطني وذلك في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي نعاني منها حتى في المحطات الداخلية التي تشغل من تلك المحطات خصوصاً محطة حلب.
- ٧- رفع كفاءة الكادر الفني المختص في صيانة وإصلاح الطائرات عن طريق إيفادهم بدورات خارجية تنمي خبراتهم وتزيد معارفهم مما يساعدهم على تحمل المسؤوليات

(٣) المصدر: قطاع الطيران المدني في سورية، المؤسسة العربية السورية، تقرير حول واقع ومستقبل أداء الأنشطة التشغيلية، بيانات غير منشورة نيسان، ٢٠١٠م.

بما يتناسب وزيادة الإنتاج والاستمرار في إيفاد العناصر التي اقتربت من سن التقاعد بإيفادهم بدورات قصيرة تكرمًا لهم والاستفادة من خبراتهم والتي من الممكن أن يستمروا بتقديمها لغاية خروجهم على التقاعد.

وعلى الرغم من المزايا النسبية السابقة التي تسعى إليها مؤسسة الطيران العربية السورية في ظل القيادة السياسية الحكيمة، إلا أنها لازالت تعاني من مجموعة تحديات تستوجب العمل بآلية التحسين المستمر (التي تمثل جوهر المشكلة البحثية في هذه الدراسة)، ولعل أهم هذه التحديات هي:-

١- مازالت الدولة تطبق على مؤسسة الطيران القوانين والأنظمة المطبقة على سائر شركات القطاع العام، الأمر الذي يعيق حركة أعمال المؤسسة ومواكبتها للتغيير السريع الحاصل في العالم.

٢- تشتت مديريات المؤسسة في أماكن متعددة مما يزيد من الدورة المستندية ويزيد من الروتين وعدم وجود بناء موحد يجمع مديريات المؤسسة حتى تاريخه، حيث ستنتهي هذه المشكلة مع الانتهاء من إكساء وتجهيز واستثمار المبنى الإداري الجديد في شارع الثورة بمدينة دمشق من جهة، والانتهاء من بناء مبنى المديريات في مطار دمشق الدولي.

٣- مازالت المؤسسة تعاني من ضعف في اليد العاملة وكثرة العناصر من ذوي الشهادات المتدنية والتي تتجاوز نسبتهم (٧٠%).

٤- ضعف مستوى أداء العاملين وتدني مردودهم وذلك بسبب انخفاض نسبة حملة الشهادات الجامعية الاختصاصية اللازمة (حقوق - تجارة - إنكليزي) وعدم تأهيل الشهادات الأخرى التأهيل اللازم والمطلوب مما سبب ضعف في الكوادر الاختصاصية المؤهلة والقادرة على تطوير آلية العمل لتحقيق التطوير المطلوب لمواكبة شركات الطيران العالمية.

٥- زيادة الأعباء المالية على المؤسسة لإعادة تطبيق بعض التشريعات والتي كانت معفاة منها وهي الرسوم القنصلية ورسم الإنفاق الاستهلاكي، وتسديد غرامات تأخير

وذلك على كافة المستوردات للمؤسسة من: (محركات - قطع تبديل - أدوات - معدات - مواد مختلفة) والتي ستعمل أو تستهلك ضمن الحرم الجمركي أو المنطقة الحرة والتي تعتبر بحكم القوانين الدولية خارج حدود الدولة. كما أن هذه المستوردات هي وسائل إنتاج للمؤسسة ونصت معظم البلاغات والقرارات على إعفاءها من أي رسوم جمركية تشجيعاً للاستثمار والمبالغ المدفوعة مقابل ذلك كبيرة جداً وتعمل على زيادة التكاليف وإضعاف إمكانية المؤسسة متجاهلين من أنها تتعامل مع قوانين دول أخرى متقدمة جداً، إن كان في أوروبا أو الولايات المتحدة، وطبيعة عمل المؤسسة واحتكاكها بالمؤسسات والأنظمة الدولية تختلف عن كونها مؤسسة عامة لا تتعامل إلا مع جهات محلية.

### سادساً: منهجية الدراسة الميدانية:

تضم منهجية الدراسة الميدانية متغيرات الدراسة وطريقة قياسها والإطار المقترح للدراسة وفرضياتها وأسلوب جمع بياناتها والأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل واختبار الفرضيات، وفيما يلي توضيح لذلك:

أ- متغيرات الدراسة وطريقة قياسها:

الجدول التالي رقم (٢) يعرض متغيرات الدراسة وطريقة قياسها.

### جدول (٢)

متغيرات الدراسة وطريقة قياسها

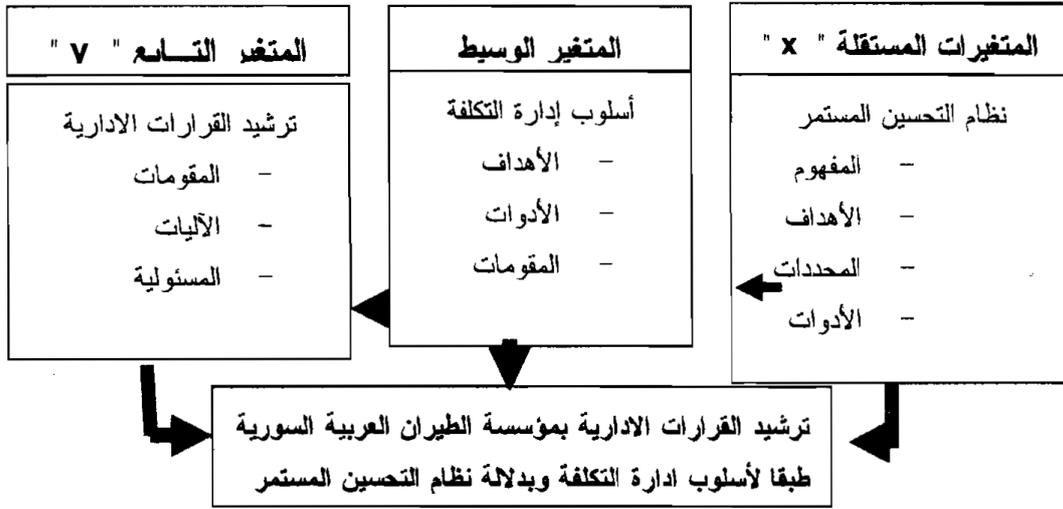
المتغير	رمز المتغير	طريقة القياس
- طبية نظام التحسين المستمر: مفهوم نظام التحسين المستمر أهداف نظام التحسين المستمر محددات نظام التحسين المستمر أدوات نظام التحسين المستمر	X ١	٥ القياسي (١، ٢، ٣، ٤) أوزان مقياس ليكرت
	X ٢	
	X ٣	
	X ٤	

طريقة القياس	رمز المتغير	المتغير
		- طبيعة أسلوب وإدارة التكلفة:
	X ٥	أهداف أسلوب إدارة التكلفة
	X ٦	أدوات أسلوب إدارة التكلفة
	X ٧	مقومات أسلوب إدارة التكلفة
		- طبيعة ترشيد القرارات الإدارية
	X ٨	مقومات ترشيد القرارات الإدارية
	X ٩	آليات ترشيد القرارات الإدارية
	X ١٠	المسؤولية عن ترشيد القرارات الإدارية

ب- الإطار المقترح للدراسة:

طبقاً لمتغيرات الدراسة المعروضة بالجدول رقم (٢)، فقد أمكن بناء إطار الدراسة

المقترح الوارد بالشكل الآتي:



**شكل رقم (٢)**  
الإطار المقترح للدراسة

**ج- فرضيات الدراسة:**

طبّقاً لتساؤلات الدراسة فقد أمكن صياغة الثلاثة فرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:**

"لا توجد فروق معنوية بين آراء المستقصى منهم حول تأثير محددات نظام التحسين المستمر على دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية".

**الفرضية الثانية:**

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محددات نظام التحسين المستمر وبين دور أسلوب إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية".

**الفرضية الثالثة:**

"لا توجد تأثير جوهري لمحددات نظام التحسين المستمر على دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية".

**د. عينة الدراسة:**

تمثلت عينة الدراسة في ثلاث فئات (محاسب تكاليف، مسئول صيانة الطائرات، مسئول حركة الإقلاع والهبوط) بمؤسسة الطيران العربية السورية، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (٣)

#### عينة الدراسة

الإجمالي	مسئول حركة الإقلاع والهبوط	مسئول صيانة الطائرات	محاسب تكاليف	فئة المستقصي منهم استثمارات الاستقصاء
٧٥	٢٢	٤٢	١١	استثمارات موزعة
٦٦	١٨	٣٩	٩	استثمارات مستردة
٦٠	١٦	٣٦	٨	استثمارات صالحة للتحليل الإحصائي

#### هـ - أسلوب جمع بيانات الدراسة:

- ١- اعتمد الباحث في جميع بيانات الدراسة على المصدر الأولي المتمثل في قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لخدمة هذا التوجه، وقد احتوت هذه القائمة على ثلاثة أبعاد اختص الأول بطبيعة نظام التحسين المستمر (المفهوم، الأهداف، المحددات، الأدوات)، وأختص الثاني بطبيعة أسلوب إدارة التكلفة (الأهداف، الأدوات، المقومات)، بينما اختص الثالث بطبيعة ترشيد القرارات الإدارية (المقومات، الآليات، المسؤولية). هذا وقد عرضت قائمة الاستقصاء عشرة متغيرات رئيسية (X ١ : X ١٠).
- ٢- كما اعتمد الباحث في جميع بيانات الدراسة على المصدر الثانوي المتمثل في التقارير الدورية والإحصاءات العامة والمراجع والدوريات المتخصصة لبناء الإطار النظري للدراسة وإعداد الدراسات السابقة ذات الصلة بالظاهرة البحثية.

و- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

- لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، فقد اعتمد الباحث على الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية بالبرنامج الإحصائي "SPSS".
- ١- أسلوب Coefficient Alpha لاختبار مدى تجانس عبارات الاستقصاء.
  - ٢- أسلوب التوزيع التكراري Frequencies لتحديد اتجاه آراء المستقصى منهم حول الظاهرة البحثية.
  - ٣- تحليل التباين واختبار F.test، لقياس سلوك اتجاه آراء المستقصى منهم حول الظاهرة البحثية.
  - ٤- تحليل الارتباط، لتحديد قوة واتجاه ومعنوية العلاقة الارتباطية بين متغيرات الظاهرة البحثية التابعة والمستقلة.
  - ٥- تحليل الانحدار، لتحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً وتفسيراً للمتغير التابع.

**سابعاً: اختبار مدى صحة الفرضيات واستخلاص النتائج:**

تستوجب الدراسة الميدانية للظاهرة البحثية ضرورة اختبار مدى تجانس عبارات الاستقصاء وأيضاً تحديد سلوك الأهمية النسبية لبيانات الدراسة تمهيداً لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج، وفيما يلي توضيح لذلك.

أ- اختبار مدى تجانس عبارات الاستقصاء:

م استخدام أسلوب معامل ألفا coefficient Alpha لاختبار مدى تجانس المتغيرات الرئيسية (X ١٠ : X ١) والفرعية الواردة بالاستقصاء، والجدول التالي يعرض ذلك.

### جدول رقم (٤)

مدى تجانس المتغيرات الرئيسية والفرعية للاستقصاء

المتغير	المتغير الفرعي	قيمة ألفا
المتغير الرئيسي معامل ألفا طبيعة نظام التحسين المستمر " X ١ "	X ١	٠.٩٢١
	X ٢	٠.٩٢١
	X ٣	٠.٩٢١
	X ٤	٠.٩٢١
	X ٥	٠.٩٢١
	X ٦	٠.٩٢١
	X ٧	٠.٩٢١
	X ٨	٠.٩٢١
	X ٩	٠.٩٢١
	X ١٠	٠.٩٢١
	X ١١	٠.٩٢١
	X ١٢	٠.٩٢١
	X ١٣	٠.٩٢١
	X ١٤	٠.٩٢١
	X ١٥	٠.٩٢٢
المتغير الرئيسي معامل ألفا طبيعة أسلوب إدارة التكلفة " X ٢ "	X ١٦	٠.٩٢١
	X ١٧	٠.٩٢١
	X ١٨	٠.٩٢١
	X ١٩	٠.٩٢١

المتغير	المتغير الفرعي	قيمة ألفا
الرئيسي معامل ألفا	X ٢٠	٠.٩٢١
	X ٢١	٠.٩٢١
	X ٢٢	٠.٩٢١
	X ٢٣	٠.٩٢١
	X ٢٤	٠.٩٢١
	X ٢٥	٠.٩٢١
	X ٢٦	٠.٩٢١
	X ٢٧	٠.٩٢١
	X ٢٨	٠.٩٢١
	X ٢٩	٠.٩٢١
طبيعة ترشيد القرارات الإدارية " X ٣ "	X ٣٠	٠.٩٢١
	X ٣١	٠.٩٢١
	X ٣٢	٠.٩٢١
	X ٣٣	٠.٩٢١
	X ٣٤	٠.٩٢١
	X ٣٥	٠.٩٢١
	X ٣٦	٠.٩٢٢
	X ٣٧	٠.٩٢١
	X ٣٨	٠.٩٢١
	X ٣٩	٩.٢٢
	X ٤٠	٠.٩٢١

المتغير	المتغير الفرعي	قيمة ألفا
	الرئيسي معامل ألفا	
	X ٤١	٠.٩٢١
	X ٤٢	٠.٩٢١

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي برنامج "SPSS"

ومن بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:-

#### ١- صدق الاتساق الداخلي:

حيث تم تطبيق الاستمارة على العينة الاستطلاعية (ن = ٣٠) لحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية لبعد طبيعة نظام التحسين المستمر (الجزء الأول من الاستمارة) فكانت قيم معاملات الارتباط (٠.٩٢٩) للبعد الأول، (٠.٩٢٩) للبعد الثاني، (٠.٩٤٣) للبعد الثالث، (٠.٩٣٠) للبعد الرابع، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية لبعد طبيعة أسلوب إدارة التكلفة (الجزء الثاني من الاستمارة) فكانت قيم معاملات الارتباط (٠.٩٦٩) للبعد الخامس، (٠.٩٨٠) للبعد السادس، (٠.٩٨٧) للبعد السابع، وتم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية لبعد طبيعة ترشيد القرارات الإدارية (الجزء الثالث من الاستمارة) فكانت قيم معاملات الارتباط (٠.٩٧٨) للبعد الثامن، (٠.٩٣٠) للبعد التاسع، (٠.٨٢٢) للبعد العاشر وجميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى اتساق الاستمارة فيما بينها ويؤكد على توافر درجة مناسبة لصدقها في جمع البيانات.

#### ٢- طريقة معامل ألفا لكرونباخ:

حيث تم حساب ثبات الاستمارة باستخدام معامل ألفا Coefficient Alpha فكانت قيمة معامل ألفا العام للدرجة الكلية للاستمارة (٠.٩٢٢)، وللبعد الأول (٠.٩١٩) وللبعد الثاني (٠.٩١٨)، وللبعد الثالث (٠.٩١٩)، وللبعد الرابع (٠.٩١٩)، وللجزء الأول من الاستمارة.

(٠.٩١٣) وللبعد الخامس (٠.٩١٨) وللبعد السادس (٠.٩١٥)، وللبعد السابع (٠.٩١٨)، وللجزء الثاني من الاستمارة (٠.٩١٣)، وللبعد الثامن (٠.٩١٧) وللبعد التاسع (٠.٩١٩)، وللبعد العاشر (٠.٩١٩)، وللجزء الثالث من الاستمارة (٠.٩١٣) وتشير هذه القيم إلى قيم معاملات ثبات مرتفعة، كما تم حساب ثبات كل عبارة وكانت جميع قيم معاملات ثبات العبارات مرتفعة كما هو موضح بملحق رقم (١)، مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

#### ب- سلوك الأهمية النسبية لبيانات الدراسة:

استخدام الباحث أسلوب التكرارات Frequencies لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (نظام التحسين المستمر، أسلوب إدارة التكلفة، ترشيد القرارات الإدارية)، والجدول التالية توضح ذلك.

١- سلوك الأهمية النسبية لطبيعة نظام التحسين المستمر، توضح الجداول أرقام (٥)، (٦)، (٧)، (٨) الأهمية النسبية لطبيعة نظام التحسين المستمر.

#### جدول رقم (٥)

مدى تجانس المتغيرات الرئيسية والفرعية للاستقصاء

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الأول	٥٠	٣٨	١٢	٢	٤	٤	X ١١	- أحداث تغييرات جذرية في العمليات التشغيلية.
الثالث	٣٥	٢٤	١١	٤	٨	١٣	X ١٢	- تحسين الأداء والتشغيل والإنتاجية
الرابع	٢٧	٢٠	٧	٣	٢٣	٧	X ١٣	- خفض تكاليف التشغيل
الثاني	٤٤	٣١	١٣	٣	٤	٩	X ١٤	- الحد من مخاطر التشغيل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

### جدول رقم (٦)

مدى أهمية أهداف نظام التحسين المستمر "٢ X"

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الثاني	٢٧	١٧	١٠	٧	١٩	٧	X ٢١	- معالجة انحرافات الأداء
الأول	٣٨	٢٩	٩	٣	١٤	٥	X ٢٢	- معالجة انحرافات الطاقة
الرابع	١٨	١٣	٥	٩	١٦	١٧	X ٢٣	- التخلص من فاقد التشغيل
الثالث	٢٠	١٠	١٠	٩	٢٤	٧	X ٢٤	- القضاء على المعيب والتالف

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

### جدول رقم (٧)

مدى أهمية محددات نظام التحسين المستمر "٣ X"

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الثالث	٢١	١٢	٩	٢	٢٢	١٥	X ٣١	تطوير خطط التشغيل
الأول	٣٩	٢٩	١٠	٦	١٠	٥	X ٣٢	أجراء صيانة دورية
الثاني	٢٢	٩	١٣	٦	١٩	١٣	X ٣٣	رفع كفاءة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

### جدول رقم (٨)

مدى أهمية أدوات نظام التحسين المستمر "X ٤"

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الثاني	٤٠	٣٨	٢	٣	١٠	٧	X ٤١	- نظم الجودة الشاملة
الثالث	٣٣	٢٨	٥	٨	١٤	٥	X ٤٢	- إعادة هندسة عمليات التشغيل
الرابع	١٨	١٣	٥	١٥	١٣	١٤	X ٤٣	- إعادة الهيكلة المؤسسة
الأول	٤٥	٢٩	١٦	٣	١	١١	X ٤٤	- إعادة هندسة الصيانة العلاجية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

وبفحص بيانات الجداول السابقة يتضح ما يلي:

- يدور مفهوم نظام التحسين المستمر حول إحداث تغييرات جذرية في العمليات التشغيلية وذلك للحد من مخاطر التشغيل.
- تتبلور أهم أهداف نظام التحسين المستمر في معالجة انحرافات الطاقة الإنتاجية وأيضاً انحرافات الأداء المؤسسي.
- إن أهم محددات نظام التحسين المستمر تتمثل في إجراء الصيانة الدورية ورفع كفاءة المورد البشري.
- إن أهم أدوات نظام التحسين المستمر هي إعادة هندسة الصيانة العلاجية ودعم نظم الجودة الشاملة.

٣- سلوك الأهمية النسبية لطبيعة أسلوب إدارة التكلفة:

توضح الجداول أرقام (٩)، (١٠)، (١١) الأهمية النسبية لطبيعة أسلوب إدارة التكلفة.

### جدول رقم (٩)

مدى أهمية أهداف أسلوب إدارة التكلفة " X ٥ "

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الثاني	٣٤	١٨	١٦	١٠	١٢	٤	X ٥١	- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية
الثالث	٢٩	١٥	١٤	٥	٢٠	٦	X ٥٢	- حذف الأنشطة غير المضيفة للقيمة
الرابع	٢٥	١٣	١٢	٦	٢٠	٩	X ٥٣	- تخطيط تكلفة التشغيل
الأول	٣٥	٢٦	٩	٦	١٦	٣	X ٥٤	- خفض تكلفة التشغيل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

### جدول رقم (١٠)

مدى أهمية أدوات أسلوب إدارة التكلفة " X ٦ "

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الأول	٢٨	١٢	١٦	٩	١٥	٨	X ٦١	- ربط التكلفة بالأنشطة
الرابع	٢٢	١٣	٩	٣	١٨	١٧	X ٦٢	- ربط التكلفة بالعمليات
السادس	١٦	٨	٨	١٠	١٧	١٧	X ٦٣	- ربط التكلفة بجدولة وتصميم الإنتاج
الخامس	٢١	٩	١٢	٢	٢٠	١٧	X ٦٤	- ربط التكلفة بنشاط البحوث والتطوير
الثاني	٢٧	١٣	١٤	١٢	١٠	١١	X ٦٥	- ربط التكلفة بالتوجه بالموردين والعملاء
الثالث	٢٧	١٦	١١	٩	١٤	١٠	X ٦٦	- ربط التكلفة بمواصفات المنتج والخدمة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

### جدول رقم (١١)

مدى أهمية مقومات أسلوب إدارة التكلفة " X٧ "

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الثالث	٢٢	١٤	٨	٥	٢٣	١٠	X ٧١	- وجود برامج واضحة
الرابع	٣٣	٢٤	١١	١٣	٢٦	٥	X ٧٢	- وجود هياكل للأنشطة
الثاني	٣٣	٢٣	١٠	٨	٦	١٣	X ٧٣	- وجود مراكز لتأدية الأعمال
الأول	٣٦	٢٠	١٦	٥	٨	١١	X ٧٤	- وجود محركات ومسببات للتكلفة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

وبفحص بيانات الجداول السابقة يتضح ما يلي:

- يسعى أسلوب إدارة التكلفة إلى خفض تكلفة التشغيل فضلاً عن الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.
- إن أهم أدوات أسلوب إدارة التكلفة هي ربط التكلفة بالأنشطة وأيضاً ربط التكلفة بالتوجه بالموردين والعملاء.
- إن أهم مقومات أسلوب إدارة التكلفة هي محركات ومسببات التكلفة بجانب وجود مراكز لتأدية الأعمال.

٤- سلوك الأهمية النسبية لطبيعة ترشيد القرارات الإدارية:

توضح الجداول أرقام (١٢)، (١٣)، (١٤) الأهمية النسبية لطبيعة ترشيد القرارات الإدارية.

### جدول رقم (١٢)

مدى أهمية مقومات ترشيد القرار الإداري "X ٨"

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الثاني	٢٧	١١	١٦	٩	١٤	١٠	X ٨١	- قاعدة بيانات فعالة
الخامس	٢٤	١١	١٣	٣	١٨	١٥	X ٨٢	- معايير لإرضاء الاختيار والتفضيل بيد الحلول
الثالث	٢٩	١٦	١٣	٢	١٦	١٣	X ٨٣	- أدوات لدعم اتخاذ القرار
الأول	٣٨	١٥	٢٣	٣	١٣	٦	X ٨٤	- ضوابط لاختيار الحل الأفضل
الرابع	٢٦	٨	١٨	٣	١٤	١٧	X ٨٥	- متابعة يقصد الحل الأمثل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

### جدول رقم (١٣)

مدى أهمية آليات ترشيد القرار الإداري "X ٩"

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الرابع	٢٦	١٤	١٢	٣	٢٧	٤	X ٩١	- أسلوب لإدارة التكلفة
الثالث	٢٦	١٣	١٣	٧	٢٠	٧	X ٩٢	- نظام التحسين المستمر
الثاني	٣٠	١١	١٩	٨	١٥	٧	X ٩٣	- نظام التغذية العكسية
الأول	٤٢	١٨	٢٤	١	١٠	٧	X ٩٤	- عقد لجان فنية متخصصة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

**جدول رقم (١٤)**

مدى أهمية المسؤولية عن ترشيد القرار الإداري " ١٠ X"

الترتيب	إجمالي الأهمية	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مستوى الأهمية	
							المتغير	
الأول	٣٦	١٩	١٧	٦	٦	١٢	-١ X ١٠	- العضو المنتدب بمجلس الإدارة
الثاني	٣٥	١٢	٢٣	١١	٤	١٠	-٢ X ١٠	- الإدارة التنفيذية
الرابع	٢٨	١٠	١٨	٤	١٣	١٥	-٣ X ١٠	- المشرقين والمتابعين
الثالث	٣٤	١١	٢٣	٤	٩	١٣	-٤ X ١٠	- الفنيين والملاحظين

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

وبفحص بيانات الجداول السابقة يتضح ما يلي:

- يستوجب ترشيد القرارات الإدارية ضرورة الاعتماد على مجموعة من الضوابط لاختبار البديل الأفضل بجانب توفير قاعدة بيانات فعالة.
- أن أهم آليات ترشيد القرارات الإدارية تكمن في ضرورة عقد لجان متخصصة بالإضافة إلى ضرورة الاستعانة بنظام التغذية العكسية.
- يتحدد نطاق المسؤولية عن ترشيد القرار الإداري على مستوى العضو المنتدب بمجلس الإدارة بجانب الإدارة التنفيذية.

ج- اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج:

- طبّقاً للأساليب والاختبارات الإحصائية التي اعتمدها عليها الباحث في التحليل الميداني للظاهرة البحثية، فقد أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج وذلك كما يلي:-

١ - اختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة وفحواها "لا توجد فروق معنوية بين آراء المستقصى منهم حول تأثير محددات نظام التحسين المستمر على دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية"، وقد اعتمد الباحث على أسلوب تحليل التباين Analysis of Variance والجدولين التاليين يوضحا ذلك.

### جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين آراء المستقصى منهم حول تأثير محددات

نظام التحسين المستمر على دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	بين المجموعات	٢٩٤٨	٢	١٤٧٤	٤.٥	٠.٠٥
	داخل المجموعات	١٨٣٥	٥٧	٣٢٢	٨	
إدارة التكلفة	بين المجموعات	٨٥٨.٦	٢	٤٢٩.٣	١.٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٣٤٢	٥٧	٣٢١.٨	٣	
ترشيد القرارات الإدارية	بين المجموعات	١١٦.٧٤	٢	٥٨٣.٧	٢.١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥١٩	٥٧	٢٢٦.٦	٩	

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين محاسبي التكاليف ومسئولي الصيانة ومسئولي الحركة في نظام التحسين المستمر بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بينهم في إدارة التكلفة وترشيد القرارات الإدارية، وباستخدام اختبار شيفيه Scheffe وجد أن الفروق لصالح مسئول الصيانة.

### جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين آراء المستقصى منهم الأبعاد الرئيسية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
X ١	بين المجموعات	243.5	2	121.8	5.3	٠.٠١
	داخل المجموعات	١٣١٤.٢	٥٧	٢٣		
X ٢	بين المجموعات	١٩٩.٨	٢	٩٩.٩	٤.٣	٠.٠٥
	داخل المجموعات	١٣١٩.١	٥٧	٢٣.١		
X ٣	بين المجموعات	٨٤٢.٦	٥٧	١٤.٨	٣	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٨٤٢.٦	٥٧	١٤.٨		
X ٤	بين المجموعات	٣٠١.٦	٢	١٥٠.٨	٦.١	٠.٠١
	داخل المجموعات	١٤١٠	٥٧	٢٤.٧		

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
X ٥	بين المجموعات	١٠٨.٧	٢	٥٤.٤	٢.٤	٠.٠٥
	داخل المجموعات	١٢٨٣.٤	٥٧	٢٢.٥		
X ٦	بين المجموعات	١٠٢.٤	٢	٥١.٢	٠.٧٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦٧٦.٩	٥٧	٦٤.٥		
X ٧	بين المجموعات	٨٠.٤	٢	٤٠.٢	١.٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٦٦٠.٢	٥٧	٢٩.١		
X ٨	بين المجموعات	١٨٩.٩	٢	٩٤.٩	٢.٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٤٥٥	٥٧	٤٣.١		
X ٩	بين المجموعات	٢٢١.٦	٢	١١٠.٨	٤.٨	٠.٠٥
	داخل المجموعات	١٣٠٢.٤	٥٧	٢٢.٨		
X ١٠	بين المجموعات	٩٥	٢	٤٧.٥	١.٧	غير دالة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	١٦٢١.٢	٥٧	٢٨.٤		

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود فروق دالة إحصائية بين محاسبي التكاليف ومسغولي الصيانة ومسغولي الحركة في X ١ ، X ٢ ، X ٣ ، X ٤ ، X ٥ ، X ٩ ، X ٦ ، X ٧ ، X ٨ ، X ١٠ فهي غير دالة وبالتالي لا يوجد فروق بينهما.

٢- اختبار صحة الفرضية الثانية للدراسة وفحواها "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تأثير محددات نظام التحسين المستمر وبين دور أسلوب إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية ن وقد اعتمد الباحث على أسلوب تحليل الارتباط Correlations والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	X ١	X ٢	X ٣	X ٤	X ٥	X ٦	X ٧	X ٨	X ٩	X ١٠
X ١	١									
X ٢	٠.٨٦٦**	١								
X ٣	٠.٨٤٦**	٠.٨٤٧**	١							
X ٤	٠.٩٠٩**	٠.٧٥٨**	٠.٨٤٨**	١						
X ٥	٠.٩٦٧**	٠.٩٠٦**	٠.٩٧٣**	٠.٩٢٥**	١					
X ٦	٠.٩٠٦**	٠.٩٨٣**	٠.٩٠٦**	٠.٩٠٦**	٠.٩٠٦**	١				
X ٧	٠.٩٧٢**	٠.٩٤٥**	٠.٩٧٢**	٠.٩٧٢**	٠.٩٧٢**	٠.٩٤٥**	١			
X ٨	٠.٩٨٩**	٠.٩٥٢**	٠.٩٧٤**	٠.٩٦٥**	٠.٩٧٩**	٠.٩٥١**	١	١		
X ٩	٠.٩٥٢**	٠.٩٧٦**	٠.٩٥٢**	٠.٩٥٢**	٠.٩٥٢**	٠.٩٥٢**	٠.٩٥٢**	٠.٩٥٢**	١	

المتغير	X ١	X ٢	X ٣	X ٤	X ٥	X ٦	X ٧	X ٨	X ٩	X ١٠
X ١٠	٠.٧١**	٠.٥٧٩**	٠.٧٠١**	٠.٧٠١**	٠.٧٠١**	٠.٧٠١**	٠.٧٠١**	٠.٧٠١**	٠.٥٧٩**	١

المصدر: التحليل الإحصائي ببرنامج "SPSS"

وبفحص بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

١- وجود علاقات ارتباط قوية وطرديّة ومعنوية عند مستوى ٠.٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين مفهوم نظام التحسين المستمر وكل من أهداف أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٦٧\*\*)، أدوات أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٠٦\*\*)، مقومات أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٧٢\*\*).

٢- وجود علاقات ارتباط قوية وطرديّة ومعنوية عند مستوى ٠.٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين مفهوم نظام التحسين وكل من مقومات ترشيد القرارات الإدارية (٠.٩٨٩\*\*)، آليات ترشيد القرارات الإدارية (٠.٩٥٢\*\*)، المسؤولية عن ترشيد القرارات الإدارية (٠.٧٠١\*\*).

٣- وجود علاقات ارتباط قوية وطرديّة ومعنوية عند مستوى ٠.٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين مفهوم أهداف نظام التحسين وكل من أهداف أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٠٦\*\*)، أدوات أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٨٣\*\*)، مقومات أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٤٥\*\*).

٤- وجود علاقات ارتباط قوية وطرديّة ومعنوية عند مستوى ٠.٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين أهداف نظام التحسين المستمر وكل من مقومات ترشيد القرارات الإدارية (٠.٩٥٢)، آليات ترشيد القرارات الإدارية (٠.٩٧٦\*\*)، المسؤولة عن ترشيد القرارات الإدارية (٠.٥٧٩\*\*).

٥- وجود علاقات ارتباطية قوية وطرديّة ومعنوية عند مستوى ٠.٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين محددات نظام التحسين المستمر وكل من أهداف أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٧٢\*\*)، أدوات أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٠٦\*\*)، مقومات أسلوب إدارة التكلفة (٠.٩٧٢\*\*).

٦- وجود علاقات ارتباطية وطردية ومعنوية عند مستوى ٠.٠٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين محددات نظام التحسين المستمر وكل من مقومات ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٩٧٤)، آليات ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٩٥٢)، المسئولية عن ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٧٠١).

٧- وجود علاقات ارتباطية قوية وطردية ومعنوية عند مستوى ٠.٠٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين أدوات نظام التحسين المستمر وكل من أهداف أسلوب إدارة التكلفة (\*\*\*) (٠.٩٢٥)، أدوات أسلوب إدارة التكلفة (\*\*\*) (٠.٩٠٦)، مقومات أسلوب إدارة التكلفة (\*\*\*) (٠.٩٧٢).

٨- وجود علاقات ارتباط قوية وطردية ومعنوية عند مستوى ٠.٠٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين أدوات نظام التحسين المستمر وكل من مقومات ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٩٦٥)، آليات ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٩٥٢)، المسئولية عن ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٧٠١).

٩- وجود علاقات ارتباط قوية وطردية ومعنوية عند مستوى ٠.٠٠١ وبمعدل ثقة ٩٩% بين أدوات نظام التحسين المستمر وكل من مقومات ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٩٦٥)، آليات ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٩٥٢)، المسئولية عن ترشيد القرارات الإدارية (\*\*\*) (٠.٧٠١).

٣- اختبار صحة الفرضية الثالثة للدراسة وفحواها "لا يوجد تأثير جوهري لمحددات نظام التحسين المستمر على دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية" وقد اعتمد الباحث على أسلوب Regression Analysis، والجداول التالية توضح ذلك:

### جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل الانحدار لمدى تأثير استخدام نظام التحسين المستمر على إدارة التكلفة

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠١	١٩٩	١٦٤٩٨.٢	١	١٦٤٩٧.٢	المنسوب للانحدار
		٨٢.٩	٥٨	٤٨٠٧.٨	المنحرف عن الانحدار
			٥٩	٢١٣٠.٦	المجموع ذ

### جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الانحدار لمعرفة تأثير استخدام نظام التحسين المستمر على إدارة التكلفة

مستوى الدلالة	قيمة T	بيتا $\beta$	الخطأ المعياري للمعامل البائي	المسلسل البائي B	المتغيرات ذات التأثير
٠.٠١	١٤.١	٠.٨٨	٠.٦٦	٠.٩٢٧	إدارة التكلفة
٠.٠١	٣.٣٧		٣.٠٩	١٠.٤	الثابت

ويتضح من الجدولين السابقين رقمي (١٨)، (١٩) أن

قيمة "F" دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وقيمة "T" دالة إحصائياً عند مستوى

٠.٠١ مما يشير إلى تأثير استخدام نظام التحسين المستمر على إدارة التكلفة.

### جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار لمدى تأثير استخدام نظام التحسين المستمر على ترشيد القرارات الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٠١	٥٩١.٧	١٩٤٠٣.٨	١	١٩٤٠٣.٨	المنسوب للانحدار
		٣٢.٨	٥٨٧	١٩٠٢.٢	المنحرف عن الانحدار
			٥٩	٢١٣.٦	المجموع

### جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الانحدار لمعرفة تأثير استخدام نظام التحسين المستمر على ترشيد القرارات الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة T	بيتا $\beta$	الخطأ المعياري للمعامل البائي	المسلسل البائي B	المتغيرات ذات التأثير
٠.٠٠١	٢٤.٣	٠.٩٥	٠.٠٤٥	١.٠٩	ترشيد القرارات الإدارية
٠.٠٠١	٣		١.٩٨	٦	الثابت

ويتضح من الجدولين السابقين رقمي (٢٠)، (٢١) أن

قيمة "F" دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ وقيمة "T" دالة إحصائياً عند مستوى

٠.٠٠١ مما يشير إلى تأثير استخدام نظام التحسين المستمر على ترشيد القرارات الإدارية.

### ثامناً: خلاصة البحث وتوصياته:

تناولت الدراسة موضوع "استخدام نظام التحسين المستمر لدعم دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية" (دراسة حالة)، وقد اعتمدت الدراسة في سعيها لتحقيق أهدافها على خطوات المنهج الاستقرائي (توصيف المشكلة والتساؤلات البحثية، متغيرات الدراسة وطريقة قياسها، الإطار المقترح للدراسة، فرضيات الدراسة، عينة الدراسة، أسلوب جمع بيانات الدراسة، الأسلوب الإحصائي المستخدم). وقد ترتب على اختيار فرضيات الدراسة مجموع من النتائج أهمها وجود إدراك واقتناع لدي الفئات المستقصى منهم بمؤسسة الطيران العربية السورية بأن آلية نظام التحسين المستمر وأسلوب إدارة التكلفة سوف تساهم في بناء قاعدة بيانات عن أنشطة الشركة ككل وأيضاً عن العمليات المرتبطة بكل نشاط من هذه الأنشطة بحيث يتم المقدار المستهدف لخفض تكلفة أي عملية من هذه العمليات ثم تنفيذ منهجية التحسين المستمر لتحقيق هذا التوجه عن طريق التخلص من الأعطال والفاقد والانحرافات المصاحبة لأداء العمليات داخل كل نشاط من أنشطة المؤسسة المذكورة بحيث يتم إحداث تغييرات جذرية في هذه العمليات ومن ثم تحقيق تحسين في الأداء والتشغيل والإنتاجية وإحداث خفض في تكاليف التشغيل اعتماداً على الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية الحالية وحذف الأنشطة غير المضيئة للقيمة وربط التكلفة بالأنشطة من ناحية وبالعمليات من ناحية أخرى.

### وترتيباً على ما سبق يوصي الباحث بما يلي:

- ١ - ضرورة تطبيق نظام التحسين المستمر المدعم بأسلوب إدارة التكلفة لأغراض تطوير قاعدة البيانات الحالية بمؤسسة الطيران العربية السورية.
- ٢ - لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة بين شركات الطيران الدولية، فإن الأمر يستوجب ضرورة توظيف استراتيجية ريادة التكلفة واستراتيجية التميز تحقيقاً للتوجهات المستقبلية التي تسعى إليها الإدارة لهذه المؤسسة.

- ٣- ضرورة إعادة النظر في القوانين والتشريعات الحالية الخاصة بقطاع الطيران المدني وأيضاً بمؤسسة الطيران العربية السورية بحيث يتم الائتمان بألية نظام التحسين المستمر وصولاً للتميز في عالم الطيران.
- ٤- ضرورة وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة مجال الجانب التطبيقي وبمراعاة منهجية التحسين المستمر بكافة عناصره المادية والمالية والبشرية والتقنية.
- ٥- ضرورة الاهتمام وفي المقام الأول بتحديد وتوصيف العمليات داخل كل نشاط من أنشطة خدمات المسافرين والخدمات الأرضية وخدمات الإقلاع والهبوط وغيرها من الأنشطة الأخرى بمؤسسة الطيران العربية السورية، باعتبار أن هذه العمليات هي محور نطاق التحسين المستمر.

## المراجع

- 1- Howell, J., "Evolutionary Approach to Transition Now Focused on Detailed Vision of How to Exploit Technologies", ICAO Vol. 55, No. 7, 2000.
- 2- Doganis, R., "Flying of Course: the Economics of international", Third Edition London, 2006.
- 3- Banker, R. D., "An Empirical Study of Cost Drivers in the international Airlines Industry", the Accounting Review, Vol. 68, No. 3, 2006.
- 4- Danijela, G., & Viadan, D., "A Cost Management Expert System", <http://goodoldai>. Danijela- grahovac, 2010.
- ٥- الحديدي، على عبد الله أحمد، "أثر تطبيق إدارة التكلفة الاستراتيجية على تطوير نظم التكاليف في شركات الطيران في الأردن"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والمالية العامة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، آذار ٢٠٠٩م.
- 6- Henirk, G. & Uif, N., "Interorganizational Cost Management in the Exchange Process", Nilsson@sabanciuniv, edu, 2008.
- ٧- عراقي، محمد إبراهيم، "النقل الجوي وتحديات العولمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو ٢٠٠١م.
- 8- Tsai, W.h & kuo,, "Operating Cost& Capacity in the airline industry". Journal of Air Transport Management, 2004.
- 9- Kumbhakar, S., "A Locative Distrotions, Technical Progress, & Input Demand in U.S Airlines: 1970 – 1984", International Economic, 1992.
- 10-Shank J. & Govindarajan, V, "Strategic Cost Management & the value Chain" , Journal of Cost Management, 1992.
- 11-Alexander, S., "Kaizen Ethics & Care of the Operations: management after Empowerment, "Journal of Management Studies, Vol 38 Issue 6, Sept. 2001.
- 12- Briley R. Fowler P. & Tell j., "Continuous improvement", Journal of Environment Health , Jan. / Feb. 2000.
- 13-Conrad, S., & Gregory, W., "Using Kaizen to Reduce Waste V& Prevent Pollution', Environmental Quality Management, Vol 11, Issue 3, Spring, 2002.

- 14-Gregory, H. Jacobson, "Kaizen: A Method of Process Improvement in the Emergency Department", Academic Emergency Medicine, Vol 16, Issue 12, Dec., 2009.
- 15-Wadsworth, Eric, "Cost Management Strategy in healthcare: An Examination of the effectiveness of quality Improvement programs". Capella University, 2007.
- 16-Headley, M., "Strategic & HRM aspects of Kaizen: a case study", New Technology, Work & Employment, Vol 12, Issue 2, Sept., 1997.

١٧ - ماضي، محمد توفيق، "الخطط المستقبلية للإدارة المصرية لاستخدام إدارة الجودة الشاملة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، سبتمبر.

١٨ - الجبالي، محمد مصطفى أحمد، دراسة تحليلية لمتطلبات نظم التكاليف المدعمة للنشاط الإداري لمواجهة التطورات الصناعية الحديثة"، مجلة التكاليف، الجمعية العربية للتكاليف، القاهرة، العدد الأول، يناير، ١٩٩٤.