

العنوان:	عوامل ومحددات فعالية دور المحاسب الاداري في تطبيق أسس الادارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد قراراتها مع التطبيق على القطاع الصناعي المصري
المصدر:	المجلة المصرية للدراسات التجارية
الناشر:	جامعة المنصورة - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	البلتاجي، يسري
المجلد/العدد:	مج 36, ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2012
الصفحات:	571 - 644
رقم MD:	333299
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المنافسة، الادارة الاستراتيجية، سلاسل القيمة، المحاسبة الادارية، تكنولوجيا المعلومات، المحاسبون الاداريون، خفض التكاليف، مصر، القطاع الصناعي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/333299

عوامل ومحددات فعالية دور المحاسب الإداري في تطبيق

أسس الإدارة الإستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد

قراراتها مع التطبيق على القطاع الصناعي المصري

د/ يسري البلتاجي

ملخص

تعتبر عملية الإدارة الإستراتيجية لسلاسل القيمة من الوسائل الفاعلة لضمان حفاظ المنشأة على مكانتها في السوق و تحقيق مركز تنافسي، وعلى المحاسب الإداري أن يقوم بتوفير كل المعلومات اللازمة لضمان تطبيق أسس هذه الإدارة وترشيد قراراتها، لذا فقد هدف هذا البحث إلى إبراز ضرورة إلمام المحاسب الإداري بأثر قرارات الإدارة على أداء سلاسل القيمة الكلية بما في ذلك قرارات تكامل سلاسل القيمة والإسناد الخارجي، حتى يتسنى له توجيه الإدارة نحو الإدارة الإستراتيجية لسلاسل القيمة من خلال توفير المعلومات الملائمة لتطبيق الأسس التي تقوم عليها وترشيد قراراتها، كما هدف البحث أيضاً إلى توضيح وإزالة العقبات التي يمكن أن تحول بين المحاسب الإداري وقيامه بهذا الدور.

وقد وجد الباحث أن أساسي التوجه بالسوق وتطبيق تقنيات المعلومات المتطورة هما من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الفعالة لسلاسل القيمة وأن قرارات الإسناد الخارجي وتكامل سلاسل القيمة من أهم القرارات المرتبطة بذلك، وعلى المحاسب الإداري أن يكون له دوراً فاعلاً في توفير المعلومات الملائمة وكذلك مشاركة الإدارة في تطبيق هذه الأسس وترشيد هذه القرارات، وأن عدم دعم

الإدارة للمحاسب الإداري ماليًا وفنيًا وكذلك مقاومة العاملين لتطبيق أسلوب سلسلة القيمة تعتبر من أهم المعوقات التي يمكن أن تحول بين المحاسب الإداري وقيامه بهذا الدور.

Abstract:

The strategic management of value chains is one of the effective means to ensure that the enterprise preserve its position in the market and achieve a competitive position , and the management accountant have to provide all the necessary information to apply the foundations of this management and rationalize their decisions so the goal of this research is to highlight that the management accountant have to know the impact of management decisions on the performance of value chains, including the decisions of the integration of value chains and outsourcing, so that he can guide management to strategic management of value chains by providing appropriate information to apply the principles which underlie and rationaliza their deisions, as the goal of research is also to clarify and remove the obstacles that can be prevent the accountant to do this role. The researcher Found that the market orientation and the introduction of advanced information are two of the most important foundations of effective management of value chains and the decisions associated and the integration of value chains of the most important decisions associated with it, and the management accountant must have an active role in providmg appropriate information as well as participate the management In applying these principles and the rationalization of these decisions and that management failure in support the management accountant financially and technically as well as the resistance of workers to apply the style of the value chain is one of the most important obstacles that can be prevent the accountant to do this role

مقدمة:

نتيجة للتغير السريع في ظروف بيئة الأعمال التي تعمل بها المنشآت الآن والمتمثلة في تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والإنتاج، فقد زادت حدة المنافسة التي تواجهها المنشآت سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وأصبح لزامًا على هذه المنشآت أن تبحث عن المزايا التنافسية التي يمكن أن تضمن من خلالها البقاء والاستمرار، وأصبح المحاسب الإداري معنيًا بهذا الشأن حيث ألقى على كاهله مسئولية توفير المعلومات المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، عن أبعاد المركز التنافسي للشركة (الإبتكار، الوقت، الجودة، التكلفة) حتى تستطيع الإدارة اتخاذ القرار الخاص باختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة لها (إستراتيجية الريادة التكاليفية، التمييز، التركيز) (سيد، 2010).

ويعتبر أسلوب تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis) من أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية الذي يمكن أن تحقق للمنشأة من خلاله هذا الهدف، فعن طريق تحليل كل أنشطة الوحدة الأساسية والمدعمة بداية من الحصول على المواد الأولية والعلاقات مع الموردين وانتهاءً بإنتاج المنتج النهائي والعلاقات مع العملاء، يتم تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي يجب إقصاؤها أو تعديلها، والأنشطة المضيفة للقيمة والتي يجب التركيز عليها وتحقيق مزايا تنافسية من خلالها.

وتعتبر عملية الإدارة الإستراتيجية لسلاسل القيمة هي الوسيلة الفاعلة لضمان حفاظ المنشأة على مكائنها في السوق واحتفاظها بمركزها التنافسي، فالإدارة الجيدة لهذه السلسلة تعني تطبيق أسس التوجه بالسوق وتحديد الأولويات الإستراتيجية واستخدام الإنترنت ووسائل الاتصال المتطورة وذلك لترشيد قرارات الإسناد الخارجي وتكامل سلاسل القيمة، وهنا يظهر دور المحاسب الإداري في قدرته على تطويع كل نظم المعلومات الفرعية المتاحة لتوفير المعلومات المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية والتي تساعد في تطبيق هذه الأسس وترشيد هذه القرارات.

وهناك عددًا من المعوقات التي يمكن أن تحول بين المحاسب الإداري وقيامه بهذا الدور بفعالية، منها ما هو مرتبط بثقافة الإدارة واهتمامها بالعنصر البشري، ومنها ما هو مرتبط بالمحاسب الإداري ذاته وإلمامه ببعض النماذج التي يمكن أن تساعد في إتمام هذا الدور.

طبيعة مشكلة البحث وأهميته:

لم يعد دور المحاسبة الإدارية قاصرًا على تقديم المعلومات لاتخاذ القرارات بل تعدى ذلك إلى تطوير وخلق وإنجاز استراتيجيات الإدارة، ولذلك فإن الاتجاهات المعاصرة لتطوير البناء الفكري للمحاسبة الإدارية يرتبط بدورها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال جمع المعلومات عن المنافسين وجعلها متاحة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي (فوده، 2007)، ويقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة – كأداة من أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية – بدور فعال ومحوري في تدعيم الميزة التنافسية للمنشأة حيث أن المنافسة في المستقبل لن تكون بين منشأة وأخرى ولكن بين سلسلة قيمة لمنشأة تنافس سلسلة قيمة لمنشأة أخرى، لذا يجب استغلال إمكانيات وقدرات هذا الأسلوب ليس فقط في إدارة التكلفة من خلال حصر وتبويب وتخصيص وتحميل وتخطيط ورقابة عناصر التكاليف بهدف توفير بيانات تنفيذ في مجالات التسعير وخفض التكلفة (خلف، 2004)، ولكن أيضًا من خلال تحليل التميز الداخلي والقائم على القيمة التي يحصل عليها العميل من السلعة أو الخدمة المقدمة، وكذلك تحليل العلاقات مع بيئة الأعمال الخارجية (سيد، 2010)، فهذا الأسلوب سوف يساعد متخذ القرارات على الخروج من حيز ودائرة الاهتمام بالبيانات المالية لأغراض القيام بعمليات محاسبية فقط، إلى توجيه الاهتمام نحو أهمية تحليل الأرقام لأغراض التحليل الاستراتيجي بهدف تحقيق مزايا تنافسية (عقل، 2010). ولن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال الفهم الجيد لأنشطة سلسلة القيمة (Anderson & Dekker 2009; Patten 2008; Kess et al., 2010)، وتقييمها داخليًا.

(Yilmaz & Bititci 2006، وربطها ببيئة الأعمال المحيطة kayakulu & Buyukozkan
(2010; Grunert 2009)، وتوفير نظام معلومات جيد يسمح بتدفق المعلومات الصحيحة والمطلوبة
عن أداء أنشطتها (Dukic et al., 2010; Bhatmayer & Teo 2009)، يمكن من خلاله
اتخاذ القرارات الرشيدة وتحقيق مزايا تنافسية (Prajago et al., 2008; Sun et al., 2010;
Crain & Abraham 2008; Meilin & Zhang 2010).

ومما سبق يمكن القول أن مشكلة هذا البحث تتمثل في عدم رشد قرارات الإدارة الإستراتيجية
لسلاسل القيمة، وذلك بسبب عدم تفهم الإدارة للأسس السليمة التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية
لسلاسل القيمة، وكذلك نقص المعلومات المقدمة وعدم ملائمتها للقرارات الواجب اتخاذها في هذا
الشأن. لذا فإن هذا البحث يهدف إلى إبراز ضرورة إلمام المحاسب الإداري بأثر قرارات الإدارة على أداء
سلاسل القيمة الكلية Overall Value Chain بما في ذلك قرارات التكامل والإسناد الخارجي،
وتجاوز المفهوم التقليدي لسلاسل القيمة الذي يعتمد على مفهوم إضافة القيمة Value Added
Prospective المحدد بنطاق المنشأة، وذلك حتى يتسنى للمحاسب الإداري توجيه الإدارة نحو الإدارة
الإستراتيجية لسلاسل القيمة من خلال توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ قراراتها ومشاركة الإدارة في اتخاذ
مثل هذه القرارات، كما يهدف هذا البحث أيضاً إلى توضيح وإزالة العقبات التي يمكن أن تحول بين
المحاسب الإداري وقيامه بهذا الدور.

وتتمثل أهمية البحث في توفير إطار نظري يربط بين بقاء المنشأة واستمرارها من خلال تحقيق
المزايا التنافسية وترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة، وكذلك زيادة قدرة المحاسب الإداري
على تطويع كل نظم المعلومات الفرعية الخاصة بالمنشأة لتوفير المعلومات المالية وغير المالية، الداخلية

والخارجية واللازمة لتطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد قراراتها، وذلك من خلال إبراز دوره في هذا المجال وتوضيح وإزالة كل العقبات التي يمكن أن تحول بينه وبين أداء هذا الدور.

منهج البحث:

سيقوم الباحث بإستقراء عددًا من الدراسات السابقة المتعلقة بتحليل سلاسل القيمة وأهميتها في تحقيق المزايا التنافسية للمنشآت وكذلك دور المحاسب الإداري في تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد قراراتها، ومعوقات قيام المحاسب الإداري بدوره في توفير المعلومات الملائمة لتطبيق هذه الأسس وترشيد هذه القرارات، ومن خلال هذا الإستقراء سيقوم الباحث ببناء الإطار النظري للبحث تمهيدًا لإشتقاق الفروض التي يقوم عليها هذا البحث.

ويقوم الباحث باختبار فروض البحث من خلال دراسة يتم إجرائها على القطاع الصناعي المصري وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من الأفراد العاملين بهذا القطاع (مديرون ماليون، محاسبون) عن مدى صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها هذا البحث، وذلك من خلال قائمة استقصاء يتم توزيعها على أفراد العينة.

وفي النهاية يقوم الباحث بعرض خلاصة البحث ونتائجه والتوصيات التي يمكن الخروج بها منه.

أولاً: الإطار النظري للبحث:

1- تحليل سلاسل القيمة وأهميتها في تحقيق المزايا التنافسية للمنشأة:-

يشير مفهوم سلسلة القيمة إلى مجموعة الأنشطة الأساسية والمدعمة التي تقوم بها الوحدة، بداية من الحصول على مستلزمات الإنتاج من الموردين وحتى تسليم المنتج النهائي للعملاء، ويعني تحليل سلسلة القيمة تحليل أنشطة هذه السلسلة بغرض تحديد أي منها يضيف للقيمة وأي منها لا يعد

كذلك، ويقصد بالقيمة هنا هي القيمة من وجهة نظر العميل، ومن هنا تأتي فائدة هذا التحليل في تحديد الأنشطة التي يمكن أن يؤدي التركيز عليها إلى تحقيق مزايا تنافسية للوحدة.

ويوضح (Zhang 2010) أن سلسلة القيمة هي شكل من أشكال ترابط وتكامل الأعمال الذي يمكن أن يقابل هدف تقليل التكاليف أو تعظيم خدمات المستهلك أو تحسين الوضع المالي والتنافسي للمنشأة، وأنشطة الوحدة هي التي تضيف قيمة للسلع والخدمات المقدمة، وتعمل هذه الأنشطة بأفضل كفاءة ممكنة إذا استطاعت هذه الوحدة اغتنام كل المزايا التنافسية المرتبطة بهذه الأنشطة. وتشير الدراسة إلى مسببات القيمة للعميل **Customer Value Driver** فقيمة العميل تعني تحقيق أكبر إرضاء له بأقل تكاليف ممكنة، ومسببات القيمة غالبًا ما تكون الجودة، الخدمة، السعر. أما (Noke & Hughes 2010) فيوضحان أن المنافسة الشديدة التي تواجهها الشركات الآن خاصة الصغيرة والمتوسطة منها قد أجبرتها على محاولة تحسين أنشطة سلاسل القيمة الخاصة بها وخلق مزايا تنافسية من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة، خلق قدرات جديدة للمنتج، تغيير موقعها في سلاسل التوريد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع وتبني الأفكار الجديدة، توسيع عمليات التطوير الداخلي وزيادة القدرات الديناميكية الداخلية وعمليات الإسناد الخارجي.

ويرى (Walters & Rainbird 2007) أن المزايا التنافسية يمكن تحقيقها من خلال ما يعرف بالابتكار التعاوني **Cooperative Innovation** ويتحقق من خلال تعاون المنشأة مع الموردين أو العملاء للوصول لابتكارات جديدة يمكن أن تحقق مزايا تنافسية لكلاهما - ومثال ذلك ابتكار طريقة لتصنيع منتج وسيط تقلل من تكلفته أو تزيد من كفاءته لدى المورد مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو زيادة الكفاءة لدى المصنع - وتشير الدراسة إلى أن الابتكار التعاوني يؤدي إلى نوع من أنواع تكامل المعرفة بين المتعاملين في السوق.

ويضيف (Qing et al., 2008) أن التعاون ما بين المنشآت يعد من العوامل الهامة جدًا لخلق المزايا التنافسية ومثال ذلك كبار موردي مستلزمات إنتاج السيارات في الصين الذين تعاونوا مع بعضهم البعض لإنتاج سيارة كاملة بسعر وجودة يصنفان على أنهما منافسان، وتشير الدراسة أيضًا إلى أن التعاون قد يكون على المستوى العالمي أيضًا وليس على المستوى المحلي فقط كما هو الحال في صناعة السيارات الصينية.

أما (Prajogo et al., 2008) فأوضحوا أن المزايا التنافسية يتم الحصول عليها من خلال الموارد المتاحة للمنشأة والتي تقوم باستخدامها ومزجها من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وعند ممارسة المنشأة لهذه الأنشطة فإنها تركز على محورين أساسيين لتحقيق المزايا التنافسية وهما الجودة، والتي تعني مقابلة حاجات وتوقعات المستهلك، والابتكار، والذي يعني طرق جديدة للعمل أو طرق جديدة لاستخدام المنتج أو حتى إنتاج منتج جديد. وقد افترضت الدراسة أن محوري الجودة والابتكار يمكن تحقيقهما (وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية) من خلال بعض الأنشطة مثل التركيز على العميل، إدارة البحوث والتطوير، إدارة العمليات، إدارة التوريد.

أما (Yu & Wang 2010) فيركزان على المزايا التكاليفية كمزايا تنافسية يمكن تحقيقها من خلال سلاسل القيمة بالتركيز على إدارة التكلفة المالية ودفع مخاطر التشغيل لنفس الأنشطة السابق ذكرها في دراسة (Prajogo et al., 2008) وهي أنشطة إدارة البحوث والتطوير والإنتاج والتسويق والتوريد بالإضافة إلى الموارد البشرية.

ويؤكد (MC Cormick 2010) على تحقيق المزايا التنافسية التكاليفية من خلال سلاسل القيمة، بقوله أن عملية إدارة التكلفة قد بدأت فقط باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) إلا أن تحقيق المزايا التنافسية من خلالها يمكن أن يتم بكفاءة من خلال استخدام أسلوب

تحليل سلاسل القيمة، حيث أن تقليل التكاليف يجب ألا يكون هدف في حد ذاته بل أن تقليل التكاليف يمكن أن يتم في كل جزء من أجزاء السلسلة ولكن بشرط ألا يؤثر ذلك على أداء باقي أجزاء السلسلة. وقد أوضحت الدراسة أمثلة لتخفيض التكاليف في مختلف أجزاء (أنشطة) إحدى سلاسل القيمة لشركة من شركات الطيران.

وكذلك يرى (فوده، 2006) أنه يمكن تحقيق تخفيض التكاليف من خلال أسلوب سلاسل القيمة بتكامل هذا الأسلوب مع أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة، ويؤكد أن أسلوب سلاسل القيمة هي إدارة تحليلية يمكن من خلالها تحليل أنشطة المنشأة والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتحديد العلاقات والروابط بين أنشطة سلسلة القيمة الداخلية وأنشطة سلاسل القيمة الخاصة بالموردين والعملاء.

ومن منظور الإدارة الاستراتيجية للتكلفة يركز (Anderson & Dekker 2009) على إدارة التكلفة هيكلية من خلال تحليل سلاسل القيمة، فعن طريق تحليل العلاقات الخاصة بالسلسلة يتم اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والموردين بناء على الروابط المحددة من خلال السلسلة بما يضمن أفضل إدارة للتكلفة ومن ثم تحقيق مزايا تكاليفية تنافسية وهذه القرارات قد تكون متعلقة بالشراء أم التصنيع، اختيار الموردين، المنتجات المشتركة والتصميم المشترك لعمليات الإنتاج وإعادة التدوير والاستخدام وكذلك تكامل أنظمة المعلومات، ويؤكد (Blocher 2009) على مفهوم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، ويوضح أن إدارة التكلفة لم تعد تعني الرقابة التكاليفية أو حتى حل المشاكل التكاليفية ولكن أصبحت تعني التركيز على مساعدة التنظيم ليكون ناجحاً من خلال تطبيق إستراتيجية تنافسية فعالة، فالإستراتيجية لا بد وأن تطبق من خلال استخدام جيد ومناسب لوسائل إدارة التكلفة، وتعطي الدراسة مثلاً للإدارة الاستراتيجية للتكلفة من خلال قرار التصنيع والذي يمكن أن تتخذه المنشأة دون الأخذ في

الاعتبار البعد الاستراتيجي لهذا القرار والذي يحتم أن تجرى عمليات تحسين معينة على هذا المنتج قبل تصنيعه وهو الأمر الذي يخرج عن قدرات هذه المنشأة في الوقت الحاضر، وبالتالي فإن قرار الشراء في هذه الحالة يعتبر هو الأفضل استراتيجيًا.

ويشير (خلف، 2004) إلى أن تحليل سلسلة القيمة يشير إلى مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تمثل فيما بينها مصادر هامة لإيجاد ميزة تنافسية تحقق قيمة أفضل للعميل في نهاية عملية تقديم السلعة أو الخدمة، ويعد هذا التحليل أحد أهم أدوات إدارة التكلفة في المشروعات الصناعية والخدمية خاصة أنه يعمل على إنشاء علاقات إستراتيجية بين الموردين والمنتجين والعملاء لتدعيم الميزة التنافسية خلال جميع خطوات تحليل سلسلة القيمة، ويعمل على تطوير أساليب العمل بما يفيد جميع الأطراف داخل السلسلة وخاصة في مجال خفض التكلفة وإيجاد ميزة تنافسية واتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة.

أيضًا يوضح (سيد، 2010) أن تحليل سلسلة القيمة هو مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة مع بعضها والتي تبدأ من الحلقات السابقة للمنشأة والمتمثلة في الموردين مرورًا بالعمليات الإنتاجية داخل المنشأة وانتهاءً بالحلقات اللاحقة للمنشأة واستبعاد الأنشطة الأخرى غير المضيفة للقيمة وذلك بهدف تحقيق ميزة خفض التكلفة وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية للمنشأة.

ويرى (Crain & Abraham 2008) أن المزايا التنافسية لا تكون إلا من خلال إرضاء

العملاء ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل سلاسل القيمة بإتباع الخطوات التالية:-

1. بناء سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة والتعرف على مناطق إضافة القيمة في كل نشاط من الأنشطة.

2. بناء سلسلة القيمة وفقًا للعميل، ويعني ذلك تحديد الأنشطة التي يمكن تحقيق إرضاء العملاء

من خلالها مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات ما بعد البيع.

3. استنتاج إستراتيجية الأعمال للعميل، ويمكن أن يكون ذلك من خلال التقارير المالية

المنشورة، الاتصالات، المحادثات المباشرة مع العملاء.

4. اكتشاف الاحتياجات الاستراتيجية للعميل، وهي الأنشطة التي تقوم بها الوحدة لتحقيق

إستراتيجيتها، فإستراتيجية الابتكار تحتاج إلى أنشطة البحوث والتطوير والهندسة وتكنولوجيا

المعلومات،

5. استخدام تحليل سلسلة القيمة السابق كأداة إستراتيجية في قسم التسويق، ويعني ذلك التركيز

على احتياجات العميل في الحملات التسويقية التي تقوم بها المنشأة، أي أن تسويق

منتجات المنشأة يكون من خلال التركيز على الاحتياجات الاستراتيجية لعملائها.

ويرى (Bhatnagar & Teo 2009) أن المزايا التنافسية يمكن تحقيقها من خلال استخدام

قدرات تحليل سلاسل القيمة في حل مشاكل سلاسل التوريد، فالمشاكل التي يواجهها المديرون في

سلاسل التوريد تتمثل في عدم ثبات الطلب، عدم توازن المخزون، تشوش المعلومات وعدم دقتها

وبالتالي يصعب على هؤلاء المديرون تحقيق درجة عالية من التنسيق بين أطراف هذه السلسلة، ويرى

الباحثان أنه يمكن من خلال التركيز على بعض أنشطة سلسلة القيمة التعامل مع مشاكل سلسلة التوريد

وتحقيق مزايا تنافسية من خلالها.

كذلك يرى (Zokaei & Simons 2006) أن تحقيق مزايا تنافسية لسلسلة التوريد لإحدى

الصناعات الهامة في إنجلترا وهي صناعة اللحوم يتحقق من خلال الاهتمام بسلاسل القيمة لكل طرف

من أطراف السلسلة، ويفرق الباحثان بين الكفاءة والفعالية بقولهما أن الكفاءة تعني أن تؤدي الأشياء

بطريقة صحيحة، أما الفاعلية فتعني أداء الأشياء الصحيحة. لذلك فإن فاعلية سلاسل التوريد لا تكون

إلا من خلال إرضاء العملاء وذلك في كل جزء من أجزاء السلسلة، وذلك ما يمكن تحقيقه من خلال

تحليل سلسلة القيمة (لكل طرف من أطراف سلسلة التوريد) والتي لا بد وأن توجه كل أنشطتها الأساسية والمساندة نحو إرضاء العملاء، فالعبرة ليست بالمنتج الذي يقدم للعميل ولكن العبرة بما يقدمه المنتج للعميل.

ويؤكد (Meilin He & Zang 2010) ما سبق بقولهما أن سبب تأخير صناعة النسيج الصينية هي اعتمادها فقط على الكفاءة (كفاءة الإنتاج والتشغيل) دون الاعتماد على الفعالية والتي تعني تحقيق أعلى قيمة مضافة بالنسبة للعميل ويوضحان أن تحليل سلسلة القيمة في هذه الصناعة يكشف عن العوامل المقيدة لها والتي تحول بينها وبين تحقيق المزايا التنافسية، وأن هذه العوامل هي عدم التركيز على البحوث والتطوير فيما يتعلق بالتصنيع الحديث واستخدام أفضل وأحدث طرق الإنتاج، عدم كفاية عمليات التطوير والتحسين الخاصة بالمنتج نتيجة للاعتماد على التصميمات وطرق الإنتاج التقليدية وعدم التركيز على الإخراج النهائي للمنتج الذي يتلائم مع أذواق المستهلكين.

ويشير (Habla et al., 2009) إلى أهمية تحليل سلاسل القيمة في تنسيق قرارات الإنتاج والبيع والتوريد في صناعة تتسم بقدر كبير من عدم التأكد فيما يتعلق بهذه القرارات وهي صناعة الكيماويات، فتميز هذه الصناعة بعدم وجود تعاقدات ثابتة وتغير أسعار المنتج وكذلك المواد الخام بصورة مستمرة وغير قابلة للتوقع، نظام الإنتاج مصمم على انه مستمر (عمليات الإنتاج صعبة التوقف)، المواد الخام يتم توزيعها على منتجات كثيرة ويتم الإنتاج في نفس الوقت، معدلات استهلاك المواد الخام ليست واحدة حتى على مستوى المنتج الواحد نتيجة للتقيد بعوامل فنية كثيرة، وفي ظل كل هذه العوامل قام الباحثون بتطوير نموذج متكامل لتعظيم الأرباح في هذه الصناعة من خلال تنسيق قرارات الإنتاج والبيع والتوريد معتمدين في ذلك على تحليل الأنشطة الخاصة بسلسلة القيمة.

ويتحدث (عقل، 2010) عن دور تحليل سلسلة القيمة كأداة من أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في ترشيد قرارات الجودة الشاملة، ويوضح أن هذا الأسلوب له أهمية إستراتيجية كبيرة ترجع إلى اعترافه بوجود علاقات متداخلة بين الأنشطة المختلفة داخل سلسلة القيمة الخاصة بالمنافسين ومحاولة الاستفادة من هذه العلاقات للوصول لمزايا تنافسية في الأجل الطويل، ففي ظل هذا الأسلوب ينظر إلى المنشأة كنظام مفتوح يؤثر في الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنشأة ويتأثر بها.

وتشير (Yilmaz & Bititci 2006) إلى إمكانية استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في إدارة ورقابة الأداء في قطاع من أهم القطاعات الخدمية وهو قطاع السياحة، فعن طريق تحليل أنشطة هذه السلاسل يمكن وضع مؤشرات مناسبة لقياس ورقابة أداء هذه الأنشطة. كما تشير الدراسة إلى أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة بالإضافة إلى مساهمته في قياس ورقابة وإدارة الأداء بشكل جيد فإنه يساعد أيضاً في التركيز على العملاء وتحقيق التعاون بين المنافسين في قطاع السياحة لزيادة الفاعلية وإرضاء العملاء.

ومن خلال تحليل الباحث للدراسات السابقة يمكن القول أن هناك العديد من المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال أسلوب تحليل سلسلة القيمة، فمن خلال تحليل أنشطة السلسلة يمكن استبعاد الأنشطة الغير مضيئة للقيمة، وزيادة كفاءة وفعالية الأنشطة المضيئة للقيمة، زيادة جودة المنتجات المقدمة والاهتمام بالابتكار سواء بالاعتماد على قدرات المنشأة ذاتها أو من خلال ما يعرف بالابتكار التعاوني، إدارة ورقابة التكلفة وذلك على مستوى كل أنشطة السلسلة مما يؤدي إلى تحقيق أسعار تنافسية وبما لا يخل بجودة المنتج، تنسيق قرارات الإنتاج والبيع والتوريد خاصة في الصناعات التي تتميز بوجود قدر كبير من عدم التأكد، حل مشاكل سلاسل التوريد للصناعة ككل من خلال التعامل

مع مشاكل عدم ثبات الطلب والمخزون وتشوش المعلومات، قياس ورقابة الأداء على مستوى أنشطة السلسلة من خلال تحديد مؤشرات أداء مناسبة.

ويضيف الباحث أن كل المزايا التنافسية التي تسعى المنشآت إلى تحقيقها من خلال أسلوب تحليل سلسلة القيمة تتجه نحو تحقيق هدف واحد وهو إرضاء العملاء، فزيادة كفاءة الأنشطة والتنسيق فيما بينها والرقابة الجيدة على أدائها والتركيز على عامل الابتكار يكون بهدف تخفيض التكاليف، وبالتالي الأسعار أو زيادة الجودة أو تقليل زمن تسليم المنتج للعميل، وكل ذلك يصب في النهاية في هدف واحد وهو إرضاء العملاء.

2- دور المحاسب الإداري في تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد قراراتها:

تناول الباحث في الجزء السابق من هذا البحث المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال أسلوب تحليل سلسلة القيمة، ويؤكد الباحث في الجزء التالي على أن هذه المزايا لا يمكن أن تتحقق بأي حال من الأحوال إلا من خلال الإدارة الجيدة لسلاسل القيمة، والإدارة الجيدة لها محورين أساسيين الأول هو تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة والتي من أهمها التوجه بالسوق والتركيز على الأولويات الاستراتيجية، وكذلك استخدام تقنيات المعلومات المتطورة ومن أهمها شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، والثاني قرارات الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة والتي من أهمها قرار الإسناد الخارجي وقرار تكامل سلاسل القيمة.

وفي الصفحات التالية سوف يحاول الباحث استقراء بعض الدراسات السابقة المتعلقة بهذين المحورين وإبراز دور المحاسب الإداري في تطبيق هذه الأسس وترشيد هذه القرارات.

1-2 دور المحاسب الإداري في تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة:-

2-1-1 أساس التوجه بالسوق Market Orientation والتكيز على الأولويات الاستراتيجية

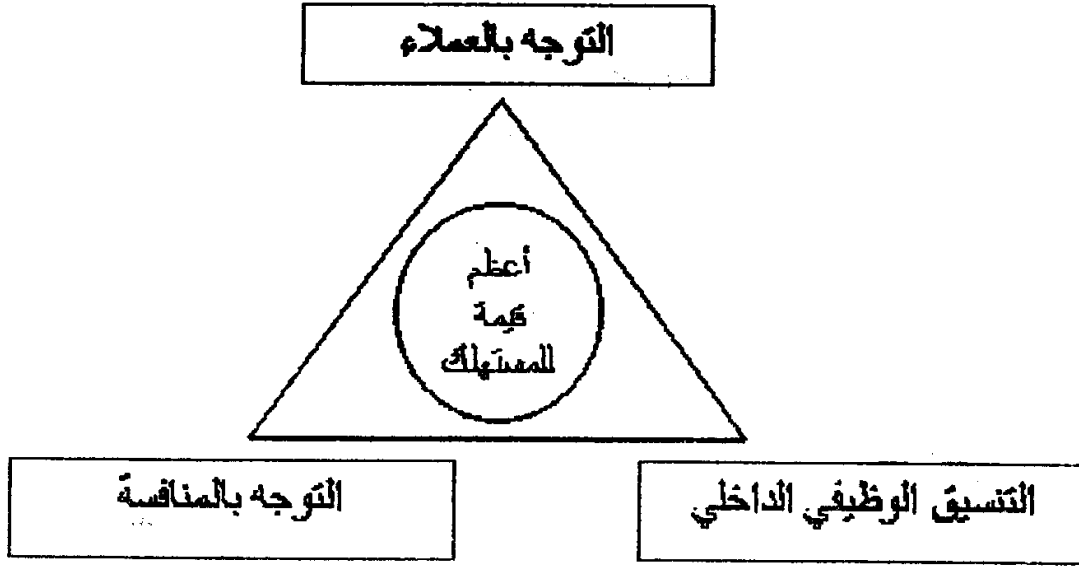
:Strategic Priorities

يعني التوجه بالسوق الاهتمام بما يرغبه المستهلك، وذلك يساعد الشركات على تعديل أوضاعها للوفاء بهذه الرغبات، وبالتالي يمكن اعتبار التوجه بالسوق بمثابة آلية تنظيمية يجب أن تعمل بكفاءة وفاعلية لخلق أفضل القيم.

وتشير دراسة (Nicovich & College 2007, p: 22) إلى أن التوجه بالسوق يرتبط بموقع الشركة في سلسلة التوريد، فهل هي قريبة من المستهلك النهائي (Downstream)؟ أم قريبة من مدخلات الإنتاج (Upstream)؟. فإذا كانت قريبة للمستهلك النهائي فإنها سوف تعتمد في إضافة القيمة على التنوع والابتكار وخدمة العملاء، أما إذا كانت قريبة من مدخلات الإنتاج فإنها سوف تعتمد في إضافة القيمة على آليات التوجه بالتكلفة والعمليات لتحقيق مستوى تكاليفي أفضل، وعلى المنشأة أن تحدد إلى أي جهة تنتمي أنشطتها وأن تحاول إضافة القيمة لهذه الأنشطة وفقاً لآليات وأساسيات تحليل سلاسل القيمة.

أما (Pandelica et al., 2009, p: 285) فيوضحوا أن التوجه بالسوق هي فلسفة أعمال تربط كل الأجزاء الوظيفية في المنظمة ببيئة الأعمال، والتي تهدف في النهاية لخلق القيمة للعملاء وخلق مزايا تنافسية مستدامة، وأن نجاح عملية التوجه بالسوق تعتمد على فهم ودعم كل العاملين في نظام سلسلة القيمة، وقد حاول الباحثون في هذه الدراسة تقديم إطار متطور ومتكامل للتوجه بالسوق يعمل على جعل عملية التوجه بالسوق عملية مستمرة، كما أن النموذج منخفض التكاليف ويؤدي إلى زيادة قيمة العميل.

والشكل التالي يوضح مكونات التوجه بالسوق:



شكل (1) مكونات التوجه بالسوق

المصدر: (Pandelica et al., 2009, p. 28)

وتشير الدراسة أيضًا أن التحول من الماضي (نظام التوجه بالمنظمة) إلى الحاضر (التوجه بالسوق) يتوقف على قدرة الإدارة على التغيير ودور العاملين في هذا التغيير ومدى تقبلهم له وكذلك درجة فهم ودعم أعضاء السلسلة، وتصرفاتهم نحو الاتجاه للسوق، لذا فقد قام الباحثون بوضع عدة خطوات لهذا التحول تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة ومدى حاجتها للتغيير مرورًا بتطوير وجهة النظر نحو التوجه بالسوق وتحديد إستراتيجية التوجه بالسوق والتي تمثل تحديد الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المنظمة لتحقيق الصورة المستقبلية لها وما يتبع ذلك من إعادة تنظيم الأعمال والعمليات والاعتماد على فرق العمل لخلق أفضل قيمة للعميل، وذلك ما يمكن تحقيقه من خلال تحليل أنشطة سلسلة القيمة.

ويوضح (Grunert et al., 2010, p. 7) أن المقصود بالتوجه بالسوق هي الأنشطة الموجهة عن طريق السوق، والتي يتوقف نجاح المنشأة على تحديدها. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي

يتوقف عليها قدرة متخذ القرار على تحديد اتجاهات السوق وبالتالي تحديد أنشطة سلسلة القيمة التي لا بد من التركيز عليها لتكون المنشأة متوافقة مع هذه الاتجاهات ويمكنها تحقيق مزايا تنافسية، وقد وجدت الدراسة أن هذه العوامل هي:

1. درجة ديناميكية الأسواق فيما يتعلق بأذواق المستهلكين النهائيين، حيث أنه كلما زادت

درجة ديناميكية الأسواق كلما قلت قدرة متخذ القرار على تحديد توجهات السوق.

2. العلاقات القوية بين أطراف السلسلة، حيث أن العلاقات القوية وتبادل المعلومات بين هذه

الأطراف يسهل من عملية تحديد اتجاهات السوق.

3. ضغوط المنافسة، حيث أنه كلما زادت حدة المنافسة كلما قلت قدرة متخذ القرار على

تحديد اتجاهات السوق.

أما (Sun et al., 2010) فيوضحون أن تحديد الأولويات الاستراتيجية يكون من خلال

عملية التوجه بالسوق، وتضرب الدراسة مثلاً لشركات التليفون المحمول الصينية التي تقارن بين تقليد

سلاسل القيمة العالمية في التصميمات والإمكانيات المتطورة والتركيز على استخدام الآلات الأكثر تطوراً

في التصنيع، وبين التركيز على الأسواق المحلية ومحاولة زيادة قدراتها الابتكارية بالاقتراب من المستخدم

الأساسي في الأسواق المحلية، وقد وجدت الدراسة أن شركات المحمول الصينية خاصة الصغيرة منها يمكن

أن تزيد من قدراتها وتنافس في السوق المحلي من خلال الابتكار السريع المعتمد على البحوث والتطوير

والتسويق ومنافذ التوزيع، وأن هذه الشركات بالتركيز على هذه الاستراتيجية تركز على قاعدة الهرم والتي

بها القدر الأكبر من العملاء والقطاعات التي يمكن أن تخدمها وتحقق مزايا تنافسية من خلالها.

أيضاً يوضح (Anderson 2009) أن التوجه بالسوق هو مفتاح تحديد اتجاهاتك

الاستراتيجية، فإذا أجزتلك توجهات السوق بأن تنافس سلسلة قيمة قوية، فلا بد وأن تحدد قدرات

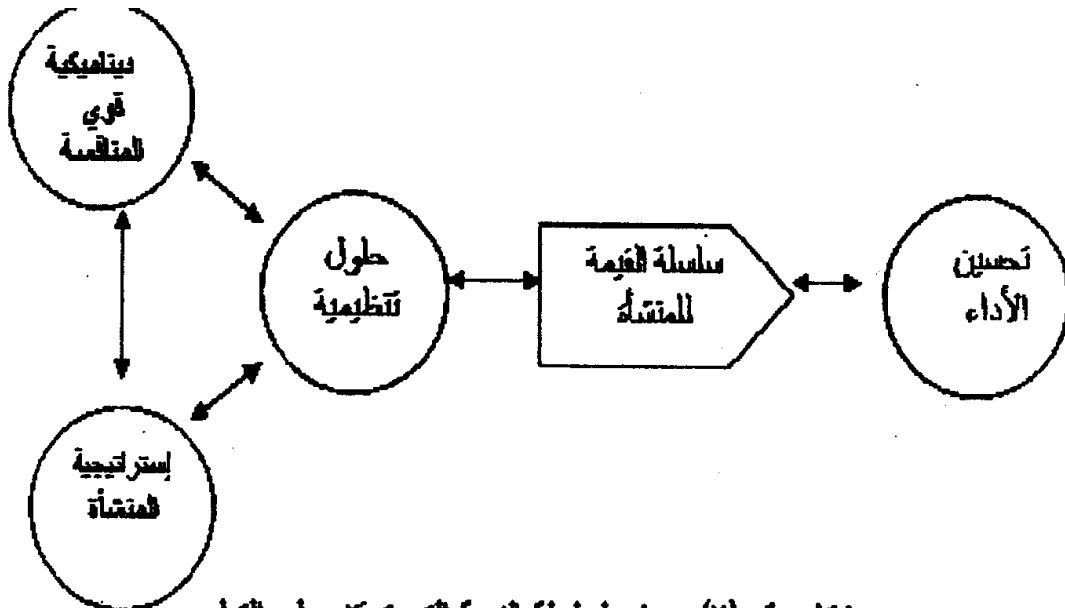
سلسلة القيمة الخاصة بك أولاً وتحدد بعد ذلك كيف يمكن تطوير أنشطة هذه السلسلة لتزيد من قدراتها التنافسية، ولقد أوضحت الدراسة عدة طرق لتحقيق التوافق مع سلاسل القيمة المنافسة لها:-

1. تطوير القدرات، وذلك إذا كانت لديك القدرات اللازمة لتحقيق ذلك.
2. الشراكة مع الموردين، سواء كان هؤلاء الموردين محليين أو خارجيين.
3. التحالفات، وعادة ما تلجأ المنشآت إلى هذه التحالفات إذا لم تستطيع تطوير قدراتها بما يكفل لها المنافسة في الأسواق العالمية.

ويوضح (Francis et al., 2008) أن التوجه بالسوق يكون بهدف مقارنة وتقييم سلاسل القيمة الخاصة بالصناعة ككل وذلك للوقوف على المشاكل الهامة بها والتي يجب إيجاد حلول لها، وبالتطبيق على صناعة إنتاج اللحوم الحمراء في إنجلترا ومقارنتها بمثيلتها الأرجنتينية وجدت الدراسة أن سلاسل القيمة في إنجلترا تحتاج إلى عمل تعاقدات تكفل استمرار التوريد وتزيد من الثقة وتشجع التطوير والاستثمار، فهم هياكل التكلفة واستخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات تطوير محسوبة، جمع معلومات عن الأداء السابق واستخدامها في تحسين الجودة، تطوير وتحسين تقنيات العمل وتنفيذ الأعمال.

وتوضح (Dai & Duserick 2007) أن استفادة المنشأة من التوجه بالسوق يمكن أن تكون من خلال تحليل ديناميكية قوى المنافسة السائدة في السوق، فعن طريق ربط هذا التحليل بإستراتيجية المنشأة يمكن زيادة كفاءة وفعالية بعض أنشطة سلسلة القيمة عن طريق ما يعرف بالتعليم التنظيمي **Organizational Learning** وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية، وتؤكد الدراسة أن التعليم التنظيمي يكون مفيد عند تطبيق أسلوب سلسلة القيمة إذا تم ربط التعليم بالمنافسة وفقاً لإستراتيجية الشركة، فيعمل ذلك على تحسين أنشطة السلسلة بما يحقق المزايا التنافسية المخطط لها من قبل والمتوافقة مع

ظروف وطبيعة السوق التي تعمل بها وإذا كانت العملية التعليمية مستمرة فإن المزايا التنافسية ستكون مستدامة. والشكل التالي يوضح نموذج لسلسلة القيمة التي تركز على التعلم.

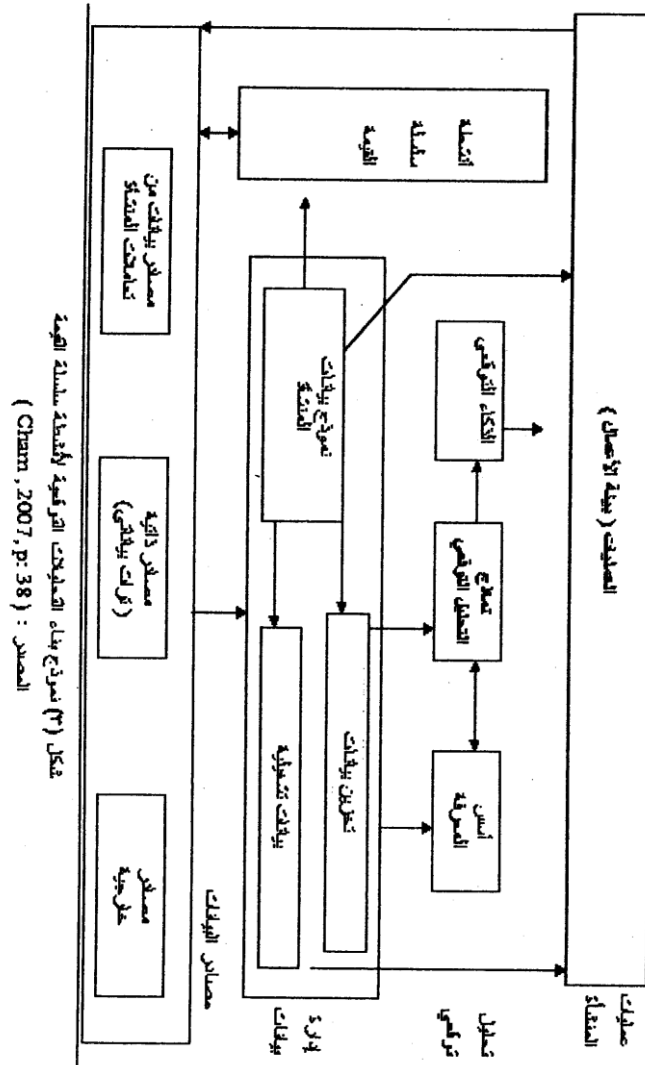


شكل رقم (2) نموذج لسلسلة القيمة التي تركز على التعلم

المصدر: (Dai & Duserick 2007, p: 263)

ويؤكد (Buss, 2007) أن تطوير تحليل سلاسل القيمة يكون من خلال الأولويات الاستراتيجية والمعتمد على تحليل السوق وظروف المنافسة التي تعمل بها المنشأة، فهناك بعض المنشآت التي تكون أولوياتها الاستراتيجية في التركيز على المواد الخام الرخيصة، التعاون مع الموردين، التركيز على الأنشطة الأساسية مثل أنشطة الإنتاج ومحاولة زيادة الآلية، هكذا..... وتتناول الدراسة مثلاً لإحدى الشركات التي اعتبرت أن أولوياتها الاستراتيجية هي تقليص دور منافذ التوزيع وسرعة الإنجاز وتقليل التكاليف، وقد أدى ذلك إلى اقتراب المنشأة أكثر من العملاء مما أدى إلى زيادة معدلات دوران المخزون ومعدلات تلبية رغبات العملاء.

أما (Chan, 2007) فيوضح أن تحديد الأولويات الاستراتيجية وبالتالي المزايا التنافسية يمكن أن يكون من خلال التحليل التوقعي Predictive Analytic لظروف السوق التي تعمل بها المنشأة، فالفكرة هي تحديد الاتجاهات المتوقعة من خلال الاعتماد على كم كبير من البيانات، وتفيد هذه التحليلات في إدارة سلسلة القيمة من خلال توقع طاقة الإنتاج والمشاكل المتوقع حدوثها، توقع تأخر العملاء في الدفع، توقع تغيير أسعار المخزون، توقع تغير رغبات العملاء وأذواقهم، وبناء خطط المنشأة بناء على هذه التوقعات يمكن أن يخلق مزايا تنافسية، فسلسلة القيمة التقليدية تحاول تعظيم العمليات بناء على حالات معروفة ولكن إذا كانت هذه الحالات احتمالية فالأمر مختلف حيث أنه في هذه الحالة تكون احتمالية تحقيق مزايا تنافسية أكبر، لذا فإن التحليلات التوقعية يمكن اعتبارها بمثابة تكنولوجيا جديدة للأعمال. والشكل التالي يوضح نموذج بناء التحليلات التوقعية لسلاسل القيمة:



ويتضح من النموذج السابق أنه يتم الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة ثم يتم تخزينها وإجراء التحليلات التوقعية عليها بواسطة النماذج والذكاء التوقعي للمحللين، وذلك بناء على عمليات بيئة الأعمال التي تعمل بها المنشأة وبناء على أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بها. ويؤكد (Patten, 2008) أن تحديد الأولويات الاستراتيجية قد يكون متأثراً بظروف معينة قد تفرضها البيئة التي تعمل بها المنشأة ولا بد وأن تركز المنشأة على هذه الأولويات لتستطيع التكيف مع هذه الظروف، وتشير الدراسة إلى حالة إحدى شركات لعب الأطفال التي استطاعت توقيع عقد لبيع مليون

قطعة من لعبة معينة وبسعر 11,5 دولار لكل لعبة، وحتى تستطيع أن تحقق هذه الشركة ربح معقول فلا بد وأن تكون تكلفة القطعة 10 دولار، إذن فعند القيام ببناء سلسلة القيمة لهذه الشركة فلا بد من التركيز على أنشطة التوريد والإنتاج فقط وليس أنشطة التوزيع والتسويق والبيع والخدمات، وذلك حتى تستطيع إنتاج هذه اللعبة بالتكلفة والجودة المطلوبين.

ومن خلال تحليل الباحث للدراسات السابقة يمكن القول أن التوجه بالسوق يعني تحديد توجهات السوق سواء الحالية أو المتوقعة وبالتالي يمكن للمنشأة تحديد أنشطة سلسلة القيمة التي تمثل أولويات إستراتيجية لها والتركيز عليها لتحقيق مزايا تنافسية. ويتمثل دور المحاسب الإداري في تطويع أنظمة المعلومات الفرعية للمنشأة لتوفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهات السوق الحالية، ومشاركة الإدارة في تحديد توجهات السوق المستقبلية، ويتمثل دوره أيضاً في توفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في تحديد أنشطة سلسلة القيمة التي تمثل أولويات إستراتيجية وفقاً لتوجهات السوق السابق توضيحها، ولا يقتصر دور المحاسب الإداري فقط على توفير هذه المعلومات ولكن أيضاً مشاركة الإدارة في تحديد الأنشطة التي تمثل أولويات إستراتيجية والتي يجب التركيز عليها لتحقيق مزايا تنافسية للمنشأة. ومما سبق يمكن صياغة الفرضين الأول والثاني للدراسة كالتالي:

H1 : هناك اتفاق بين المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي على أن المحاسب الإداري يجب أن يكون

له دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهات السوق الحالية والمستقبلية.

H2 : هناك اتفاق بين المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي على أن المحاسب الإداري يجب أن يكون

له دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة لتحديد الأنشطة التي تمثل أولويات إستراتيجية اعتماداً

على توجهات السوق.

2-1-2 أساس استخدام تقنيات المعلومات المتطورة:

سوف يركز الباحث في هذا الجزء على تأثير استخدام شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) على إدارة سلسلة القيمة، ودور المحاسب الإداري في تطبيق هذا الأساس في إدارة السلسلة.

وفي هذا الصدد يشير (Koh et al., 2007) أن تكنولوجيا المعلومات Information

Technology (IT) أصبحت من الدعامات الأساسية لإدارة سلاسل القيمة، فهي التي تربط بين أنشطة السلسلة وتحقيق التنسيق فيما بينها، ليس ذلك فحسب بل تربط بين السلسلة ذاتها والأطراف الأخرى التي تعمل في نفس المجال (منافسين، موردين، عملاء، ...)، والانترنت يعطي شكلاً آخر لسلسلة القيمة لأنه يغير ديناميكية السوق بإعطاء شكل آخر للمنافسة وإيجاد أنواع أخرى من المتعاملين وبيع أخرى وخدمات أخرى، وقد حاول الباحثون في هذه الدراسة بيان مدى اختلاف الشركات في مختلف البلدان في درجة الاستفادة من الانترنت بناء على إطار سلسلة القيمة، وكذلك مدى اختلاف تأثير الانترنت على أداء الأعمال في هذه الشركات، وقد وجدت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في درجات الاستفادة من الانترنت، وكذلك لا يوجد اختلاف في تأثير الانترنت على الأداء التنظيمي (وذلك على مستوى تخطيط العمليات، التوريد، الإنتاج، العلاقات مع العملاء) إلا على مستوى دعم التسويق والمبيعات حيث أن تأثيره يكون أكثر في البلدان المتقدمة، وعلى الرغم من عدم وجود اختلافات في درجات الاستفادة أو التأثير على الأداء التنظيمي فإن الدراسة تؤكد على وجود هذه الاستفادة وهذا التأثير.

ويتفق ذلك مع (Leong, 2008) والتي توضح أن التجارة الإلكترونية والتي أصبحت من أهم

أشكال إدارة الأعمال في الوقت الحاضر لا يمكن أن يتم الاستفادة منها إلا من خلال الانترنت، فهو

ضرورة لإتمام التعاملات وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بإتمامها، فالتجارة الالكترونية لها ثلاثة محاور:-

1. المشاركة في المعلومات، وتعني توصيل المعلومات عن الطلب المتوقع من العملاء إلى الموردين.
2. التعاون بين الأطراف، وتعني تعاون بعض أطراف الشبكة للوفاء بكل طلبات المستهلكين.
3. إدارة التعاملات، وتعني تنسيق عمليات إصدار أوامر الشراء والتوريد.

ويؤكد (Dukic et al., 2010) ما سبق بقوله أن شبكة الانترنت يمكن من خلالها إدارة سلسلة القيمة ليس على مستوى المنشأة فقط ولكن يمكن من خلالها تنسيق الأعمال على مستوى صناعة بأكملها، وتضرب الدراسة مثلاً لقطاع السياحة الكرواتي الذي أصبح يقابل منافسة شديدة من الخارج في الوقت الحالي، لذا كان من الضروري مواجهة هذه المنافسة عن طريق ربط أنشطة سلسلة القيمة الواحدة، ربط سلاسل القيمة العاملة في نفس القطاع، ليس ذلك فحسب بل ربط سلاسل القيمة الخاصة بالقطاع ببعض القطاعات الأخرى المؤثرة على قطاع السياحة وعمل تنسيق وتعاون بينها ومنها قطاع الصحة وقطاع الأمن، وتؤكد الدراسة أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا من خلال نظام معلومات متكامل يتم من خلال الانترنت، وتوضح الدراسة أيضاً أن المشاركين في هذا النظام سوف يستفيدون من المشاركة في المعلومات وكذلك من إتمام أعمالهم وصفقاتهم من خلال هذا النظام وكأن النظام أصبح شكلاً من أشكال التجارة الالكترونية.

ويرى (Kess et al., 2010) أن فعالية سلاسل القيمة تقوم على ثلاثة محاور هي إدارة العمليات الداخلية وإدارة العلاقات مع العملاء والموردين، وتركز الدراسة على العلاقات مع العملاء والموردين على أساس أنها المحدد للإدارة الجيدة للعمليات الداخلية، فالاقتراب من الموردين والتنسيق معهم يؤدي إلى زيادة المرونة وتقليل التكاليف وزيادة الجودة، فالمورد أصبح شريكاً في إستراتيجية المنشأة ومؤثراً

في نجاحها في الأجلين القصير والطويل، كذلك فإن التواصل مع العملاء يكون له نفس التأثير على نجاح المنشأة فالمشاركة في المعلومات معهم تمكن من التنسيق والتعاون فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة والمطورة والتصميمات الحديثة وزيادة جودة المنتجات القائمة، وتؤكد الدراسة أن الاتصال الفعال مع العملاء والموردين لا يكون إلا من خلال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة والتي تعد شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) إحدى أدواتها الأساسية.

ويرى (Higgins et al., 2010) أن سلاسل القيمة في القطاع الزراعي لها سمات خاصة من أهمها وجود شبكة كبيرة من الأعضاء المستفيدين ووجود تأثير وتوجيه اجتماعي قوي وكذلك وجود متغيرات وراثية وبيئية وجوية قوية تتحكم في أداء هذه السلاسل، وبعبارة أخرى فإن هذه السلاسل تتأثر بالنظام الاقتصادي والاجتماعي والطبيعي والقانوني، وحتى تدار هذه السلاسل بفاعلية فلا بد من وجود نظام معلومات قوي ومتطور يمكن أن يحتوي ويتعامل مع هذا القدر الهائل من المعلومات المهمة والمؤثرة في أداء السلسلة.

وفي نفس الصدد يوضح (kannegiesser et al., 2009) أن سلاسل القيمة في قطاعات الصناعات الكيماوية تعاني من مشكلة خاصة وهي عدم التأكد المرتبط بالأسعار والمبيعات والإمداد، لذا فإن نجاح هذه السلاسل يعتمد في المقام الأول على تنسيق قرارات البيع والتوريد والإنتاج، وقد قامت الدراسة بالفعل بعمل نموذج متكامل لتعظيم الأرباح من خلال تنسيق كميات وأسعار المبيعات والتوريد وكذلك كميات الإنتاج وذلك اعتماداً على توقعات لتغيير الأسعار والكميات تعد من خلال المتخصصين، ومن خلال ربط سلسلة القيمة بعدد كبير من العملاء والموردين العاملين في نفس القطاع، وكذلك من خلال الاعتماد على المرونة التكنولوجية للإنتاج التي يجب أن تتجاوب مع التقلبات التي يمكن أن تحدث في كميات البيع والتوريد، ويؤكد الباحثون أن تشغيل هذا النموذج يحتاج إلى قدر كبير

من المعلومات عن العملاء والموردين والحالة الاقتصادية والسياسية وظروف السوق، وهذا لن يتم إلا من خلال نظام معلومات متطور يستطيع القيام بهذا الدور.

ومن خلال استقراء الدراسات السابقة يرى الباحث أن تقنيات المعلومات المتطورة والتي من أهم أدواتها شبكة المعلومات الدولية (لإنترنت) تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الفعالة لسلاسل القيمة، فيمكن من خلال الإنترنت ربط أنشطة السلسلة الداخلية بما يحقق أفضل تنسيق فيما بينها وكذلك ربط السلسلة ذاتها بالعملاء والموردين بما يحقق المشاركة في المعلومات، ليس ذلك فحسب بل يمكن استخدام هذه الشبكة لإتمام تعاملات المنشأة مع هؤلاء العملاء والموردين بأفضل طريقة ممكنة، ويتجلى دور تقنيات المعلومات المتطورة في إدارة سلاسل القيمة لبعض القطاعات التي تتسم بخصائص معينة مثل قطاع السياحة والذي يحتاج إلى ربطه ببعض القطاعات المدعمة مثل قطاع الأمن وقطاع الصحة، وكذلك قطاع الصناعات الكيماوية والبتروولية والذي يتسم بقدر عالي من عدم التأكد، والقطاع الزراعي والذي يتحكم فيه عدد كبير جدًا من المتغيرات القابلة والغير قابلة للرقابة.

ويتمثل دور المحاسب الإداري في استخدام تقنيات المعلومات المتطورة في إدارة سلاسل القيمة في مشاركته في تصميم الأنظمة المعلوماتية المعتمدة على الإنترنت وتحديد الأطراف التي يجب ربطها بهذه الأنظمة وكيف يمكن التعامل معها من خلال هذه الأنظمة، وكذلك استخدام شبكة المعلومات في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملاء والموردين والعمليات الداخلية ومشاركة الإدارة العليا في اتخاذ مثل هذه القرارات.

ومما سبق يمكن صياغة الفرضين الثالث والرابع كالتالي:

H3 : هناك اتفاق بين المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي على أن المحاسب الإداري يجب أن يكون

له دورًا هامًا في تصميم الأنظمة المعلوماتية المعتمدة على الإنترنت.

H4 : هناك اتفاق بين المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي على ضرورة اعتماد المحاسب الإداري

على شبكة المعلومات الدولية في توفير المعلومات اللازمة للإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة.

2-2 دور المحاسب الإداري في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة:

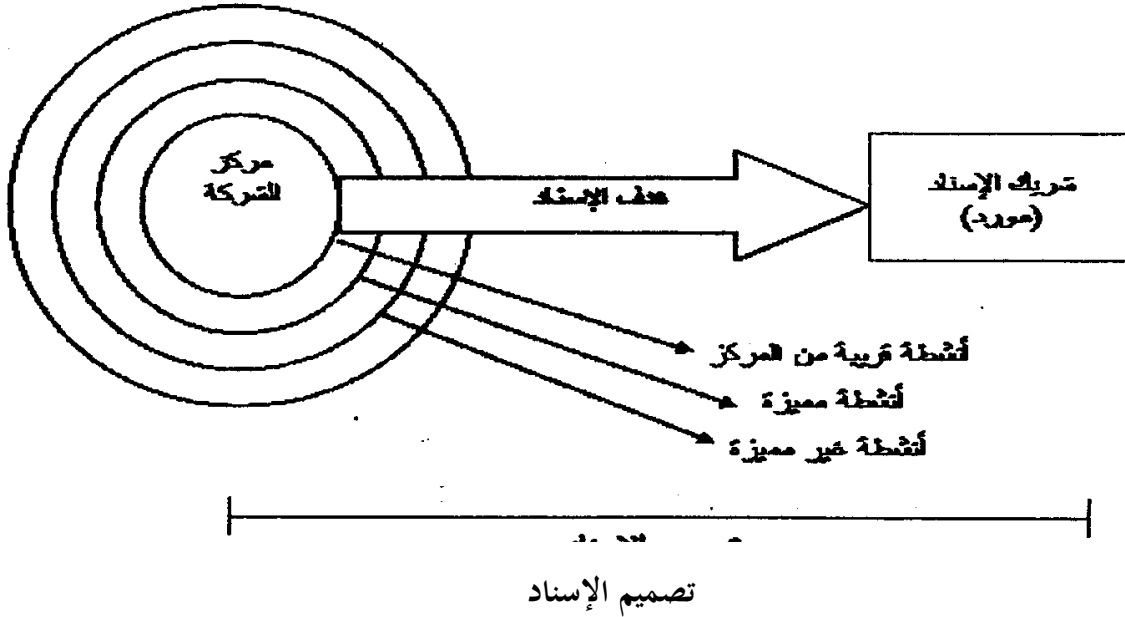
1-2-2-1 قرارات الإسناد الخارجي **Outsourcing Decisions**

يُعد الإسناد الخارجي الآن من أهم الأدوات التي يمكن للمنشآت أن تحقق مزايا تنافسية من

خلاله، فالإسناد الخارجي يعني فرص جديدة وتكلفة أقل وجودة أعلى (Yoghoubi et al.,

2011). وتوضح الدراسة السابقة أن الإسناد الخارجي يتكون من أربعة أجزاء وهي موضوع الإسناد

وهدف الإسناد وشريك الإسناد وتصميم الإسناد والشكل التالي يوضح هذه المكونات:



شكل رقم (4) مكونات عملية الإسناد الخارجي

المصدر: (Yoghoubi et al., 2011, p. 47)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير الإسناد الخارجي على الإنتاجية التنظيمية لسلاسل القيمة، وأوضحت أن قرار الإسناد الخارجي يحسن من وجهتي العملاء والتعلم والنمو وهما وجهتان من أوجه نظام القياس المتوازن للأداء **Balanced Scorecard**. وقد جاءت نتائج الدراسة متفقة مع فروضها حيث وجد أن الإسناد الخارجي يزيد من الكفاءة التنظيمية لأنه يساعد على الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة التي يستخدمها شريك الإسناد ويساعد أيضًا على تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير ويؤدي إلى المزيد من التعاون داخل المنظمة بين جميع العاملين لتحديد المجالات التي تحتاج إلى إسناد خارجي، وكذلك الاستفادة من خبرات الآخرين في مجال تطبيق الإسناد الخارجي، بالإضافة إلى أن الإسناد الخارجي يزيد من جودة المنتج مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحقيق مزايا تنافسية.

ويرى (Busbin et al., 2008) أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدام الانترنت والعمولة بدأت المنشآت في البحث عن طرق غير تقليدية لتحقيق المزايا التنافسية وذلك بالتركيز على اللامركزية واستخدام خبرات الآخرين لتحقيق هذه المزايا، ومن هنا ظهر الإسناد الخارجي وتكامله مع إستراتيجية المنشأة لتحقيق ما يعرف بالمزايا التنافسية المستدامة **Sustainable Competitive Advantage** وتعني أن تطبق المنشأة إستراتيجية لخلق القيمة لا يطبقها المنافسون الحاليون ولا المستقبليون، وهذه الدراسة تركز على المزايا التنافسية المستدامة من خلال التركيز على الإسناد الخارجي كإستراتيجية تنافسية، حيث يكون الإسناد الخارجي في الأنشطة الغير أساسية (لا تعد مركز منافسة) وترك المجال للمنشأة للتركيز على الأنشطة الأساسية، وتمثل المشكلة في تحديد الأنشطة الغير أساسية والتي يمكن أن تتم من خلال الإسناد الخارجي، لذا يجب على المنشأة أن تعيد تقييم نفسها وتحدد كيف يجب أن تكون وكيف تدار وما هي الأنشطة الأساسية وغير أساسية، وتحدد أيضًا أي طرق الإسناد سيتم الاعتماد عليها وإلى من سيتم الإسناد حتى تستطيع تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ويوضح (Mc kenna & Walker 2008) أن قرار الإسناد الخارجي يتم اتخاذه لعدة اعتبارات وهي التكلفة، الجودة، الخطر ففي ظل الإسناد الخارجي تكون تكلفة أداء النشاط أقل والجودة أفضل والخطر أقل، كما أن الإسناد الخارجي يقلل من تعقد الأعمال و يتيح للمنشأة فرصة أكبر للتركيز على الأنشطة الأساسية، ولكي تتخذ المنشأة قرار الإسناد الخارجي فلا بد وأن تجيب على أسئلة ما؟ ومن؟ ولماذا؟ ويعني ذلك ما هي الأنشطة الغير أساسية التي يمكن إسنادها لطرف خارجي، ولمن سيتم هذا الإسناد، ولماذا يتم هذا الإسناد، بمعنى هل من الأفضل أن تقوم المنشأة بهذا النشاط أم تقوم بإسناده لطرف خارجي. وتضرب الدراسة مثلاً لإحدى شركات الاتصالات التي تفاضل بين قرار الإسناد الخارجي أو الداخلي لنشاط الترجمة، وتوضح أن هذا النشاط غير أساسي ويمكن إسناده لطرف خارجي متخصص في مجال الترجمة، وأن هذا الطرف سوف يؤدي هذا النشاط بتكلفة أقل وجودة أعلى، ففي هذه الحالة يكون قرار الإسناد الخارجي صحيح ويمكن أن تحقق شركة الاتصالات من ورائه مزايا تنافسية.

ويوضح (Mohammed et al., 2008) أنه نتيجة لتغيير ظروف السوق والمنافسة والعمولة وتكامل سلاسل القيمة والمشاركة في المعلومات، كان لا بد وأن تكون سلاسل القيمة أكثر مرونة ورشاقة وليونة Flex – Agile – Lean value Chain، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإسناد الخارجي وهو قرار استراتيجي يمكن أن يجعل سلاسل القيمة أكثر مرونة في إمكانية تغييرها (تغيير أنشطتها) وأكثر رشاقة (سرعة) في إتمام هذه التعديلات وكذلك أكثر ليونة بمعنى إمكانية تعديل أنشطتها كلما كان ذلك ضرورياً، وخلصت الدراسة إلى أن قرار الإسناد الخارجي يمكن أن يحقق ذلك بشرط أن يكون نشاط الإسناد الخارجي غير أساسي وأن يتم الإسناد لجهة متخصصة في المجال المرتبط بهذا النشاط.

أما (Antoniou et al., 2009) يوضحوا أنه على الرغم من المنافع التي يمكن الحصول عليها من الإسناد الخارجي إلا أنه لا يوجد دراسات تناولت كيفية إدارة سلاسل القيمة في ظلها خاصة في حالة حدوث الأزمات الاقتصادية، وكيف يمكن أن تكون المنافع المستمدة من الإسناد الخارجي مستدامة حتى في ظل هذه الظروف، ويؤكد الباحثون أن ذلك يمكن أن يتم من خلال الدراسة الجيدة لمكونات سلسلة القيمة والعلاقات الداخلية بين أنشطتها وعلاقتها بالسلاسل الأخرى وكذلك طرق واتجاهات تدفق المعلومات والمشاركة فيها، فاستراتيجيات المنشآت بدأت تتحول من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على العملاء وأصبحت المنشآت تواجه عناصر بيئية لم تكن تواجهها من قبل، لذا فقد تغير شكل سلسلة القيمة ذاتها فأصبح تدفق المعلومات يتجه نحو من يحتاجها فقط، وقنوات السلطة تتجه لأصحاب القرار، قنوات الاتصال أصبحت في شكل نظام شبكات داخلية وخارجية وأصبح رأس المال العيني والبشري يتجه نحو الاستخدامات الصحيحة، كل ذلك يحتاج إلى دراسة وتحليل حتى يمكن تحقيق أكبر استفادة من قرارات الإسناد الخارجي.

ومن خلال استقراء الدراسات السابقة في مجال الإسناد الخارجي يمكن القول أن هذا القرار يزيد من الكفاءة التنظيمية والإنتاجية ويمكن عن طريقه تحقيق مزايا تنافسية يمكن تصنيفها على أنها مستدامة، من خلال توافق هذا القرار مع إستراتيجية المنشأة، وحتى يتم ذلك فلا بد من تحديد الأنشطة غير الأساسية التي يمكن أن يتم إسنادها خارجياً وان يتم تحديد جهة الإسناد ذات الكفاءة والخبرة في مجال نشاط الإسناد وأن يكون هناك منفعة فعلية عائدة على المنشأة من جراء هذا الإسناد، كذلك لا بد من تقييم أداء سلسلة القيمة في ظل وجود الإسناد الخارجي من حيث تدفق المعلومات وقنوات السلطة وقنوات الاتصال واستخدامات الموارد حتى تظل المنافع المستمدة من هذا الإسناد مستدامة.

ويتمثل دور المحاسب الإداري في قرار الإسناد الخارجي في توفير المعلومات الداخلية والخارجية الخاصة بتحديد الأنشطة غير الأساسية والتي يترتب على إسنادها خارجيًا مزايا تنافسية وكذلك المعلومات الخاصة بأفضل جهات الإسناد التي يمكن التعاقد معها ، وكذلك المعلومات اللازمة لتقييم أداء السلسلة بعد قرار الإسناد الخارجي، ليس ذلك فحسب بل أن المحاسب الإداري يجب إلا يقتصر دوره في هذا المجال على توفير المعلومات فقط، بل مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرار وذلك بما له من قدرة وخبرة في تفهم طبيعة أنشطة الوحدة وتفهمه لظروف السوق والعوامل المؤثرة فيه وإطلاعه على تجارب الإسناد الخارجي التي قامت بها المنشآت الأخرى، ومما سبق يمكن اشتقاق الفرضين الخامس والسادس كالتالي:

H5 : هناك اتفاق بين المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي على أن المحاسب الإداري يجب أن يكون له دورًا هامًا في توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ قرار الإسناد الخارجي.

H6 : هناك اتفاق بين المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي على ضرورة مشاركة المحاسب الإداري للإدارة في اتخاذ وتقييم قرار الإسناد الخارجي.

2-2-2 قرار تكامل سلاسل القيمة:

تكامل أو تعاون سلاسل القيمة له العديد من الصور والأشكال، فقد يكون على مستوى المشاركة في المعلومات بين المنتج والمورد لتنسيق الكميات الموردة ومواعيد توريدها وذلك لتقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، وتقليل المربح، وقد يكون التكامل على مستوى البحوث والتطوير للوصول لتصميم مشترك يمكن أن يقلل التكلفة ويزيد الجودة لمنتج مشترك، وقد يكون التكامل على مستوى الاشتراك في إنتاج منتج جديد أو التكامل على مستوى نشاط التسويق بالاشتراك في حملة لتسويق منتج معين.

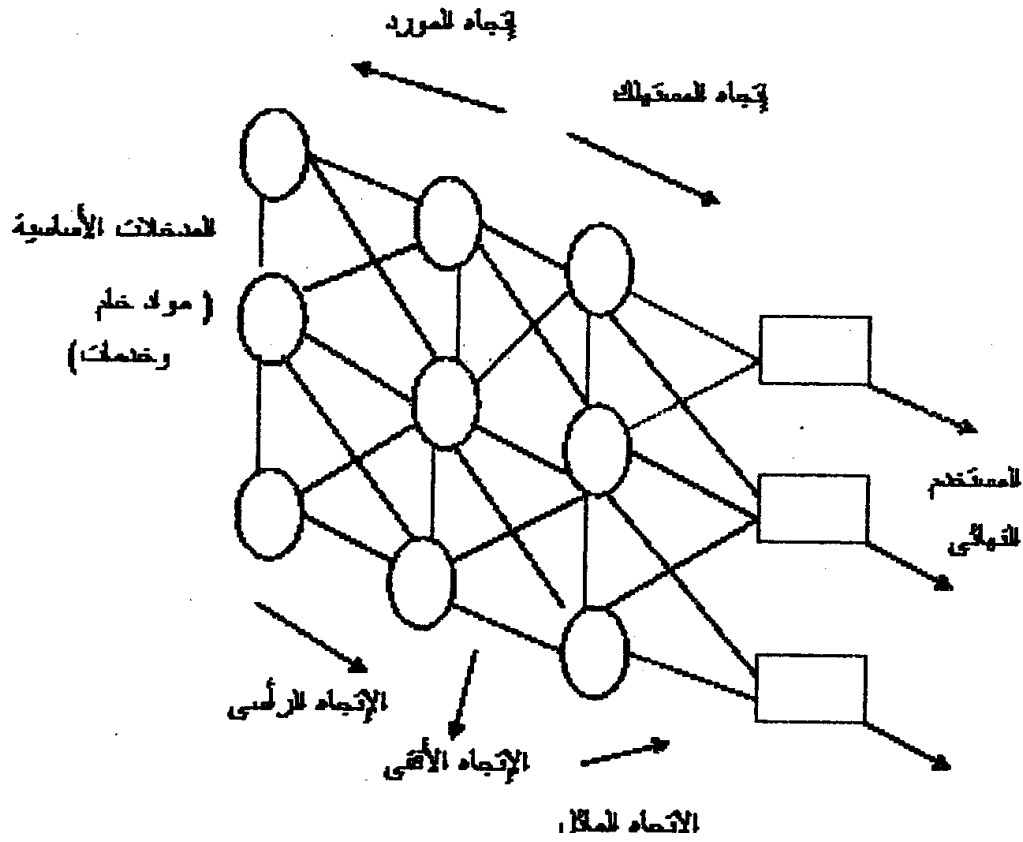
وفي هذا الصدد يشير (Kess et al., 2010) أن فعالية سلاسل القيمة ترتبط بالابتكار وإدارة تكلفة العمليات ووقت التسليم، وتحاول المنشآت الاقتراب من الموردين والعملاء لتحقيق هذا الهدف فالاقتراب من المورد والتنسيق معه يزيد من المرونة ويقلل التكاليف ويزيد الجودة، خاصة إذا كانت المنشأة مقدمة على تقديم منتج جديد، والاقتراب من العملاء يجسّن من تصميم المنتج ويزيد من جودته وبالتالي رضا العملاء.

ويوضح (Walters & Rainbird 2007) أن تغير السوق وظهور حاجات كثيرة ومتنوعة للعملاء أجبر الشركات على التعاون للاستجابة لهذه المطالب وذلك ما أفرز الابتكار التعاوني الذي يمكن أن يكون على مستوى البحوث والتطوير ومشاريع الابتكار التكنولوجية، أو على مستوى الاشتراك في استثمارات لإنتاج منتجات مشتركة، والابتكار التعاوني يزيد من تكامل المعرفة والتركيز على الابتكار لتحقيق مزايا تنافسية. وتشير الدراسة أن قرار التعاون أو التكامل لا بد وأن يسبقه تحليل جيد لسلسلة القيمة سواء على مستوى الشركة أو الصناعة لأن ذلك يوفر معلومات عن مناطق الفرص الاستراتيجية وأهمية كل منها وكيف يمكن أن تضيف للقيمة وكيف يمكن اغتنامها ومن هم المشاركين في هذه الفرصة وكيف يمكن أن يتعاونوا للحصول عليها، وفي سبيل ذلك لا بد من تحديد من يقود المنافسة في الصناعة وما هي محددات القيمة للعملاء وكيف يمكن إضافة القيمة وهل ذلك يحقق ميزة تنافسية وهل يمكن للابتكار التعاوني أن يحقق ذلك، ما هي الموارد المطلوبة وما هي المعلومات المطلوبة لإدارة العلاقات المتداخلة في ظل هذا التكامل والتعاون؟

ويؤكد (Geest, 2010) أن التكتلات والتحالفات أصبحت أكثر قوة وعنفاً واتسعت دائرتها الجغرافية لتصبح عالمية وتضم أكبر الشركات حجمًا، لذا يجب على الشركات الصغيرة خاصة التي تنتمي

للدول النامية أن تقوم بتحليل سلاسل القيمة الخاصة بها جيداً لتحديد أي من مثيلاتها يمكن أن تتحالف معه ليمثل هذا التحالف (التكامل) ميزة تنافسية يمكن أن تضمن لها البقاء والاستمرار.

ويوضح (Pil & Holweg 2006) أن سلسلة القيمة تعني تعظيم الأنشطة وخلق القيمة بها من خلال استراتيجيات تحددها المنشأة مثل استراتيجية التركيز على الابتكار، ولكن وجهة النظر هذه قد تحولت الآن إلى مفهوم شبكة القيمة (Value Grid) بدلاً من سلسلة القيمة، ويعني هذا المفهوم زيادة أداء الأنشطة من خلال التحليل الأفقي Horizontal أو الموازي والذي يعني إيجاد فرص لعمل سلاسل قيمة أخرى موازية، والتكامل الراسي Vertical والذي يعني البحث عن فرص الاتصال بعناصر موجودة في السلسلة التقليدية سواء في اتجاه المستهلك Downstream أو في اتجاه المورد Upstream، والتكامل المائل Diagonal والذي يعني التكامل مع سلاسل أخرى بغرض خلق القيمة، ويمكن توضيح شبكة القيمة بالشكل التالي:



شكل رقم (5) اتجاهات شبكة القيمة

المصدر: (Pil & Holweg, 2006, p. 74)

وتشير الدراسة أن الفائدة يمكن أن تحقق من خلال موازنة القوى بين الأطراف المشاركين، والتركيز على الانتقال من محاولة تخفيض وقت وتكلفة الإنتاج إلى ديناميكية القوى بين المنشأة وباقي اللاعبين في السلسلة، لذا يجب على المنشأة أن تركز على ثلاثة أشياء هي:-

1. فرص التأثير على الطلب، سواء في اتجاه المستهلك أو في اتجاه المورد.
2. فرص الوصول للمعلومة في كل اتجاه، فليس الهدف هو الوصول للمعلومة فقط ولكن القدرة على تتبعها.

3. فرص اكتشاف نقاط جديدة لم تكن معروفة من قبل، وهي استراتيجيات وطرق جديدة

يمكن تحقيقها تكامليًا لإيجاد خدمة للمستهلك لم تكن موجودة من قبل.

ويؤكد (Bu & Gao, 2011) أن البيئة التي تعمل بها المنشآت قد تغيرت وأصبح للمستهلك

طبيعة وطلبات مختلفة، وفي ظل تطور نظم المعلومات والتجارة الالكترونية أصبحت حدود سلسلة القيمة

أوسع والأنشطة أكثر، وبالتالي أصبحت عملية السيطرة على هذه السلسلة عملية صعبة، ولذلك

أصبحت شبكة القيمة وسيلة لتطوير سلسلة القيمة وجعلها ملائمة لمتغيرات البيئة التي نعيشها في الوقت

الراهن، ففي ظل شبكة القيمة يكون الإنتاج بناء على تجميع معلومات عن طلب المستهلك وليس بناء

على توقعات المنشأة، وفي ظل التكامل والتعاون في شبكات القيمة الإجمالية تكون الاستجابة لطلبات

العملاء أسرع والوفاء بها أفضل، وحتى يمكن للمنشأة أن تتحول من نظام سلسلة القيمة إلى شبكة

القيمة فلا بد وأن تعظم من قدرتها على الاستجابة السريعة للسوق وتقديم منتجات جديدة وزيادة قيمة

العميل ورضاؤه، وكذلك زيادة قدرتها على التوافق مع أسلوب التجارة الالكترونية وتركيزها على المنافسة.

أما (Mc phee & Wheeler, 2006) فيؤكد أن من أهم الأنشطة التي يمكن إضافتها

لأنشطة سلسلة القيمة التقليدية لتزيد من كفاءتها هي الأنشطة التكاملية، ومنها أنشطة إدارة سلسلة

التوريد، وهي الأنشطة التي تربط بين المنشأة ومورديها (المشاركة في تحديد كميات الإنتاج، المشاركة في

تطوير المنتج)، وأنشطة الشبكات الخارجية، وهي الأنشطة الخاصة بإدارة العلاقات مع الجهات الخارجية

والتي لها علاقة وثيقة بسلسلة القيمة مثل المنظمات التعليمية، الاتحادات، الحكومات، النقابات وهذه

العلاقات تعطي فرص للمنشأة لخلق قيم جديدة لم تكن موجودة من قبل.

ويضيف (Anderson & Dekker, 2009) أن تكامل سلاسل القيمة من خلال المنتجات المشتركة لا بد له من تنسيق جيد في تصميم العمليات الإنتاجية والمشاركة في المعلومات حتى يترتب على هذا التكامل ميزة تنافسية يمكن أن تتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج أو زيادة الجودة أو إرضاء العملاء. ويشير (Barber, 2008) إلى أن تداخل شبكات القيمة وتكاملها وتعقد العلاقات بينها جعل عملية قياس الأداء بما عملية صعبة، لذا فقد حاول الباحث استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء (BSC) في قياس أداء سلاسل القيمة المتكاملة وذلك بتحديد مؤشرات لقياس الأداء وفقاً لوجهتين أساسيتين الأولى هي الوجهة الملموسة وتشمل التدفقات المالية والمعلوماتية والعمليات والإجراءات، والثانية هي الوجهة غير الملموسة وتشمل إدارة العلاقات والأهداف المالية والإستراتيجية وإدارة التغيير والابتكار وإدارة مختلف أوجه السلسلة، وتؤكد الدراسة أن تقييم الأداء الجيد لسلسلة القيمة يجب أن يشمل الوجهتين معاً وذلك لأن جانب قياس أداء الأنشطة التكاملية يعتبر من المحددات الأساسية لتحقيق المنشأة لأهدافها وإستراتيجيتها.

وتشير دراسة (Funk et al., 2010) إلى إحدى المشكلات المرتبطة بتكامل سلاسل القيمة وهي عدائية المستهلك Consumer Animosity للمنتج الذي يصنع جزء منه في إحدى البلاد التي يعاديه المستهلك، وبالتطبيق على شركة تويوتا لإنتاج السيارات والتي تقوم بتصنيع جزء من السيارة في ثلاثة بلاد مختلفة وهي كندا والهند وإيران، وجدت الدراسة أن عدائية المستهلك تؤثر على مبيعات السيارات المصنع جزء منها في إيران.

ومن خلال استقراء الباحث للدراسات السابقة يمكن القول أن قرار تكامل سلاسل القيمة سواء كان في صورة مشاركة في المعلومات أو في أنشطة البحوث والتطوير (الابتكار التعاوني) أو من خلال إنتاج منتجات مشتركة، وسواء تم بصورة أفقية أو رأسية أو مائلة (منحرفة) فإنه سوف ينتج عنه مزايا

تنافسية لكل الأطراف المشاركة فيه ولكن بشرط أن يسبق هذا القرار دراسة مستفيضة لطبيعة سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة والخاصة بالأطراف الأخرى وتحديد الأنشطة التي يمكن أن يتم التكامل فيها وكيف يمكن أن يتم هذا التكامل ومع من وكيف يمكن تحقيق مزايا تنافسية مستدامة من خلاله، ومن هنا يتجلى دور المحاسب الإداري في اتخاذ قرار تكامل سلاسل القيمة، فالمحاسب الإداري يجب أن يقوم بتوفير المعلومات الداخلية والخارجية المتعلقة بكل العوامل السابقة، ويقوم كذلك بمشاركة الإدارة العليا في اتخاذ هذا القرار، ليس هذا فحسب بل عليه توفير المعلومات التي تمثل معلومات مرتدة لهذا القرار حتى تستطيع الإدارة العليا تقييمه. كذلك يجب على المحاسب الإداري مساعدة الإدارة العليا في تحديد الأسس (الوجهات) التي يمكن من خلالها تقييم أداء سلسلة القيمة بعد اتخاذ قرار التكامل.

ومما سبق يمكن اشتقاق الفرضين السابع والثامن للدراسة كالتالي:-

H7 : هناك اتفاق بين المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي على أن المحاسب الإداري يجب أن يكون له دورًا هامًا في توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ وتقييم قرار تكامل سلاسل القيمة.

H8 : هناك اتفاق بين المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي على ضرورة مشاركة المحاسب الإداري للإدارة في اتخاذ وتقييم قرار تكامل سلاسل القيمة.

3- معوقات قيام المحاسب الإداري بدوره في تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيدها قراراتها:

في خضم الأزمات المالية التي تواجهها المنشآت فإنها تحاول تخفيض تكاليفها إلى أقل قدر ممكن فتبدأ بالتكاليف الإدارية وخاصة الموارد البشرية على افتراض أنها كبيرة القيمة (وخطأ) قليلة التأثير، وقد أدى ذلك بالطبع إلى فقدان الموقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في سلاسل القيمة للمنشآت

(Yao & Cui, 2010)، وتؤكد الدراسة السابقة أن العنصر البشري يعد من أهم دعائم نجاح أي

منشأة، وحتى تأخذ الموارد البشرية مكانتها فيجب على المنشآت:

1. وضع خطة لزيادة الحصيلة المعرفية للعنصر البشري وإنشاء نظام إدارة على أساس المعرفة.

2. وضع آلية لاستيعاب أفكار وردود أفعال العنصر البشري.

3. إشراك كافة المستويات الإدارية في وضع استراتيجية المنشأة ومتابعة تنفيذها وتعديلها.

وتأكيدًا على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري أوضح (Yang et al., 2010) أن هناك

علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة (والتي تشمل عمليات خلق وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة) وكلاً من

استراتيجية تطوير منتج جديد وأداء المنتج الجديد المطور، فالمعرفة هي أساس خلق الأفكار والمنتجات

الجديدة، كذلك فإن هذه المعرفة هي أساس الإبقاء على المنتج الجديد أطول فترة ممكنة حتى يمكن أن

يغطي تكاليفه ويكون مربحًا، إذن لا بد من الاهتمام بهذه المعرفة لتولد هذه الأفكار والمنتجات الجديدة

وتراعي حتى توثق ثمارها وتكون أفكار مربحة بالنسبة للمنشآت، كذلك أشارت الدراسة إلى العلاقة بين

القدرات الديناميكية للمنشأة وأداء المنتج الجديد، فالقدرات الديناميكية تعني قدرة المنشأة على التكامل

والبناء وإعادة صياغة العوامل الداخلية والخارجية لمعرفة التغيرات السريعة في البيئة، وبالتالي تغيير الهيكل

المعلوماتي والمعرفي لها لتتمكن من التعامل السريع مع المواقف، وقد وجدت الدراسة أنه بالفعل توجد

علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإستراتيجية تطوير منتج جديد وأداء هذا المنتج، ووجدت كذلك أن

القدرات الديناميكية تساعد على إعادة صياغة العمليات المعرفية للمنشأة وبالتالي تغيير طريقة أداء

الأفراد للمهام الموكلة إليهم.

ويتفق (Kayakuthu & Buyukozkan, 2010) مع ما سبق، فالعنصر البشري هو أساس نجاح أي منظمة سواء على المستوى الإداري أو الإنتاجي لذلك لا بد وأن تهتم المنشآت بهذا العنصر عن طريق:-

1. زيادة الفعالية، وتعني زيادة معدلات الاستجابة للتغير في الظروف المحيطة والتكيف معها بسرعة.

2. الاهتمام بديناميكيات إدارة المعرفة، ويشمل ذلك استراتيجيات إدارة المعرفة مثل استراتيجية مخزون الأصول المعرفية وإستراتيجية مدى الخلق والإبداع، ويشمل أيضاً البنية الأساسية لإدارة المعرفة وهي تكنولوجيات إدارة المعرفة ونقل المعلومات، وتوزيع المعرفة وتعني الآلية التي يتم بها توزيع المعرفة بحيث تكفل هذه الآلية المرونة وسرية المعلومات.

3. الاهتمام بعنصر المنافسة، وذلك على مستوى الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل حتى نضمن الحصول على أفضل مخرجات العنصر البشري.

أما (Vadi & Turk, 2009) فيرى أن ثقافة الإدارة اتجاهاتها هي التي يمكن أن تحفز العنصر البشري (ومنها المحاسب الإداري) ويمكن أن تعوقه في تحقيق أفكاره وآرائه فيما يتعلق برؤيته لتطوير إدارة سلسلة القيمة، وتوضح الدراسة أن سلوك إدارة المنظمات له ثلاث وجهات هي:

1. منظمات لا تريد ولا تستطيع في ظل الطاقات المتاحة تنفيذ ما هو مطروح عليها لتطوير سلسلة القيمة، وعندما تواجه بالمشاكل تقوم بتطبيق حلول بسيطة وتقليدية.

2. منظمات تريد وتستطيع تنفيذ المطروح عليها في حدود الطاقات والأنشطة المتاحة لديها، وهنا تكون المزايا التنافسية الممكن تحقيقها محكومة بالطاقات المتاحة.

3. منظمات تريد وتستطيع تنفيذ المطروح عليها، حتى لو تطلب ذلك تغيير هيكل أنشطة

سلسلة القيمة الخاصة بها، وهنا لا يوجد حدود للمزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها ولا

يوجد حدود أو قيود على العنصر البشري في تحقيق رؤيته وطموحاته.

ويشير (Sharma & Christie, 2010) أن معوقات تطبيق الأفكار التي من شأنها زيادة

قيمة أنشطة سلسلة القيمة أو معوقات تحقيق نتائج جيدة من هذه الأفكار إذا تم تطبيقها، هي ارتفاع

تكاليف تطبيق هذه الأفكار والنتائج من انخفاض إنتاجية كل العاملين بالمنظمة بسبب قلة الاهتمام برفع

كفاءة العنصر البشري داخل المنظمة.

ويوضح (Himme, 2010) أن 70% من العاملين في المنظمة يقاومون تطبيق أدوات إدارة

التكلفة والسبب في ذلك إما عدم فهمهم لهذه الأدوات أو عدم اقتناعهم بها أو شعورهم بالمسئولية تجاه

تطبيق هذه الأدوات، وبالتالي فإن المحاسب الإداري في ظل هذه الظروف سوف يجد صعوبة شديدة في

الحصول على البيانات التي تمكنه من مساعدة الإدارة في تطبيق هذه الأدوات، وتشير الدراسة أن الإدارة

العليا للمنظمة تعتبر مسؤولة عن توفير الدعم لهذه الأدوات والقائمين على تطبيقها وذلك من خلال

اعترافها بأهميتها وأهمية تطبيقها لكل العاملين في المنظمة، وأن تطبيق هذه الأدوات لن يؤدي بأي حال

من الأحوال إلى الإضرار بأي من العاملين في المنظمة، كما أن الإدارة العليا تكون مسؤولة عن تقديم

الدعم الفني والمالي لأعضاء الفريق القائمين على تطبيق هذه الأدوات ومنهم طبعًا المحاسب الإداري،

خاصة في حالة وجود مقاومة ومعارضة شديدة من قبل العاملين في المنظمة فيما يتعلق بتطبيق هذه

الأدوات.

ويؤكد (Cinquini et al., 2009) أن المشاكل التي تواجه تطبيق أدوات إدارة التكلفة تتمثل

في عدم دعم الإدارة العليا لهذه الأدوات، انخفاض مستوى التدريب والكفاءة للقائمين على تطبيق

النظام، عدم وضوح أهداف الأدوات، مقاومة العاملين في المنظمة لها إما لشعورهم بأن هذه الأدوات تراقب أعمالهم أو لعدم اقتناعهم بها.

ومن خلال استقراء الباحث للدراسات السابقة يمكن القول أن العوامل التي يمكن أن تعوق المحاسب الإداري في مساعدة الإدارة على تحقيق الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة تتمثل في شقين، الأول هو عدم دعم الإدارة العليا للمحاسب الإداري ماليًا وفتيًا ويرجع ذلك إلى ثقافة الإدارة التي تتسم بعدم الاهتمام بالعنصر البشري بوجه عام (ومنها المحاسب الإداري) وعدم اعترافها بأن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة وأن هذا العنصر هو أساس نجاحها وتقدمها، لذلك فهي لا تهتم برفع القدرات المعرفية لهذا العنصر، والشق الثاني يتمثل في مقاومة العاملين أنفسهم لتطبيق أي أداة من أدوات إدارة التكلفة إما لعدم اقتناعهم بأهميتها وإما لخوفهم من المسؤولية التي قد تقع عليهم نتيجة لتطبيقها مما يؤدي إلى عدم قدرة المحاسب الإداري على الحصول على البيانات اللازمة لإتمام عمله، خاصة البيانات الفنية التي لا يستطيع الحصول عليها إلا من خلال المتخصصين.

ثانياً: الدراسة التطبيقية:

1- هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء الاختبار الميداني لفروض الدراسة الثمانية، والمتعلقة في مجملها بمحددات وعوامل دور المحاسب الإداري في تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد قراراتها وهي:

1. توفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهات السوق الحالية والمستقبلية ومشاركة الإدارة العليا في

تحديد الأنشطة التي تمثل أولويات استراتيجية وفقاً لهذه التوجهات.

2. المشاركة في تصميم الأنظمة المعلوماتية المعتمدة على الانترنت واعتماده عليها في توفير

المعلومات اللازمة للإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة.

3. توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار الإسناد الخارجي ومشاركة الإدارة العليا في اتخاذه.

4. توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار تكامل سلاسل القيمة ومشاركة الإدارة العليا في اتخاذه.

حيث يتم الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال قائمة استقصاء يتم توزيعها

على عينة الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات التابعة للقطاع الصناعي في مدينة الإسكندرية والمناطق

الصناعية التابعة لها، وذلك بصرف النظر عن طبيعة المنتجات التي تقدمها هذه الشركات، وتمثل عينة

الدراسة في المحاسبين العاملين في هذه الشركات أيًا كانت طبيعة المنصب الذي يشغله هؤلاء المحاسبون في

هذه الشركات.

3- خطوات إجراء الدراسة:

3-1 تصميم قائمة الاستقصاء:

بدأت القائمة بتوضيح الهدف من البحث ومكونات القائمة والهدف منها، وقد اتسمت القائمة

بالوضوح والبساطة وعدم احتوائها على مصطلحات صعبة الفهم على المستقضي منهم، كما اتسمت

هذه الأسئلة - على قدر المستطاع - بتغطيتها لفروض البحث الثمانية. وقد قام الباحث باستخدام

مقياس (ليكرت) ذو الأوزان الترجيحية والتي تتراوح من (5 إلى 1) على اعتبار أن العنصر يكون مهم

جدًا إذا كان وزنه الترجيحي (5) ويكون مهمًا إذا كان وزنه الترجيحي (4) ومتوسط الأهمية إذا كان

وزنه الترجيحي (3)، ومحدود الأهمية إذا كان وزنه الترجيحي (2)، وعدم الأهمية إذا كان وزنه الترجيحي (1).

3-2 جميع الردود والتحليل الإحصائي:

بلغ عدد القوائم الموزعة على الأفراد المشاركين في الدراسة 65 قائمة، بلغ عدد القوائم التي تم استلامها منهم 50 قائمة وذلك بنسبة استجابة 77% منها 47 قائمة صحيحة تمثل 94% من القوائم المستلمة.

الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء على محورين، تناول المحور الأول إجراء اختبار (كرونباخ ألفا) Cronbachs Alpha وذلك لإختبار مدى مصداقية قائمة الاستقصاء من خلال الكشف عن مقدار تحيز الأسئلة الواردة بها. الثاني إجراء اختبار T، وذلك أيضاً على مستويين، الأول لتحديد اتجاهات المستقصى منهم بالنسبة لكل سؤال من أسئلة القائمة (الموافقة بشدة، الموافقة بدرجة كبيرة، الموافقة، عدم الموافقة، عدم الموافقة على الإطلاق)، والثاني لقبول أو رفض كل فرض من فروض الدراسة.

ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

أولاً: اختبار (كرونباخ ألفا) Cronbachs Alpha:

يتم إجراء هذا الاختبار لتحديد مدى مصداقية قائمة الاستقصاء وذلك من حيث قياس درجة تحيز أو عدم تحيز الأسئلة الواردة بها، ويعني التحيز أن السؤال يكون مصمماً بطريقة توحي بإجابة معينة، ويمكن توضيح ما سبق من خلال جدول رقم (1) الآتي:

جدول رقم (1)

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.758	.745	13

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (كرونباخ ألفا) للقائمة كلها (0,758) ويعني ذلك أن درجة مصداقية القائمة ممتازة، حيث أن القيمة التي تتراوح بين 60%، 70% تعني أن المصداقية جيدة، والتي تتراوح بين 71%، 80% تعني أن المصداقية ممتازة، وأكثر من 80% تعني أن المصداقية فوق الممتازة.

ويوضح جدول (2) التالي مدى تمييز كل سؤال من أسئلة القائمة:

جدول (2)

Items- Total Statistics

	Scale mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR1	48.43	49.815	.099	.222	.773
VAR2	48.38	39.894	.747	.664	.697
VAR3	48.19	44.376	.518	.506	.728
VAR4	48.60	40.898	.600	.511	.714
VAR5	48.19	45.245	.490	.531	.732

	Scale mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR6	48.36	46.410	.324	.356	.749
VAR7	48.45	40.992	.667	.589	.707
VAR8	48.09	44.297	.487	.474	.731
VAR9	48.15	46.477	.318	.302	.749
VAR10	48.02	52.108	- .019	.227	.779
VAR11	48.17	49.492	.140	.523	.767
VAR12	47.77	50.922	.118	.124	.763
VAR13	48.02	46.152	.432	.493	.738

ويلاحظ من الجدول السابق أن مقدار (كرونباخ ألفا) للسؤال رقم (2) هي (0,697) ويعني ذلك أن هذا السؤال إذا تم حذفه من القائمة فإن درجة مصداقيتها كلها سوف تنخفض إلى هذا المقدار (من 0,758 إلى 0,697)، ويعني ذلك الارتباط الجيد لهذا السؤال مع باقي أسئلة القائمة، ويلاحظ أن ارتباط هذا السؤال بباقي أسئلة القائمة (0,747).

أيضاً السؤال رقم (7) هو شديد الارتباط بباقي أسئلة القائمة (درجة الارتباط 0,667) ومقدار كرونباخ ألفا له (0,707)، أي أن درجة مصداقية القائمة سوف تنخفض بشدة إذا تم حذف هذا السؤال.

أما السؤال رقم (10) ارتباطه مع باقي أسئلة القائمة سئ (- 0,019) ومقدار مصداقية القائمة بعد حذفه من القائمة ستكون أعلى (0,779).

ويشير الباحث إلى أن أسئلة القائمة التي سوف يترتب على حذفها زيادة مصداقية القائمة هي الأسئلة 1، 10، 11، 12، وان زيادة مقدار كرونباخ ألفا (مصداقية القائمة) المترتبة على حذفهم ستكون (0,015)، (0,021)، (0,009)، (0,003)، على التوالي بمجموع (0,048) أي أن مقدار مصداقية القائمة بعد حذف هذه الأسئلة ستكون (0,806)، ويلاحظ أن مصداقية القائمة ممتازة (0,758) حتى بدون هذا الحذف.

ولقد تمكن الباحث من خلال التحليل الإحصائي الحصول على جداول توضح اتجاهات المستقصى منهم من حيث درجة قوة الموافقة على أسئلة القائمة ومنها جدول (3) التالي:

جدول (3)

VAR1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid disagree at all	2	4.3	4.3	4.3
Disagree	5	10.6	10.6	14.9
agree	10	21.3	21.3	36.2
Agree with large degree	13	27.7	27.7	63.8
Strongly agree	17	36.2	36.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

ويتضح من خلال الجدول السابق أن 17 فرد من المستقصى منهم يوافقون بشدة على أن المحاسب الإداري يجب أن يكون له دورًا فعالاً في توفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهات السوق

الحالية والمستقبلية (السؤال رقم 1) وذلك بنسبة 36,2% من المستقصى منهم وأن هناك 13 فردًا من

المستقصى منهم يمثلون نسبة 27,7% يوافقون على ذلك بدرجة كبيرة.

ولقد اتضح من خلال هذه الجداول أن نسبة عدم الموافقة (غير موافق مطلقًا، غير موافق) على

أسئلة القائمة منخفضة، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (4) التالي:

جدول (4)

السؤال	نسبة غير الموافقين مطلقًا %	نسبة غير الموافقين %	الإجمالي %
1	4,3	10,6	14,9
2	2,1	17	19,1
3	2,1	8,5	10,6
4	6,4	17	23,4
5	8,5	21,3	29,8
6	4,3	10,6	14,9
7	6,4	8,5	14,9
8	4,3	4,3	8,6
9	4,3	8,5	12,8
10	2,1	4,3	6,4
11	12,8	17	29,8

السؤال	نسبة غير الموافقين مطلقاً %	نسبة غير الموافقين %	الإجمالي %
12	2,1	10,6	12,7
13	2,1	4,3	6,4

ثانياً: اختبار T:

قام الباحث بهذا الاختبار على مرحلتين، الأولى على مستوى أسئلة قائمة الاستقصاء، حيث يتم تحديد اتجاهات المستقصى منهم لكل سؤال من الأسئلة نحو درجة القبول أو الرفض وذلك بتحديد متوسط (Mean) إجاباتهم والانحراف المعياري لكل سؤال، فإجابات المستقصى منهم تكون إما 1، 2، 3، 4، 5، وذلك على حسب درجة القبول تصاعدياً فإذا كان متوسط إجاباتهم عن السؤال أكبر من 3 (5/5+4+3+2+1) فإن ذلك يعني الاتجاه نحو القبول والعكس صحيح، ويلاحظ أنه كلما زادت درجة القبول فإن الانحراف المعياري يكون أقل، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (5) التالي:

جدول (5)

One- Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR1	47	3.81	1.173	.171
VAR2	47	3.85	1.215	.177
VAR3	47	4.04	1.062	.155
VAR4	47	3.64	1.326	.193
VAR5	47	4.04	.999	.146
VAR6	47	3.87	1.154	.168
VAR7	47	3.79	1.215	.177
VAR8	47	4.15	1.122	.164
VAR9	47	4.09	1.158	.169
VAR10	47	4.21	.999	.146
VAR11	47	4.06	1.092	.159
VAR12	47	4.47	.776	.113
VAR13	47	4.21	.977	.142

ويلاحظ من الجدول السابق أن متوسط الإجابات للسؤال (1) هي 3,81 (أكبر من 3) أي أن الاتجاه نحو القبول بانحراف معياري (1,173)، وأن متوسط الإجابات للسؤال (4) هي (3,64) أي أن الاتجاه أيضًا نحو القبول، ولكن بدرجة أقل من السؤال (1) لذلك فإن درجة الانحراف المعياري كانت أكبر (1,326).

أما جدول (6) التالي فيوضح نتائج قبول أو رفض (درجة الموافقة على) كل سؤال من الأسئلة، وذلك طريق تحديد قيمة P (P Value) عند درجة ثقة 95% وباستخدام الوسيط، فإذا كانت P Value أقل من (0,05) فإن ذلك يعني أن تشتت القيم عن القيمة المتوسطة قليل وبالتالي يمكن قبول الموافقة على هذا السؤال.

جدول (6)

One- Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR1	22.262	46	.000	3.809	3.46	4.15
VAR2	21.722	46	.000	3.851	3.49	4.21
VAR3	26.088	46	.000	4.043	3.73	4.35
VAR4	18.814	46	.000	3.638	3.25	4.03
VAR5	27.740	46	.000	4.043	3.75	4.34
VAR6	23.009	46	.000	3.872	3.53	4.21
VAR7	21.375	46	.000	3.787	3.43	4.14
VAR8	25.340	46	.000	4.149	3.82	4.48
VAR9	24.190	46	.000	4.085	3.75	4.43
VAR10	28.921	46	.000	4.213	3.92	4.51
VAR11	25.523	46	.000	4.064	3.74	4.38
VAR12	39.472	46	.000	4.468	4.24	4.70
VAR13	29.573	46	.000	4.213	3.93	4.50

ويتضح من الجدول السابق أن P Value 'Sig. (2-tailed)' للسؤال (1) هي (0,00) أي أقل من (0,05) وبالتالي يمكن قبول الموافقة على هذا السؤال والقول أن هناك موافقة على أن المحاسب الإداري يجب أن يكون له دورًا فعالاً في توفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهات السوق الحالية والمستقبلية.

أيضًا بالنسبة للسؤال (2) فإن P Value أقل من (0,05) ويعني ذلك قبول الموافقة على هذا السؤال، بمعنى أن هناك موافقة على أهمية دور المحاسب الإداري في مشاركة الإدارة في توجهات السوق الحالية والمستقبلية. أما بالنسبة لإجراء اختبار T على مستوى الفروض (وليس الأسئلة) فإن جدول (7) التالي يوضح متوسط الردود على الأسئلة المقابلة لكل فرض من الفروض الثمانية:

جدول (7) One- Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	47	3.81	1.173	.171
H2	47	4.04	1.062	.155
H3	47	4.04	.999	.146
H4	47	3.87	1.154	.168
H5	47	4.15	1.122	.164
H6	47	4.09	1.158	.169
H7	47	4.14	.697	.102
H8	47	4.34	.677	.099

وكانت أسئلة القائمة موزعة على الفروض وفقًا للجدول (8) التالي:

جدول (8)

الأسئلة المقابلة للفرض	الفرض
السؤال رقم 1، 2.	H1
السؤال رقم 3، 4	H2
السؤال رقم 5	H3
السؤال رقم 6	H4

الأسئلة المقابلة للفرض	الفرض
السؤال رقم 8	H5
السؤال رقم 9	H6
السؤال رقم 10، 11	H7
السؤال رقم 12، 13	H8

ويلاحظ من الجدول رقم (7) أن متوسط الردود للفرض الثالث كانت (4,04) أي أن الاتجاه قوي جدًا ناحية القبول (وذلك لأن المتوسط 3) وذلك بانحراف معياري منخفض قدره (0,999)، أما الفرض الأول فإن متوسط الردود الخاصة به (3,81) وعلى الرغم من أن هذا الرقم يعني الاتجاه القوي نحو القبول إلا أنه يقل عن الفرض الثالث وذلك لأن الانحراف المعياري للردود المقابلة لهذا الفرض (الفرض الأول) كانت أكبر من الفرض الثالث وهي (1,173).

أما جدول (9) التالي فيوضح نتيجة إجراء اختبار T بالنسبة لقبول أو رفض فروض الدراسة:

جدول (9)

One- Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H1	22.262	46	.000	3.809	3.46	4.15
H2	26.088	46	.000	4.043	3.73	4.35
H3	27.740	46	.000	4.043	3.75	4.34
H4	23.009	46	.000	3.872	3.53	4.21
H5	25.340	46	.000	4.149	3.82	4.48
H6	24.190	46	.000	4.085	3.75	4.43
H7	40.701	46	.000	4.138	3.93	4.34
H8	43.985	46	.000	4.340	4.14	4.54

ويوضح جدول (9) السابق P Value الخاص بكل فرض من فروض الدراسة الثمانية، فإذا

كانت P Value أقل من (0,05) فذلك يعني أن تشتت القيم حول متوسطها قليل (وذلك بدرجة

ثقة 95%) مما يعني قبول الفرض إحصائياً والعكس بالعكس.

ويلاحظ من الجدول السابق أن P Value في جميع الفروض مساوية للصفر (أقل من 0,05)، وبذلك يمكن القول أن:

1. هناك اتفاق معنوي بين المحاسبين في القطاع الصناعي المصري على أهمية دور المحاسب الإداري في توفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهات السوق الحالية والمستقبلية، والتي من المفروض أن تقوم الإدارة بتحليلها بهدف الوقوف على هذه التوجهات، وبذلك يمكن قبول الفرض الأول من الدراسة، ويمكن القول أيضاً (من خلال تحليل الإجابات الخاصة بالسؤال الثاني من قائمة الاستقصاء) أن دور المحاسب الإداري يجب ألا يتوقف عند توفير المعلومات فقط ولكن أيضاً مشاركة الإدارة العليا في عملية تحليل هذه المعلومات بغية تحديد اتجاهات السوق الحالية والمستقبلية.

2. هناك اتفاق معنوي بين المحاسبين في القطاع الصناعي المصري على أهمية دور المحاسب الإداري في توفير المعلومات اللازمة لتحديد الأنشطة التي تمثل أولويات إستراتيجية اعتماداً على توجهات السوق السابق تحديدها، وبذلك يتضح أن المحاسب الإداري يجب أن يقوم بعملية الربط بين ما حصل عليه من معلومات تتعلق بتوجهات السوق والأنشطة التي تقوم بها الوحدة وما هي الأنشطة التي يمكن أن تقابل هذه التوجهات، وبذلك يمكن قبول الفرض الثاني من الدراسة، ويمكن القول أيضاً (من خلال تحليل الإجابات الخاصة بالسؤال الرابع من قائمة الاستقصاء) أن دور المحاسب الإداري يجب ألا يتوقف عند توفير المعلومات عن الأنشطة المقابلة لتوجهات السوق بل يجب أن يتعدى ذلك بمشاركة الإدارة العليا في عملية تحليل هذه المعلومات بغية التحديد النهائي لهذه الأنشطة والتي سوف تقوم الإدارة العليا باتخاذ قرارات هامة بشأنها بهدف تحقيق مزايا تنافسية من خلالها.

3. هناك اتفاق معنوي بين المحاسبين في القطاع الصناعي المصري على أهمية دور المحاسب الإداري في تصميم الأنظمة المعلوماتية المعتمدة على الانترنت، فالمحاسب الإداري هو المسئول في المقام الأول عن توفير المعلومات عن توجهات السوق وما يشمله ذلك من علاقات مع كل الأطراف الخارجية المرتبطة بالوحدة مثل العملاء والموردين والمنافسين، وبالتالي فإن المحاسب الإداري يجب أن يشارك في تصميم الأنظمة المعلوماتية لكي يجعلها قادرة على توفير المعلومات التي يحتاجها والتي تطلب منه من قبل الإدارة، وبذلك يمكن قبول الفرض الثالث من الدراسة.

4. هناك اتفاق معنوي بين المحاسبين في القطاع الصناعي المصري على ضرورة اعتماد المحاسب الإداري على شبكة المعلومات الدولية لتوفير المعلومات اللازمة للإدارة الإستراتيجية لسلاسل القيمة، سواء تم ذلك عن طريق الأنظمة المعلوماتية التي تم بناؤها اعتماداً على هذه الشبكة والتي اشترك المحاسب الإداري في تصميمها، أو طريق اعتماده هو شخصياً على هذه الشبكة لتوفير هذه المعلومات، وبذلك يمكن قبول الفرض الرابع من الدراسة، ويمكن القول أيضاً (من خلال تحليل الإجابات الخاصة بالسؤال السابع من قائمة الاستقصاء) أن دور المحاسب الإداري يجب إلا يقتصر فقط على توفير المعلومات من خلال شبكة الانترنت ولكن أيضاً مشاركة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب سلسلة القيمة.

5. هناك اتفاق معنوي بين المحاسبين في القطاع الصناعي المصري على أهمية دور المحاسب الإداري في توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ قرار الإسناد الخارجي، وبالتالي يمكن اعتبار ذلك من ضمن المهام الأساسية التي يجب أن يقوم بها المحاسب

الإداري، فهذه المعلومات تعد الدعامة الأساسية التي يقوم عليها اتخاذ هذا القرار، وبالتالي يمكن قبول الفرض الخامس من الدراسة.

6. هناك اتفاق معنوي بين المحاسبين في القطاع الصناعي المصري على ضرورة مشاركة المحاسب الإداري للإدارة في اتخاذ قرار الإسناد الخارجي، ويؤكد ذلك أن دور المحاسب الإداري يجب ألا يقتصر فقط على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ولكن أيضًا مشاركة الإدارة العليا هي اتخاذه وذلك بما له من دراية وخبرة في هذا الشأن وخاصة أنه هو الذي حصل على المعلومات التي سوف يتخذ القرار بناء عليها، وبالتالي يمكن قبول الفرض السادس من الدراسة.

7. هناك اتفاق معنوي بين المحاسبين في القطاع الصناعي المصري على أهمية دور المحاسب الإداري في توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ وتقييم قرار تكامل سلاسل القيمة، وبالتالي توفير هذه المعلومات يعتبر من المهام الأساسية للمحاسب الإداري، ويمكن القول أيضًا أن المعلومات التي يجب أن يوفرها المحاسب الإداري يجب ألا تقتصر فقط على قرار تكامل سلاسل القيمة ولكن يجب أن تغطي أيضًا عملية تقييم هذا القرار، فليس المهم فقط هو إجراء تكامل لتحقيق ميزة تنافسية ولكن من المهم التأكد من تحقيق هذه الميزة وبالقدر المطلوب، وبالتالي يمكن قبول الفرض السابع من الدراسة.

8. هناك اتفاق معنوي بين المحاسبين في القطاع الصناعي المصري على ضرورة مشاركة المحاسب الإداري للإدارة في اتخاذ وتقييم قرار تكامل سلاسل القيمة، أي أن المحاسب الإداري يجب ألا يتوقف دوره عند توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار التكامل ولكن أيضًا المشاركة في اتخاذ هذا القرار، وذلك لتوافر عنصر الخبرة لديه وكونه القائم على توفير المعلومات

المستخدمة في اتخاذ هذا القرار، ويمكن القول أيضًا أن مشاركة المحاسب الإداري للإدارة العليا يجب ألا تتوقف عند حدود اتخاذ قرار تكامل سلاسل القيمة ولكن يجب أن تتعدى ذلك إلى مشاركته في تقييم هذا القرار، وبالتالي يمكن قبول الفرض الثامن من الدراسة.

وإجمالاً يمكن القول أن نتائج هذا البحث تؤكد على أن بيئة العمل التنافسية السائدة في الوقت الراهن فرضت على المحاسب الإداري القيام ببعض المهام والأدوار التي أضحت تعتبر من صميم عمله التي لا يمكن التنصل منها، واعتبار المحاسب الإداري الذي لا يقوم بما مقصراً في القيام بعمله، وتمثل هذه المهام في توفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهات السوق الحالية والمستقبلية وكذلك أنشطة الوحدة المقابلة لهذه التوجهات والتي تمثل أولويات إستراتيجية للوحدة، الاعتماد على شبكة الانترنت في الحصول على المعلومات والمشاركة في تصميم الأنظمة المعلوماتية داخل الوحدة ليضمن اشتغالها على هذه التقنيات، توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الإسناد الخارجي وتكامل سلاسل القيمة ومشاركة الإدارة العليا في اتخاذ هذه القرارات لما له من خبرة في هذا المجال ولكونه هو الذي قام بالحصول على المعلومات التي اتخذت هذه القرارات بناء عليها.

ثالثاً: خلاصة البحث والتوصيات:

1- خلاصة البحث:

تمثلت مشكلة هذا البحث في عدم رشد قرارات الإدارة الإستراتيجية لسلاسل القيمة، وذلك بسبب عدم تفهم الإدارة للأسس السليمة التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية لسلاسل القيمة، وكذلك نقص المعلومات المقدمة وعدم ملائمتها للقرارات الواجب اتخاذها في هذا الشأن. لذلك فقد استهدف هذا البحث إبراز ضرورة إلمام المحاسب الإداري بأثر قرارات الإدارة على أداء سلاسل القيمة الكلية Overall Value Chain بما في ذلك قرارات التكامل والإسناد الخارجي، وتجاوز المفهوم التقليدي

لسلاسل القيمة الذي يعتمد على مفهوم إضافة القيمة Value Added Prospective المحدد بنطاق المنشأة، وذلك حتى يتسنى للمحاسب الإداري توجيه الإدارة نحو الإدارة الإستراتيجية لسلاسل القيمة من خلال توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ قراراتها ومشاركة الإدارة في اتخاذ مثل هذه القرارات، كما هدف البحث أيضاً إلى توضيح وإزالة العقبات التي يمكن أن تحول بين المحاسب الإداري وقيامه بهذا الدور. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحليل عددًا من الدراسات السابقة المتعلقة بالمزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق أسلوب سلاسل القيمة والإدارة الفعالة لها، والتي كان من أهمها استبعاد الأنشطة الغير مضيئة للقيمة والتركيز على الأنشطة المضيئة لها، زيادة جودة المنتجات المقدمة وتقديم منتجات مبتكرة، إدارة ورقابة التكلفة، تنسيق قرارات الإنتاج والتوريد، قياس ورقابة الأداء على مستوى أنشطة سلسلة القيمة.

كذلك قام الباحث بتوضيح الأسس التي تقوم عليها الإدارة الفعالة لسلاسل القيمة، وهي أساس التوجه بالسوق وأساس تطبيق تقنيات المعلومات المتطورة والتي من أهمها استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وقد وجد الباحث أنهما من الأسس الهامة لتحقيق إدارة فعالة لسلاسل القيمة ووجد أيضاً أن المحاسب الإداري يجب أن يكون له دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة وكذلك مشاركة الإدارة في تحديد توجهات السوق الحالية والمستقبلية وتحديد الأنشطة التي تمثل أولويات إستراتيجية وفقاً لهذه التوجهات، وأن يكون له دوراً فعالاً أيضاً في تصميم الأنظمة المعلوماتية المعتمدة على الانترنت واستخدام الشبكة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملاء والموردين والعمليات الداخلية ومشاركة الإدارة العليا في اتخاذها.

وقام الباحث بتوضيح بعض القرارات الهامة المرتبطة بالإدارة الفعالة لسلاسل القيمة وهي قرارات الإسناد الخارجي وقرار تكامل سلاسل القيمة، ووجد الباحث أن قرار الإسناد الخارجي يعتبر من

القرارات الهامة للمنشأة والذي يمكن أن يترتب على اتخاذه مزايا تنافسية، وعلى المحاسب الإداري أن يوفر المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ هذا القرار وعليه أيضًا أن يشترك مع الإدارة العليا في اتخاذه. كذلك ويعتبر قرار تكامل سلاسل القيمة من القرارات الهامة التي يؤدي اتخاذه إلى تحقيق منافع مشتركة لكل أطرافها، وعلى المحاسب الإداري أيضًا أن يقوم بتوفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ وتقييم هذا القرار، وعليه أيضًا أن يقوم بمشاركة الإدارة العليا في اتخاذه.

وأخيرًا تناول الباحث المعوقات التي يمكن أن تحول بين المحاسب الإداري والقيام بدوره في دعم أسلوب سلسلة القيمة (والمتمثل في توفير المعلومات اللازمة لتطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد قراراتها والمشاركة في تطبيق هذه الأسس وترشيد هذه القرارات) وأوضح أن هذه المعوقات هي عدم دعم الإدارة للمحاسب الإداري ماليًا وفنيًا وكذلك مقاومة العاملين في المنظمة لتطبيق أسلوب سلسلة القيمة.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة يعتبر من أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الذي يمكن أن يترتب على تطبيقه العديد من المزايا التنافسية للمنشآت التي تطبقه خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تعمل بها المنشآت في الوقت الحالي، ويجب على المحاسب الإداري أن يقوم بدوره في تحقيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة لسلاسل القيمة وذلك على محورين، الأول هو توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لتطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد قراراتها، والثاني مشاركة الإدارة العليا بما لديه من خبرة وحصيلة معرفية جيدة في تطبيق هذه الأسس وترشيد هذه القرارات.

2- توصيات البحث:

من خلال ما قام الباحث بعرضه في الجزء النظري من هذا البحث ومن خلال ما توصل إليه من نتائج في الجزء التطبيقي فإن الباحث يوصي بالآتي:-

1. ضرورة اهتمام إدارة المنشآت بتطبيق أسس المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومنها أسلوب تحليل سلسلة القيمة، لما له من قدرة على تحقيق مزايا تنافسية للوحدات التي تطبقه.
2. الاعتماد على أسلوب التوجه بالسوق عند الأنشطة التي تمثل أولويات إستراتيجية للمنشأة.
3. تطبيق ودعم تقنيات المعلومات التي يتم استخدامها داخل المنشآت وخاصة شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) والتوسع في استخدامها سواء على مستوى الحصول على المعلومات أو المشاركة فيها أو على مستوى إتمام الأعمال وذلك بالنسبة لكل أنشطة سلسلة القيمة.
4. الاهتمام بعمليات الإسناد الخارجي وتطبيق الأسس السليمة عند اتخاذ هذا القرار حتى يمكن أن يترتب على اتخاذه مزايا تنافسية للمنشأة.
5. دراسة إمكانية إجراء تكاملات على مستوى أنشطة سلسلة القيمة وتحديد ما إذا كان هناك حاجة إليها وكيف يمكن إجراء هذه التكاملات وما هي الأطراف التي يجب أن يتم التكامل معها حتى يمكن أن يترتب على هذه التكاملات مزايا تنافسية.
6. اهتمام الإدارة العليا بالعنصر البشري خاصة المحاسب الإداري ماليًا بحيث يحصل على العائد المناسب الذي يزيد من دافعيته للعمل، وفتيًا وذلك بزيادة حصيلته المعرفية وقدراته العقلية وذلك لزيادة قدرته على توفير المعلومات الملائمة ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرار.

7. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعنصر البشري بوجه عام وذلك حتى تستطيع حل مشكلة عدم تقبل العاملين للأنظمة والأدوات المتطورة ومنها أدوات المحاسب الإدارية الإستراتيجية خوفاً من التقييم والمساءلة، وبالتالي تستطيع إدارات المنشآت تطبيق هذه الأنظمة والأدوات وتحقيق أكبر استفادة منها.

مراجع البحث:

أولاً: مراجع باللغة العربية:

1. سيد، عبد الفتاح سيد، 2010، "دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية لصناعة الأسمنت في مصر - دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول.
2. سيد، عبد الفتاح، سيد، 2010، "تقييم فعالية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول.
3. عقل، يونس حسن، 2010، "استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في ترشيد قرارات الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول.
4. خلف، عيد محمود حميدة، 2004، "دور تحليل سلسلة القيمة في إدارة التكلفة بالمنشآت التعليمية - دراسة تطبيقية على حالة عملية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، العدد الأول، السنة الرابعة والعشرون.

5. فودة، شوقي السيد، 2007، "إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة - دراسة نظرية واستكشافية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثالث والرابع.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

- 1) Anderson, Jamie, 2009, " Expanding Globally with Local Vision: Foreign Market Entry and the Value Chain " , *The Journal of Business Strategy* 30. 5: 32-39-
- 2) Anderson, Shannon W and; Dekker, Henri C, 2009, "Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural Cost Management", *Accounting Horizons* 23. 2: 201-220.
- 3) Antoniou, Peter H; Levitt, Catherine E; Schreihans, Cynthia, 2009, " Managing Value Chain Strategy " , Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings 8. 2: 8-14.
- 4) Barber, Elizabeth , 2008 , " How to Measure the "Value" in Value Chains " , *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38.9:685-698.
- 5) Bhatnagar, Rohit and Chee-Chong, Teo, 2009, " Role of logistics in Enhancing Competitive Advantage : A Value Chain Framework for Global Supply Chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 39. 3 : 202-226.
- 6) Blocher, Edward, 2009, "Teaching Cost Management: A Strategic Emphasis " , *Issues in Accounting Education* 24. 1 : 1-12.

- 7) Bu, Huabai and Gao, Yang, 2011, " The Reflection and Rebuilding of the Enterprise Value Chain Mode in the Network Trading Environment Based on the Value Network " , *International Business Research* 4 1: 260-265.
- 8) Busbin, James W; ; Johnson, Julie T; DeConinck, James , 2008 , " The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: From Value Chain to Modular Outsource Networking " , *Competition Forum* 6. 1: 103-108.
- 9) Buss, Dale,. 2007, " Winning With Global Value Chains " , *Chief Executive* 224: 28-32.
- 10) Chan, Joseph, 2007, " A Predictive Analytic Model for Value Chain Management " , *Journal of International Technology and Information Management* 16. 1: 31-11.
- 11) Cinquini, Lino; Paola Miolo Vitali; Pitzalis, Arianna, 2009, " Process View and Cost Management of A New Surgery Technique in Hospital " , Campanale, Cristina. *Business Process Management Journal* 15. 6: 895-919.
- 12) Crain, David W and Abraham, Stan, 2008 , " Using Value-Chain Analysis to Discover Customers' Strategic Needs " , *Strategy & Leadership* 36. 4: 29- 39.
- 13) Dai, Zong and Duserick, Frank G, 2007, " An Empirical Study of E-Learning for Improving Value- Chain Activities " , *Competition Forum* 5. 1: 260- 264.
- 14) Dukic, Branimir; Meler, Marcel; Katie, Miroslav , 2010 , " Integrated Information System Model in the Function of Developing

the Value Chain of the Croatian Tourism Product ” , *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*: 1604-1613,4,8,11.

- 15) Francis, Mark; ; Simons, David; Bourlakis, Michae, 2008, " Value Chain Analysis in the UK Beef Food Service Sector " , *Supply Chain Management* 13. 1: 83-91.
- 16) Funk, Charles A; Arthurs, Jonathan D; Trevino, Len J; Joireman, Jeff, 2010 , "Consumer Animosity in the Global Value Chain: The Effect of International Production Shifts on Willingness to Purchase Hybrid Products " , *Journal of International Business Studies* 41.4: 639-651.
- 17) Grunert, Klaus G; ; Trondsen, Torbj0m; ; Emilio Gonzalo Campos; Young, James A,2010, " Market Orientation in the Mental Models of Decision Makers: Two Cross-Border Value Chains " , *International Marketing Review* 27. 1 : 7-27.
- 18) Higgins, A J; Miller, C J; Archer, A A; Ton, T; Fletcher, C S , 2010, "Challenges of Operations Research Practice in Agricultural Value Chains " , *The Journal of the Operational Research Society*, suppl. Part Special Issue: Operational Research in Project 61. 6 : 964-973.
- 19) Himme, Alexander, 2010, " Cost Management Projects in Germany " , *Cost Management* 24. 1 : 24-32.
- 20) Kannegiesser, M; ; Gunther, H-o; ; van Beek. P; Grunow, M; ; Habla, C, 2009 , " Value Chain Management for Commodities: A Case Study From the Chemical Industry " ,. *OR Spectrum*3\ . 1 : 63-93.

- 21) Kayakutlu, Gulgun and Buyukozkan, Gulcin, 2010, "Effective Supply Value Chain Based on Competence Success " , *Supply Chain Management IS. 2* : 129- 138.
- 22) Kess, Pekka; Kris M.Y. Law; ; Rapee Kanchana; Kongkiti Phusavat, 2010, " Critical Factors for An Effective Business Value Chain " , *Industrial Management + Data Systems* 110. 1: 63-77
- 23) Koh, Chang E; Kyungdoo "Ted" Nam; Prybutok, Victor R , 2007, " A Value Chain Perspective of Internet Practices, E-Readiness and Organizational Performance: A Comparison of US and South Korean Firms " , *Industrial Management + Data Systems* 107. 4: 519-536.
- 24) Leong, Leslie, 2008 , " Value Chain Management in Online Reverse Auction: Towards Strategic and Operational Excellence " , *Academy of Information and Management Sciences Journal* 11. 7: 13-28.
- 25) McCormick, Tim, 2010 , " Understanding Costs Using the Value Chain A Ryanair Example " , *Accountancy Ireland*42. 5: 28-30.
- 26) McKenna, David; Derek H.T. Walker , 2008 , " A Study of Out-Sourcing Versus In-Sourcing Tasks Within A Project Value Chain " , *International Journal of Managing Projects in Business* 1.2:216- 232.
- 27) McPhee, Wayne and Wheeler, David, 2006 , " Making the Case For the Added-Value Chain " , *Strategy & Leadership* 34. 4:39-46.

- 28) Mohammed, I,R ; Shankar, R ; Banwet, D K, 2008 , " Creating Flex-lean-Agile Value Chain by Outsourcing: An ISM-Based Interventional Roadmap", *Business Process Management Journal* 14. 3 ,338-389.
- 29) Nicovich, Stefan G; Dibrell, C Clay ; Davis, Peter S , 2007 , " Integration of Value Chain Position and Porter's (1980) Competitive Strategies into the Market Orientation Conversation: An Examination of Upstream and Downstream Activities " , *The Journal of Business and Economic Studies* 13. 2: 91-108.
- 30) Noke, Hannah and Hughes, Mathew , 2010 , "Climbing the Value Chain: Strategies to Create A New Product Development Capability in Mature SMEs " , *International Journal of Operations & Production Management* 30.2: 132-154.
- 31) Pandelica, Amalia; Pandelica, Ionut; Dumitru, Ionel , 2009 , "The Development of A Methodological Framework of Market Orientation Implementation: A Value Chain Perspective " , *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 14. 2: 285-292.
- 32) Patten, Lynne, 2008, " The Joytoy Company: A Teaching Case on the Importance of Effectively Managing the Value Chain " , *The Journal of Management Development* 27. 3 : 265-274.
- 33) Pil,Frits,K and Holweg,Matthias, 2006, " Evolving From Value Chain to Value Grid " , *MIT Sloan Management Review*, 47,4 : 72-80.

- 34) PingQing, Liu; HuaJie, Sui; Qiang, Gu , 2008, " The Global Value Chain and China Automotive Industry Upgrading Strategy 1", *Management Science and Engineering*2. 1: 11-19.
- 35) Prajogo, Daniel I; McDermott, Peggy; Goh, Mark, 2008 , " Impact of Value Chain Activities on Quality and Innovation " , *International Journal of Operations & Production Management* 28. 7: 615- 635.
- 36) Sharma, Amit and Christie, Iain T , 2010 , "Performance Assessment Using Value-Chain Analysis in Mozambique " , *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22.3: 282- 299.
- 37) Sunny Li Sun; ; Chen, Hao; Pleggenkuhle-Miles, Erin G , 2010 , " Moving Upward in Global Value Chains: The Innovations of Mobile Phone Developers in China " , *Chinese Management Studies* 4. 4: 305-321.
- 38) Vadi, Maaja; Kulno Turk , 2009 , " Behaviour patterns in Estonian Enterprises from the Perspective of the Value Chain " , *Baltic Journal of Management A*. 1: 34-50.
- 39) van der Geest, Willem , 2010 , " New Drivers of Global Value Chains " , *International Trade Forum* 4:33.
- 40) Walters, David; Rainbird, Mark, 2007 , " Cooperative Innovation: A Value Chain Approach " , *Journal of Enterprise Information Management* 20. 5 : 595-607.
- 41) Yaghoubi, Nour Mohammad, PhD; Moradi, Mohammad; Banihashemi, Seyyed Ali , 2011, " Analyzing the Effect of Value Chain Outsourcing on Productivity Based on the Customer and

ملاحق البحث:

1- شركات العينة:

1. شركة برج العرب الجديدة لصناعة وتجارة الورق.
2. الشركة المصرية لإنتاج الباركية الصناعي.
3. شركة إدفينا للأغذية المحفوظة.
4. شركة أرما للصناعات الغذائية.
5. شركة ألفا مصر للاستثمار الصناعي.
6. شركة رويال بلاست لصناعة البلاستيك.
7. شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية.
8. الشركة المصرية للكيمياويات والأدوية.
9. شركة الإسكندرية للزيوت المعدنية.
10. شركة العامرية للصناعات الدوائية.

2- قائمة الاستقصاء:

الزميل العزيز/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحيط سيادتكم علمًا بأن هذا الاستقصاء خاص بدراسة يعدها الباحث بعنوان: "عوامل ومحددات فعالية دور المحاسب الإداري في تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لسلاسل القيمة وترشيد قراراتها، مع التطبيق على القطاع الصناعي المصري".

وتهدف هذه الدراسة إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للشركات من خلال توضيح المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة، وكي يمكن تفعيل دور المحاسب الإداري في تطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية لهذا الأسلوب وترشيد قراراتها، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء موجهة إلى المحاسبين العاملين في القطاع الصناعي المصري، وذلك لاستطلاع آرائهم فيما يتعلق بهدف الدراسة ومدى إمكانية تحقيقه.

وتتكون القائمة من جزئين الأول يحتوي على توضيح لبعض المصطلحات الهامة الواردة في قائمة الاستقصاء، والثاني يحتوي على مجموعة أسئلة متعلقة بفروض البحث.

ويشكر الباحث حسن تعاونكم معه، حيث أن اهتمامكم بأسئلة الاستقصاء وإجاباتكم عليها تمثل أحد الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علمًا بأن جميع المعلومات سوف تحظى بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث فقط وذلك كما تقضي أمانة البحث العلمي.

وتفضلوا فائق الشكر والاحترام

الباحث

الجزء الأول

توضيح لبعض المصطلحات الهامة الواردة في قائمة الاستقصاء.

1- أسلوب تحليل سلسلة القيمة:

أداة من أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية يقوم على وضع أنشطة الوحدة الأساسية والمساندة في صورة سلسلة مترابطة، وعن طريق تحليل هذه الأنشطة من حيث مدى إضافة كل منها للقيمة ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للوحدة يمكن اتخاذ قرارات من شأنها تحقيق مزايا تنافسية للوحدة من خلال هذه الأنشطة.

2- التوجه بالسوق:

ويعني الاسترشاد بالسوق والذي يعني الحالة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتصرفات المنافسين والعملاء والموردين وذلك في إدارة أنشطة سلسلة القيمة.

3- الإسناد الخارجي:

ويعني توكيل طرف من خارج المنظمة ليقوم بأداء نشاط غير أساسي من أنشطة الوحدة، وذلك للاستفادة من خبرته في هذا المجال ولكي تتفرغ الوحدة بالأنشطة الأساسية الخاصة بها. ومثال ذلك إسناد نشاط الترجمة لإحدى شركات الاتصالات لطرف خارجي متخصص في مجال الترجمة.

4- تكامل سلاسل القيمة:

وهو تعاون الوحدات فيما بينها إما على مستوى تبادل المعلومات أو على مستوى أنشطة البحوث والتطوير لابتكار منتج جديد أو على مستوى الاشتراك في إنتاج منتج معين، ويفترض أن يحقق هذا التكامل منفعة لكل الأطراف المشتركة بشرط أن يتم بصورة صحيحة.

الجزء الثاني

أسئلة قائمة الاستقصاء

اسم المشارك في قائمة الاستقصاء (اختياري):

.....

الإدارة أو القسم:

.....

الوظيفة:

.....

أرجو وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل درجة موافقتك:

درجة الموافقة					السؤال
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بشدة	
					1- يعتبر المحاسب الإداري مسئولاً عن توفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهات السوق الحالية والمستقبلية.
					2- من المهم أن يقوم المحاسب الإداري بمشاركة الإدارة العليا في تحديد توجهات السوق الحالية والمستقبلية.
					3- يعتبر المحاسب الإداري مسئولاً عن توفير المعلومات اللازمة لتحديد الأنشطة التي تمثل أولويات استراتيجيه وفقاً لتوجهات السوق.
					4- من المهم أن يقوم المحاسبة الإداري بمشاركة الإدارة العليا في تحديد الأنشطة التي تمثل أولويات إستراتيجية وفقاً لتوجهات السوق.
					5- من المهم أن يشارك المحاسب الإداري في تصميم الأنظمة المعلوماتية المعتمدة على الإنترنت.
					6- من المهم أن يقوم المحاسب الإداري باستخدام شبكة الإنترنت في توفير المعلومات المتعلقة بالعملاء والموردين

درجة الموافقة					السؤال
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بشدة	
					والعمليات الداخلية.
					7- من المهم أن يقوم المحاسب الإداري بمشاركة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملاء والموردين وكذلك العمليات الداخلية بناء على المعلومات التي تم توفيرها من خلال شبكة الإنترنت.
					8- يعتبر المحاسب الإداري مسئولاً عن توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ قرار الإسناد الخارجي.
					9- من المهم أن يشارك المحاسب الإداري الإدارة العليا في اتخاذ قرار الإسناد الخارجي.
					10- يعتبر المحاسب الإداري مسئولاً عن توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ قرار تكامل سلاسل القيمة.
					11- يعتبر المحاسب الإداري مسئولاً عن توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لتقييم قرار تكامل سلاسل القيمة.

درجة الموافقة					السؤال
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بشدة	
					12- من المهم أن يقوم المحاسب الإداري بمشاركة الإدارة العليا في اتخاذ قرار تكامل سلاسل القيمة.
					13- من المهم أن يقوم المحاسب الإداري بمشاركة الإدارة العليا في تقييم قرار تكامل سلاسل القيمة.