

دور تقنيات ادارة التكلفة لمواجهة عناصر الازمة التعليمية في الجامعات العراقية

/دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي جامعة الموصل

انتصار صابر الجبوري

ندى عبد الرزاق اغا

زينة فتحي محمد

مدرس

مدرس

مدرس مساعد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

المقدمة

ان من اهم الازمات التي يعاني منها التعليم الجامعي هي الازمات التي تتعلق بتسرب الطلبة بسبب الوضع الذي مرت به المحافظة والتنقل الى المحافظات الاخرى والبلاد المجاورة بحثا عن الاستقرار اضافة الى تدني المستوى العلمي نتيجة الكثافة الطلابية بالقاعات الدراسية بالمواقع البديلة لعدم التهيؤ واستقبال العملية التعليمية ( من تدريسيين وطلبة وقاعات دراسية ومختبرات وقلة الكتب المنهجية والمكتبية والمصادر العلمية وغيرها من الامور التي تقوم عليها العملية التعليمية ) وبعد المواقع البديلة على مواقع سكن الطلبة والتدريسيين اضافة الى قلة التمويل والوقت لمواجهة الازمة . فكان على ادارة الجامعة لمواجهة الازمة البحث عن الحلول الملائمة لاعادة عملية التعليم الجامعي للصرح العلمي ( جامعة الموصل ) بطرق وتقنيات حديثة لرفد القرارات الادارية بالمعلومات والطرق الاكثر علميا لاتخاذ القرارات الصحيحة ، من هنا جاءت فرضيات البحث الفرضية الرئيسة الاولى توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقنيات ادارة التكلفة بدلالة متغيراتها وعناصر الازمة التعليمية.والفرضية الثانية تؤثر تقنيات ادارة التكلفة معنويا بدلالة متغيراتها في عناصر الازمة التعليمية ولاجل اختبار الفرضيات قاموا الباحثين بدراسة استطلاعية تمثلت في استبانة موزعة على عينة عشوائية من اساتذة من جامعة الموصل لاستطلاع ارائهم حول واقع الازمة وقد توصلوا الباحثين الى نتائج تمثلت بالتوصل الى مؤشرات تقود الى استنتاج يتمثل بقبول فرضيات البحث الرئيسة( العلاقة والتأثير على المستوى الكلي ).

One of the most important crises suffered by university education is the crises related to the dropout of students due to the situation in which the governorate has moved to other governorates and neighboring countries in search of stability in addition to the low scientific level due to the density of students in the classrooms with alternative sites for non-preparedness and reception of the educational process Students, classrooms, laboratories, and a lack of methodological and library books, scientific sources and other things that underlie the educational process) and after alternative sites on housing sites for students and teachers, in addition to lack of funding and time to confront Of the crisis. The university administration had to confront the crisis to find suitable solutions to restore the process of university education to the scientific edifice (University of Mosul) in modern ways and techniques to enhance administrative decisions and information methods to make the most scientific decisions, First Hypothesis & nbsp; There is a significant correlation between cost management techniques in terms of their variables and the elements of the educational crisis. The second main hypothesis affects cost management techniques significantly in terms of their variables in the elements of the educational crisis. In order to test the hypotheses, the researchers conducted an exploratory study that consisted of a questionnaire distributed on a random sample of & nbsp; Professors from Mosul University & nbsp; To explore their views on the reality of

the crisis and researchers have reached the & nbsp; The results were to arrive at indicators leading to the conclusion of the acceptance of the main research hypotheses (relationship and influence at the macro level).

#### اهمية البحث

تكمن اهمية البحث من اهمية موضوع تقنيات ادارة التكلفة في كيفية ادارة ومواجهة ازمة التعليم العالي وكيفية العمل المستمر لتقويم واقع العملية التعليمية للتطوير والارتقاء للمستوى المطلوب .

#### مشكلة البحث

نتيجة للاوضاع التي يمر بها العراق عامة ومدينة الموصل بصورة خاصة انعكس ذلك على الناحية التعليمية وخصوصا التعليم في جامعة الموصل، كان لابد من ايجاد الحلول المناسبة لتلافي الازمة التعليمية من خلال استخدام تقنيات ادارة التكلفة وماتوفره من معلومات كلفوية دقيقة تساهم في مواجهة تداعيات الازمة التعليمية للنهوض بها الى المستوى المطلوب.

ومن هنا يظهر التساؤل الاتي:

هل هناك دور لتقنيات ادارة التكلفة لمواجهة عناصر الازمة التعليمية في جامعة الموصل للنهوض بالمستوى التعليمي؟

#### اهداف البحث

سعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

1- التعرف على ادارة التكلفة وتقنياتها.

2- التعرف على الازمة التعليمية وادارتها .

3- التعرف على مساهمة تقنيات ادارة التكلفة في مواجهة الازمة التعليمية.

### فرضية البحث

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين وهما:

1- الفرضية الرئيسة الاولى توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقنيات ادارة التكلفة بدلالة متغيراتها وعناصر الازمة التعليمية.

2- الفرضية الرئيسة الثانية تؤثر تقنيات ادارة التكلفة معنويا بدلالة متغيراتها في عناصر الازمة التعليمية .

### المبحث الاول

#### تقنيات ادارة التكلفة

#### مفهوم تقنيات ادارة التكلفة

تمثل مجموعة من الأساليب والتقنيات الكفوية التي يمكن الاعتماد عليها ، ويمكن للوحدة الاقتصادية أن تستخدم احد هذه الأساليب لتدعيم هدف محدد أو تستخدم معا (بعض او جميع هذه التقنيات ) لخدمة الأهداف العامة ( Hilton et al,2008, 5)، لذا تعد إطار قادر على دمج جميع الجوانب ذات الصلة من حيث إدارة التكلفة للتغلب على أكثر الصعوبات(صالح ،2014، 29) ، لتتبعها للتكلفة والتحكم فيها في جميع مراحلها للوصول للحد الملائم للوحدة . كما عرفت تقنيات ادارة التكلفة بانها مجموعة من الادوات لتوليد معلومات بشأن التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة في كل من المدى القصير والمدى الطويل من اجل مساعدة ادارة الوحدة الاقتصادية في توليد المنتجات وتقديم الخدمات بأكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين حيث تعد تقنيات ادارة التكلفة نظام معلومات يتم من خلاله توفير المعلومات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية

خلال كافة مراحل الادارة الاستراتيجية (4, El-Dyasty,2006 ) و قد قسم الباحثين تقنيات ادلرة التكلفة الى اربع مجموعات كل مجموعة تضم عدد من تقنيات التكلفة الادارية وكالاتي:

### 1) المجموعة الاولى :

#### **التكلفة على اساس النشاط**

تعد التكلفة على اساس النشاط تقنية تعمل على تحديد التكلفة الفعلية للمنتجات والخدمات، وتوفير معلومات أكثر دقة، من خلال تحميل تكلفة كل نشاط إلى أهداف التكلفة (المنتجات، الخدمات) المستفيدة منه باستخدام موجهاً التكلفة.(صليمان ، 2017، 4)

#### **التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت**

ظهرت هذه التقنية كبديل ناشئ للتكلفة يعالج معظم المشاكل وأوجه القصور في تقنية التكلفة على أساس النشاط فقد انشأ كل من كابلن واندرسون في عام 2004 تقنية التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت أو ما يسميه البعض بتقنية التكلفة على أساس النشاط المتكامل مع الزمن الأمثل للتكلفة لتغلبه على العيوب والانتقادات لتقنية التكلفة على أساس الأنشطة بأقل تكلفة واقل سرعة. (أبو غبن ،2013؛ 52 بتصرف من الباحثين )

#### **الموازنة على اساس النشاط**

هي تقنية ممتدة من تقنية توزيع التكلفة على أساس الأنشطة والتي تعتمد على مخرجاتها الفعلية لكي تقدم تقدير وتنبؤ لفترات زمنية قصيرة عن الموارد والأنشطة الضرورية للمشاريع المستقبلية للوحدة الاقتصادية. (صبيح ،فاضل ،2017، 494) فهي تقوم على أساس ربط الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم تلك الموارد أولاً ومن ثم الربط ما بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء وحدات منتجة أو خدمات أو زبائن بهدف تحقيق مستوى عالي من الدقة .

#### **الادارة على اساس النشاط**

هي تقنية تركز على الأنشطة كهدف يتعلّق بالتكلفة، ومن ثمّ تخصيص تكاليف تلك الأنشطة على (المنتجات، الخدمات والزبائن). "إنّ فكرتها تقوم على اعتبار أنّ إدارة الأنشطة هي الطريقة التي يُمكن من خلالها تحسين القيمة التي يستلمها الزبون، وتحسين الأرباح التي يُمكن

تحقيقها من إنتاج هذه القيمة، ويتضمن نظام الإدارة على أساس الأنشطة: ( detaigsc. (articlegiemkantakj.com

### 1- تحسين مُسببات التكلفة 2- تحليل الأنشطة 3- قياس الأداء

وان تقنية الادارة على اساس النشاط تستند على المعلومات المالية وغير المالية التي توفرها تقنية التكلفة على اساس النشاط بعد تفاعله مع نظم التكاليف التقليدية وتصبح مدخلات مناسبة لما تتطلبه تقنية الادارة على اساس النشاط من زيادة قدرة وكفاءة الإدارات على خفض التكلفة ابتداءً من تصميم إجراءات تقديم الخدمات وتطويرها في مراحلها وتحسين مستويات الجودة وتخفيض زمن دورة حياة تقديم الخدمات النهائية المقدمة للزبائن ذوي الربحية العالية (Baxendale&Raju, 2004, pp; 31-38) .

### التكلفة على اساس المواصفات

تعد تقنية لتحديد تكلفة المنتج من خلال تقسيم المنتج الى مجموعة المواصفات تشتمل على مستويات انجاز متعددة ومن ثم قياس تكاليف انجاز تلك المواصفات والمنافع المتعلقة بها بهدف تقديم معلومات مفصلة تفيد في عملية التخطيط والرقابة (جاسم ، 2015 ، 452)

### (2) المجموعة الثانية :

#### ادارة الجودة الشاملة

هي استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة الكافية لاتخاذ القرارات واشراك جميع الافراد في فرق الجودة والتحسين المستمر للعملية او الخدمة والتركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج لتلبية الاحتياجات (الداخلية والخارجية ) وتوقعاته واستعمال الاساليب العلمية والاحصائية لقياس الجودة. (عشاوي 2012، 25-26 بتصرف من الباحثين)

#### الانتاج في الوقت المحدد

يُعرف على أنه تقنية يعمل على إزالة كل مظاهر ومصادر الهدر في النشاطات كما يحدد النشاطات التي تؤدي للإنتاج من خلال توفير الجزء المطلوب في المكان والوقت المناسب. (نعيمة، 2015، 119)

#### الحيود السداسي

يُعرف على أنه تقنية تستخدمها الوحدات من أجل تلبية متطلبات الزبائن من خلال اجراء التحسينات على الأداء التنظيمي وتطوير أساليب الإنتاج،حيث تعتمد إستراتيجية الحيود السداسي على تعريف وقياس وتحليل النماذج الإدارية وعملياتها لضمان نتائج مرضية من خلال الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف الوحدة وزيادة أرباحها. ( ياسين ،2017، 12)

### الايضاء الواسع

يتم من خلال هذه التقنية تصميم العمليات التسويقية والإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى معالجة التنوع الواسع والمتزايد للمنتجات والذي ينجم من تسليم المنتجات للزبائن وفقا للخصائص المحددة من قبلهم .(جمعة ، 2014 ، 312)

### 3)) المجموعة الثالثة :

### التكلفة المستهدفة

تعد تقنية استراتيجية لادارة التكلفة تعمل بالتغذية الامامية وتقوم بربط العوامل الداخلية والخارجية للوحدة الاقتصادية بهدف زيادة ربحيتها وقدرتها على المنافسة والبقاء عن طريق المحافظة على عناصر النجاح الاساسية (الكلفة، النوعية، الوقت، التجديد ) وذلك باتباع وسائل وتقنيات هندسية ومعلوماتية متطورة .(الطائي ، 2012 ، 28) فهي تعمل على تخفيض دورة حياة المنتج الذي بدوره يؤدي الى تخفيض تكلفة المنتج النهائي و تربط القائمين باعمال الاقسام الداخلية للوحدة كفريق عمل واحد.

### اعادة الهندسة

هي اعادة التفكير بصورة اساسية واعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالوحدات الاقتصادية لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الاداء العصرية (الخدمة، الجودة، التكلفة، وسرعة انجاز العمل). ( الاغا ، 2006 ، 32)

### الانتاج المرن

يسعى الى تطوير وتحسين اساليب وطرائق اداء العمليات من خلال زيادة تدفق المعلومات بصورة فورية و بما يحقق المرونة. (خلف ، 2015 ، 495)

#### التحسين المستمر

يعرف بانه "السعي الدءوب نحو تطوير الأداء وتحسين الجودة فهو أسلوب يقوم على رضا الزبون بجودة المنتج و تكلفته .

#### تحليل سلسلة القيمة

تعد تقنية مهمة للتحليل الاستراتيجي تستخدمها ادارات الوحدات وذلك لتشخيص مجالات زيادة المنفعة او القيمة بالنسبة الى الزبائن وتخفيض تكاليف (المنتجات والخدمات ) خلال دورة حياتها من اجل الحصول على فهم افضل للوحدة فهو يركز على المنفعة والقيمة. (سرور،صالح،2016،241)

4)) المجموعة الرابعة :

#### نظرية القيود

تعد تقنية ادارية تهدف الى التحسين المستمر لاداء النظام من اجل تعظيم مخرجاته وتحقيق اهدافه عن طريق اجراء بعض التغيرات فيه لتفعيل قيوده الداخلية والتعامل معها في ضوء القيود الخارجية فهي تقنية يمكن استخدامها في تحديد سلسلة الانشطة الاقل قوة في الترابط من خلال تحديد القيود التي تمنع الوحدة من الوصول الى اعلى مستوى من تحقيق الهدف. ( الشعباني، واخرون ، 2013 ، 226 )

#### المقارنة المرجعية

تعد تقنية لجمع المعلومات عن افضل اداء، فتقوم الادارة بالبحث عن اسباب الاختلاف (التكلفة ، الجودة ، المرونة والتوقيت على حد سواء) عند المقارنة، وقد تكون المقارنات داخلية لنفس الوحدة او خارجية كالمقارنة (التنافسية، الوظيفية ) في الوحدات الخارجية.

#### بطاقة الاداء المتوازن

هي تقنية واسلوب إداري استراتيجي يسهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية الاستراتيجية من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ويسهل عملية تقويم الأداء للوحدة من خلال هذه المقاييس. فهي تقنية استراتيجية تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة اقتصادية من أجل الوصول بها إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إعطاء صوره واضحة عن الأداء في الحاضر والمستقبل. (السعدون، 2017، 28)

وقد اتفق الباحثين على اختيار بعض التقنيات منها - الإدارة على اساس النشاط - التكلفة على اساس الأنشطة باعتماد الوقت - التكلفة على اساس المواصفات - اعادة الهندسة - نظرية القيود ، الجودة الشاملة

## المبحث الثاني

### الازمة التعليمية

#### اولاً: مفهوم الازمة

الازمة كلغة تعني الشدة والقحط وقال تازم الشيء اي اشتد وضاق ، وقد عرفها المعجم الصحاح "على أنها الشدة والضيق والفعل (أزم) على الشيء أي عض بالفم كله عضاً شديداً، ويقال: أزم الفرس على اللجام، ويقال أزممت السنة أزمماً أي اشتد قحطها (الصحاح، 1974، 24)

اما اصطلاحاً فقد واجه الباحثين صعوبة في تحديد دقيق لمفهوم الازمة لشمولية طبيعتها واتساع نطاقها وعدم معرفة الحواجز والحدود الفاصلة لها لوجود مفاهيم اخرى مشتركة معها، فينبغي وضع حدود فاصلة لتلك المفاهيم لمنع حصول تداخل قد ينعكس سلباً على طريقة إدارة الازمة، فالخطأ في تشخيص موقف ما يؤدي في الغالب إلى خطأ في المعالجة، ومن هذه المفاهيم:

المشكلة : التي تعد مرحلة من مراحل الازمة ولكنها لاتمثل الازمة بكل جوانبها ( فتحي ، 2001، 9)

الكارثة: بأنها حادثة محددة زمانيا او مكانيا ينجم عنها تعرض مجتمع بكامله أو جزء من مجتمع الى أخطار شديدة مادية وخسائر في أفراده تؤثر على البناء الاجتماعي بارتباك حياته وتوقف توفير المستلزمات الضرورية لاستمرارها(نعيم ، 1997 ، 244)

الصراع : يعبر عن حالة من تصادم الادارات والمصالح بين طرفين أو أكثر يسعى فيها كل طرف إلى إلحاق الدمار أو الهزيمة، كلياً أو جزئياً، بالطرف الآخر(اليوسفي، 2015، 37)

أما الازمة اصطلاحا فهي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سواءا سلبية كانت ام ايجابية . مما يعني وجود خلل نتيجة لاوضاع غير مستقرة مما يترتب عليها اتخاذ قرارات غير دقيقة لاعتمادها على عنصر المفاجأة مما يؤدي على عدم قدرتها بالتنبؤات الدقيقة للاحداث القادمة . فهي عبارة عن موقف يتصف بالعناصر حسب رأي الباحثين بالمفاجئة الاستثنائية اضافة الى التهديد وضغط الوقت (عبود ، 2011، 18 )

#### اسباب نشوء الازمة

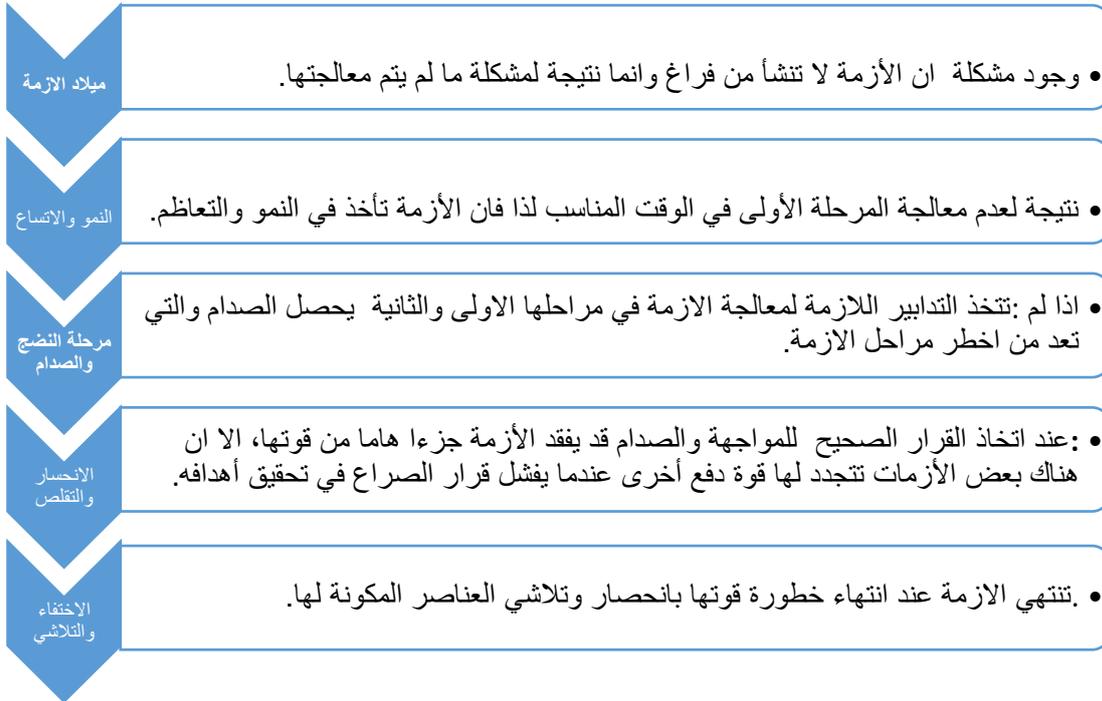
من اهم الاسباب الى نشوء الازمة هي : ( الزبيدي ،المعموري ،2015، 182)

- 1- سوء الفهم .
- 2- سوء التقدير والتقييم .
- 3- الإدارة العشوائية .
- 4- الرغبة في السيطرة .
- 5- اليأس .
- 6- الإشاعات .

وكل هذه الأسباب تجتمع في عدم وجود معلومات واضحة ودقيقة لكل جوانب الأزمة لاتخاذ القرارات والإجراءات الاحترافية والوقائية والتعامل معها لتجاوز الأزمة كما ان ضغط الوقت الذي يؤثر بدوره الى نقص التحكم بالأحداث والسيطرة عليها وبوجود التهديدات التي تواجه متخذ القرار.

#### مراحل نشوء الازمة :

هناك عدة مراحل لنشوء الازمة تتمثل بالشكل الآتي :



المصدر من اعداد الباحثين

### ادارة الازمة التعليمية

تعرف ادارة الازمة بأنها أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم. فهي سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذالقرارات ومتابعتها وهي تكتيك اداري يعالج حالة الاخطار المفاجئة غير المحسوسة ( الغريبي ، 1998 ، 97)

وتهدف ادارة الازمات الى احتواء الازمة حال حدوثها من خلال التحسب المسبق لها و تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة لها بهدف التخفيف عن طريق الاستعدادات اللازمة والازمات المتنبأ بحدوثها عن طريق توفير القدرة العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحملة والاستغلال الأمثل للموارد

والإمكانيات المتاحة للحد من نتائج الازمة وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن الى الحالة الطبيعية من خلال إنشاء مركز لقيادة العمليات وعمل شبكة من الاتصالات الفعالة التي تعمل على توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة لتحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تتطلبها طبيعة إدارة الأزمة بتوفير المرونة التي تتمكن من التشكيل التنظيمي بإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها، و والعمل على تهيئة مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.

إن التعامل مع الازمة التعليمية يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة من أجل التعامل معها، فعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التعليمية التي تتعرض لها الوحدات التعليمية ، من حيث مكان، وزمان حدوثها، وشموليتها (إلا و أن لكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها، حيث تخضع كل الأزمات لمعايير، وعناصر عامة مشتركة باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق الحلول المناسبة للتعامل مع الأزمة، وتتيح لفريق الأزمات حرية التصرف، والحركة على النحو التالي: (عودة ، 2008 ، 39)

1-تبسيط الاجراءات .

2- إخضاع إدارة التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية .

إن التعامل مع الأزمة ينبغي ألا يخضع ( للعشوائية)لعدم التنظيم ، وسياسة الفعل ورد الفعل، بل لا بد أن يخضع التعامل مع الأزمة للعمليات العلمية باتخاذ المنهجيات السليمة، لمنع وقوع الأزمات، والحد من آثارها السلبية. و يقوم منهج إدارة الأزمات على أسلوب علمي، يحتم على قائد الأزمة أو المدير أن يتبع العمليات الإدارية من تخطيط لإدارة لأزمات على ان تكون مرتبطة بحقائق الأزمة و بتصورات الأوضاع المستقبلية لها،كذلك يقوم قائد الازمة بالتنظيم اللازمة مما يعني تناسق توافق بين الجهود خاصة اذا كان العمل او الجهد جماعي فلكل جزء من الفريق مهمة معينة يقوم بها والقيام بعملية التوجيه أثناء الأزمات بتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة مع معرفة خط سير العمل لتفادي المفاجآت الناجمة عن فقدان المعلومة أو عدم دقتها ووصولها في الوقت الملائم إلى متخذي القرار ومن ثم تحديد الوسائل المتاحة لتطبيقها و الاشراف على كيفية سير العمل في موقف الأزمة بالتأكد من صحة مسارات وتنفيذ الخطط الطارئة بحيث يقوم كل عضو في الفريق بدوره و يعمل على استخدام

الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم المساندة والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لكي يتم تفاديها و مواطن القوة للإبقاء عليها. وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات و إيصالها بالكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة.

### منهج إدارة الأزمات التعليمية

للإدارة الفعالة للأزمات التعليمية مقومات أساسية تركز عليها أبرزها الآتي (الحدراوي ، الخفاجي ، 2010 ، 103 : 104)

١. المنهجية العلمية. ٢. تقدير مستوى الازمة التعليمية . ٣. الوفرة الاحتياطية الكافية.
  ٤. توعية المنتسبين (الموظفين ،التدريسين،الطلبة). ٥. تبسيط الإجراءات التعليمية.
  ٦. إنشاء فرق مهمات خاصة. ٧. تفويض السلطات. ٨. استخدام الخطة الإعلامية. ٩ . توفير الدعم القانوني والرسمي. ١٠. استخدام نظم الخبرة العلمية .
- وعند انتهاء الازمة ومعاودة الامور الى توازنها تتبع ادارة الازمة منهج مابعد الازمة للنهوض بالعملية التعليمية الى المستوى المطلوب منها ( عودة ، 2008 ، 47)
- 1- مرحلة العلاج والاصلاح
  - 2- مرحلة التجديد
  - 3- مرحلة التطوير
  - 4- مرحلة الارتقاء والتنمية والنهوض السريع

### ادارة التكلفة وازمة التعليم الجامعي

الازمة هي حدوث مشكلة ولم تتخذ الاجراءات المناسبة لحلها عند حدوثها وتكون خارج عن ارادة الادارة ،فتقوم الادارة بالبحث عن الاجراءات والتدابير اللازمة لتجاوز الازمة وعدم التوقف والاستسلام .

ان الاستخدام الأمثل لتقنيات إدارة التكلفة والاستفادة من المعلومات الضرورية على المديين القريب والبعيد ،حيث تعمل على فصل التكاليف الضرورية من التكاليف غير الضرورية ، وتحليل التكاليف الناشئة بصورة اكثر دقة وتفصيل وملائمة. من خلال تحقيق رقابة عالية

على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وتمكينها من التحسين المستمر ولجميع مستويات الوحدة والتي يتم الحصول عليها عن طريق الاستخدام الفعال لتلك التقنيات .فمهمة الإدارة لاتخاذ القرارات تبنى على جمع معلومات مالية و غير مالية وتحليلها (أسباب حدوثها ) وكيفية التعامل مع تلك المعلومات وإيجاد تقنية أو تكامل تقنيات لإدارتها بتخطيط وتنظيم ورقابة و بما لا يقلل من الجودة للوصول إلى أفضل النتائج فمثلا القاعات في الجامعة لم تكن مؤهلة للدراسة كذلك ( المختبرات العلمية ،الأجهزة ،الكتب المنهجية و المكتبات) فعلى الإدارة اتخاذ القرارات بالامكانيات المتاحة لديها ومعرفة هذه الامكانيات من المعلومات التي توفرها تقنيات التكلفة فتكامل بعض تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية مع بعضها البعض كاعتماد الإدارة على اساس النشاط على معلومات التكلفة على أساس النشاط بتقاريرها المالية تتضمن معلومات لتكاليف المراقبة والاختبار والفحص يساعد الإدارة بالتوقيت السليم لإجراء التقييم في العملية التعليمية ورفع مستوى الإدارة العليا ،كما إن معلومات الإدارة على اساس النشاط وتكاملها مع التكلفة على أساس الأنشطة باعتماد الوقت تعطي معلومات عن الزمن المستغرق لكل نشاط وتكاليف التوقف عن العمل وماهي السبل لتلافيه في فترة حدوثه او احتمال حدوثه .

ويظهر تكامل تكاليف ادارة الجودة عن طريق تحسين تكاليف الجودة بتخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي الامر الذي يؤدي الى خفض التكاليف والعمل على التوازن بين المدخلات والمخرجات و تحسين عملياتها بتصميم أنشطة الأعمال التي تمنحها تبنى إعادة الهندسة لإحداثها تغيرات جذرية على مستوى العمليات التعليمية وبتطبيقها فوائد عدة منها التخلص من جميع العمليات التي تسبب الهدر والضياع والتكلفة العالية وتحقيق كفاءة أفضل في إنجاز الأعمال. والعمل على زيادة وتحسين جودة التعليم من خلال توفير عوامل النجاح السريعة وتحقيق الاستجابة الكفوءة لمواجهة متطلبات العملية التعليمية للوصول الى المستوى المرجو والآخر لا يتحقق إنما يتم البحث عنه بشكل دائم باعتبار أن هناك دائماً ما هو افضل.

اما تكامل الجودة الشاملة مع التقنيات الإدارية والتي تعد بأنها عملية للتحسين المستمر باستخدام نظام يقوم على أساس منع حدوث الأخطاء وتحقيق جودة أداء للوحدة والتأكيد على

العمليات التي تؤدي إلى قيمة إضافية واستبعاد العمليات التي لا تؤدي إلى تلك القيمة وتحسين وتطوير العمليات ومقاييس الأداء وحل المشكلات.

فالمعلومات الناتجة من التقنيات تساعد الإدارة على الوقوف عند التكاليف غير العادية ومن ثم تعمل على التحري عن أسبابها وحلها والتغلب عليها بحيث لا تتكرر نفس المشكلة مرة ثانية، واعطاء اشارات عن الانحرافات بسرعة قبل تفاقم المشكلة والمعاملة مع طبيعة الموقف، وكلما امكن محاولة استخدام مزج انواع التقنيات للوصول الى ادارة التكلفة الفعالة والتي تتميز ب (تقديم معلومات صحيحة، حسن توقيتها المعلومة المقدمة، سهولة الفهم، التركيز، تسهيل اتخاذ القرارات).

### المبحث الثالث

ان ما حدث لجامعة الموصل من انهيار نتيجة الوضع الذي مرت به في الفترة الماضية (2014-2017) وضعت الادارات العليا بمواقف صعبة لتبني قرارات هامة جدا ومصيرية لمواصلة المسيرة العلمية وعدم التوقف، بحيث ان القرارات يجب ان تتصف بالكفاءة واستخدام الموارد المادية باعلى كفاءة وفاعلية وتقليل انواع الهدر والضياع مستخدمة عدة تقنيات لتحقيق الوفورات التكاليفية من خلال الاستخدام الأمثل لتقنيات إدارة التكلفة والاستفادة من المعلومات الضرورية على المدى القريب والبعيد.

تمثلت عينة البحث بمجموعة من تدريسي جامعة الموصل في محافظة نينوى اذ وزعت عدد من الاستمارات المصممة لمعرفة ارائهم ومواقفهم حول دور بعض تقنيات ادارة التكلفة لمواجهة عناصر الازمة التعليمية، وتمت عملية توزيع الاستمارات على (140) من الاساتذة وتم استعادة (132) استمارة وبمراجعة الاستمارات استبعدت (8) استمارات غير مستوفاة جزئيا او بالكامل وبذلك يصبح عدد الاستمارات المقبولة (124) استمارة، اذ بلغت نسبة الاستجابة (88.5%).

جدول (1)

وصف افراد عينة البحث

توزيع الافراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي									
دكتوراه		ماجستير				دبلوم عالي			
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%	
54		62				8			
44		50				6			
توزيع الافراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة (سنة )									
20- فاكثر		15 - 20 سنة		10- 15 سنة		5 - 10 سنوات		اقل من 5 سنوات	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%	
18		36		28		28		14	
14.5		29		22.5		22,5		11.5	
توزيع الافراد المبحوثين حسب الفئة العمرية (سنة )									
60-فاكثر		50-60		40-50		30-40		اقل من 30	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%	
10		42		36		24		12	
8		34		29		19.5		9.5	

يوضح الجدول (1) توزيع افراد العينة على وفق العوامل الشخصية، فمن حيث التحصيل الدراسي كانت النسبة الاعلى لعينة البحث من حملة شهادة الماجستير اذ بلغت 50% في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه 44% اما فيما يتعلق بالخدمة الجامعية فقد بلغت اعلى نسبة لها 29% لسنوات الخدمة (15-20) سنة , في حين كانت اعمار العينة الاكبر تتراوح (50-60) سنة حيث بلغت نسبتها 34%.

### 1- وصف متغيرات البحث وتشخيصها

#### أ- وصف تقنيات ادارة التكلفة وتشخيصها

#### جدول (2)

#### التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقنيات ادارة التكلفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										عدد	نظرية القيود
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0882	3.53	3.2	4	8.1	10	29.0	36	51.6	64	8.1	10	x1	نظرية القيود
0.863	3.47	3.2	4	12.9	16	19.4	24	62	78	1.6	2	x2	
0.799	3.60	1.6	2	6.5	8	30.6	38	53.2	66	8.1	10	x3	
0.719	3.68	1.6	2	3.2	4	27.4	34	61.3	76	6.5	8	x4	
0.863	3.47	3.2	4	12.9	16	19.4	24	62.9	78	1.6	2	x5	
0.749	3.35	1.6	2	9.7	12	41.9	52	45.2	56	1.6	2	x6	
0.812	3.51	1.8		7.5		27.6		56.7		6.2			
0.731	4.08		0	3.2	4	12.9	16	56.5	70	27.4	34	x7	على التكلفة

مجلة العلوم الإدارية العراقية..... مجلة فصلية متخصصة محكمة

0.746	3.97		0		0	29.8	36	45.2	56	25.8	32	X8	الإدارة على أساس الأنشطة
0.593	4.10		0		0	12.9	16	64.5	80	22.6	28	X9	
0.701	4.03		0		0	22.6	28	51.6	64	25.8	32	X10	
0.664	4.05		0		0	19.4	24	56.4	70	24.2	30	X11	
0.832	4.35		0		0	22.6	28	19.4	24	58.1	72	X12	
0.711	4.09			0.5		19.9		48.9		30.6			
0.778	3.87	1.6	2		0	27.4	34	51.6	64	19.4	24	X13	
0.646	3.90		0	4.8	6	11.3	14	72.6	90	11.3	14	X14	
0.770	3.89	1.6	2	4.8	6	11.3	14	67.7	84	14.5	18	X15	
0.724	3.97		0	3.2	4	17.7	22	58.1	72	21.0	26	X16	
0.713	3.87			3.2	4	22.6	28	58.1	72	16.1	20	X17	
0.674	3.85		0	3.2	4	21.0	26	62.9	78	12.9	16	X18	
0.717	3.89	0.5		3.2		18.5		61.8		15.8			
0.876	4.13	3.2	4		0	12.9	16	48.4	60	35.5	44	X19	الجودة الشاملة
0.789	4.03	3.2	4		0	9.7	12	64.5	80	22.6	28	X20	
0.649	4.15	1.6	2		0	4.8	6	69.4	68	24.2	30	X21	
0.989	4.15	3.2	4		0	22.6	34	27.4	28	46.8	58	X22	
0.787	3.49	1.6	2		0	24.2	30	51.6	64	22.6	28	X23	
0.820	4.02	1.6	2		0	22.6	28	46.8	58	29.0	36	X24	
0.818	3.99	2.4				16.1		51.3		30.2		المعدل	
0.674	4.19	0	0	0	0	14.5	18	51.6	64	33.9	42	X25	التكلفة على أساس المواصفات
0.484	4.21	0	0	0	0	3.2	4	72.6	90	24.2	30	X26	
0.676	4.26	0	0	0	0	12.9	16	48.4	60	38.7	48	X27	
0.463	4.18	0	0	0	0	3.2	4	75.3	94	21.0	26	X28	

0.599	4.26	0	0	0	0	14.5	18	51.6	64	33.9	42	X29	اعداد الهندسة
0.664	4.05	0	0	0	0	19.4	24	65.5	70	24.2	30	X30	
0.593	4.19	0		0		10.2		61.9		29.3			
0.711	3.95	0	0	0	0	27.2	34	50.0	62	22.6	28	X31	
0.787	3.94	1.6	2	0	0	24.2	30	51.6	64	22.6	28	X32	
0.564	4.10		0		0	11.3	14	67.7	84	21.0	26	X33	
0.727	3.89	1.6	2		0	22.6	28	59.7	74	16.1	20	X34	
0.434	4.19		0		0	1.6	2	77.4	96	21.0	26	X35	
0.713	4.02		0		0	24.2	30	50	62	25.8	32	X36	
0.656	4.01	0.5		0		18.5		59.4		21.5			
0.717	3.946	0.86		1.86		18.46		56.66		22.26			

اظهر الجدول (2) الى وجود اتفاق بين اراء المبحوثين بصد متغيرات البحث (-X1) (X36) ) اذ بلغ معدل الاتفاق العام لاجابات المبحوثين ( 78.92) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة توافق جيد لاجابات المبحوثين على تقنيات ادارة التكلفة ، اي ان اراء المبحوثين تتجه نحو القطب الموجب بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي . كما يشير الجدول (2) الى عدم وجود توافق بين المبحوثين المؤشرات المتوازنة بلغت قيمته (2.72) ( لااتفق ، لااتفق بشدة ) في حين كانت اجابات (18,46) من المبحوثين محايدة ، وتجدر الاشارة الى ان قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.946) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.717) التي تبين اهمية دور تقنيات التكلفة في الجامعة المبحوثة

وان اعلى وسط حسابي اظهره الجدول (2) يبلغ (4.19) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.593) لتقنية التكلفة على اساس المواصفات، ويليهما تقنية التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت، اذ بلغ وسطها الحسابي (4.09) وهو اعلى من

الوسط الفرضي الفرضي البالغ (3) في حين بلغ الانحراف المعياري (0,711) ويليها تقنية اعادة الهندسة اذ بلغ وسطها الحسابي (4.01) وهو اعلى من الوسط الفرضي الفرضي البالغ (3) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.656) ويليها تقنية الجودة الشاملة اذ بلغ وسطها الحسابي (3.99) وهو اعلى من الوسط الفرضي الفرضي البالغ (3) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.818) يليها تقنية الادارة على اساس الانشطة اذ بلغ الوسط الحسابي (3.89) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) و بلغ الانحراف المعياري (0.717) يليه تقنية نظرية القيود اذ بلغ الوسط الحسابي لها ( 3.51 ) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) و بلغ الانحراف المعياري ( 0.812 ) .

ب- وصف عناصر الازمة التعليمية وتشخيصها .

جدول (3)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الازمة التعليمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتوسط	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.714	4.42	0	0	0	0	12.9	16	32.3	40	54.8	68	x1	عناصر ضغط الوقت
0.785	4.32	1.6	2	1.6	2	4.8	6	46.8	58	45.2	56	x2	
0.908	4.27	1.6	2	1.6	2	16.1	20	29.0	36	51.6	64	x3	
0.802	4.33	1.0		1.0		11.2		36.0		50.5		المعدل	
0.940	4.26	1.6	2		0	24.2	30	19.4	24	54.8	68	x7	عناصر التهديد
0.535	4.52		0		0	1.6	2	45.2	56	53.2	66	x8	
1.283	3.27	9.7	12	24.2	30	12.9	16	35.5	44	17.7	22	x9	
0.919	4.01	3.7		8.0		12.9		33.3		41.9		المعدل	

0.760	4.44	1.6	2		0	4.5	8	37.1	46	54.8	68	X13	عنصر المفاجأة الاستثنائية
0.957	4.26	1.6	2	1.6	2	21.0	26	21.0	26	54.8	68	X14	
0.754	4.39	1.6	2		0	6.5	8	41.9	52	50.0	62	X15	
0.823	4.63	3.7		8.0		12.9		33.3		41.9		المعدل	
0.848	4.32	2.8		5.66		12.33		34.2		44.76			

اظهر الجدول (3) الى وجود اتفاق بين اراء المبحوثين بصدد متغيرات البحث (-X1  
 X15) ) اذ بلغ معدل الاتفاق العام لاجابات المبحوثين ( 78.96) وتشير هذه النتيجة الى وجود  
 درجة توافق جيدة لاجابات المبحوثين على عناصر الازمة التعليمية اي ان اراء المبحوثين تتجه  
 نحو القطب الموجب بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي . كما يشير الجدول (3) الى عدم  
 وجود توافق بين المبحوثين لعناصر الازمة التعليمية حيث بلغت قيمتها (8.46) ( لااتفق ،  
 لااتفق بشدة ) في حين كانت اجابات (12.33) من المبحوثين محايدة ، وتجدر الاشارة الى ان  
 قيمة الوسط الحسابي بلغت (4.32) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) في حين بلغت  
 قيمة الانحراف المعياري (0.848) والتي تبين عناصر الازمة التعليمية في الجامعة المبحوثة  
 وان اعلى وسط حسابي اظهره الجدول (3) يبلغ (4.63) وهو اعلى من الوسط الفرضي  
 البالغ (3) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.823) يعود لعنصر المفاجأة الاستثنائية ، ويليهما  
 عنصر الوقت اذ بلغ وسطها الحسابي (4.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) في  
 حين بلغ الانحراف المعياري (0.802) ويليهما عنصر التهديد اذ بلغ وسطها الحسابي (4.01)  
 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.919).

### ج- تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

#### 1- تحليل علاقات الارتباط بين تقنيات ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية

للتعرف على قوة العلاقة بين ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية سيتم اختبار  
 الفرضية الرئيسية الاولى باستخدام معامل الارتباط (بيرسون ) ويتضح من الجدول (4) وجود

علاقة ارتباط معنوية بين تقنيات ادارة التكلفة (التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت ، الادارة على اساس النشاط ، ادارة الجودة الشاملة ، التكلفة على اساس المواصفات ، نظرية القيود ،اعادة الهندسة ) وعناصر الازمة التعليمية ( المفاجئة الاستثنائية ، التهديد ، ضغط الوقت ) حيث بلغت قيمة المؤشر الكلي (0.548) وعند مستوى معنوية 0.05 ، يظهر الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل الرئيس ( تقنيات ادارة التكلفة ) والمتغير المعتمد ( عنصر الوقت ) حيث انحصرت قيمة الارتباط بين المتغيرات الفرعية لتقنيات ادارة التكلفة ( التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت ، الادارة على اساس النشاط ، ادارة الجودة الشاملة ، التكلفة على اساس المواصفات ، نظرية القيود ،اعادة الهندسة ) مع عنصر المفاجئة الاستثنائية تراوحت بين ( 0.601\* - 0.576\* - 0.471\* - 0.350\* - 0.261\* - 0.606) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05) .

مما سبق يتضح ان التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت قد حققت أعلى ارتباط مع عنصر الوقت وان اقل علاقة ارتباط قد حققتها تقنية اعادة الهندسة .

حيث بلغت قيمة الارتباط المؤشر الكلي ( 0.548) وعند مستوى معنوية(0,05) .

كما يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل الرئيس ( تقنيات ادارة التكلفة ) والمتغير المعتمد ( عنصر التهديد ) حيث انحصرت قيمة الارتباط بين المتغيرات الفرعية لتقنيات ادارة التكلفة ( التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت ، الادارة على اساس النشاط ، ادارة الجودة الشاملة ، التكلفة على اساس المواصفات ، نظرية القيود ،اعادة الهندسة ) مع عنصر التهديد تراوحت بين (0.466\* - 0.414\* - 0.355\* - 0.284\* - 0.071 - 0.048) ( على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05) .

مما سبق يتضح ان التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت قد حققت اعلى ارتباط مع عنصر التهديد وان اقل علاقة ارتباط قد حققتها تقنية نظرية القيود

وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل الرئيس ( تقنيات ادارة التكلفة ) والمتغير المعتمد ( عنصر المفاجئة ) حيث انحصرت قيمة الارتباط بين

المتغيرات الفرعية لتقنيات ادارة التكلفة ( التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت ، الادارة على اساس النشاط ، ادارة الجودة الشاملة ، التكلفة على اساس المواصفات ، ، نظرية القيود ،اعادة الهندسة ) مع عنصر الوقت تراوحت بين ( 0.601\* - 0.464\* - 0.438\* - 0.243 - 0.198 - 0.135 ) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05) .

مما سبق يتضح ان التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت قد حققت اعلى ارتباط مع عنصر المفاجئة وان اقل علاقة ارتباط قد حققتها تقنية اعادة الهندسة

#### جدول (4)

#### تحليل علاقات الارتباط بين تقنيات ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية

عناصر الازمة التعليمية	تقنيات ادارة التكلفة	ضغط الوقت	التهديد	المفاجئة الاستثنائية
نظرية القيود	0.261*	0.048	0.198	
التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت	0.601*	0.466*	0.601*	
الادارة على اساس الانشطة	0.471*	0.355*	0.464*	
ادارة الجودة الشاملة	0.576*	0.284*	0.483*	
التكلفة على اساس المواصفات	0.350*	0.414*	0.243	
اعادة هندسة	0.206	0.071	0.135	

الجدول من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل

## 2- تحليل علاقات التأثير بين تقنيات ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية

تمثل علاقة التأثير هذه التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين تقنيات ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية ، وللتعرف على علاقات التأثير تم استخدام تحليل الانحدار المعتمد وقد بينت نتائج الجدول(5) الآتي :

وجود علاقة تأثير معنوية بين تقنيات ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية ، اذ تشير نتائج تحليل الانحدار الى ان هناك تأثيرا معنويا موجبا لتقنيات ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية اذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (25.762) وهي اكبر من من قيمتها الجدولية البالغة (4) وعند مستوى معنوية (0,05) وبدرجات حرية (1.60) ، مما يدل على وجود تأثير جيد للمتغير المستقل في المتغير التابع وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.300) والذي يوضح ان تقنيات ادارة التكلفة تفسر ما نسبته (30%) من التغيرات الحاصلة في عناصر الازمة التعليمية ، تدعمها قيمة (B) (0.936) أضف الى ذلك ان قيمة  $t$  المحسوبة والبالغة (5.076) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وعند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد معنوية التأثير الذي اشرنا اليه وعلى المستوى الكلي ،وبذلك فان فرصة فرضية التأثير الرئيسية قد تحققت .

### الجدول (5)

نتائج علاقة التأثير بين تقنيات ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية بحسب المؤشر الكلي

$R^2$	قيم T		قيم F		تقنيات ادارة التكلفة	المتغير المستقل المتغير التابع
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		
0.300	1.67	5.076	4	25.762	0.936	الازمة التعليمية

المصدر من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل

وفيما يتعلق بعنصر ضغط الوقت يشير الجدول (6) الى وجود علاقة تأثير معنوية للتكلفة على اساس الوقت في عنصر ضغط الوقت تدعمه قيمة B ( 0.398 ) وبلغت قيمة t المحسوبة لها (1.870) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وان قيمة f المحسوبة البالغة (8.181) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 1.67 ) وان قيمة f المحسوبة البالغة ( 7.181 ) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.268) ، وتبين وجود علاقة تأثير معنوية تقنية ادارة التكلفة على اساس المواصفات المعنوية تدعمه قيمة B (0.355) وبلغت قيمة t المحسوبة لها (7.181) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.268) وبدرجات حرية (6.55) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يفسر 44% من التغيرات الحاصلة في عنصر ضغط الوقت مما يؤكد قبول الفرضيات الفرعية التي تتعلق ب( التكلفة على اساس الوقت ، ادارة الجودة الشاملة ، التكلفة على اساس المواصفات ) ومن خلال اختبار t تبين ان التقنيات الاخرى لتقنيات ادارة التكلفة قد اثرت بشكل ضعيف وغير معنوي وكما موضح بالجدول (6) مما يؤكد رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة ب ( الادارة على اساس الانشطة ، نظرية القيود ، اعادة الهندسة ) .

وفيما يتعلق بعنصر التهديد تبين وجود علاقة تأثير معنوية للتكلفة على على اساس المواصفات في عنصر التهديد تدعمه قيمة B (0.635) وبلغت قيمة t المحسوبة لها ( 2.645 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 1.67 ) وان قيمة f المحسوبة البالغة (6.159) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.268) ، وتبين وجود علاقة تأثير معنوية للتكلفة على اساس المواصفات في عنصر التهديد تدعمه قيمة B ( 0.491 ) وبلغت قيمة t المحسوبة لها ( 2.174 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وان قيمة f المحسوبة البالغة (6.159) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.268) اما تقنية ادارة التكلفة الادارة على اساس الانشطة فتبين وجود تأثير معنوي تدعمه قيمة B ( 0.428 ) وبلغت قيمة t المحسوبة لها ( 1.961 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 1.67 ) وان قيمة f المحسوبة البالغة ( 6.159 ) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.268) وبدرجات حرية (6.55) وعند مستوى

معنوية (0.05) وهذا يفسر 40% من التغيرات الحاصلة في عنصر التهديد . ومن خلال اختبار t تبين ان التقنيات الاخرى لتقنيات ادارة التكلفة قد اثرت بشكل ضعيف وغير معنوي وكما موضح في الجدول (6) مما يؤكد قبول الفرضيات الفرعية التي تتعلق بـ (التكلفة على اساس المواصفات ، التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت ،الادارة على اساس الانشطة ).

وفيما يتعلق بعنصر المفاجئة الاستثنائية يشير الجدول (6) الى وجود علاقة تأثير معنوية للتكلفة على اساس الوقت في عنصر المفاجئة تدعمه قيمة B ( 0.760 ) وبلغت قيمة t المحسوبة لها (3.050) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وان قيمة f المحسوبة البالغة (5.897) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.268 ) وبدرجات حرية (6.55) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يفسر 39% من التغيرات الحاصلة في عنصر المفاجئة الاستثنائية ومن خلال اختبار t تبين ان التأثير كان لتقنية الانشطة على اساس في حين ان التقنيات الاخرى لتقنيات ادارة التكلفة قد اثرت بشكل ضعيف وغير معنوي مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تتعلق تقنية الانشطة على اساس الوقت ،ورفض الفرضيات الفرعية الاخرى المتعلقة بباقي التقنيات الاخرى.

### جدول (6)

#### نتائج علاقات التأثير بين تقنيات ادارة التكلفة وعناصر الازمة التعليمية

عناصر الازمة التعليمية			المتغيرات المعتمدة	
المفاجئة والاستثنائية	التهديد	ضغط الوقت	المتغيرات المستقلة	
0.124	308	0.015	نظرية القيود	تقنيات ادارة التكلفة
(0.659) t	(1.803 - t)	(0.093) t		

0.760-	0.491	0.398-	التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت
(3.050) t	(2.174) t	(1.870) t	
0.204	0.428	0.026	الادارة على اساس النشاط
(0.847) t	(1.961) t	(0.659) t	
0.095	0.125	0.346	ادارة الجودة الشاملة
(0.465) t	(0.678) t	(1.990) t	
0.068	0.635	0.355	التكلفة على اساس المواصفات
(0.255) t	(2.645) t	(1.567) t	
0.156-	0.378-	0.211	اعادة الهندسة
(0.662-) t	(1.670-) t	(0.986-) t	
0.853	0.803	0.853	المؤشر الكلي
(0.881) t	(0.881) t	(0.584) t	
0.391	0.402	0.439	R <sup>2</sup>
5.897	6.159	7.181	f المحسوبة

p≤0.05

N=124

المصدر من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل

الاستنتاجات

1- اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود ارتباط معنوي قوي بين تقنيات ادارة التكلفة

وعناصر الازمة التعليمية في الجامعة المبحوثة

- 2- كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود علاقة تأثير معنوية لتقنيات ادارة التكلفة ( التكلفة على اساس الانشطة باعتماد الوقت ، التكلفة على اساس المواصفات ، الادارة على اساس النشاط) في عنصر التهديد.
- 3- اظهرت النتائج عن وجود تأثير معنوي لتقنية ادارة التكلفة في عنصر المفاجأة الاستثنائية ،قضلا عن تأثيرها في عنصر الوقت مما يبرز الدور الواضح لهذه التقنية في الجامعة المبحوثة
- 4- تمثل النتائج التي تم التوصل اليها مؤشرات تقود الى استنتاج يتمثل بقبول فرضيات البحث الرئيسية (العلاقة والتأثير على المستوى الكلي) .
- 5- ان استخدام تقنيات ادارة التكلفة سيؤدي الى مواجهة عناصر الازمة التعليمية من خلال ما تقدمه من معلومات كلفوية دقيقة تساعد الادارات العليا في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.

#### التوصيات

- 1- السعي المتواصل لايجاد ثقافة عامة في الجامعة تؤمن بالمقترحات والافكار الجديدة للتدريسين وخاصة المتعلقة بتطوير وتحسين العملية التعليمية .
- 2- ضرورة تركيز ادارة الجامعة غلى البرامج التي من شأنها تحسين جودة العملية التعليمية باستخدام الاساليب الحديثة لتقنيات ادارة التكلفة مثل برامج التحسين المستمر ورفع جودة العملية التعليمية .

#### المصادر

1	ابو غبن ،هيثم محمد عقل ،2013؛ نظام التكاليف على اساس الانشطة الموجهه بالوقت ( TDABC )واثره على سياسة توزيع الارباح لدى شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين /رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر -غزة .
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2	الاغا ،مرام اسماعيل الاغا ،2006، دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة"في المصارف في قطاع غزة /رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية -غزة.
3	السعدون ،هدى مؤيد حاتم ،2017، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية ، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية.
4	صالح ؛صباح فوزي ديب ؛2014، الادارة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة (دراسة ميدانية )رسالة ماجستير /الجامعة الاسلامية في غزة .
5	الطائي ،اياد سالم خضر ، 2012، باعتماد مدخل التكلفة المستهدفة كاداة لتخفيض التكلفة في المنشآت السياحية ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
6	عودة ، رهام راسم ، 2008، واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية ، رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الاسلامية -غزة
7	نعيمة ،زعرور ،2015، اساليب مقلية لترشيد تكاليف الخدمات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة بسكرةاطروحة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /جامعة محمد خضير -سكرة الجزائر ( .GEST_D1_2015).
8	ياسين، الحكم ايوب ، 2017، اثر متطلبات تطبيق الحيود السداسي في تقليل تكلفة الجودة الرديئة :دراسة حالة على مصنع ربان السفينة في النجف ،رسالة ماجستير ،كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط .
9	اليوسفي ، رنيم سمير ، 2015، تصور مقترح لادارة الازمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية - اطروحة

الدكتوراه -كلية التربية -جامعة دمشق .

الدوريات والمؤتمرات

1	البشتاوي ،سليمان حسين ، جريرة ،طلال سليمان ،2015، اهمية تطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية ، مجلة العلوم الادارية المجلد 42 العدد 1.
2	جاسم ، مثنى روكان ، 2015، التكامل بين مدخل الكلفة على اساس المواصفات ABCII واسلوب الكلفة المستهدفة TC مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والاربعون .
3	جمعة ،محمود حسن ،2014، تقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية ، مجلة ديالى -العدد الثالث والستون.
4	الحدراوي ، حامد، الخفاجي ، كرار ، 2010 ، اسباب نشوء الازمات وادارتها دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء مجلس النواب مجلة الكوفة العدد 5
5	خلف ، بتول عطية ،2015، الاطار المتكامل لتقنيات تخفيض التكاليف واعادة الهندسةالعمليات لتطوير استراتيجيات الشركة في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط ؛مجلة العلوم الاقتصادية م جامعة بغداد المجلد 21 العدد 86.
6	الزبيدي ، امياء سلمان عبد علي ، المعموري ، كواكب عزيز حمودي ، 2015، اثر التركيز على مخرجات الابداع في معالجة الازمات - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة الادارة والاقتصاد -السنة الثامنة والثلاثون -العدد مئة وثلاث .
7	سرور ،منال جبار ، صالح ،مهند هادي ،2016، سلسلة القيمة كأحد ادوات ادارة التكلفة الاستراتيجية بهدف التخفيضر مجلة العلوم الاقتصادية ،العدد الواحد والاربعون

	،المجلد الحادي عشر .
8	الشعباني ،صالح ابراهيم يونس، علي ، مقبل علي احمد علي ،سعيد ،سوسن احمد ، 2013، اثر تكامل ادارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود في ظل حوكمة الشركات /دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى / مجلة الادارة والاقتصاد ،السنة السادسة والثلاثون - عدد اربعة وتسعون.
9	صبحت ،حنان صبحت ،فاضل ،سهير كاظم ،2017، دور تقنية الكلفة على اساس النشاط الموجه بالوقت في توفير معلومة للوحدات الاقتصادية عن تحليل ربحية الزبوم /للشركة العامة للصناعات الجلدية ،مجلة العلوم الادارية /العدد 98،المجلد 23.
10	صلطان ،قدوري هودة ،2017، التكامل بين انظمة :التكاليف ،الادارة،الموازنة على اساس الانشطة (ABC,ABM,ABB)مداخلة مقدمة الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع 2017/كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
11	نعيم ، زهير ، 1997، دور الموارد البشرية في ادارة الازمات ، المؤتمر السنوي الثاني لادارة الازمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، وحدة بحوث الازمات .

#### الكتب

1	عبود ، سالم محمد ، 2011 ، الازمة المالية العالمية ومستقبل اقتصاديات الحياة - الطبعة الاولى - دار الدكتور للعلوم ببغداد العراق
2	عيشاوي ،احمد بن عيشاوي ،2017، ادارة الجودة الشاملة ( TQM)الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية الطبعة الاولى دار الحامد للنشر والتوزيع -عمان الاردن.

3	الغريبي ، هشام، 1998، ادارة البقاء ، دار الماني ، العراق
4	فتحي ، محمد ، 2001، الخروج من المأزق ، فن ادارة الازمات ، القاهرة ، دار التوزيع والنشر الاسلامية .

الصباح في اللغة والعلم ، 1974، دار الحضارة العربية - بيروت الطبعة الاولى

المصادر الاجنبية

الانترنت

1	Baxendale, S. J. & Raju, P. S. (2004). <i>Using ABC to enhance throughput accounting: A strategic perspective</i> . Cost Management, (January/February.
2	Detailsc. article<giemkantakj.comwww.
3	El-Dyasty, Mohamed M., (2006), "A Framework to Accomplish Strategic Cost Management", Egypt, available at: <a href="http://ssrn.com">http://ssrn.com</a>
4	Hilton R., Maher M., Selto F. & Sainy B (2008), <i>Strategies for Business Decisions</i> , 4th Edition., The McGraw – Hill Companies , Inc., New York pearson education international.