

العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير فى التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية

أ.د/ حسن أحمد الشافعي

م.د/ أحمد حسيني أيوب

م.د/ محمد منصور الشرقاوى

مقدمة واهمية ومشكلة البحث

قدرة المؤسسات تتوقف على أسواقها الحالية أو إنخفاض مراكزها التنافسية ، التكلفة المستدفة بدأ تطبيق هذا المصطلح فى الستينات من القرن الماضى فى شركات تصنيع السيارات والبرمجيات والتشييد ، وبلغ إستخدامه ٨٠% فى كل الصناعات التجميعية (شركة تويوتا) ، أنتجت سيارات ذات تكلفة منخفضة بجودة عالية والبيع بسعر تنافسى مع تحقيق رغبات العملاء وتطلعاتهم .
(Ruzita : 2015)

ومفهوم التكلفة المستهدفة يعد مدخلاً إستباقياً فى تحديد التكلفة حتى قبل حدوثها من خلال مايتمتع به من مرونة فى تغير التكلفة بواسطة أدوات الخاصة مثل هندسة القيمة وهندسة التكلفة وتحليل القيمة وغيره ، والتكلفة المستهدفة هى مدخل تابع لمدخل مستقل هو سعر المنتج المقبول فى السوق الرياضى ومن ثم محاولة التحكم بكلفة المنتج وتكييفها لتلائم السعر والربح المرغوب من قبل الإدارة .
(Selim&Duygu : 2013)

والتكلفة المستهدفة هى مدخل يهدف الى تقديم منتج للسوق بجودة عالية وسعر منخفض يتماشى مع أسعار المنافسين محققاً للأرباح المطلوبة وذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج خلال دورة حياة المنتج إبتداء من مرحلة التخطيط والتصميم وحتى بيع المنتج .

أو بأنها أسلوب لإدارة التكلفة من خلال مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلى للمنتج هدفة مساعدة المديرين فى إيجاد أساليب لخفض تكاليف المنتج على مدى دورة حياة لزيادة الربحية مع التركيز على تصميم المنتج الذى يرضى العملاء (المستفيدين) . (Hendericks:2015)
وإنها نظام تخطيط الربح وإدارة التكلفة للوصول الى السعر المنافس من خلال التركيز على المراحل الاولية لتصنيع المنتج وتطويره فى دورة حياة المنتج الكلية وتحليل الانشطة فى سلسلة القيمة مع متطلبات العملاء (المستفيدين) خلال التركيز على المراحل الاولية لتصنيع المنتج وتطويره فى دورة حياة المنتج الكلية وتحليل الانشطة فى سلسلة القيمة مع متطلبات العملاء (المستفيدين) . (Eric et al : 2014)وهى منتج لإدارة التكلفة يستخدم جميع المعلومات المتاحة المالية وغير المالية ، الداخلية والخارجية بهدف مساعدة الإدارة فى إنتاج

منتج بالمواصفات والجودة المطلوبة وفي حدود التكلفة المسموح بها لتتمكن من تقديمه بالسعر الذى يقبله السوق ويحقق هامش الربح المناسب لتحقيق الاهداف الإستراتيجية. (Savio : 2015) وهى أسلوب التكاليف المستهدفة أيضاً بأنه نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة وأنه يعتمد على سعر البيع والتركيز على العمل وتصميم المنتج كما يعتبر نظام يساعد فى عملية تخفيض التكلفة فى مرحلة تطوير وتصميم منتج جديد تماماً أو إجراء تغيير شامل أو تغيير بسيط فى منتج قديم (Hendricks : 2015)

إنها برنامج لتخفيض التكاليف خلال التوجة الى العمليات الأمامية من دورة حياة المنتجات لأغراض التخفيض وتحسين الربحية . (Eric et al : 2014)

وتهدف التكلفة المستهدفة الى محاولة تخفيض تكلفة المنتج والخدمة والنشاط دون أن يكون التخفيض له تأثير على جودة المنتج ، ينعكس على تخفيض سعر البيع ليتماشى مع أسعار المنافسين ، يتم التخفيض من خلال حذف الأنشطة التى لاتضيف قيمة وتدريب الأيدي العاملة أو إحلال الآلة محل العامل .

ويهدف نظام التكاليف المستهدفة الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية تقديم منتج وخدمة ونشاط ذو جودة وسعر مناسبين ، إحداث التوازن بين التكلفة والسعر ورأس المال المستثمر ، يتم تحديد تكلفة ذلك المنتج عن طريق طرح الأرباح المطلوبة من السعر الذى سوف يتم البيع به والمحدد على أساس ظروف السوق وإمكانيات المشروع المتاحة ، تحديد هامش ربح معقول للمنتج والخدمة والنشاط قبل دخول السوق ، الإهتمام بدورة حياة المنتج والخدمة والنشاط ككل ، للتخفيض فى التكاليف. (Savio : 2015)

ومن أهم مبررات استخدام التكلفة المستهدفة القصور فى نظام التكاليف التقليدى ، تقليل فرص الضياع والتلف والأخذ فى الإعتبار التكلفة المستهدفة للإنتاج ، تعطى الأساليب التقليدية الأولوية لتخفيض سعر البيع بما يتناسب مع السوق عند تخفيض التكلفة ، التكاليف التى يتم تحميلها على المنتج والخدمة والنشاط تكون المحدد الرئيسى فى تحديد سعر البيع دون النظر الى سعر السوق مسبقاً ، لا تأخذ بقرارات وإقتراحات الموردين والمستفيدين فى الحسبان قبل عملية الإنتاج ، تبدأ الطرق التقليدية بتحديد التكلفة أولاً ثم على ضوء ذلك تقوم بتحديد سعر البيع حيث تضيف الى التكلفة هامش الربح ليصبح بذلك سعر البيع . (Hendricks : 2015)

ظهرت التكلفة المستهدفة لأسباب عدة أهمها تم إبتكار هذا النظام ليتفادى النقص فى نظام التكاليف التقليدى ، للحد من تزايد الأسعار عن طريق تحديد تكاليف الإنتاج فى حدود معينة للتخلص من الانشطة التى لاتضيف قيمة للمنتج ، إزدياد المنافسة بين المشروعات وتقديم

منتجات وخدمات وأنشطة ذات تكلفة منخفضة وجودة عالية ، ظهور مدخل التكلفة المستهدفة هو السعى إلى أسلوب الوقاية خير من العلاج ، زيادة شدة المنافسة العالمية من حين لآخر . (Savio :2015)

ومراحل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة :

١-تحديد الأسعار المستهدفة تلك الأسعار التي تحقق التوافق بين كل الإعتبارات الأتية - لا تزيد عن أسعار المنافسين وتحقيق حصة سوقية مرغوبة للمنتج والخدمة والنشاط المقترح أو توسيع نطاق الحصة السوقية الحالية وكسب أسواق جديدة - تحقق الربح المستهدف والذي يمثل أدنى هامش ربح تقبله الإدارة ولا يمكنها التنازل عنه - ويتطلب وجود إدارة لبحوث التسويق قادرة على دراسة السوق وإحتياجاته وتجميع البيانات عن أسعار المنافسين .

٢-تقدير تكاليف التصميم للمنتج والخدمة والنشاط وفي هذه المرحلة يتم الآتى تحديد دقيق لخصائص ومواصفات المنتج المطلوب ومستوى الجودة المطلوبة أو تحديد لتطوير منتج أو خدمة أو نشاط قائم ، ترسل البيانات الى إدارة التخطيط والتصميم التي تشارك إدارة البحوث والتطوير وإدارة التكاليف والانتاج ، تحليل البيانات من حيث - تحديد متطلبات التصميم ومكونات المنتج الجزئية والشكل النهائي المتوقع - تحديد الأنشطة الجزئية لمراحل التصميم والإنتاج كذلك وحدات الأداء ومحركات التكلفة - تقدير التكلفة لكل مرحلة أو نشاط أو وحدة أداء فى ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة وتقنية الإنتاج المطبقة وذلك للوصول إلى إجمالي التكلفة المقدرة من وجهة نظر المؤسسة .

٣-تحديد هامش الربح المستهدف : يتم تحديد غالباً التخطيط للربح المستهدف للمنتج والخدمة والنشاط عن طريق إستراتيجية الربح العامة للمؤسسة على أساس خطط الربح متوسطة الأجل التي تعكس إستراتيجيات الإدارة خلال فترة من ٣:٥ سنوات ، فى ضوء مجموعة من الإعتبارات تحدد عادة الربح المستهدفة أهمها - حجم المال المستثمر ومصادرة الداخلية والخارجية وحجم القروض ومعدلات الفائدة - المعدلات السائدة للودائع الإستثمارية فى البنوك وبدائل الإستثمار المتاحة - المعدلات السائدة للتوزيعات على الأسهم فى الشركات المنافسة - إمكانيات التضحية المتاحة لخفض معدلات العائد مع عدم الإخلال بهيكل التمويل أو أهداف المستثمرين .

٤-تحديد التكلفة المسموح بها فى ضوء التحديد الدقيق للأرباح المستهدفة والاسعار التنافسية المقبولة لدى العملاء أو المستفيدين يمكن الوصول إلى التكلفة المسموح بها من خلال الفرق بين الأسعار المستهدفة والأرباح المستهدفة بإعتبار أن التكلفة المسموح بها هى أقصى تكلفة تكون الإدارة مستعدة للإنتاج بها لتحقيق العائد المستهدف وارضاء العملاء أو المستفيدين ومع ذلك

يمكن تغيير التكاليف المسموح بها بتغيير أحد عناصر مكوناتها وهي السعر المستهدف أو الربح المستهدف وذلك في الأجل الطويل . (Hendricks : 2015)

٥-مرحلة هندسة القيمة في هذه المرحلة إجراء دراسات ومقارنات بين التكلفة المسموح بها وتكاليف التصميم المقدر في ضوء خصائص ومواصفات المنتج والتي تسمى أحياناً التكلفة الجارية القابلة للتحقق وذلك لمحاولة خفض التكلفة المقدر والإقتراب بها من مستوى التكلفة المسموح بها أو الوصول بها الى نفس المستوى وتتمثل عمليات وإجراءات هندسة القيمة في الآتي : - توجيه إدارة البحوث نحو إعادة دراسة إمكانية رفع الأسعار دون المساس بالقدرة التنافسية دون التأثير على حصة المؤسسة في السوق - توجيه إدارة تصميم المنتج نحو إعادة النظر في مكونات المنتج ومراحل تصميمية ومكونات أجزائه بتكلفة أقل دون المساس بالخصائص الأصلية ومستوى الجودة المطلوبة - إعادة النظر في الأنشطة الجزئية والعمليات المحدثة للتكلفة لمحاولة إختصارها أو إستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة دون المساس بقيمة المنتج وخصائصه ومستوى جودته - إعادة النظر في بدائل عناصر المدخلات للبحث عن بدائل أخرى أقل تكلفة مع المحافظة على الخصائص والجودة - النظر في التشكيلة البيعية التي تحقق وفورات في تكلفة الإنتاج أو تكلفة التسويق دون المساس بالقدرة البيعية أو الأسعار أو المركز التنافسي للمؤسسة - دراسة بدائل الشراء للخامات ومصادرهما دون المساس بجودة وخصائص تلك الخامات - النظر في الخطة الإنتاجية والتخطيط المتزامن للعمليات ومستويات إستغلال الطاقة الآلية ومستوى كفاءة العمالة ومرونة إنسياب العمليات - التكلفة المقيدة تصل الى الآتي تساوى التكلفة النهائية للتصميم بعد إعادة هندسة القيمة مع التكلفة المسموح بها، زيادة التكلفة النهائية عن التكلفة المسموح بها . (Hilton&Platt:2011)

وسلسلة القيمة هي إدارة التكلفة من المنظور الإستراتيجي في ظل بيئة الاعمال المعاصرة ، تمثل إحدى الركائز الأساسية للإستراتيجيات التنافسية التي تضمن للمؤسسات البقاء والاستمرار والنمو ، وتحتاج إدارة التكلفة الى اطار متكامل يعمل على استغلال كافة الموارد المتاحة للمؤسسة للوصول الى افضل منتج وبأقل تكلفة - حيث ان استخدام نظم غير شاملة لإدارة التكلفة قد يترتب آثار سلبية على التكلفة الكلية في الأجل الطويل- الإدارة الاستراتيجية للتكلفة عبارة عن تطبيق الاسلوب في تحديد لاساليب ادارة التكلفة بغرض تخفيضها وتحسين أنشطة القيمة للموقف الاستراتيجي للمؤسسة في نفس الوقت - وتمثل الادارة الاستراتيجية للتكلفة من المنظور الذي يأخذ في الاعتبار الظروف والعوامل الخارجية للمؤسسة سلسلة القيمة من اهم الاسباب المستخدمة في ادارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي وتنفيذ برامج تخفيض التكاليف من

خلال كافة مراحل دورة حياة المنتج والخدمة والنشاط ويساعد على هذا الأسلوب في تحديد أنشطة القيمة التي يجب ان يوجه اليها الجهود بهدف زيادة قدرتها على الاضافة الى القيمة وكذلك تخفيض الموارد التي تستهلكها في سبيل توليد القيمة - والاستثمار في التقنيات أو البرامج الحسابية لتخفيض التكلفة هو مماثل للاستثمار في أى تكنولوجيا في سبيل توليد القيمة . (Jason,et al:2015)

مفهوم أسلوب سلسلة القيمة : - ظهرت سلاسل القيمة عام ١٩٨٥ كطريقة توضح تأثير العمليات والأنشطة الداخلية المسؤولة عن اداء كل من التصميم والتصنيع والتسويق في تحقيق القيمة للعملاء (المستفيدين) وتعرف سلسلة القيمة بانها اعادة تجميع المؤسسة الى أنشطتها الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذى يؤدي الى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز ، وهى مجموعة الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاء تسليم المنتج والخدمة والنشاط الى المستفيد او المستخدم ، وهى مجموعة من المراحل المتتابعة تضم كل مرحلة مجموعة من الأنشطة تؤدي عمليات قادرة على توليد قيمة للعملاء من خلال انتاج مخرجات ذات قيمة . (Staritz:2012)

أهداف سلسلة القيمة تتضح فى

-تطوير جهود تخفيض التكاليف وتحسين الجودة من خلال التعرف على خصائص المنتج - الخدمة -النشاط التي ساهمت فيها وقياس وتحليل وتقييم قدرة هذه الأنشطة على الاضافة الى القيمة والكشف عن اوجه القصور فى ادائها .

-تحليل وفهم العلاقات بين أنشطة القيمة الداخلية للمؤسسة وتحديد اثارها على تكاليف اداء الأنشطة والاستفادة من ذلك فى ترشيد استخدام موارد المؤسسة ، والعلاقات الخارجة للتعرف على الأنشطة التي يجب ان تقوم المؤسسة بتأديتها والأنشطة التي يعهد الغير القيام بتأديتها .

-تحديد مجالات التمييز فى أنشطة القيمة من خلال تحديد ودراسة محركات التكلفة لكل نشاط حيث يعتبر كل نشاط قيمة مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية فلسفة تحليل سلسلة القيمة تنبثق من منظور الخارجى لما يجب ان تكون عليه القيمة التي تنتجها أنشطة القيمة وذلك فى ضوء استهلاكها من الموارد والتكاليف . (Jason,et al:2015)

الاختلاف بين القيمة وسلسلة القيمة المضافة : يمكن التفرقة بين القيمة المضافة وسلسلة القيمة بالارتكاز على بعدين اساسين أ- نطاق العمليات المنتجة للقيمة : فى ظل القيمة المضافة تقتصر على العمليات الداخلية فقط- اما فى سلسلة القيمة فان هذا النطاق يمتد ليشمل جميع العمليات الداخلية (سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة) والخارجية (سلسلة القيمة الخاصة بالموردين والعملاء والمستفيدين) المنتجة للقيمة ب- مفهوم العمليات المنتجة للقيمة : تتضح

اهمية هذا البعد في الكشف عن الفرق بين الفلسفة التي يتبناها كل من مفهوم من خلال انعكساته على مفهوم العمليات المنتجة للقيمة فطبقاً لمفهوم وفلسفة القيمة المضافة يتم النظر الى جميع العمليات الداخلية باعتبارها كيان واحد او وحدة واحدة لانتاج القيمة ، ويترتب على هذه الفلسفة قصور شديد في القدرة على الكشف عن فاعلية كل نشاط من الانشطة الداخلية بمفرده على الاضافة للقيمة. (Hendricks : 2009)

نموذج سلسلة القيمة يعتمد على مجموعتين رئيسيتين من الانشطة

المجموعة الاولى الانشطة الداعمة (support activities) تختص هذه الانشطة بالحصول على المعرفة وتعتمد بصفة اساسية على مجهودات العاملين في مجال المعرفة وتشتمل هذه المجموعة على اربعة أنشطة فرعية وهي ١- الحصول على البيانات Data acquisition وتمثل البيانات البنية الاساسية للنموذج معبراً عنها في شكل حقائق وأرقام خام وتشير هذه المرحلة الى عملية جلب أو الاستحواذ على البيانات بمقابل مادي عن هذه العملية وكذلك تحديد مصادر الحصول عليها عن طريق الانترنت أو من خلال المصادر المكتوبة او من خلال الطرق الشخصية .

٢- تشغيل البيانات (Data Processing) عملية تشغيل البيانات وتنظيمها وإعدادها في شكل يمكن من عملية تحليلها ويتم تنفيذ هذه الانشطة من خلال ادخال البيانات على الحاسب الآلي وباستخدام برامج التشغيل المناسبة مثل برامج تشغيل الكلمات أو ادخال بيانات رقمية عن طريق قوائم البيانات او رسم خرائط او جداول او اشكال ثم التحقق من هذه البيانات ومدى صدقها .

٣- تحليل المعلومات (Information analysis) وفي ضوء البيانات التي تم تشغيلها يتم التوصل الى المعلومات التي تساعد على الانتقال الى المرحلة التالية المتعلقة بتحليل المعلومات ، ويقصد بتحليل المعلومات التوصل الى المعرفة من خلال الامام بالظروف المحيطة ودراستها ، التعرف على مدى ملائمة المعرفة المتحصل عليها للمؤسسة ، وتحديد بدائل العمل أو التصرف حيال هذه المعرفة والموقف المعين أو الظروف وذلك لتمكين صانع القرار من التصرف والعمل .

٤-توصيل المعرفة (Knowledge communication) تعطى هذه الخطوة بقدر كبير من الاهمية نظراً لأهمية تحويل المعرفة من عقول العاملين في مجال المعرفة الى صالح القرار أو الجماعة المسؤولة عن صنع القرارات وتعتمد هذه الخطوة على استخدام الوسائل التالية (البريد الالكتروني)-اعداد تقارير رسمية مكتوبة-تقديم المعرفة في شكل شفافيات للعرض- اعداد ملخصات شخصية- تقديم توصيات وغيرها) . (Atkinson et al:2011)

المجموعة الثانية : الأنشطة الأولية (Primary activities) تختص هذه الأنشطة بتطبيق المعرفة واستخدامها وتعتمد بصفة اساسية على مجهودات صناع القرارات وتشتمل هذه المجموعة على أربعة أنشطة فرعية :

١- مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing) هذه الخطوة ضرورية للبدء بمجموعه الأنشطة الاولية إذ يتطلب الامر تحقيق نوع من التفاهم المشترك بين العامل فى مجال المعرفة (Knowledge worker) وصانع القرار بمعنى اى تقصير او عجز فى هذه الخطوة يترتب عليه عدم اكتمال أنشطة سلسلة القيمة بالمستوى والجودة المطلوبة وقضاء وقت أطول بحثاً عن حل لمشكلة ما .

٢- استخدام الذكاء Intelligence application بداية من هذه الخطوة والخطوات التالية يتم القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بالاستخدام والتطبيق الفعلى للمعرفة وهى تشير الى قيام صانع القرار باستخدام الذكاء وتطبيقه من أجل صنع القرار تتعلق باستخدام مجموعة معينة من الموارد او الاستثمار فى أنشطة او مجالات أو مشروعات معينة استناداً الى خبرات صانع القرار ومالدية من معرفة .

٣- صياغة الأنشطة (Action Implementation) تعبر هذه الخطوة عن مجموعة الأنشطة اللازمة نحو التنفيذ الفعلى للقرار فى ضوء خطط العمل أو التصرف السابق لذا يتطلب الامر اعداد تخصيصات الموارد والالتزام بها - وضع الاهداف - توقيتات التنفيذ - الجهة او الادارة المسؤولة - عن متابعة نتائج التنفيذ فى ظل هذه الخطوة يتم انجاز النتائج المرجوة من استخدام المعرفة .

٤- وقد تظهر الحاجة الى بيانات او معلومات او معرفة جديدة يتم الحصول عليها من خلال مجموعة أنشطة البنية الاساسية المشار اليها من قبل وتعكس هذه العملية ما يطلق عليه بالتغذية العكسية "Feed Back" بين مكونات وعناصر النموذج المقترح .
(Shahrabi&Ashouri:2011)

تحليل سلسلة القيمة ودورة فى تحقيق الميزة التنافسية إن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية من خلال الادوار التى تقوم بها والاهداف التى تبغى الوصول إليها وذلك النحو التالى:

تمثل مجموعة من الأنشطة الرئيسية فى المؤسسة التى يمكن من ورائها انشاء قيمة لمنتجاتها وخدماتها وتحديد درجة التكامل والتفاعل الداخلى بين الأنشطة .

- التعرف على الروابط التى توضح تأثير اسلوب اداء احد الأنشطة على تكلفة نشاط الاخر

- وتحسين وتطوير الاوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والانماط بين الانشطة المؤداة داخل المؤسسة . (Nimer et al:2015)

- التوجهة الاستراتيجية المطور في تحليل سلسلة القيمة يظهر في مناطق لتحسين ربحية المؤسسة ومن ثم التعرف على المزايا التنافسية وهي : أ- ادارة التوريد من خلال : -

تحسين العلاقات مع الموردين بحيث تقوم المؤسسة باعداد جداول الانتاج المقدره للسنة المالية وتقديمها للموردين بغرض جدولة الامدادات وتحقيق وفرة في التكاليف

- تحديد مواطن خفض التكاليف من خلال علاقة المؤسسة بالموردين ذلك عند دراسة البدائل الاستراتيجية مثل -دراسة فرص التكامل عكس الاتجاه لتحقيق السيطرة على المواد الخام والاجزاء

جاهزة الصنع - امكانية استخدام مدخلات احلالية مما يؤثر على تشكيلة الموردين - تحديد اثر هذا على تشكيل الانشطة التي تقوم بها المؤسسة . (Atkinson et al:2011)

ب- ادارة العلاقات مع العملاء المستفيدين :

- عن طريق توجيه اهتمام المؤسسة الى التكاليف المرتبطة باستخدام المنتج بعد شراء المستهلك لمنتجات المؤسسة وهذا يؤدي الى انشاء مزايا تنافسية لمنتجات المؤسسة بتميزها في تكاليف

تشغيلها واستخدامها اقل من المنتجات البديلة وهذا يفيد في مجال ادارة التكلفة وتخفيض مواطن خفض التكاليف من خلال علاقة المؤسسة مع المستهلكين (المستفيدين)

ج-العلاقات التفاعلية بين العمليات الداخلية والخارجية بالمؤسسة من خلال استغلال العلاقات بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وبين أنشطة القيمة التي تنظمها هذه الوحدات فتحقق وفرة

تكلفية للمنتج من خلال تسويق منتجاتها التي تحمل نفس العلامة التجارية. (Nimer et al:2015)

مزايا بناء سلسلة القيمة بالمؤسسة :

-تحسين العلاقات بين الموردين ومايقابله من خلال العلاقات بين المستفيدين .

-تحسين العلاقات الداخلية بين أنشطة القيمة على المستوى الجزئي وبين سلاسل القيمة داخل المؤسسة .

-تحليل سلسلة القيمة بما يوفر للمؤسسة فرصة انشاء القيمة وتحقيق وفرة التكلفة وادارتها - والاهتمام باحتياجات المستفيدين - أى تهتم بتطوير مستويات التكامل بين الانشطة المسؤولة عن

توفير احتياجات المستفيدين .

-تحليل التكلفة الداخلية لتحديد عناصر التكلفة النسبية لعمليات توريد القيمة الداخلية

-تحليل التميز الداخلى بغرض فهم مصادر التمييز بما فيها التكلفة داخل عمليات توريد القيمة

-تطبيق اسلوب تحليل سلسلة القيمة فى المؤسسة مما يؤدى الى تقديم قيمة اكبر للمستفيد والكشف عن فرص اخرى لتحقيق الربحية وخفض التكاليف والمحافظة على الجودة .
-استغلال المعلومات التفصيلية عن أنشطة المؤسسة التى يوفرها اسلوب تحليل سلسلة القيمة بالتكامل مع الأنشطة القائمة على اساس الأنشطة التى تساهم فى توضيح نقاط الضعف والقوة ومنة انطلاق الميزة التنافسية .
(Kirli &Gumus:2011)

التكامل بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة

-يتوافق كل من مفهوم التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، فى العديد من النقاط حيث يكمل كل منهما الآخر ، يتضمن مفهوم التكلفة المستهدفة تخفيض تكلفة المنتج الى اقصى مايمكن الامر الذى يتماشى مع حذف أى وظيفة أو عملية لا تضيف قيمة للمنتج من خلال دراسة سلسلة القيمة ، الهدف الرئيسى هو تقليل التكلفة النهائية للمنتج باستمرار حيث تتم دراسة ومراجعة تكلفة المنتج طوال دورة حياته ، حيث يتم تخفيض تكلفته بصفة مستمرة مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب ، حيث أن الموازنة بين تكلفة المنتج ومستوى الجودة تحدث من خلال : العمليات الجزئية المكونة لكل وظيفة من وظائف سلسلة القيمة ، قد يحدث ان تكون التكلفة المستهدفة للوحدة أقل من التكلفة الحالية لها لذا يجب على المؤسسة تخفيض التكلفة عن طريق دراسة وتحليل سلسلة القيمة للمنتج بداية من البحث والتطوير ومروراً بالتصميم والانتاج ثم خدمة العملاء (المستفيدين) مع المحافظة على الجودة المرغوب فيها .(Burrows & Chenhall :2012)

فى بعض الاحيان تكون التكلفة المخططة لمنتج جديد أعلى من التكلفة المستهدفة له فى هذه الحالة لا بد أن يتم إستبعاد التكلفة التى لا تضيف قيمة للمنتج فى محاولة لتخفيض القيمة المخططة له .
(Hilton&Platt:2011)

التكاليف المستهدفة الاكثر قابلية للتطبيق خلال عملية البحث والتطوير والتصميم الهندسى للمنتج ، وهى طريقة واضحة لتخطيط الأرباح وتخفيض التكاليف التى تركز على خفض تكاليف المنتجات فى مجال البحث والتطوير فى جميع مراحل دورة الحياة الاجمالية للمنتج ، وهى تعتبر جميع جوانب سلسلة القيمة التى توضح صراحة التكاليف الإجمالية لدورة حياة المنتج ، الوعى بمفهومى سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة والتطبيق لكل من المفهومين منفردين أو متكاملين فى صورة ممارسة مجموعة من الأنشطة فى إدارة التكاليف ينتج عنها ولو بعد حين تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة من الاهداف التشغيلية متمثلة فى زيادة الربحية أو

الاهداف الاستراتيجية متمثلة في مجموعة من الابعاد منها بناء ميزة تنافسية سواء للمنتجات منفردة أو للعلامة التجارية .
(Atrinson et al:2011)

أسباب تناول موضوع البحث :

- عدم تطبيق مفهومي سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة في المؤسسات الرياضية .
- عدم الاستفادة من التكامل بينهما في تدعيم المركز التنافسي في المؤسسات الرياضية .
- وعدم الوعي بهما من محاسب التكاليف أو عدم تطبيقها بسبب عدم وعى الإدارة في المؤسسات الرياضية بأسس ومبادئ كل من التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة .
- لوضع قياس اتجاهات محاسب التكاليف نحو أثر العلاقة التكاملية بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة على بناء ميزة تنافسية للمؤسسات الرياضية .
- عرض تقنيات التكامل بين كل من التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة باعتبارهم من أهم المستجدات في محاسبة التكاليف وبيان مدى التكامل والترابط بين تلك التقنيات وأثره في خدمة المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها التنافسية .
- ومن نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثين من خلال إجراء مقابلة شخصية مع عينة عشوائية ومن خارج العينة الأساسية للبحث من أعضاء مجالس الإدارة الرياضية ببعض الاندية الرياضية بمحافظة الغربية وعددهم (١٠) أفراد وتم توجيه سؤال لهم هل يتم مراعاة العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية ؟ كانت إجاباتهم تراوحت ما بين ٩٧% إلى ١٠٠% بأن هذه العلاقة الخاصة بالتسعير في المجال الرياضى غير مطبقة لانه لا يوجد لجنة متخصصة بالنادى للتسويق الرياضى .
- ومن نتائج الدراسات السابقة :- من حيث الدراسات العربية الخاصة بالتكلفة المستهدفة : -
ومن دراسة (رغدة عبد الحفيظ: ٢٠١١) عن تحليل دور التكاليف المستهدفة كمدخل حيث لإدارة وخفض التكلفة وتوصلت الى وجود عدة طرق لتحديد التكاليف المستهدفة تختلف باختلاف الهدف من القياس وأهداف الادارة واستراتيجيتها ونوع المنتج والخدمة والنشاط ، الطرق الشائعة في هذا المجال هي ثلاث طرق - طريقة الاضافة- طريقة معدل تخفيض التكلفة - طريقة الخصم .
- ومن دراسة (أمجاد الكومى : ٢٠٠٨) عن بناء اطار فكرى للتكلفة المستهدفة تخدم الوحدات الاقتصادية في ظل المنافسة المعاصرة لتحقيق استراتيجية تميز تنافسى ، وتوصلت الى ان تطبيق التكلفة المستهدفة يساعد على تحقيق التميز التنافسى .

من حيث الدراسات العربية الخاصة بسلسلة القيمة : -

ومن دراسة (فؤاد العفيري: ٢٠١٠) عن محاولة لتقديم مدخل متكامل لإدارة التكاليف الاستراتيجية في ظل المنافسة لتدعيم القدرة التنافسية للشركات الصناعية إقليمياً ودولياً ، وتوصلت الى ان الجودة أقوى العوامل الهامة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجيات المنافسة التي تعتمد على سلسلة القيمة التي تحققها للعملاء (المستفيدين)
ومن دراسة (عبد الكريم على : ٢٠٠٨) عن تحسين مستوى أداء الشركات الصناعية من خلال دفعها نحو تبني استراتيجية قيادة التكلفة وذلك باستخدام سلسلة القيمة ، ومحاسبة تكاليف الأنشطة وبالاعتماد على الموارد البشرية والمالية المتاحة ، وتوصلت الى ان معظم المداخل الحديثة لخفض التكاليف إما يستلزم تنفيذها موارد مادية طائلة أو خبرة عالية للعاملين لا يمكن تجهيزها في ظل الظروف الحالية للبلاد .

من حيث الدراسات الاجنبية الخاصة بالتكلفة المستهدفة : -

(Imeokparia:2014),(Kaneko at al:2013),(Margaret: 2012),(Pennanen et al :2011) (Paulo et al :2008) , (Lisa m.,e : 2006)

توصلت الى ان تطبيق التكلفة المستهدفة خصوصاً عند مرحلة التصميم والتخطيط مع مراعاة رغبة العميل (المستفيد) وهو جوهر اهتمام مفهوم سلسلة القيمة ، ويمكن من بناء ميزة تنافسية وازافة قيمة للمنتج او العلامة او المنظمة (المؤسسة) .

من حيث الدراسات الاجنبية الخاصة بسلسلة القيمة : -

-ومن دراسة (Jason,et al:2015) عن التعرف على استخدام وتطوير مفهوم سلسلة القيمة في الصناعات الزراعية بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنتجات الزراعية .

-ومن دراسات (Staritz:2012) (Humphrey & Navas :2010) عن الاهتمام بتوسيع استخدام مفهوم سلسلة القيمة بواسطة صغار المنتجين الزراعيين ومستوى العمل المدنى كأداة تمكن من تحقيق الاهداف .

-ومن دراسة (Haggblade:2007) ، توصلت الى ان سلسلة القيمة تعتبر اداة تحليلية تستخدمها الحكومات للقيام بتدخلات تصحيحية للمشروعات الصغيرة وتنمية المناطق الذاتية .

-ومن دراسات (Humphrey & memedovic:2006) (Hobbs et al:2000) ،توصلت الى ان زيادة الاهتمام بتطوير سلسلة القيمة ينبع من تطوير المنظمات نفسها وسلاسل توريدها

من حيث الدراسات الاجنبية الخاصة بالعلاقة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة : -

ومن دراسة (Yazdifar & Askarany : 2012) عن تطوير وتطبيق التكاليف المستهدفة في كل من انجلترا واستراليا ونيوزيلاندا ، وتوصلت الى ان هناك اهتمام متزايد باستراتيجيات تقليل التكلفة

أثناء عملية التخطيط ودمج هندسة القيمة لتحقيق ما يطلبه العميل بدلاً من التركيز على استراتيجية تقليل التكلفة في مرحلة الانتاج .

ومن دراسة (Al-Awawdeh & Al-Sharairi :2012) عن استكشاف العلاقة بين التكاليف المستهدفة والقدرة التنافسية في الجامعات الاردنية الخاصة ، وتوصلت الى تطبيق أبعاد أسلوب التكلفة المستهدفة لتحقيق الميزة التنافسية .

ومن دراسة (Zengin & Ada : 2010) عن توضيح دور التكلفة المستهدفة في إدارة تكلفة المنتج وفي نفس الوقت تتضح أهمية إعتبارات الجودة ومتطلبات العميل بصفة خاصة في المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم ، وتوصلت الى دمج مفهومى التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة للحصول على ميزة تنافسية للشركة .

من هذه الاسباب ونتائج الدراسات السابقة جعلت الباحثين يتناولون هذا الموضوع بالدراسة .

أهداف البحث : التعرف على العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية من خلال : -

مفهوم وأهمية التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير فى التسويق الرياضى بالمؤسسة الرياضية - مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى (تحديد الاسعار- تقدير التكاليف-تحديد هامش الربح-تحديد التكلفة المسموح بها) -نموذج سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط (المجموعة الاولى : الانشطة الداعمة (البيانات -التشغيل-التحليل-توصيل) المجموعة الثانية : الانشطة الاولى (مشاركة المعرفة -استخدام الذكاء - صياغة الانشطة) ، سلسلة القيمة والمزايا التنافسية والعلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة .

تساؤل البحث : ماهى العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير فى التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية ؟

إجراءات البحث :

منهج البحث : استخدم المنهج الوصفى بأسلوب الدراسات المسحية .

مجتمع البحث : يمثل مجتمع البحث من مجالس ادارة الاندية والاجهزة الفنية والادارية لبعض الالعب الفردية والجماعية (فى بعض الاندية الرياضية) بمحافظة الغربية .

عينة البحث : اختيار عينة عشوائية من مجالس ادارة الاندية والاجهزة الفنية والادارية لبعض الالعب الفردية والجماعية (فى بعض الاندية الرياضية) بمحافظة الغربية ، فبلغ عددهم الإجمالي (١٧٠) فرد ، وقد تم تقسيمهم إلى عدد (٢٠) فرد لإيجاد معاملات صدق وثبات استمارة الاستبيان قيد البحث ، وعدد (١٥٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان .

جدول (١) توزيع عينة البحث الأساسية وعينة المعاملات العلمية

م	عينة البحث	توزيع عينة البحث	العينة الأساسية	عينة المعاملات العلمية	إجمالي عدد العينة
١-	نادى كفر الزيات	١٨	-	١٨	١٨
٢-	نادى الرياضات البحرية بالمحلة	١٥	٤	١٩	١٩
٣-	نادى بلدية المحلة	١٧	٣	٢٠	٢٠
٤-	نادى سمندود	٨	٤	١٢	١٢
٥-	نادى زفتى	٢٠	١	٢١	٢١
٦-	نادى بسيون	١٦	-	١٦	١٦
٧-	نادى برما	١٢	١	١٣	١٣
٨-	نادى الصيد بسيون	١١	-	١١	١١
٩-	نادى السنطة	١٤	٣	١٧	١٧
١٠-	نادى الصيد بالمحلة	١٩	٤	٢٣	٢٣
الإجمالي					١٧٠
النسبة المئوية					%٨٨,٢
					%١١,٨
					%١٠٠,٠

جدول (٢) توصيف عينة البحث

م	عينة البحث	توزيع عينة البحث	العينة الأساسية	عينة المعاملات العلمية	إجمالي عدد العينة
١-	مجالس إدارة الأندية	٩٥	١٤	١٠٩	١٠٩
٢-	الأجهزة الفنية والإدارية لبعض الألعاب الفردية والجماعية	٥٥	٦	٦١	٦١
الإجمالي					١٧٠
النسبة المئوية					%٨٨,٢
					%١١,٨
					%١٠٠,٠

أدوات جمع البيانات: استخدم استمارة استبيان الخاصة بالعلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة

وسلسلة القيمة للتسعير فى التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية .

خطوات بناء الإستبيان : القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث

- مراجعة الاستبيانات والمقاييس السابقة المرتبطة بموضوع البحث - المقابلة الشخصية

المفتوحة - تحديد المحاور الافتراضية لاستمارة الاستبيان - عرض المحاور الافتراضية على

السادة الخبراء - صياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستمارة - عرض

مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء - صياغة الصورة النهائية للاستمارة .

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

صدق استمارة الاستبيان : تم حساب معامل الصدق لاستمارة الاستبيان عن طريق حساب كلاً

من صدق المحكميين وصدق الاتساق الداخلى .

صدق المحكميين لاستمارة الاستبيان : - تم عرض استمارة الاستبيان على خبراء من أعضاء

هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية وذلك بغرض

التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله وذلك في الفترة

من ٢٠١٧/٤/٣٠م إلى ٢٠١٧/٥/٣١م، وقد تفضلوا بإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف أو

الإضافة حيث تراوحت الآراء ما بين (٨٧,٥% - ١٠٠,٠%) وقد ارتضى الباحثين بالمحاور التي

حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٧,٥% فأكثر إلى أن انتهت الاستمارة في صورتها النهائية

مرفق رقم (١)، وتم استبعاد العبارات التي اتفق السادة الخبراء على عدم أهميتها كما قام الباحثين بتعديل صياغة بعض العبارات التي اتفق الخبراء على إعادة صياغتها .

جدول (٣) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية

م	المحاور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
١	مفهوم وأهمية التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى بالمؤسسة الرياضية	٣٧	١	١٠	٠	٠	٣٦
٢	مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى	٢٣	٠	٠	٠	٠	٢٣
٣	نموذج سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم من المؤسسة الرياضية	١٤	٠	٠	١	٦٨	١٤
٤	سلسلة القيمة والمزايا التنافسية والعلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة .	١٣	٠	٠	١	٨١	١٣
	الإجمالي	٨٧	١	١	٢	٢	٨٦

يوضح جدول (٣) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية ويتضح اتفاق السادة الخبراء على استبعاد عدد (١) عبارة من إجمالي المقياس وعدده (٨٧) عبارة وتعديل عدد (٢) عبارة بذلك أصبح العدد النهائي لإجمالي الاستبيان (٨٦) عبارة .

صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان:- تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان على مجموعة من مجالس ادارة الاندية والاجهزة الفنية والادارية لبعض الالعاب الفردية والجماعية (فى بعض الاندية الرياضية) بمحافظة الغربية . ، قوامها (٢٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلى للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلى للمحاور وذلك في الفترة من ٢٠١٧/٦/٤م إلى ٢٠١٧/٧/٨م ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان فقط .

جدول (٤) صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلى لمحاور استمارة استبيان العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية ن = ٢٠

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المحور
١	٠,٨٩	٠,٨٥	٢٤	٠,٨٨	٠,٨٠	٣٧	٠,٨٠	٠,٨٠	٧٤	٠,٨٧	٠,٨٠
٢	٠,٨٧	٠,٧٩	٢٥	٠,٨٧	٠,٨٧	٣٨	٠,٨٥	٠,٧٩	٧٥	٠,٨٦	٠,٨٧
٣	٠,٨٢	٠,٨١	٢٦	٠,٧٧	٠,٨٥	٣٩	٠,٨١	٠,٨٦	٧٦	٠,٨٩	٠,٨٣
٤	٠,٨٥	٠,٩٠	٢٧	٠,٩٠	٠,٨١	٤٠	٠,٨٦	٠,٨٠	٧٧	٠,٨١	٠,٨٩

٠,٨٦	٠,٩٣	٧٨	٠,٨٥	٠,٩٣	٦٤	٠,٩٢	٠,٨٠	٤١	٠,٨٩	٠,٨٤	٢٨	٠,٧٨	٠,٨٣	٥
٠,٨٢	٠,٨٤	٧٩	٠,٩٠	٠,٨٣	٦٥	٠,٨٦	٠,٨٨	٤٢	٠,٩١	٠,٨٧	٢٩	٠,٩٠	٠,٨٨	٦
٠,٨١	٠,٨١	٨٠	٠,٨٨	٠,٨٨	٦٦	٠,٨٩	٠,٨٣	٤٣	٠,٩٣	٠,٨٥	٣٠	٠,٩٤	٠,٨٤	٧
٠,٩٠	٠,٧٩	٨١	٠,٨٧	٠,٨٨	٦٧	٠,٩١	٠,٩٠	٤٤	٠,٨٦	٠,٨٠	٣١	٠,٨٧	٠,٨٩	٨
٠,٩٣	٠,٨٩	٨٢	٠,٩٣	٠,٩٢	٦٨	٠,٨٧	٠,٩٣	٤٥	٠,٨٢	٠,٨٣	٣٢	٠,٨٣	٠,٩٠	٩
٠,٨٩	٠,٨٨	٨٣	٠,٨٦	٠,٨١	٦٩	٠,٨١	٠,٨١	٤٦	٠,٨٩	٠,٨٩	٣٣	٠,٨٩	٠,٩١	١٠
٠,٨٠	٠,٨٦	٨٤	٠,٨٤	٠,٨٥	٧٠	٠,٨٤	٠,٨٦	٤٧	٠,٩١	٠,٩١	٣٤	٠,٨٠	٠,٨٠	١١
٠,٩١	٠,٨١	٨٥	٠,٨٧	٠,٨٩	٧١	٠,٨٩	٠,٨٤	٤٨	٠,٩٢	٠,٩٣	٣٥	٠,٨٠	٠,٨٨	١٢
٠,٨١	٠,٨٦	٨٦	٠,٨٣	٠,٨٣	٧٢	٠,٨٢	٠,٨٧	٤٩	٠,٨٠	٠,٨٨	٣٦	٠,٩٠	٠,٨٤	١٣
			٠,٨٠	٠,٨١	٧٣	٠,٨٦	٠,٨٩	٥٠				٠,٨٥	٠,٨٧	١٤
						٠,٨١	٠,٨٨	٥١				٠,٨٨	٠,٧٩	١٥
						٠,٩٠	٠,٨٢	٥٢				٠,٨٢	٠,٨١	١٦
						٠,٩٠	٠,٨١	٥٣				٠,٩٢	٠,٧٥	١٧
						٠,٨٣	٠,٨١	٥٤				٠,٨٧	٠,٩٠	١٨
						٠,٨٧	٠,٩٠	٥٥				٠,٨١	٠,٩٣	١٩
						٠,٨٠	٠,٩٠	٥٦				٠,٨٩	٠,٨٧	٢٠
						٠,٨٨	٠,٨٩	٥٧				٠,٨٣	٠,٨٢	٢١
						٠,٨١	٠,٨٤	٥٨				٠,٧٤	٠,٨٦	٢٢
						٠,٩٢	٠,٨٧	٥٩				٠,٨٩	٠,٩٠	٢٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يوضح جدول (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول (٥) صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية ن = ٢٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مفهوم وأهمية التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى بالمؤسسة الرياضية	٠,٨٦
٢	مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى	٠,٨٨
٣	نموذج سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم من المؤسسة الرياضية	٠,٩٠
٤	سلسلة القيمة والمزايا التنافسية والعلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة	٠,٨٤

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية " وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

حساب معامل ثبات استمارة الاستبيان : تم حساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق ثم إعادة التطبيق Test Retest حيث تم تطبيق الاستبيان على عدد (٢٠) فرد من مجالس ادارة الاندية والاجهزة الفنية والادارية لبعض الالعب الفردية والجماعية (فى بعض الاندية الرياضية) بمحافظة الغربية ، حيث تم تطبيق الإجراء الأول في الفترة من ٢٠١٧/٧/٣٠م إلى ٢٠١٧/٨/١٢م ، وتم إعادة تطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الاستبيان وذلك في الفترة من ٢٠١٧/٨/٢٨ إلى ٢٠١٧/٩/١٤م، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين (١٥) يوم وهذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية فقط .

جدول (٦) معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية ن = ٢٠

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	
٠,٨٠	٧٤	٠,٨٩	٦٠	٠,٨٨	٣٧	٠,٨٨	٢٤	٠,٨٤	١
٠,٨٥	٧٥	٠,٨٠	٦١	٠,٨٤	٣٨	٠,٨٢	٢٥	٠,٨٧	٢
٠,٩٠	٧٦	٠,٨٧	٦٢	٠,٨٠	٣٩	٠,٨٢	٢٦	٠,٨٠	٣
٠,٩٠	٧٧	٠,٨٩	٦٣	٠,٨٩	٤٠	٠,٨٠	٢٧	٠,٨٥	٤
٠,٨٦	٧٨	٠,٨٠	٦٤	٠,٨٣	٤١	٠,٩٢	٢٨	٠,٩٠	٥
٠,٨٩	٧٩	٠,٩٣	٦٥	٠,٨١	٤٢	٠,٩٠	٢٩	٠,٩٠	٦
٠,٩٣	٨٠	٠,٨٨	٦٦	٠,٩٣	٤٣	٠,٨٨	٣٠	٠,٨٩	٧
٠,٩١	٨١	٠,٨٢	٦٧	٠,٨٨	٤٤	٠,٩١	٣١	٠,٨١	٨
٠,٨٠	٨٢	٠,٨٦	٦٨	٠,٨٩	٤٥	٠,٨٥	٣٢	٠,٨٢	٩
٠,٨٩	٨٣	٠,٨٦	٦٩	٠,٨٠	٤٦	٠,٨٧	٣٣	٠,٨٤	١٠
٠,٨١	٨٤		٧٠	٠,٨١	٤٧	٠,٨٩	٣٤	٠,٨٩	١١
	٨٥		٧١	٠,٨٥	٤٨	٠,٨١	٣٥	٠,٨٧	١٢
	٨٦		٧٢	٠,٨٨	٤٩	٠,٨٠	٣٦	٠,٩١	١٣
			٧٣	٠,٨٤	٥٠			٠,٩٤	١٤
				٠,٩٠	٥١			٠,٩١	١٥
				٠,٩٢	٥٢			٠,٨٨	١٦
				٠,٨١	٥٣			٠,٨٤	١٧
				٠,٨٨	٥٤			٠,٩٠	١٨
				٠,٩٢	٥٥			٠,٨٦	١٩
				٠,٨٦	٥٦			٠,٨٢	٢٠
				٠,٨٨	٥٧			٠,٨٠	٢١
				٠,٨٠	٥٨			٠,٨٨	٢٢
				٠,٨١	٥٩			٠,٨٣	٢٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستمارة الاستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٨٠ - ٠,٩٤) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات استمارة الاستبيان .

جدول (٧) معامل ألفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الأربعة لاستمارة استبيان العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية ن = ١٢٠

معامل ألفا	
٠,٨٦٠	
المحور	م
Deleted Cronbach's Alpha if Item	١
٠,٨٥٢*	١ مفهوم وأهمية التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية
٠,٨٥٤*	٢ مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي
٠,٨٥٦*	٣ نموذج سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم من المؤسسة الرياضية
٠,٨٥٠*	٤ سلسلة القيمة والمزايا التنافسية والعلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة .

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يوضح جدول (٧) معامل ألفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الأربعة لاستمارة استبيان " العلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية " ويتضح دلالة معامل ألفا لمحاور البحث الأربعة.

تطبيق استمارة الاستبيان : بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية لاستمارة الاستبيان ، تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (١) على عينة عددها (١٥٠) فرد من مجالس ادارة الاندية والاجهزة الفنية والادارية لبعض الالعب الفردية والجماعية (في بعض الاندية الرياضية) بمحافظة الغربية وذلك في الفترة من ٢٠١٧/٩/١٨م إلى ٢٠١٧/١٠/١٩م ، مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي لإزالة أي مخاوف قد تقلل من تفاعلهم في الإجابة .

تفريغ بيانات استمارة الاستبيان: بعد انتهاء عملية التطبيق تم جمع الاستمارات متكاملة الاستجابة وتم تفريغ البيانات في كشوف التفريغ المعدة لذلك وتصحيح الاستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك ورصد جدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث وتوصل إلى النتائج الخاصة باستمارة الاستبيان .

المعالجات الإحصائية المستخدمة : - استخدم المعالجات الإحصائية الملاءمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS كالتالي : - التكرار - النسبة المئوية-الوزن النسبي -الأهمية النسبية -معامل الارتباط-معامل الثبات (ألفا كرونباخ) -اختبار كا^٢.

عرض ومناقشة النتائج : - نتائج المحور الأول " بمفهوم وأهمية التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية

جدول (٨) آراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بمفهوم وأهمية التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير في التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن النسبي	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ - مفهوم التكلفة المستهدفة للتسعير في التسويق الرياضي : يتضح في :-										
١	يعد مدخلا إستراتيجيا في تحديد التكلفة حتى قبل حدوثها من خلال مايمتدح به من مرونة في تغير التكلفة بواسطة أدوات	٨٨	٥٩	٣٢	٢١	٣٠	٢٠	٧٩,٥٦	٣٥٨	٤٣,٣٦
٢	مدخل تابع لمدخل مستقل هو سعر المنتج المقبول في السوق الرياضي ومن ثم محاولة التحكم بكلفة المنتج وتكييفها لتلائم السعر والربح المرغوب من قبل الإدارة .	١٠٥	٧٠	٣٥	٢٣	١٠	٧	٨٧,٧٨	٣٩٥	٩٧,٠٠
٣	تقديم منتج وخدمة ونشاط للسوق الرياضي بجودة عالية وسعر منخفض يتماشى مع أسعار المنافسين محققاً للأرباح المطلوبة	٩٥	٦٣	٣٧	٢٥	١٨	١٢	٨٣,٧٨	٣٧٧	٦٤,٣٦
٤	تتم من خلال تخفيض تكاليف المنتج والخدمة والنشاط خلال دورة حياتهم ابتداء من مرحلة التخطيط والتصميم وحتى بيع المنتج .	٨٩	٥٩	٤٠	٢٧	٢١	١٤	٨١,٧٨	٣٦٨	٤٩,٢٤
٥	أو هي أسلوب لإدارة التكلفة من خلال مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتج والخدمة والنشاط .	١١٠	٧٣	٢٥	١٧	١٥	١٠	٨٧,٧٨	٣٩٥	١٠٩,٠٠
٦	إنها نظام تخطيط الربح وإدارة التكلفة للوصول الى السعر المنافس من خلال التركيز على المراحل الأولية لتصنيع المنتج والخدمة والنشاط الرياضي .	٧٧	٥١	٣٩	٢٦	٣٤	٢٣	٧٦,٢٢	٣٤٣	٢٢,١٢
٧	منتج لإدارة التكلفة يستخدم جميع المعلومات المتاحة المالية وغير المالية الداخلية والخارجية بهدف مساعدة إدارة المؤسسة في إنتاج منتج بالموصفات والجودة المطلوبة وفي حدود التكلفة المسموح بها لتتمكن من تقديمه بالسعر الذي يقبله السوق .	١٠١	٦٧	٢٦	١٧	٢٣	١٥	٨٤,٠٠	٣٧٨	٧٨,١٢
٨	أنه نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة وأنه يعتمد على سعر البيع والتركيز على العمل وتصميم المنتج .	١٢٠	٨٠	١٨	١٢	١٢	٨	٩٠,٦٧	٤٠٨	١٤٧,٣٦
٩	نظام يساعد في عملية تخفيض التكلفة في مرحلة تطوير وتصميم منتج وخدمة ونشاط رياضي جديد أو إجراء تغيير شامل أو بسيط في منتج قديم .	٩٧	٦٥	٣٥	٢٣	١٨	١٢	٨٤,٢٢	٣٧٩	٦٩,١٦
١٠	برنامج لتخفيض التكاليف خلال التوجة الى العمليات الامامية من دورة حياة المنتج والخدمة والنشاط لأغراض التخفيض وتحسين الربحية .	٨١	٥٤	٤٦	٣١	٢٣	١٥	٧٩,٥٦	٣٥٨	٣٤,١٢
ب - مفهوم سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي : يتضح في										
١١	هي إدارة التكلفة من المنظور الإستراتيجي في ظل بيئة الاعمال المعاصرة	١٠٩	٧٣	٢٠	١٣	٢١	١٤	٨٦,٢٢	٣٨٨	١٠٤,٤٤
١٢	إحدى الركائز الأساسية للإستراتيجيات التنافسية التي تضمن للمؤسسات البقاء والاستمرار والنمو ،	٨٨	٥٩	٥٢	٣٥	١٠	٧	٨٤,٠٠	٣٧٨	٦٠,٩٦
١٣	ظهرت سلاسل القيمة عام ١٩٨٥ كطريقة توضح تأثير العمليات والانشطة الداخلية المسؤولة عن اداء كل من التصميم والتصنيع والتسويق في تحقيق القيمة للعملاء (المستفيدين)	١١٤	٧٦	٢٧	١٨	٩	٦	٩٠,٠٠	٤٠٥	١٢٦,١٢
١٤	مجموعة الأنشطة التي يتم تجميعها من المؤسسة الملائمة إستراتيجيا بالاسلوب الذي يؤدي الى فهم سلوكيات التكاليف والموارد الكامنة للتمييز	١٢٣	٨٢	١٤	٩	١٣	٩	٩١,١١	٤١٠	١٥٩,٨٨
١٥	أو مجموعة الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاء بتسليم المنتج والخدمة والنشاط الى المستفيد او المستخدم .	١١٦	٧٧	٢٠	١٣	١٤	٩	٨٩,٣٣	٤٠٢	١٣١,٠٤

١٦	مجموعة من المراحل المتتابعة تضم كل مرحلة مجموعة من الأنشطة تؤدي عمليات قادرة على توليد قيمة للمعلم (المستفيدين) من خلال إنتاج مخرجات ذات قيمة.	٩٩	٦٦	٣٠	٢٠	٢١	١٤	٣٧٨	٨٤,٠٠	٧٢,٨٤
ج -	أهمية التكلفة المستهدفة للتسعير في التسويق الرياضي : تتضح في : -									
١٧	محاولة تخفيض تكلفة المنتج والخدمة والنشاط دون أن يكون التخفيض له تأثير على جودة المنتج ،	٨٧	٥٨	٤٤	٢٩	١٩	١٣	٣٦٨	٨١,٧٨	٤٧,٣٢
١٨	تخفيض سعر البيع ليتماشى مع أسعار المنافسين ،	٨١	٥٤	٣٦	٢٤	٣٣	٢٢	٣٤٨	٧٧,٣٣	٢٨,٩٢
١٩	حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتدريب الأيدي العاملة أو إحلال الآلة محل العامل .	١٠٠	٦٧	٢٧	١٨	٢٣	١٥	٣٧٧	٨٣,٧٨	٧٥,١٦
	تحقيق الاهداف الفرعية التالية :									
٢٠	تقديم منتج وخدمة ونشاط رياضي ذو جودة وسعر مناسب .	١١٩	٧٩	٣٠	٢٠	١	١	٤١٨	٩٢,٨٩	١٥١,٢٤
٢١	إحداث التوازن بين التكلفة والسعر ورأس المال المستمر ، (يتم تحديد تكلفة ذلك)	١٢٧	٨٥	١٤	٩	٩	٦	٤١٨	٩٢,٨٩	١٧٨,٩٢
٢٢	تحديد هامش ربح معقول للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي قبل دخول السوق الرياضي ،	٩٣	٦٢	٣٣	٢٢	٢٤	١٦	٣٦٩	٨٢,٠٠	٥٦,٢٨
٢٣	الإهتمام بدورة حياة المنتج والخدمة والنشاط ككل ، للتخفيض في التكاليف	١٠٧	٧١	٢٢	١٥	٢١	١٤	٣٨٦	٨٥,٧٨	٩٧,٤٨
٢٤	القصور في نظام التكاليف التقليدي ،	٨٥	٥٧	٤٠	٢٧	٢٥	١٧	٣٦٠	٨٠,٠٠	٣٩,٠٠
٢٥	تقليل فرص الضياع والتلف	٨٧	٥٨	٣٣	٢٢	٣٠	٢٠	٣٥٧	٧٩,٣٣	٤١,١٦
٢٦	التكاليف التي يتم تحميلها على المنتج والخدمة والنشاط تكون المحدد الرئيسي في تحديد سعر البيع دون النظر الى سعر السوق مسبقاً ،	١١١	٧٤	٢١	١٤	١٨	١٢	٣٩٣	٨٧,٣٣	١١١,٧٢
٢٧	الحد من تزايد الأسعار	٩٠	٦٠	٥٧	٣٨	٣	٢	٣٨٧	٨٦,٠٠	٧٧,١٦
٢٨	إزدياد المنافسة بين المشروعات الخاصة بالمؤسسة الرياضية .	٩٧	٦٥	٤٧	٣١	٦	٤	٣٩١	٨٦,٨٩	٨٣,٠٨
د -	أهمية سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة الرياضية تتضح في تطوير جهود تخفيض التكاليف وتحسين الجودة من خلال :									
٢٩	التعرف على خصائص المنتج - الخدمة - النشاط الرياضي	١١٣	٧٥	٢٨	١٩	٩	٦	٤٠٤	٨٩,٧٨	١٢٢,٦٨
٣٠	قياس وتحليل وتقييم قدرة هذه الأنشطة على الإضافة الى القيمة	١٣٠	٨٧	١٧	١١	٣	٢	٤٢٧	٩٤,٨٩	١٩٣,٩٦
٣١	تحليل وفهم العلاقات بين أنشطة القيمة الداخلية للمؤسسة	٧٨	٥٢	٤٤	٢٩	٢٨	١٩	٣٥٠	٧٧,٧٨	٢٦,٠٨
٣٢	ترشيد استخدام موارد المؤسسة الرياضية	١١٨	٧٩	١٨	١٢	١٤	٩	٤٠٤	٨٩,٧٨	١٣٨,٨٨
٣٣	دراسة العلاقات الخارجة للمؤسسة للتعرف على الأنشطة التي يجب ان تقوم المؤسسة والغير بتأديتها لتحديد مجالات التمييز في أنشطة القيمة	١٣٣	٨٩	١٤	٩	٣	٢	٤٣٠	٩٥,٥٦	٢٠٧,٨٨
٣٤	تحديد محركات التكلفة لكل نشاط حيث يعتبر كل نشاط قيمة مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية	٩٤	٦٣	٢٩	١٩	٢٧	١٨	٣٦٧	٨١,٥٦	٥٨,١٢
	تحقق العمليات المنتجة للقيمة بالارتكاز على بعدين اساسيين هما									
٣٥	العمليات المنتجة للقيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة .	١٠٨	٧٢	٢٣	١٥	١٩	١٣	٣٨٩	٨٦,٤٤	١٠١,٠٨
٣٦	العمليات الخارجية للمؤسسة (الموردين - العملاء - المستفيدين)	٩٦	٦٤	٣١	٢١	٢٣	١٥	٣٧٣	٨٢,٨٩	٦٤,١٢

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى مغنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩

مناقشة نتائج المحور الأول الخاص " بمفهوم وأهمية التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة للتسعير

في التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية "

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بأن مفهوم التكلفة المستهدفة للتسعير في التسويق الرياضي يعد مدمجاً إستباقياً في تحديد التكلفة حتى قبل حدوثها من خلال ما يتمتع به من مرونة في تغيير التكلفة بواسطة أدواته ، مدخل تابع لمدخل مستقل هو سعر المنتج المقبول في السوق الرياضي ومن ثم محاولة التحكم بكلفة المنتج وتكييفها لتلائم السعر والربح المرغوب من قبل الإدارة ، تقديم منتج وخدمة ونشاط للسوق الرياضي بجودة عالية وسعر منخفض يتماشى مع أسعار المنافسين محققاً للأرباح المطلوبة ، تتم من خلال تخفيض تكاليف المنتج والخدمة والنشاط خلال دورة حياتهم إبتداءً من مرحلة التخطيط والتصميم وحتى بيع المنتج ، أو هي أسلوب لإدارة التكلفة من خلال مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتج والخدمة والنشاط ، إنها نظام تخطيط الربح وإدارة التكلفة للوصول الى السعر المنافس من خلال التركيز على المراحل الاولية لتصنيع المنتج والخدمة والنشاط الرياضي ، منتج لإدارة التكلفة يستخدم جميع المعلومات المتاحة المالية وغير المالية الداخلية والخارجية بهدف مساعدة إدارة المؤسسة في إنتاج منتج بالمواصفات والجودة المطلوبة وفي حدود التكلفة

المسموح بها لتتمكن من تقديمه بالسعر الذى يقبله السوق ، أنه نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة وأنه يعتمد على سعر البيع والتركيز على العمل وتصميم المنتج ، نظام يساعد فى عملية تخفيض التكلفة فى مرحلة تطوير وتصميم منتج وخدمة ونشاط رياضى جديد أو إجراء تغيير شامل أو بسيط فى منتج قديم ، برنامج لتخفيض التكاليف خلال التوجة الى العمليات الأمامية من دورة حياة المنتج والخدمة والنشاط لأغراض التخفيض وتحسين الربحية .

يفسر الباحثين تلك النسبة المرتفعة فى الاستجابات لان التكلفة المستهدفة تستخدم اساليب وطرق عديدة للوصول بالمنتج الى الجودة وذلك يتوقف على نوع المنتج وسياسة الادارة واهدافها ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (رعدة عبد الحفيظ: ٢٠١١) الى وجود عدة طرق لتحديد التكاليف المستهدفة تختلف باختلاف الهدف من القياس وأهداف الادارة واستراتيجيتها ونوع المنتج والخدمة والنشاط ، الطرق الشائعة فى هذا المجال هى ثلاث طرق - طريقة الاضافة- طريقة معدل تخفيض التكلفة - طريقة الخصم .

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بأن مفهوم سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى هى إدارة التكلفة من المنظور الإستراتيجى فى ظل بيئة الاعمال المعاصرة ، إحدى الركائز الأساسية للإستراتيجيات التنافسية التى تضمن للمؤسسات البقاء والاستمرار والنمو ، ظهرت سلاسل القيمة عام ١٩٨٥ كطريقة توضح تأثير العمليات والانشطة الداخلية المسؤولة عن اداء كل من التصميم والتصنيع والتسويق فى تحقيق القيمة للعملاء (المستفيدين) ، مجموعة الانشطة التى يتم تجميعها من المؤسسة الملائمة استراتيجيا بالاسلوب الذى يؤدى الى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز ، او مجموعة الانشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاء بتسليم المنتج والخدمة والنشاط الى المستفيد او المستخدم ، مجموعة من المراحل المتتابعة تضم كل مرحلة مجموعة من الانشطة تؤدى عمليات قادرة على توليد قيمة للعملاء (المستفيدين) من خلال انتاج مخرجات ذات قيمة ، أهمية سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية تتضح فى تطوير جهود تخفيض التكاليف وتحسين الجودة من خلال : التعرف على خصائص المنتج - الخدمة - النشاط الرياضى ، قياس وتحليل وتقييم قدرة هذه الانشطة على الاضافة الى القيمة ، تحليل وفهم العلاقات بين انشطة القيمة الداخلية للمؤسسة ، ترشيد استخدام موارد المؤسسة الرياضية ، دراسة العلاقات الخارجة للمؤسسة للتعرف على الانشطة التى يجب ان تقوم المؤسسة والغير بتأديتها لتحديد مجالات التمييز فى

انشطة القيمة ، تحديد محركات التكلفة لكل نشاط حيث يعتبر كل نشاط قيمة مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية ، تحقق العمليات المنتجة للقيمة بالارتكاز على بعدين اساسيين هما :العمليات المنتجة للقيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ، العمليات الخارجية للمؤسسة (الموردين - العملاء- المستفيدين) .

يشير الباحثين الى أن سلسلة القيمة تعمل على تجميع المواد الخام والمعلومات الاولية وصولاً الى المنتج او الخدمة أو النشاط الذي يتم تسليمه الى المستهلك او المستفيد وهذا الامر يتطلب امكانات مادية وخبرات كبيرة لتحقيق الجودة والابداع والتميز والمنافسة .

ينفق ذلك مع نتائج دراسة (فؤاد العفيري:٢٠١٠) الى ان الجودة أقوى العوامل الهامة لتحقيق الميزة التنافسية فى ظل استراتيجيات المنافسة التى تعتمد على سلسلة القيمة التى تحققها للعملاء (المستفيدين)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (عبد الكريم على :٢٠٠٨) الى ان معظم المداخل الحديثة لخفض التكاليف إما يستلزم تنفيذها موارد مادية طائلة أو خبرة عالية للعاملين .

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بأهمية التكلفة المستهدفة للتسعير فى التسويق الرياضى تتضح فى محاولة تخفيض تكلفة المنتج والخدمة والنشاط دون أن يكون التخفيض له تأثير على جودة المنتج ، تخفيض سعر البيع ليتماشى مع أسعار المنافسين ، حذف الأنشطة التى لاتضيف قيمة وتدريب الأيدي العاملة أو إحلال الآلة محل العامل ، تحقيق الاهداف الفرعية التالية :تقديم منتج وخدمة ونشاط رياضى ذو جودة وسعر مناسب ، إحداث التوازن بين التكلفة والسعر ورأس المال المستثمر (يتم تحديد تكلفة ذلك) ، تحديد هامش ربح معقول للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى قبل دخول السوق الرياضى ، الإهتمام بدورة حياة المنتج والخدمة والنشاط ككل ، للتخفيض فى التكاليف ، القصور فى نظام التكاليف التقليدى ، تقليل فرص الضياع والتلف ، التكاليف التى يتم تحميلها على المنتج والخدمة والنشاط تكون المحدد الرئيسى فى تحديد سعر البيع دون النظر الى سعر السوق مسبقاً ، الحد من تزايد الأسعار ، إزدياد المنافسة بين المشروعات الخاصة بالمؤسسة الرياضية .

يشير الباحثين الى أن التكلفة المستهدفة تعمل على انتاج منتج ذو جودة عالية باقل تكلفة وتحقيق الربح المناسب للمؤسسة .

يتفق ذلك مع نتائج دراسة (أمجاد الكومى :٢٠٠٨) الى ان تطبيق التكلفة المستهدفة يساعد على تحقيق التميز التنافسى .

نتائج المحور الثاني "بمراحل تطبيق التكلفة المستهدفة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي"
جدول (٩)

أراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بمراحل تطبيق التكلفة المستهدفة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك			
أ - تحديد الأسعار المستهدفة تلك الأسعار التي تحقق التوافق بين كل الإعتبارات الآتية :										
٣٧	لا تزيد عن أسعار المنافسين في المنتج والخدمة والنشاط الرياضي وتحقيق حصة سوقية مرغوبة	٧٠	٣٩	٢٦	٦	٤	٣٩٩	٨٨,٦٧	١٠١,٦٤	
٣٨	توسيع نطاق الحصة السوقية الحالية وكسب أسواق جديدة	٦٩	٣٦	٢٤	١١	٧	٣٩٢	٨٧,١١	٩٠,٥٢	
٣٩	تحقيق الربح المستهدف والذي يمثل أدنى هامش ربح تتقبله الإدارة ولا يمكنها التنازل عنه	٦٦	٢٧	١٨	٢٤	١٦	٣٧٥	٨٣,٣٣	٧٢,١٢	
٤٠	وجود إدارة لبحوث التسويق بالمؤسسة الرياضية قادرة على دراسة السوق وإحتياجاته وتجميع البيانات عن أسعار المؤسسات الرياضية المنافسة .	٥٥	٣٨	٢٥	٢٩	١٩	٣٥٤	٧٨,٦٧	٣٣,٤٨	
ب - تقدير تكاليف التصميم للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم للمستفيدين وفي هذه المرحلة يتم الآتي										
٤١	تحديد دقيق لخصائص ومواصفات المنتج والخدمة والنشاط الرياضي ومستوى الجودة	٦٧	٢٩	١٩	٢١	١٤	٣٧٩	٨٤,٢٢	٧٥,٦٤	
٤٢	تطوير منتج أو خدمة أو نشاط رياضي قائم بالمؤسسة الرياضية	٧٧	١٧	١١	١٨	١٢	٣٩٧	٨٨,٢٢	١٢٦,٧٦	
٤٣	جميع البيانات والمعلومات ترسل إلى إدارة التخطيط والتصميم التي تشارك إدارة البحوث والتطوير وإدارة التكاليف والإنتاج	٨١	١٣	٩	١٦	١١	٤٠٥	٩٠,٠٠	١٥١,٣٢	
تحليل البيانات من حيث :-										
٤٤	متطلبات التصميم ومكونات المنتج الجزئية والشكل النهائي المتوقع	٧٣	٢٥	١٧	١٥	١٠	٣٩٥	٨٧,٧٨	١٠٩,٠٠	
٤٥	الأنشطة الجزئية لمرحلة التصميم والإنتاج وكذلك وحدات الأداء ومكونات التكلفة	٩١	٩	٦	٤	٣	٤٣٣	٩٦,٢٢	٢٢٧,٣٢	
٤٦	تقدير التكلفة لكل مرحلة أو نشاط أو وحدة أداء في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة وتقنية الإنتاج المطبقة وذلك للوصول إلى إجمالي التكلفة المقدرة من إدارة المؤسسة الرياضية.	٨٦	١٢	٨	٩	٦	٤٢٠	٩٣,٣٣	١٨٧,٣٢	
ج-تحديد هامش الربح المستهدف للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم من المؤسسة الرياضية من خلال :-										
٤٧	التخطيط للربح المستهدف للمنتج والخدمة والنشاط عن طريق إستراتيجية الربح العامة للمؤسسة	٩٣	٨	٥	٢	١	٤٣٨	٩٧,٣٣	٢٤٣,٣٦	
مراعاة الإعتبارات الآتية :-										
٤٨	حجم المال المستثمر ومصادره الداخلية والخارجية وحجم القروض ومعدلات الفائدة	٧٩	٢٢	١٥	٩	٦	٤١٠	٩١,١١	١٤٤,٥٢	
٤٩	الودائع الإستثمارية وبدائل الإستثمار المتاحة .	٨٢	١٦	١١	١١	٧	٤١٢	٩١,٥٦	١٦٠,١٢	
٥٠	إمكانيات التضحية المتاحة لخفض معدلات العائد مع عدم الإخلال بهيكيل التمويل أو أهداف المستثمرين.	٨٧	١٨	١٢	١	١	٤٣٠	٩٥,٥٦	١٩٩,٧٢	
د- تحديد التكلفة المسموح بها للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم من المؤسسة الرياضية يتم من خلال :-										
٥١	تحديد دقيق للأرباح المستهدفة والأسعار التنافسية المقبولة لدى المستفيدين	٧٥	١٧	١١	٢٠	١٣	٣٩٣	٨٧,٣٣	١١٩,١٦	
٥٢	الوصول إلى التكلفة المسموح بها من خلال الفرق بين الأسعار المستهدفة والأرباح المستهدفة بإعتبار أن التكلفة المسموح بها هي أقصى تكلفة تكون الإدارة مستعدة للإنتاج بها لتحقيق العائد المستهدف وإرضاء المستفيدين.	٥٩	٣٤	٢٣	٢٨	١٩	٣٦٠	٨٠,٠٠	٤٣,٦٨	
هـ - مرحلة هندسة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم من المؤسسة الرياضية يتم من خلال :-										
٥٣	دراسات ومقارنات بين التكلفة المسموح بها وتكاليف المنتج والخدمة والنشاط الرياضي لمحاولة خفض التكلفة المقدرة	٧٣	٢٦	١٧	١٥	١٠	٣٩٤	٨٧,٥٦	١٠٥,٦٤	
٥٤	قيام إدارة البحوث بإعادة دراسة إمكانية رفع الأسعار دون المساس بالقدرة التنافسية (المقدرة التنافسية)	٧٦	٢٣	١٥	١٣	٩	٤٠١	٨٩,١١	١٢٣,٨٨	
٥٥	إعادة النظر في مكونات المنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم بتكلفة أقل دون المساس بالخصائص الأصلية ومستوى الجودة	٨١	٢٠	١٣	٨	٥	٤١٤	٩٢,٠٠	١٥٦,٩٦	
٥٦	إعادة النظر في الأنشطة الجزئية والعمليات المحدثة للتكلفة لمحاولة إختصارها وإستبعاد كل ما لا يضيف قيمة دون المساس بمستوى الجودة	٨٩	١٤	٩	٢	١	٤٣٢	٩٦,٠٠	٢١٣,١٢	
٥٧	النظر في تحقيق الوفورات في تكلفة الإنتاج دون المساس بالقدرة التسويقية أو الأسعار أو المركز التنافسي	٥٣	٥٠	٣٣	٢٠	١٣	٣٦٠	٨٠,٠٠	٣٦,٠٠	
٥٨	دراسة بدائل الشراء للخدمات ومصادرها دون المساس بالجودة	٥٦	٣٤	٢٣	٣٢	٢١	٣٥٢	٧٨,٢٢	٣٤,٧٢	
٥٩	التكلفة المقيدة تصل إلى الآتي تساوى التكلفة النهائية مع التكلفة المسموح بها ، زيادة التكلفة النهائية عن التكلفة المسموح بها	٨٣	١٧	١١	٨	٥	٤١٧	٩٢,٦٧	١٦٩,٥٦	

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

مناقشة نتائج المحور الثانى الخاص " بمراحل تطبيق التكلفة المستهدفة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى "

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) العبارات أرقام (٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤١، ٤٠، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بتحديد الأسعار المستهدفة تلك الأسعار التى تحقق التوافق بين كل الإعتبارات الآتية :لا تزيد عن أسعار المنافسين فى المنتج والخدمة والنشاط الرياضى وتحقيق حصة سوقية مرغوبة ، توسيع نطاق الحصة السوقية الحالية وكسب أسواق جديدة ، تحقيق الربح المستهدف والذى يمثل أدنى هامش ربح تتقبله الإدارة ولا يمكنها التنازل عنه ، وجود إدارة لبحوث التسويق بالمؤسسة الرياضية قادرة على دراسة السوق وإحتياجاته وتجميع البيانات عن أسعار المؤسسات الرياضية المنافسة ، تقدير تكاليف التصميم للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم للمستهدين وفى هذه المرحلة يتم الآتى تحديد دقيق لخصائص ومواصفات المنتج والخدمة والنشاط الرياضى ومستوى الجودة ، تطوير منتج أو خدمة أو نشاط رياضى قائم بالمؤسسة الرياضية ، جميع البيانات والمعلومات ترسل الى إدارة التخطيط والتصميم التى تشارك إدارة البحوث والتطوير وإدارة التكاليف والانتاج ، تحليل البيانات من حيث متطلبات التصميم ومكونات المنتج الجزئية والشكل النهائى المتوقع ، الأنشطة الجزئية لمراحل التصميم والإنتاج وكذلك وحدات الأداء ومحركات التكلفة ، تقدير التكلفة لكل مرحلة أو نشاط أو وحدة أداء فى ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة وتقنية الإنتاج المطبقة وذلك للوصول إلى إجمالى التكلفة المقدره من إدارة المؤسسة الرياضية ، تحديد هامش الربح المستهدف للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم من المؤسسة الرياضية من خلال :-التخطيط للربح المستهدف للمنتج والخدمة والنشاط عن طريق إستراتيجية الربح العامة للمؤسسة ، مراعاة الإعتبارات الآتية : حجم المال المستثمر ومصادرة الداخلية والخارجية وحجم القروض ومعدلات الفائدة ، الودائع الإستثمارية وبدائل الإستثمار المتاحة ، إمكانيات التضحية المتاحة لخفض معدلات العائد مع عدم الإخلال بهيكل التمويل أو أهداف المستثمرين ، تحديد التكلفة المسموح بها للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم من المؤسسة الرياضية يتم من خلال :-تحديد دقيق للأرباح المستهدفة والاسعار التنافسية المقبولة لدى المستفيدين ، الوصول إلى التكلفة المسموح بها من خلال الفرق بين الأسعار المستهدفة والأرباح المستهدفة بإعتبار أن التكلفة المسموح بها هى أقصى تكلفة تكون الإدارة مستعدة للإنتاج بها لتحقيق العائد المستهدف وارضاء المستفيدين ، مرحلة هندسة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم من المؤسسة الرياضية يتم من خلال :-دراسات

ومقارنات بين التكلفة المسموح بها وتكاليف المنتج والخدمة والنشاط الرياضي لمحاولة خفض التكلفة المقدره ، قيام إدارة البحوث بإعادة دراسة إمكانية رفع الأسعار دون المساس بالقدرة التنافسية (المقدرة التنافسية) ، إعادة النظر في مكونات المنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم بتكلفة أقل دون المساس بالخصائص الأصلية ومستوى الجودة ، إعادة النظر في الأنشطة الجزئية والعمليات المحدثة للتكلفة لمحاولة إختصارها و إستبعاد كل ما لا يضيف قيمة دون المساس بمستوى الجودة ، النظر في تحقيق الوفورات في تكلفة الإنتاج دون المساس بالقدرة التسويقية أو الأسعار أو المركز التنافسي ، دراسة بدائل الشراء للخامات ومصادرهما دون المساس بالجودة ، التكلفة المقيدة تصل الى الاتي تساوي التكلفة النهائية مع التكلفة المسموح بها ، زيادة التكلفة النهائية عن التكلفة المسموح بها .

يشير الباحثين الى ان التكلفة المستهدفة تمر بمراحل مختلفة ومرتبطة ببعضها لكي يتم تطبيقها بدءاً من تحديد الأسعار المستهدفة ، تقدير تكاليف التصميم للمنتج ، تحديد هامش الربح المستهدف للمنتج ، تحديد التكلفة المسموح بها للمنتج ، مرحلة هندسة القيمة للمنتج وذلك من اجل الحصول على منتج او نشاط رياضي او خدمة ذو جودة وكفاءة عالية . يتفق ذلك مع نتائج دراسة (Al-Awawdeh & Al-Sharairi :2012) الى تطبيق أبعاد أسلوب التكلفة المستهدفة لتحقيق الميزة التنافسية .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من (Margeret, 2006), (Lisa me : 2006) , (Paulo et al :2012) (Kaneko at al:2013) (Imeokparia:2014) (Pennanen et al :2011) الى ان تطبيق التكلفة المستهدفة خصوصاً عند مرحلة التصميم والتخطيط مع مراعاة رغبة العميل (المستفيد) وهو جوهر اهتمام مفهوم سلسلة القيمة ، ويمكن من بناء ميزة تنافسية واطافة قيمة للمنتج او العلامة او المنظمة (المؤسسة) .

نتائج المحور الثالث " نموذج سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم من المؤسسة الرياضية"

جدول (١٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي ي	الاهمية النسبية	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك			
يعتمد على مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة:-										
المجموعة الأولى : الأنشطة الداعمة:										
٦٠	تختص هذه الأنشطة بالحصول على المعرفة وتعتمد بصفة اساسية على مجهودات العاملين في مجال المعرفة وتشتمل هذه المجموعة على اربعة أنشطة فرعية وهي	١١٣	٧٥	٢٠	١٣	١٧	١١	٣٩٦	٨٨,٠٠	١١٩,١٦
٦١	أ- الحصول على البيانات وتمثل البيانات البنية الأساسية للنموذج معبراً عنها في شكل حقائق وأرقام خام وهي عملية جلب أو الاستحواذ على البيانات بمقابل مادي	١١٩	٧٩	١١	٧	٢٠	١٣	٣٩٩	٨٨,٦٧	١٤٣,٦٤

١٥٢,٠٤	٩١,٣٣	٤١١	٧	١٠	١٣	١٩	٨١	١٢١	٦٢	ب- تشغيل البيانات هي عملية تشغيل البيانات وتنظيمها وإعدادها في شكل يمكن تحليلها ويتم تنفيذ هذه الأنشطة من خلال الحاسب الآلي وباستخدام برامج التشغيل
ج- تحليل المعلومات										
١٨٢,٥٦	٩٢,٨٩	٤١٨	٧	١٠	٨	١٢	٨٥	١٢٨	٦٣	في ضوء البيانات التي تم تشغيلها يتم التوصل الى المعلومات التي تساعد على تحليلها
١٠٠,٩٢	٨٦,٠٠	٣٨٧	١٤	٢١	١٤	٢١	٧٢	١٠٨	٦٤	التعرف على مدى ملائمة المعرفة المتحصل عليها للمؤسسة
١٢٣,٣١	٩٨,٤٤	٤٤٣	٠	٠	٥	٧	٩٥	١٤٣	٦٥	للتعرف وتحديد بدائل العمل أو التصرف حيال هذه المعرفة والموقف والظروف وذلك لتمكين صانع القرار من التصرف والعمل المناسب.
د- توصيل المعرفة										
١٢٨,٦٤	٩٠,٦٧	٤٠٨	٤	٦	٢٠	٣٠	٧٦	١١٤	٦٦	تعطى هذه الخطوة الاهمية الكبيرة لتحويل المعرفة من عقول العاملين في مجال المعرفة الى صالح القرار بالمؤسسة الرياضية.
١٨٢,٨٨	٩٣,٣٣	٤٢٠	٥	٨	٩	١٤	٨٥	١٢٨	٦٧	تعتمد هذه الخطوة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة.
المجموعة الثانية : الأنشطة الأولية تتضح في										
١- مشاركة المعرفة:										
١٣٨,٢٤	٩٩,٣٣	٤٤٧	٠	٠	٢	٣	٩٨	١٤٧	٦٨	هذه الخطوة ضرورية للبدء بمجموعه الأنشطة الأولية لتحقيق التفاهم المشترك بين العامل في مجال المعرفة وصانع القرار
٦٣,٦٤	٨٢,٤٤	٣٧١	١٧	٢٥	١٩	٢٩	٦٤	٩٦	٦٩	والتقصير في هذه الخطوة يترتب عليه عدم اكتمال أنشطة سلسلة القيمة بالمستوى والجودة المطلوبة
١٠٨,١٦	٨٣,١١	٣٩٢	١٢	١٨	١٥	٢٢	٧٣	١١٠	٧٠	ب- استخدام الذكاء : يتم القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بالاستخدام والتطبيق الفعلي للمعرفة وقيام صانع القرار باستخدام الذكاء وتطبيقه
ج- صياغة الأنشطة :										
٢٤٨,٤٤	٩٧,١١	٤٣٧	٣	٤	٣	٥	٩٤	١٤١	٧١	تعبير عن مجموعة الأنشطة اللازمة نحو التنفيذ الفعلي للقرار في ضوء خطط العمل لذا يتطلب الأمر
١٤٧,١٦	٩٠,٤٤	٤٠٧	٩	١٣	١١	١٧	٨٠	١٢٠	٧٢	اعداد تخصيصات الموارد والالتزام بها من خلال وضع الاهداف - توقيتات التنفيذ - الجهة او الادارة المسؤولة
٧٨,١٢	٨٤,٠٠	٣٧٨	١٥	٢٣	١٧	٢٦	٦٧	١٠١	٧٣	تعكس هذه العملية التغذية العكسية .

أراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بنموذج سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم من المؤسسة الرياضية ن=١٥٠
قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

مناقشة نتائج المحور الثالث الخاص " بنموذج سلسلة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم من المؤسسة الرياضية "

أشارت نتائج الجدول رقم (١٠) العبارات أرقام (٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالمجموعة الاولى : الأنشطة الداعمة: تختص هذه الأنشطة بالحصول على المعرفة وتعتمد بصفة اساسية على مجهودات العاملين في مجال المعرفة وتشتمل هذه المجموعة على أربعة أنشطة فرعية وهي الحصول على البيانات وتمثل البيانات البنية الاساسية للنموذج معبراً عنها في شكل حقائق وأرقام خام وهي عملية جلب أو الاستحواذ على البيانات بمقابل مادي ، تشغيل البيانات هي عملية تشغيل البيانات وتنظيمها وإعدادها في شكل يمكن تحليلها ويتم تنفيذ هذه الأنشطة من خلال الحاسب الآلي وباستخدام برامج التشغيل ، تحليل المعلومات في ضوء البيانات التي تم تشغيلها يتم التوصل الى المعلومات التي تساعد على تحليلها ، التعرف

على مدى ملائمة المعرفة المتحصل عليها للمؤسسة ، للتعرف وتحديد بدائل العمل أو التصرف حيال هذه المعرفة والموقف والظروف وذلك لتمكين صانع القرار من التصرف والعمل المناسب ، توصيل المعرفة: تعطي هذه الخطوة الأهمية الكبيرة لتحويل المعرفة من عقول العاملين في مجال المعرفة الى صالح القرار بالمؤسسة الرياضية ، تعتمد هذه الخطوة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة .

المجموعة الثانية : الانشطة الأولية تتضح في مشاركة المعرفة : هذه الخطوة ضرورية للبدء بمجموعه الانشطة الاولية لتحقيق التفاهم المشترك بين العامل في مجال المعرفة وصانع القرار ، والتقصير في هذه الخطوة يترتب عليه عدم اكمال انشطة سلسلة القيمة بالمستوى والجودة المطلوبة ، استخدام الذكاء :يتم القيام بمجموعة من الانشطة المتعلقة بالاستخدام والتطبيق الفعلي للمعرفة وقيام صانع القرار باستخدام الذكاء وتطبيقه ، صياغة الانشطة : تعبر عن مجموعة الانشطة اللازمة نحو التنفيذ الفعلي للقرار في ضوء خطط العمل لذا يتطلب الامر ، اعداد تخصيصات الموارد والالتزام بها من خلال وضع الاهداف - توقيتات التنفيذ - الجهة او الادارة المسؤولة ، تعكس هذه العملية التغذية العكسية .

يشير الباحثين الى أن الادارة التي تهتم بتوفر البيئة المناسبة للعمل وذلك من توفير المعلومات والبيانات وتحليلها ومشاركة المعرفة وتوصيلها الى المستفيدين فهذا يمكن من عمل سلسلة القيمة للقيام بتحقيق الاهداف المرجوة والارتقاء بالعمل .

يتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من (Staritz:2012) (Humphrey & Navas :2010) عن الاهتمام بتوسيع استخدام مفهوم سلسلة القيمة بواسطة صغار المنتجين الزراعيين ومستوى العمل المدني كأداة تمكن من تحقيق الاهداف .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من (Humphrey & memedovic:2006) (Hobbs et al:2000) الى ان زيادة الاهتمام بتطوير سلسلة القيمة ينبع من تطوير المنظمات نفسها وسلاسل توريدها ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Haggblade:2007) الى ان سلسلة القيمة تعتبر اداة تحليلية تستخدمها الحكومات للقيام بتدخلات تصحيحية للمشروعات الصغيرة وتنمية المناطق الذاتية .

نتائج المحور الرابع " سلسلة القيمة والمزايا التنافسية والعلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة " جدول (١١)

١- إدارة التوريد من خلال -										
٧٤	تحسين العلاقات مع الموردين مع المؤسسة الرياضية									
٧٥	جدولة الامدادات وتحقيق وفرات في التكاليف									
٧٦	تحديد مواطن خفض التكاليف من خلال علاقة المؤسسة الرياضية بالموردين									
٧٧	تحقيق السيطرة على المواد الخام والاجزاء جاهزة الصنع									
٧٨	امكانية استخدام مدخلات احلالية ممايؤثر على تشكيلة الموردين									
٢	العلاقة									
٢٤	الاهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٢- ادارة العلاقات مع العملاء (المستفيدين) من خلال :										
٧٩	اهتمام المؤسسة الى التكاليف المرتبطة باستخدام المنتج والخدمة والنشاط الرياضي المقدم للمستهفيدين									
٣- العلاقات التفاعلية بين العمليات الداخلية والخارجية بالمؤسسة من خلال										
٨٠	استغلال العلاقات بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وبين أنشطة القيمة التي تحقق الوفرات التكليفية									
ب - العلاقة المتكاملية بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة تتضح في :										
٨١	توافق كل من مفهوم التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة									
٨٢	وجود نقاط حيث يكمل كل منهما الاخر ،									
٨٣	يتضمن مفهوم التكلفة المستهدفة تخفيض تكلفة المنتج الى اقصى مايمكن الامر الذي يتماشى مع حذف أى وظيفة أو عملية لا تضيف قيمة للمنتج من خلال دراسة سلسلة القيمة									
٨٤	الهدف الرئيسى هو تقليل التكلفة النهائية للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى									
الموازنة بين تكلفة المنتج والخدمة والنشاط الرياضى ومستوى الجودة تحدث من خلال :										
٨٥	العمليات الجزئية المكونة لكل وظيفة من وظائف سلسلة القيمة ،									
٨٦	قد يحدث ان تكون التكلفة المستهدفة للوحدة أقل من التكلفة الحالية لها لذا يجب على المؤسسة تخفيض التكلفة عن طريق دراسة وتحليل سلسلة القيمة للمنتج بداية من البحث والتطوير والتصميم والانتاج وخدمة العملاء (المستفيدين) مع المحافظة على الجودة المرغوب فيها									

أراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بسلسلة القيمة والمزايا التنافسية والعلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة .

ن=١٥٠

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٩٩

مناقشة نتائج المحور الرابع الخاص " سلسلة القيمة والمزايا التنافسية والعلاقة المتكاملة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة "

أشارت نتائج الجدول رقم (١١) العبارات أرقام (٧٤ ، ٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧ ، ٧٨ ، ٧٩ ، ٨٠ ، ٨٢ ، ٨٣ ، ٨٤ ، ٨٥ ، ٨٦ ، ٨٧) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بسلسلة القيمة والمزايا التنافسية تتضح في : - ادارة التوريد من خلال : تحسين العلاقات مع الموردين مع المؤسسة الرياضية ، جدولة الامدادات وتحقيق وفرات في التكاليف ، تحديد مواطن خفض التكاليف من خلال علاقة المؤسسة الرياضية بالموردين ، تحقيق السيطرة على المواد الخام والاجزاء جاهزة الصنع ، امكانية استخدام مدخلات احلالية ممايؤثر على

تشكيلة الموردين ، ادارة العلاقات مع العملاء (المستفيدين) من خلال : اهتمام المؤسسة الى التكاليف المرتبطة باستخدام المنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم للمستفيدين ، العلاقات التفاعلية بين

العمليات الداخلية والخارجية بالمؤسسة من خلال : - استغلال العلاقات بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وبين أنشطة القيمة التي تحقق الوفورات التكاليفية ، العلاقة التكاملية بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة تتضح فى : توافق كل من مفهوم التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وجود نقاط حيث يكمل كل منهما الاخر ، يتضمن مفهوم التكلفة المستهدفة تخفيض تكلفة المنتج الى اقصى مايمكن الامر الذى يتماشى مع حذف أى وظيفة أو عملية لا تضيف قيمة للمنتج من خلال دراسة سلسلة القيمة ، الهدف الرئيسى هو تقليل التكلفة النهائية للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى ، الموازنة بين تكلفة المنتج والخدمة والنشاط الرياضى ومستوى الجودة تحدث من خلال : العمليات الجزئية المكونة لكل وظيفة من وظائف سلسلة القيمة ، قد يحدث ان تكون التكلفة المستهدفة للوحدة أقل من التكلفة الحالية لها لذا يجب على المؤسسة تخفيض التكلفة عن طريق دراسة وتحليل سلسلة القيمة للمنتج بداية من البحث والتطوير والتصميم والانتاج و خدمة العملاء (المستفيدين) مع المحافظة على الجودة المرغوب فيها .

يشير الباحثين الى أن سلسلة القيمة تعمل على تحسين مناخ المنظمة داخليا وخارجيا سواء بين العمال أو الموردين وذلك من خلال التنسيق والتعاون والتكامل بينها وبين التكلفة المستهدفة بهدف تحقيق الميزة التنافسية .

يتفق ذلك مع نتائج دراسة (Jason,et al:2015) فى استخدام وتطوير مفهوم سلسلة القيمة فى الصناعات الزراعية بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنتجات الزراعية .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من (Zengin &Ada:2010),(Yazdifar& Askarany:2012) الى ان هناك اهتمام متزايد باستراتيجيات تقليل التكلفة أثناء عملية التخطيط ودمج مفهومى التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة لتحقيق ما يطلبه العميل بدلاً من التركيز على استراتيجية تقليل التكلفة فى مرحلة الانتاج والحصول على ميزة تنافسية للشركة .

إستخلاصات البحث :

ومن خلال عرض النتائج والمعاملات الإحصائية فقد توصل الباحث إلى الإستخلاصات الآتية :
إتفقت آراء العينة على أن :

- ١- التكلفة المستهدفة للتسعير تستخدم جميع المعلومات المتاحة المالية وغير المالية الداخلية والخارجية لتقديم منتج وخدمة ونشاط للسوق الرياضى بجودة عالية وسعر منخفض يتماشى مع أسعار المنافسين محققاً للأرباح المطلوبة خلال دورة حياتهم .
- ٢- سلسلة القيمة إحدى الركائز الأساسية للإستراتيجيات التنافسية التى تضمن للمؤسسات البقاء والاستمرار والنمو وهى مجموعة الأنشطة المترابطة المسئولة عن توليد قيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاء بتسليم المنتج والخدمة والنشاط الى المستهلك .
- ٣- سلسلة القيمة تعمل على التعرف على خصائص المنتج - الخدمة -النشاط الرياضى وقياس وتحليل وتقييم قدرة هذه الأنشطة على الاضافة الى القيمة وتحليل وفهم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة وترشيد استخدام موارد المؤسسة الرياضية .
- ٤- تحقق العمليات المنتجة للقيمة بالارتكاز على بعدين اساسيين هما العمليات المنتجة للقيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة والعمليات الخارجية للمؤسسة الموردين ،العلاء، المستهلكين .
- ٥- الأسعار المستهدفة التى لا تزيد عن أسعار المنافسين فى المنتج والنشاط الرياضى تحقق حصة سوقية مرغوبة وتوسيع نطاقها وكسب أسواق جديدة وتحقيق الربح المستهدف .
- ٦- تكاليف التصميم للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى يتم تقديره من خلال تحديد دقيق لخصائصه ومواصفاته ومستوى الجودة وتطويره وارسال جميع البيانات والمعلومات الى إدارة التخطيط والتصميم وتحليل هذه البيانات من حيث متطلبات التصميم والأنشطة الجزئية لمراحل التصميم والإنتاج وكذلك وحدات الأداء ومحركات التكلفة .
- ٧- هامش الربح المستهدف للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم من المؤسسة الرياضية يتم تحديده من خلال التخطيط للربح المستهدف مع مراعاة حجم المال المستثمر ومصادرة الداخلية والخارجية وحجم القروض ومعدلات الفائدة والودائع الإستثمارية وبدائل الإستثمار المتاحة وإمكانيات التضحية المتاحة لخفض معدلات العائد مع عدم الإخلال بهيكل التمويل أو أهداف المستثمرين .
- ٨- التكلفة المسموح بها للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم من المؤسسة الرياضية يتم من خلال تحديد دقيق للأرباح المستهدفة والاسعار التنافسية المقبولة لدى المستهلكين حيث ان التكلفة المسموح بها هى الفرق بين الأسعار المستهدفة والأرباح المستهدفة .
- ٩- مرحلة هندسة القيمة للمنتج والخدمة والنشاط الرياضى المقدم من المؤسسة الرياضية يتم من خلال دراسات بين التكلفة المسموح بها وتكاليف المنتج وقيام إدارة البحوث بإعادة دراسة إمكانية

رفع الأسعار دون المساس بالقدرة التنافسية وإعادة النظر في مكونات المنتج المقدم بتكلفة أقل دون المساس بمستوى الجودة .

١٠- نموذج سلسلة القيمة يعتمد على على مجموعتين رئيسيتين المجموعة الاولى الانشطة الداعمة وتشتمل هذه المجموعة على الحصول على البيانات وتشغيل البيانات وتحليل المعلومات وتوصيل المعرفة .

١١- المجموعة الثانية الانشطة الأولية تتضح في مشاركة المعرفة واستخدام الذكاء وصياغة الانشطة .

١٢- سلسلة القيمة والمزايا التنافسية تتضح في تحسين العلاقات مع الموردين مع المؤسسة الرياضية وجدولة الامدادات وتحديد مواطن خفض التكاليف وتحقيق السيطرة على المواد الخام والاجزاء جاهزة الصنع واهتمام المؤسسة الى التكاليف المرتبطة باستخدام المنتج واستغلال العلاقات بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وبين أنشطة القيمة التي تحقق الوفورات التكاليفية .

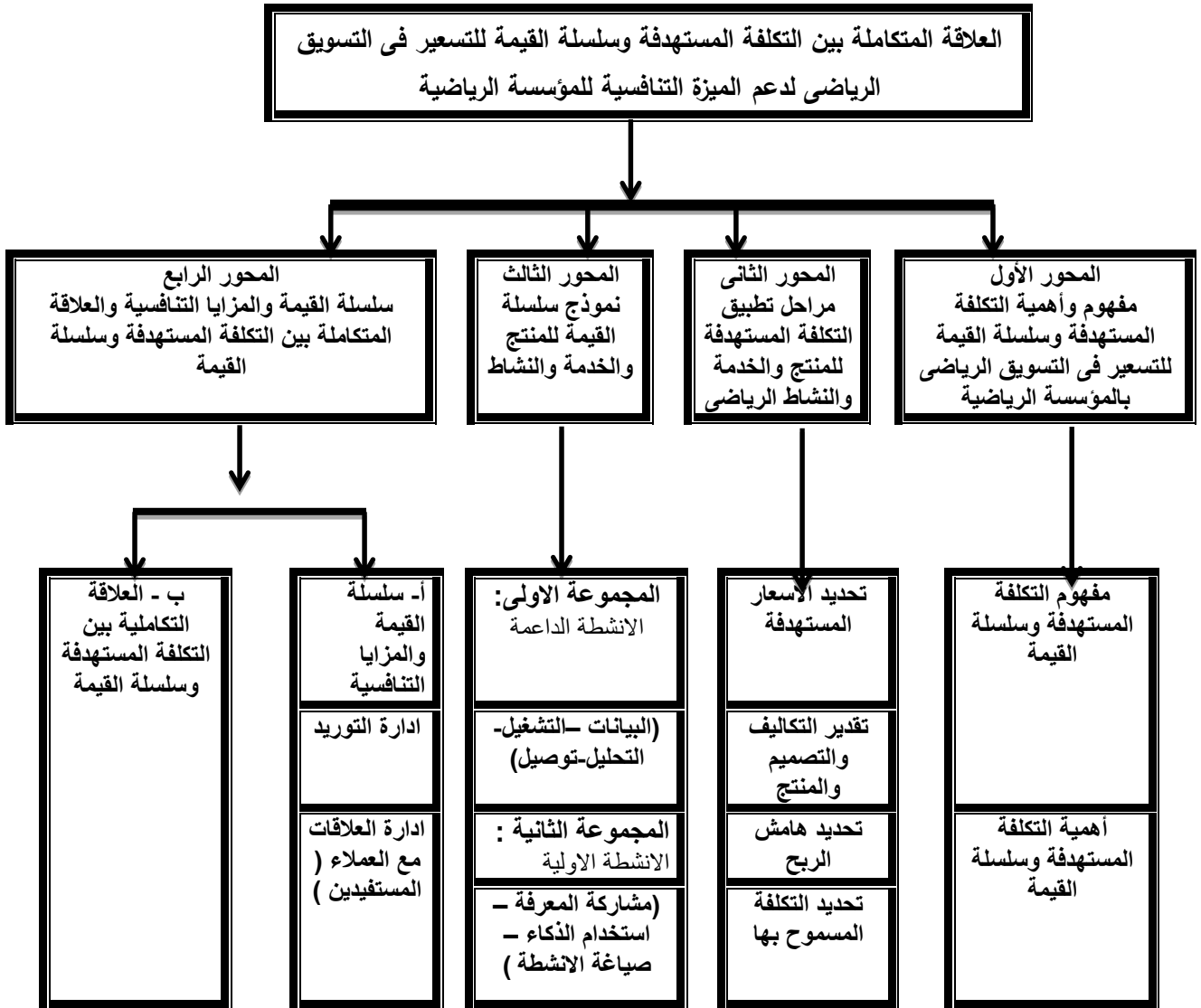
١٣- هناك علاقة تكاملية وتوافق بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

١٤- الموازنة بين تكلفة المنتج والخدمة والنشاط الرياضى ومستوى الجودة تحدث من خلال العمليات الجزئية المكونة لكل وظيفة من وظائف سلسلة القيمة .

توصيات البحث :

ومن خلال عرض النتائج والمعاملات الإحصائية فقد توصل الباحث إلى التوصيات الآتية :
أولاً : بالنسبة للمسئولين بادرارة المؤسسات الرياضية (وزارة الرياضة - اللجنة الاولمبية المصرية - الإتحادات الرياضية - الأندية الرياضية - مراكز الشباب) : ضرورة تطبيق النموذج التالي :

ثانياً : النموذج المقترح :



ثالثاً : لتطبيق النموذج ضرورة الإسترشاد بنتائج محاور الإستبيان مرفق (٢)

أولاً : المراجع العربية : -

- ١- أمجاد محمد الكومى : " استخدام مدخل تحليل التكاليف الاستراتيجى فى دعم المزاي التنافسية للشركات " ، الفكر المحاسبى ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨م .
- ٢- رغدة حسن عبد الحفيظ : " دور التكاليف المستهدفة كمدخل حديث لإدارة وخفض التكلفة " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر ، (العدد ٢ ، ٢٠١١م) ، ص ١٢٣-١٥٠ .
- ٣- فؤاد أحمد محمد العفيرى : " مدخل متكامل لإدارة التكاليف فى ظل المنافسة فى الشركات الصناعية " بحث مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة فى المملكة العربية السعودية ، ١٨-١٩ مايو ٢٠١٠ ، ص ٢٧-١ .
- ٤- عبد الكريم عبد الرحيم على : " تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة " مجلة العلوم الاقتصادية - العراق ، مجلد ٦ ، (العدد ٢٢ ، ٢٠٠٨م) ، ص ١٧٣-١٨٨ .
- ثانياً : المراجع الاجنبية : -

-Books :-

- 5-Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, M., E., S., Mark Y., S., M., (2011), "Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution", 6th Ed., pp.210-268.
- 6-Haggblade, S., (2007), "Subsector Supply Chains: Operational Diagnostics for a Complex Ruraleconomy. Chapter 15, in Haggblade, S., Hazell, P. and Reardon, T. (Eds), Transforming the Rural Nonfarm Economy, Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD, PP.352-378.
- 7-Hendricks, J., R., (2015), "Managing Environmental Sustainability Using Target costing Principles", Chartered Professional Accountants of Canada, PP. 8-43.
- 8-Hilton, R., W.; Platt, D., G., (2011), "Managerial Accounting: Creating Value in a Global Business Environment", McGraw-Hill/Irwin.

- PERIODICALS:

- 9-Al-Awawdeh, M., W., & Al-Sharairi, A., J., (2012), "The Relationship between Target Costing and Competitive Advantage of Jordanian Private Universities", International Journal of Business and Management, Vol.7, No8, P.123.
- 10-Burrows, G., & Chenhall, H., R., (2012), "Target Costing: First and Second Comings", Accounting History Review, Vol.22, issue2, PP.127-142.
- 11-Eric, K., S., Anna. L., F., & David, J., B., (2014), "The Present and Future role of microfluidics in biomedical research", Nature Review, No.507, PP.181-189.
- 12-Hendricks, R., J., (2009), "Involving the extended Value Chains in a Target costing \ Life Cycle Cost Process Model", The Consortium for Advanced Management International (CAM-1) , PP.13-35.
- 13-Hobbs, J., Cooney, A. & Fulton, M. (2000), Value Chains in the Agri-Food Sector: What are they ? How do they work ? Are they for me ? Department of Agricultural Economics, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- 14-Humphrey, J., and Memedovic, O., (2006), "Global Value Chains in the Agri-Food Sector", United Nations Industrial Development Organization, Vienna.
- 15- Humphrey, J., & Navas, A., L., (2010), " Value Chains, Donor Interventions, and Poverty Reduction: A Review of Donor Practice", Research Report No.63, Ids Brighton.

- 16-Imeokparia, L., (2014),**"Target costing and Performance of Manufacturing Industry In South-Western Nigeria",Global Journal of Management and Business, Vol.14, No. 4.
- 17-Jason, D., Steven F., Marcelo, C., Amos, G., Dagmar, M., (2015),** "Guides for Value Chain Development: A Comparative Review", Journal of Agribusiness in Developing and Emerging economies, Vol. 5, Issue1, PP. 2-23.
- 18-Kaneko, P., Ussahawanitchakit, P., & Muenthaisong, K., (2013),** "Strategic Target costing Effective and Goal Achievement: Empirical Evidence from Exporting Gem and Jewelry Business in Thailand". International Journal of Business Strategy, Vol. 12, No. 3.
- 19-Kirli, M., & Gumus, H., (2011),** "The Implementation of Strategic Management Accounting Based on Value ChainAnalysis:ValueChainAccounting", International Journal of Social sciences and Humanity Studies,Vol.3,No.1,PP.307-320.
- 20-Lisa, M.,E.,(2006),**"The Implementation of Target costing in the United States: Theory Versus Practtice, Journal of Supply Chain Management,vol.42,Issue1,PP 13-26.
- 21-Margaret, W., Lynda, T., Gloria, C., & Ge, F., (2012),**"Elctronics: ACase Study of Economic Value Added in Target costing, Management", Accounting Research, Vol. 23,Issue 4, PP. 261-277.
- 22-Nimer,A., S., Haitham, M., A., & Nabil, B., A., (2015),** "The Impact of Applying Cost Management Tools in Cost Reduction in service Companies ", European Journal of Business and Management, Vol.7, No . 8.
- 23-Norhafiza, B., & Ruzita,,J(2015),**"Target costing Management (TCM):ACase Studyof an Automotive Company",Sosial and Behavioral Sciences,Vol.172, PP525-532.
- 24-Paulo, A., Manuel, N., Antonio, P., & Ana, B., (2008),** "The Influence of Time-To-Market and Target costing In The New Product Development Success", International Journal of Production Economics, Vol. 115, Issue 2, PP. 559-568.
- 25-Pennanen, A., Glenn, B., & Yrjana, H., (2011),** " Target costing and Designing to Targets in Construction", Journal of financial Management of Property and Construction Vol . 16,Issue 1 , PP. 52-63.
- 26-Savio, M.,(2015),**"UsingTarget costing as a Competitive Advantage",<http://leanConstruction.io/Using%20Target%20Costing%20as%20a%20Competitive%20Advantage.html>.
- 27-Selim,Y., P., & Duygu, C., (2013),**" Target costing Based On The Activity- Based costing Method and A Model Proposal",European Scientific Journal,Vol.4.
- 28-Shahrabi,B.,&Ashouri,S.,(2001),**" Target costing and Its Relationship to Value Creation",Australian Journal of Basic and Applied Sciences,Vol.5(12),PP899-907.
- 29-Stariz,C.,(2012),**"Value Chain for Development Potentials and Limitations of Global Value Chain Approaches in Donor Interventions",Austrian Research Foundation for International Development, Vienna.
- 30-Yazdifar,H.,&Askarany,D.,(2012),**"AComparative Study of The Adoption and Implementation of Target costing in The Uk, Australia and New Zealand", International Journal of Production Economics, Vol.135, Issue 1,PP.382-392.
- 31-Zengin,Y., and E., Ada,(2010),**"Cost Management Through Product Design: Target costing Approach", International Journal of Production Research, Vol.48,No.19, PP.5593-5611.