

جامعة العلوم والتقانة
كلية الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

بعنوان

أثر التخطيط الإداري على تكاليف المواد المباشرة في
الشركات الصناعية الليبية بالتطبيق على الشركة
الليبية للحديد والصلب بمصراتة ليبيا

إعداد الباحث : عبد الصمد عبد الرحمن جابك الله النعاس

إشراف البروفسيور/ بكري الطيب موسى

1434هـ - 2012م

المستخلص

تناولت الدراسة أثر التخطيط الإداري علي تكاليف المواد المباشرة في الشركة الليبية للحديد والصلب

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد نظام تخطيط إداري على تكاليف المواد المباشرة في الشركة الليبية للحديد والصلب لا يسمح بوجود مصروفات غير ضرورية.

منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على جانبين رئيسيين هما :

1- الجانب النظري :

يرتكز هذا الجانب على استقراء وتحليل أهم الدراسات والبحوث التي تعرضت لموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر ومن ثم وضع إطار نظري تركز عليه الدراسة الميدانية.

2- الجانب العملي :

ثانياً: الجانب العملي:

يرتكز هذا الجانب علي:

1. الدراسة الميدانية وتتمثل في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث وذلك عن:

1. دراسة الحالة: والمتمثلة في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

2. تجميع البيانات: لهذه الدراسة من خلال الاطلاع علي الدفاتر والسجلات الإدارية والمحاسبية

وتقارير مكاتب التخطيط بالشركة محل الدراسة.

3. المقابلات الشخصية: وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة علي بعض المسؤولين من ذوي

الخبرات بالشركة.

4. الدراسة التحليلية: سيتم في هذا الجانب تحليل البيانات المتحصل عليها وصفيًا وإحصائيًا.

فروض الدراسة:

أ- فرض أساسي

لا توجد علاقة معنوية بين وجود نظام تخطيط إداري محكم علي تكلفة المواد المباشرة وبين وجود

نفقات غير ضرورية في الشركة الليبية للحديد والصلب.

ب- فرض فرعي

1. لا يوجد علاقة معنوية بين تكاليف تراكم المخزون من المواد المباشرة وشراء كميات بالزيادة غير مطلوبة

الإنتاج.

2. لا يوجد علاقة معنوية بين تكلفة المواد المباشرة وبين الشراء المتعجل وبأسعار مرتفعة.

3. لا يوجد علاقة معنوية بين تكلفة المواد المباشرة وبين كميات العادم والفاقد من المواد الزائدة عن النسب المسموح بها أثناء مراحل الإنتاج المختلفة نظراً لأوجه القصور في المناهج الحالية للتخطيط الإداري لتكاليف المواد المباشرة ومراقبتها وعدم مقدرتها علي خفض تكاليف تلك المواد مما أدى إلى هدر وضياح أصول الشركة وعدم مقدرتها علي المنافسة بسبب زيادة التكاليف ولهذا تم التوصل إلى النتائج الآتية في تخطيط تكاليف المواد المباشرة وذلك باستخدام نظام لمخزون في الوقت المحدد Just in time System inventory

وهذا النظام الجديد يتحقق بستة وسائل رئيسية

1. الاحتفاظ بعدد محدد من الموردين Limited numbers of suppliers.
 2. تحسين وترتيب خطوط الإنتاج في المصنع Improving the plant layout.
 3. تخفيض زمن إعداد الآلات لدورات الإنتاج Reduce setup time.
 4. تحقيق رقابة الجودة الشاملة Total quality control.
 5. إيجاد قوى عمل مرنة Flexible work force.
 6. استخدام نظام الجذب في الإنتاج Pull process بدل النظام القديم Push process ونظام الحاسب الآلي (الإنسان الآلي روبرت) في العمليات الإنتاج.
- هذه الوسائل أدت إلى خفض تكاليف المواد المباشرة المتمثلة في:

1. تكاليف التخزين.
2. تكاليف النقل والمناولة.
3. تكاليف التأمين.
4. تكاليف الفاقد والعادم من هذه المواد.
5. تكاليف العائد علي رأس المال المستثمر.
6. تكاليف زمن الإعداد.
7. تكاليف التقادم.

وباستخدام هذه الأساليب والوسائل انخفضت هذه التكاليف إلى الحد الأدنى أو الصفر ويصبح إنتاجنا بتكلفة اقل وبجودة عالية خالي من العيوب يستطيع أن ينافس في الأسواق المحلية والعالمية وبهذا قد تم التخلص من المخزون وتحققت المقولة (المخزون شر يجب التخلص منه).

النتائج :

من خلال النتائج يوصي الباحث باستخدام المخزون الصفري (المخزون في الوقت المحدد JIT) وذلك للتخلص من النفقات الغير ضرورية التي لا تضيف قيمة للمنتج.

Abstract

This study talked about the impact of administrative planning and control over direct materials costs.

The aim of the study is to create an administrative planning system, which prevent any unnecessary costs.

Curriculum of the study:

a- Theoretical:

Depend on reading and analysis of the most important studies in the field of the study's subject , thereafter composing theoretical frame for the study.

b- Practical:

This aspect is the Field study, Which depend on collecting data and information through the following; Case Study, Data Collecting, Personal Interviews, Analytical Study.

Hypothesis:

a. Main Hypothesis

There is no morale relationship between existences of an accurate administrative planning and control system over direct materials cost and existence of unnecessary expenses that cause loss of assets for the company subject to this study.

b. Sub-hypothesis

1. There is no morale relationship between the cost of inventory accumulation of direct materials and purchasing of surpass quantities that production does not need.
2. There is no morale relationship between the direct materials cost and undue purchasing with high prices.
3. There is no morale relationship between direct materials cost and depreciated quantities and the loss in the surpass materials on the allowed percentages during different stages of production.

Due to failure characterizes current methods of administrative planning and control in terms of direct materials costs, and its failure to decrease costs of the

materials which lead to loss of assets of the company, besides; its incapability to compete because the increase in costs, therefore an accurate system for administrative planning and control is introduced to handle direct materials cost by using the.

Just-in-time inventory system

This new regime to be successful it depends upon six articles

1. Limited number of suppliers.
2. Improving the plant layout.
3. Reduce the setup time.
4. Total quality control.
5. Flexible work force.
6. Using pull process in production instead of push process.

These means lead to omit or decrease all direct materials costs which represented in the following:

1. Storage costs.
2. Transport and handling costs.
3. Insurance costs.
4. Costs of loss and depreciated materials.
5. Costs of preparation time.
6. Income costs of invested capital.
7. Costs of prescription.

By using these methods and means costs decrease to minimum or zero degree, and production become less cost and high quality and free of any defects, and very competitive in local and international markets. In this way we can get rid of inventory acknowledging that inventory is" an evil we should get free of".

According the results of this study the researcher recommends using Just-in-time inventory system to get ride of unnecessary costs

المقدمة

التخطيط الإداري ليس بمفهوم جديد لقد اهتم الإنسان منذ القدم بإنتاج السلع والخدمات، وقد كان للتقدم التكنولوجي المستمر في النواحي الفنية والإدارية دوراً هاماً وفعالاً ومؤثراً في تطور هذه الطرق الأمر الذي جاء بالأساليب الرقابة من أسلوب الملاحظة الشخصية إلى أسلوب السجلات التاريخية إلى أسلوب الموازنات تعتبر الموازنات من الأساليب المستخدمة في الأساليب المستخدمة في التخطيط الإداري الحديث حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وتأخذ الموازنات عدة صيغ تتناسب والهدف المقصود مما يعطى المؤشرات الاستدلالية الإدارية المنظمة لمعرفة الاحتياجات وتقديرها خلال فترة الموازنة.

إن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال تعترف بأهمية التخطيط بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، فالتخطيط يستخدم لمساعدة منظمات الأعمال لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل والتأكد بأن أعضائها يعملون نحو هدف واحد وتوجيهه وتقييم هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة. كما أن على جميع منظمات الأعمال كي يكون تخطيطها سليم وتحقق الأهداف المرجوة تستخدم أساليب جديدة تجمع بين المقاييس المالية وغير مالية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم وقياس الأداء وعليها أن تتخذ من الاحتياطات ومنها الرقابة حيث أن هدف الرقابة هو تقييم التقدم نحو أهداف المنظمة وتوجيهه أو تصحيح العملية أو تغيير الخطة من أجل الملائمة الأفضل مع الأغراض والظروف الحالية لعملية الرقابة والتقييم تقوم بتحسين وتوضيح الأغراض والخطط وتوفير وسائل الرقابة الفعالة تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها من خلال عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في الإنتاج والسعر والمكان والترويج.

يتوقف نجاح أو فشل أي منشأة الآن على قدرتها في إرضاء عملائها وضمان استمرار علاقتهم بها، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك فلا بد من الاهتمام بمجموعة من العوامل التي تمثل أسباب النجاح الأساسية منها: التكلفة والكفاءة الجودة، والوقت، الابتكار، المكان.

تمثل تكلفة المواد المباشرة الجزء الأكبر من تكاليف الإنتاج في معظم الشركات الصناعية، كما ان الاستثمارات في صورة المخزون السلعي من هذه المواد تمثل جزءاً هاماً من الأصول المتداولة للعديد من المشروعات الصناعية، لذلك تعتبر عملية التخطيط الإداري والرقابة على هذا العنصر من عناصر التكاليف ضرورية وهامة لحماية أصول الشركات وحفظها من الضياع أو الهدر، إذ ان أي خلل أو قصور في نظام الرقابة على إجراءات الحصول على هذه المواد وعلى كيفية تخزينها وكفاءة استخدامها في العمليات الإنتاجية قد يترتب عليها نفقات غير ضرورية ويمكن تجنبها بالتخطيط الإداري الفعال على هذه المواد.

أولاً: مشكلة البحث **Research Problem**

من خلال الزيارة الميدانية للمنظمة واللقاءات مع المسؤولين ذوي الخبرة والاختصاص وبعد الاطلاع على التقارير السنوية الخاصة بنشاط المنظمة والسجلات الخاصة بالمخزون من المواد الخام والمخزون

نصف الجاهز والمخزون التام تبين أن هنالك مشكلة حقيقية تواجه المنظمة تستوجب البحث ويمكن تحديدها علي النحو التالي:

1. زيادة نسبة التالف من المواد المباشرة الناتج عن تراكم المخزون .
2. عدم استخدام الأسلوب الاقتصادي لشراء المواد الخام .
3. بطء سرعة دوران المخزون التام أدى إلى تجميد رأس المال .
4. زيادة تكاليف الإنتاج ناتجة عن وجود نسبة عالية من التالف.
5. زيادة المصروفات النقل والتخزين والتأمين يزيد من ارتفاع أسعار المنتج النهائي.

مبررات اختيار الباحث دراسة هذه المشكلة

- أ. دلائل وشواهد علي وجود مشكلة علي ارض الواقع.
- ب. وجود الرغبة لدي الباحث في تناول هذا الموضوع بالتحليل والدراسة.
- ج. وجود مراجع علمية في المكتبة العربية تغطي هذا الجانب.

ثانياً: هدف البحث Purpose Research

تهدف الدراسة إلى إيجاد نظام تخطيطي إداري جيد محكم على المواد المباشرة اللازمة للإنتاج لا يسمح بوجود نفقات غير ضرورية يترتب عليها ضياع الأصول الشركة محل الدراسة. وتصميم التكاليف خارج المنتجات وليس بعد دخول المنتجات مرحله الإنتاج ومعرفة مدي توافق الأطر السابقة للتخطيط مع هذه التطورات ويتضمن الأهداف التالية:

1. إصلاح تخطيط تكاليف المواد المباشرة في الشركة الليبية للحديد والصلب.
2. تخفيض تكاليف تلك المواد بإتباع التخطيط السليم والملائم.
3. الاختبار العلمي لتخطيط المواد المباشرة في البيئة الليبية.
4. توفير معلومات لمتخذي القرار .
5. إتاحة فرص لبحوث أخرى في المستقبل.
6. يكون مرجع للدارسين والباحثين.

ثالثاً: أهميه البحث Importance Research

1. يستمد هذا البحث أهميته من أن موضوع تكلفة المواد المباشرة يعتبر من اهم الموضوعات التي تحوز على اهتمام إدارة أي منشأة تسعى إلى البقاء وتحقيق ميزة تنافسيه تعتمد على التكلفة المنخفضة للمنتج لاسيما أن تكلفة المواد المباشرة هي اهم بند من بنود التكلفة الكلية ولاشك ان التطورات السريعة في بيئة التصنيع الحديثة وتزايد حدة المنافسة أظهرت عدم ملائمة المداخل التقليدية الإدارية التكلفة لمواجهة هذه التطورات، والحاجة إلى أدوات أخرى لإدارة التكلفة قبل تحققها مع مراعاة ظروف السوق المنافسة

واعتبارات الجودة وبحيث يستفاد بها في تحقيق هدف تخفيض التكلفة، وتعتمد إدارة تكلفة المواد المباشرة على نظام رقابي فعال مخطط له بدقة وأحكام، فتخطيط التكلفة في ضوء هدف تنافسي طويل المدى لا بد أن يركز على إجراء دراسات وافية لمتطلبات العملاء ومستوى الجودة المطلوب تحقيقها وأوضاع المنافسين ومنتجاتهم، أما تحليل التكلفة فيتم بدراسة مكونات تكلفة المنتج واهمها تكلفة المواد الخام المباشرة الداخلة في تكوينه، ومحاولة إيجاد وسائل خفضها في المنتج دون التأثير على صورة أدائه لوظائفه، وأخيرا مراقبة التكلفة عند مسيبتها مع محاولة تحسينها بهدف الخفض الدائم للتكلفة باستخدام المخزون في الوقت المحدد JIT وبالوسائل الآتية:

أ. الاحتفاظ بعدد محدد من الموردين.

ب. تحسين وترتيب خطوط الإنتاج بالمنظمة.

ج. تخفيض زمن إعداد الآلات.

د. تحقيق رقابة الجودة الشاملة.

هـ. إيجاد قوي عمل مرنة.

2. هذا الموضوع مفيد للشركة قيد البحث والمجتمع والدولة وكذلك الباحث من أجل التحصيل العلمي وزيادة المهارات.