

دور الرقمنة المالية وانعكاسها في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزه تنافسية  
دراسة تطبيقية في معمل الألبسة في النجف الأشرف

**The role of financial digitization and its impact on reducing costs  
and achieving a competitive advantage An applied study in the  
clothing factory in Najaf**

مجتبى سعد مهدي  
Mojtaba Saad Mahdi  
كلية الصفوة الجامعية  
alsafwh University College

فائزة عماد حسن  
Faiza Imad Hassan  
كلية الصفوة الجامعية  
alsafwh University College  
[faezhemad@gmail.com](mailto:faezhemad@gmail.com)

أحمد تركي عبد علي  
Ahmed Turki Abd Ali  
جامعة كربلاء  
University of Karbala

**المستخلص**

يهدف هذا البحث الى دراسة علاقة توظيف أداة الرقمنة المالية عن طريق تطبيقها في مصنع الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف. ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الباحثة عند تطبيق الاداة اعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع العاملين والمسؤولين في المصنع وبعض وكلاء البيع، فضلاً عن البيانات المستخلصة من سجلات المصنع عينة البحث. وبسبب ان نظم الكلف التقليدية لم تعد قادرة على توفير المعلومات الملائمة التي تواكب التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال الحالية وما تتضمنه من منافسة شديدة بسبب ان تلك النظم كونها قد وجدت أساساً لخدمة بيئة اعمال مناسبة لها تنسجم مع متطلباتها والتي اختفت اليوم معالمها واستبدلت ببيئة اعمال ذات ملامح مختلفة تماماً جعلت الوحدات الاقتصادية وجها لوجه مع خطر عدم الاستمرار وتدهور وضعها التنافسي فيما لو لم تعيد النظر من ناحية تطبيق تلك النظم والمبادرة في تبني تقنيات استراتيجية حديثة في مجال محاسبة التكلفة والإدارية ، تعد أداة الرقمنة المالية من بين اهم التقنيات الاستراتيجية لإدارة التكلفة في العصر الحديث والتي يمكن عن طريق توظيفهما ان تحقق الوحدات الاقتصادية تخفيضاً في تكلفة منتجاتها وبالشكل الذي يساعد في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ، تحسين عمليات المنتج ، القضاء على الهدر والضياع ، وبالنتيجة تعزيز الميزة التنافسية وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية ، تلبي متطلبات الزبون، بالوقت المناسب ، وبأسعار منخفضة. وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها ان مصنع الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف، بوصفه عينة البحث، يعاني من عدم وجود ملامح لتطبيق أداة الرقمنة المالية والتي بتطبيقها يمكن تحقيق هدف ترشيد التكلفة فضلاً عن توفير معلومات مفيدة تساعد الادارة في اتخاذ مختلف القرارات.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة المالية، تخفيض التكاليف، الميزة التنافسية، مصنع الالبسة الجاهزة في النجف

**ABSTRACT**

This research aims to study the relationship of employing the financial digitization tool by applying it in the ready-made garment factory in Najaf. To achieve this goal, the researcher relied on the data obtained through field visits and personal interviews with workers and officials in the factory and some sales agents, in addition to the data extracted from the records of the factory, the research sample. Because traditional cost systems are no longer able to provide the appropriate information that keeps pace with the developments and changes witnessed by the current business environment and the intense competition it includes, because these systems, as they were found primarily to serve a business environment suitable for them that is consistent with their requirements, whose features have disappeared today and been replaced by a business environment with completely different features that have put economic units face to face with the risk of not continuing and deteriorating their competitive position if they do not reconsider the application of these systems and take the initiative to adopt modern strategic techniques in the field of cost and administrative accounting, the financial digitization tool is among the most important strategic techniques for cost management in the modern era, through the employment of which economic units can achieve a reduction in the cost of their products in a way that helps in achieving the optimal exploitation of resources, improving product operations, eliminating waste and loss, and as a result enhancing the competitive advantage by

providing high-quality products that meet customer requirements, at the right time, and at low prices. The research reached a number of conclusions, the most important of which is that the ready-made clothing factory in Najaf Ashraf, as a research sample, suffers from the lack of features for applying the financial digitization tool, which can be applied to achieve the goal of rationalizing costs in addition to providing Useful information that helps management in making various decisions.

Keywords: Financial digitization, cost reduction, competitive advantage

## 1-المقدمة

مرت البيئة الإنتاجية بعدد من القفزات النوعية التي تعتبر نقلات إنتاجية فمن اعتمادها بشكل كلي على المورد البشري كعنصر رئيسي في الإنتاج الى ظهور الآلة لتنتج بصورة أدق وأسرع وبتكلفة أقل استمرت هذه المرحلة الى فترة طويلة نسبياً حتى ظهور الرقمنة المالية بشكله غير المتطور والذي عمل على تنظيم العملية الإنتاجية وضبطها وبالتالي انخفاض جزء آخر من التكاليف الإنتاجية وتجدر الإشارة الانتقال من مرحلة الى أخرى كان الهدف الرئيسي من وراءه هو إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة (المحمدي: 2020, 156), استخدام العنصر البشري الوقت الحالي والمنعطف الذي تمر به التكنولوجيا في تطور متسارع بظهور الرقمنة المالية القائم على تزويد الأنظمة بكافة البيانات وتحديد التوقعات المستقبلية لمنتجات , رفع الكفاءة والجودة وزيادة وتوسيع الشرائح والحصص السوقية للمشروعات التي تعتمد الى استخدام الرقمنة وذلك عن طريق الفكري الحسابي الاستثنائي الابتكاري الفعال , أن تكاليف العملية الإنتاجية التي يتحملها المشروع مقابل الحصول على المنافع الاقتصادية المتمثل في الإيرادات هي أساس كل المشروعات سواء كانت القطاع الخاص أو العام هدفه الى الربح , يمكن القول بأن التكاليف تأخذ دوراً فعالاً في المشروعات الاقتصادية بل قد تتجاوز ذلك لتكون الأساس في المشروعات الاقتصادية هذا بالإضافة الى أن التكاليف تمثل أساس للمنافسة بين المشروعات الاقتصادية حيث تؤثر على مستوى الجودة والفاعلية والكفاءة , أن الرقمنة يمكن أن يمثل الأداة التي تساعد المشروعات على حصر تكاليفها وتحديد بدقة كبيرة وتقليل الهدر في إنفاقها بالإضافة الى تحديد أوجه التكاليف المباشرة وغير مباشرة بالإضافة الى أنه يؤدي بضرورة الى إزالة بعض التكاليف الناتجة عن استخدام العنصر البشري مثل قدرة الرقمنة على الإصلاح الذاتي بالإضافة الى التخلص من تكلفة التلف والفقد , وبشكل عام يمكن القول أن الرقمنة المالية هو المستقبل في العمليات الإنتاجية .

**2-مشكلة البحث:** تكمن مشكلة البحث في افتقار الوحدات الاقتصادية العراقية الى تطبيق الادوات الحديثة ومنها اداة الرقمنة المالية وما يشكله تطبيقهما من اهمية كبيرة تتمثل في إدارة الكلفة بتطبيقها، وبالنتيجة تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية.

**1-2هدف البحث:** دراسة مدى امكانية تطبيق اداة الرقمنة المالية في اكتسابها إضافة حقيقية تساهم في التخصيص الأمثل للتكاليف وتخفيضها عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

**2-2فرضية البحث:** يستند البحث الى فرضية رئيسة مفادها الاتي:

إن تطبيق أداة الرقمنة المالية تؤدي الى الحصول على معلومات ملائمة من شأنها ان تساعد في تخفيض تكلفة المنتج.

## 2-3حدود البحث:

اولاً: الحدود الزمانية: تم الاعتماد على بيانات سنة (2023) لغرض انجاز ما يهدف إليه البحث.

ثانياً: الحدود المكانية: لغرض اختبار فرضية البحث فقد تم اختيار الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة كمجتمع للبحث، واحد مصانعها المتمثل بمصنع الالبسة الرجالية في النجف كعينة له، وذلك للدور الذي تلعبه الشركة في انتاج منتجات ذات مساس بحاجة المواطن، بالإضافة الى ما تواجهه الشركة من منافسة شديدة نتيجة انفتاح البلد على العالم ودخول منتجات متنوعة تتميز بجودتها العالية وأسعارها المنخفضة.

## 2-4مناهج البحث:

**المنهج الاستقرائي:** إذ اعتمد الباحث في ظل هذا المنهج على وسائل متعددة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ومن أهمها الزيارات والمعايشة الميدانية في الوحدة الاقتصادية عينة البحث والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والعاملين في الوحدة الاقتصادية عينة البحث والسجلات المحاسبية والبيانات المالية وتقارير الانتاج وسجلات الحضور والانصراف

## 3-الرقمنة المالية

مقدمة: اتجه العالم في الفترة الاخيرة الى الرقمنة المالية اذ يقدم التحول الرقمي فوائد مختلفة للطرفين مقدم الخدمة (الحكومة او القطاع الخاص) والحاصل على الخدمة، حيث يوفر الكثير من الجهد والمال بشكر كبير، وكما ان له مميزات كبيرة في تحسين كفاءة العمل والتشغيل ويساعد على تحسين الجودة وتبسيط الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### 3-1 مفهوم الرقمنة المالية

الرقمنة المالية هي نظام رقمي تتطرق للعديد من الجوانب من بينها التحول الرقمي على صعيد إدارة جانبي الموازنة العامة لاسيما من خلال تبني نظم التحصيل والدفع الإلكتروني. ويتبنى أحدث النظم التقنية فيما يتعلق بالجوانب الأخرى المرتبطة بالسياسة المالية ومن بينها نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، ونظام إدارة الديون وغيرها. وكذلك تساهم في زيادة تغلغل التقنيات المالية الجديدة في السوق المالية، والتي يمكن أن تقلل من مستوى المخاطر القائمة، وتحسن كفاءة المؤسسات المالية، وبالتالي زيادة أرباحها، أذ يعد القطاع المصرفي بمساعدة الابتكارات الرقمية والتقنيات المالية الحديثة من أكثر القطاعات عرضة للتغيرات المبتكرة في مجالات الأعمال، مما يساهم في توفير الأمان للأعمال المصرفية. (حميد و عباس : 583 : 2022 )

ويبينها آخرون بأنها تتطرق للعديد من الجوانب من بينها التحول الرقمي على صعيد إدارة جانبي الموازنة العامة (الإيرادات والنفقات العامة)، خاصة من خلال تبين نظم التحصيل والدفع الإلكتروني، فمن جانب الإيرادات العامة ساعدت رقمنة الضرائب في العديد من الدول على زيادة مستويات التحصيل الضريبي، وتوسيع القاعدة الضريبية من خلال التحول نحو النظم الإلكترونية للإقرار والامتثال الضريبي والتحصيل والفواتير الإلكترونية.

### 3-2 تعريف الرقمنة

إن الرقمنة هي تطبيق تقنيات التحول الرقمي، والانتقال بالخدمات التي تقدمها القطاعات الحكومية إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على التقنيات الرقمية (خضير، 2024 : 227).

### 3-3 كيفية تطبيق الرقمنة في الدول المتقدمة وتأثيراتها الإيجابية على مختلف القطاعات منها:

#### 1- الرقمنة في القطاع الاقتصادي:

اعتمدت الدول المتقدمة بشكل واسع على الرقمنة لتحفيز النمو الاقتصادي. تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، تُستخدم لتحسين الإنتاجية في مختلف الصناعات. على سبيل المثال، في ألمانيا، برنامج “الصناعة 4.0” يهدف إلى تحويل التصنيع التقليدي إلى تصنيع ذكي باستخدام الروبوتات المتقدمة والتعلم الآلي، مما يعزز من كفاءة الإنتاج ويقلل من التكاليف التشغيلية..

#### 2- التعليم الرقمي :

التعليم في الدول المتقدمة قد شهد نقلة نوعية بفضل الرقمنة. منصات التعليم عبر الإنترنت مثل “إدكس” و “كورسيرا” تمكن الطلاب من الوصول إلى الدورات الدراسية من أفضل الجامعات في العالم، وهذا أدى إلى فتح آفاقاً تعليمية جديدة ويوفر فرصاً للتعليم مدى الحياة. مثال في اليابان، تُستخدم التقنيات الرقمية مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتحسين تجربة التعلم وجعلها أكثر تفاعلية وفعالية.

#### 3- تحسين الخدمات العامة:

إن الرقمنة لم تقتصر على القطاع الخاص فحسب، بل شملت أيضاً القطاع العام، وهذا ما أدى إلى تحسين جودة وكفاءة الخدمات الحكومية. وفي دول مثل إستونيا، تُعتبر الحكومة الإلكترونية نموذجاً عالمياً ناجحاً وحيث يمكن للمواطنين إجراء معظم تعاملاتهم الحكومية عبر الإنترنت مثل التصويت الإلكتروني والحصول على الخدمات الصحية والتعليمية. هذه المبادرات تقلل من البيروقراطية وتؤدي إلى التحسن من شفافية وكفاءة الإدارة الحكومية.

#### 4 -الرعاية الصحية الرقمية

إن قطاع الرعاية الصحية في الدول المتقدمة قد استفاد بشكل كبير من الرقمنة، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتوفير الرعاية الفورية. حيث إن تقنيات مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والطب عن بعد، والتطبيقات الصحية المخصصة ساهمة في تحسين إدارة المرضى وتقليل التكاليف. في كندا، ونظام الرعاية الصحية الرقمي يوفر للمواطنين إمكانية الوصول إلى سجلاتهم الصحية وإجراء الاستشارات الطبية عبر الإنترنت، وهذا قد ساهم في تحسين الرعاية الصحية وتقليل فترات الانتظار.

#### 5- الرقمنة في الخدمات المالية

إن القطاع المالي في الدول المتقدمة شهد تحولاً كبيراً بفضل الرقمنة. البنوك والشركات المالية تعتمد على التقنيات الرقمية لتقديم خدمات مالية متطورة مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والمحافظ الإلكترونية، والاستثمار عبر الروبوتات الاستشارية. هذه التحولات أسهمت في تحسين تجربة العملاء وجعل الخدمات المالية أكثر شمولية وسهولة في الوصول. في الولايات المتحدة، تُعتبر شركات التكنولوجيا المالية مثل “باي بال” و “روبين هود” أمثلة بارزة على كيفية تحسين الخدمات المالية من خلال الرقمنة

### 3-4 انظمة الرقمنة المالية العام :

ويرى ويذكر (خليل, 3023 : 2) و (خضير, 2024: 227)

1- **انظمة الشراء الالكتروني** : يتم من خلال انظمة الشراء الالكتروني اجراء جميع عمليات الشراء و ذلك من خلال شبكة الانترنت لتحسين الكفاءة والشفافية والسرعة في الشراء والحد من عمليات التحايل والفساد والاحتيال الضريبي.

2- **انظمة الدفع الالكتروني** : يتم من خلالها تحويل النقود بين الوحدات الاقتصادية بشكل الكتروني, أي تحويل الاموال من العميل الى المنظمة او الشركة , كذلك تعتبر وسيلة فعالة في عملية دفع الضرائب من قبل المكلفين الى الحكومة.

3- **نظام ادارة الدين العام والتحليل المالي**: نظام الكتروني يسمح للحكومة بتعزيز قدراتها وتسهيل عملية ادارة دينها العام , حيث يراقب الالتزامات مثل الديون التي تضمنها الحكومة وعمليات الاقتراض

4- **نظام الدفع بالتجزئة (IRPSI)** : يسيطر البنك المركزي علي نظام الدفع بالتجزئة لما يمتلكه حيادية في ادارته و يتضمن هذا النظام اصدار نظام الدفع الإلكتروني للاموال ومنح التراخيص ويقوم بإنشاء نظام مقسم للبيع بالتجزئة لتحويل الاموال الكترونياً الى نقاط البيع والصراف الالي , إضافة الى انه يمكن للمستخدم الدفع عن طريق الهاتف النقال.

### 3-5 فوائد الرقمنة المالية :

تعدّ الرقمنة المالية من أهم نقاط التحول الحديثة في الأنظمة المالية وتسعى إلى تحويل العمليات المالية التقليدية إلى عمليات رقمية تستفيد من تقنيات الحوسبة والبرمجيات لتسهيل العمليات وزيادة الكفاءة والشفافية ويمكن تلخيص فوائد الرقمنة المالية بما يلي :

1- تمكن الأشخاص والمؤسسات المالية وغير المالية من الابتكار باستخدام التكنولوجيا الحديثة في المعاملات المالية . (Bates6,2017)

ويوفر لهم سبل أكثر سهولة في ادارة مواردهم المالية , وتعد مفتاحاً لتطوير الأعمال المالية وتحقيق الابتكار, مما يسهم في بناء اقتصاد أكثر تنافسية وتكنولوجيا متقدمة (Rega,2017,11) .

3- تساهم الرقمنة المصرفية في تطوير القطاع المصرفي وزيادة القوة المالية للقطاع المصرفي بواسطة جمع وتحليل بيانات السوق المصرفية لاتخاذ القرارات المصرفية الملائمة. (النعيمة: 573 : 2023)

### 3-6 تخفيض التكاليف

بعد تناول الإطار النظري لموضوع الرقمنة المالية، سيتم في هذا المبحث عرض او توضيح لدور هذا الموضوع في تخفيض التكاليف عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والإقتصاديات المالية، على أن يسبق هذا العرض تناول تخفيض التكاليف من حيث المفهوم، الأهمية، وغيرها من الفقرات ذات العلاقة.

### 4- مفهوم تخفيض التكلفة

ان عملية تخفيض التكلفة من المهام الأساسية في منظمات الاعمال والتي تؤثر بشكل رئيسي في مستوى الإيرادات التي تحققها تلك المنظمات اذ يعرف تخفيض التكلفة (عبد الله, 2014 : 181) بأنه استخدام الموارد والامكانيات المتاحة بشكل يحقق توفير في معدلات استخدامها نتيجة التغير في الطرائق الصناعية، تبسيط العمليات الإنتاجية، ازالة القيود، ورفع مستوى الجودة للوصول إلى المعايير المستهدفة.

ويعرف (Drury, 2012 : 542-543) تخفيض التكاليف هي عملية ادارة الكلفة وفق الاجراءات التي يتخذها المديرون وبالاتماد على المعلومات المحاسبية لتحديد الفرص المتاحة التي ينطوي عليها احداث تحسينات في العمليات الإنتاجية وبالنتيجة حدوث تخفيض في التكاليف بشرط ألا يكون على حساب رضا الزبون.

### 4-1 أهمية تخفيض التكاليف

يرى ويذكر (الشمري, 2008 : 43)، (Pierce, 2014 : 1-2) أن أهمية تخفيض التكاليف تكمن فيما يأتي:

- 1- لمواجهة المنافسة الشديدة التي يسومها السوق والمنتجين الجدد العاملين فيه لأجل تخفيض الاسعار والمحافظة على المستوى الملائم من الربح.
- 2- سعي الوحدة الاقتصادية لتحقيق النمو في الارباح التي تعد بدورها المصدر الرئيسي لنمو البنى التحتية لها ولمواجهة الزيادة السنوية في مستحقات العاملين.
- 3- تخفيض الاسعار نتيجة لتخفيض التكاليف والتي تؤدي إلى زيادة أقبال المستهلكين على المنتجات وبالنتيجة زيادة القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية.

#### 2-4 متطلبات تخفيض التكاليف

اما بالنسبة لمتطلبات تطبيق اجراءات تخفيض التكاليف فأنها تتركز في الاتي: -  
(Berk, 2010: 3-4) و (Farr, 2011: 191):

- (1) وجود فريق متعدد الوظائف من أقسام الوحدة الاقتصادية كافة، يقيم أهمية كل عنصر من عناصر التكاليف مع تحديد مقدار الوفورات المتوقعة فيها في ظل كل بديل من البدائل التي يتم اقتراحها والتي يتم بموجبها رسم خارطة المنتج وما يستلزمه من تكاليف.
- (2) ضرورة قيام الإدارة العليا بدعم الفريق متعدد الوظائف والمهام التي يتم تنفيذها.
- (3) مواجهة حالات المقاومة التي يواجهها الفريق تجاه مقاومة عملية تخفض التكاليف وتحديد المخاطر الناتجة عن هذه العملية والتي تؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها.
- (4) اقامة علاقة قوية مع الموردين لتقديم أفضل عروض الاسعار بشأن المواد التي يستلزم الامر ادخالها في الإنتاج والتي تشمل الخصائص التي تتمتع فيها كل مادة واسعارها.

#### 3-4 الميزة التنافسية

بعد تناول الاسس المعرفية لفلسفة الرقمنة المالية وتخفيض التكاليف في المبحثين السابقين، سيتناول هذا المبحث توضيح الميزة التنافسية لغرض ضمان انتاج منتجات عالية الجودة وبكلفة اقل وتلبي متطلبات الزبائن، وسوف يتطرق هذا العرض تناول كل ما يتعلق بالميزة التنافسية من حيث المفهوم، الخصائص، والأولويات وغيرها من الفقرات ذات الصلة.

#### 4-4 مفهوم الميزة التنافسية

يشغل هذا المفهوم أهمية كبيرة في بيئة الاعمال الحديثة، فهو يمثل العنصر الاستراتيجي الذي تستطيع من خلاله الوحدة الاقتصادية ان تحقق ربحية دائمة ومستمرة بالمقارنة مع منافسيها، اذ تعود بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى ثمانينات القرن الماضي على إثر كتابات Michel Porter التي كانت تسلط الضوء على أهمية مفهوم الميزة التنافسية، اذ يعد مفهوم الميزة التنافسية (Kuo, et. al. 2017: 356) على انها تطبيق للاستراتيجيات التي لا يمكن للوحدات الاقتصادية الأخرى تنفيذها والتي تتمكن من خلالها أن تؤثر في خفض الكلفة، زيادة فرص السوق، وتقليل مستويات المنافسة. وقد اوضح (Porter) ان الميزة التنافسية تعد من المفاهيم التي تنتج عندما الوحدة الاقتصادية تصل الى ابتكار اساليب حديثة ذات فاعلية كبيرة بالمقارنة مع الأساليب التي يستخدمها المنافسين حيث يكون لها إمكانية تجسيد هذا الابتكار على ارض الواقع (Porter, 2004:8). ويشير (الزبيدي) ان الميزة التنافسية ما هي الا المستوى الذي قد تصل إليه الوحدات الاقتصادية عند قيامها بتطوير أو اكتساب مجموعة من الخصائص والموارد، أو تبنيها تطبيق الاجراءات التي تجعلها تتميز في أدائها على منافسيها، بحيث تفي بمتطلبات ورغبات زبائنهم، وبمجرد تمييز منتجاتها وتوقعها من حيث الكلفة المنخفضة والجودة العالية تحصل على حصة سوقية أكبر وبذلك تحقق زيادة في الأرباح (الزبيدي، 2018: 21).

#### 5-4 خصائص تحقيق الميزة التنافسية

يرى (الغالبى وادريس، 2009: 309) ان أهم خصائص الميزة التنافسية هي كالآتي:

- (1) . تتصف بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو عند المقارنة عبر فترات زمنية مختلفة مما يجعل فهمها بشكل مطلق صعب التحقيق.
- (2) . التجدد المستمر ومحاولة إحداث التوازن بين حدود البيئة الخارجية للوحدة الاقتصادية من جهة وقدراتها ومواردها من جهة أخرى.
- (3) . المرونة أي يمكن استبدال ميزة تنافسية بأخرى بكل سهولة ويسر وفق ما تتطلبه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

#### 6-4 الاولويات التنافسية

يرى (Lin & Tseng, 2014:2) بانه توجد حاجة ماسة لتحليل السوق وذلك لمعرفة وتحديد احتياجاته، كما ان إجراء هذا التحليل انما هو للكشف عن الوضع الحالي للوحدات الاقتصادية الصناعية فيما يتعلق بالتطورات لتحقيق ميزتها التنافسية، كما ينبغي ان يكون هنالك تقييم لأهمية الأولويات التنافسية بالإضافة إلى ذلك يجب وضع معايير عملية لهذه الأولويات بحيث تسمح للمديرين بتحديد الدرجة التي طورت بها الوحدات الاقتصادية أهميتها تجاه الأولويات التنافسية والتي تشكل أساس كفاءتها، وايضا تأثيرها في أداء الأعمال. ويضيف (Cai and Yang, 2014:151) ان المفاضلة بين الأولويات التنافسية، مثل التكلفة والجودة والتسليم، تؤثر مباشرة في بناء القدرة التنافسية، وان تحديد كل أولوية من هذه الأولويات انما يعد ضروري للمساعدة في تحفيز وتوفير العديد من الفرص التي تساهم في تحسين أداء الوحدة الاقتصادية. ويعرف (Diaz-Garrido, et. al., 2011:4) الاولويات التنافسية بانها "تلك الأهداف التي يجب أن تصل إليها الوحدات الاقتصادية لكي تكون قادرة على المنافسة وبالشكل الذي يجعلها متفوقة من ناحية تعزيز ميزتها التنافسية.



## 5-التطبيق العملي

في هذا المبحث سيتم تطبيق أدوات الرقمنة المالية وفق الخطوات ادناه :

- (1) **تحديد الرؤية والإستراتيجية التي يستهدفها المصنع عينة البحث:** يتضح من المعايشة الميدانية للباحثة في المصنع عينة البحث والمقابلات مع المسؤولين فيه أن أهم ما يصبو المصنع لتحقيقه من رؤية إستراتيجية مستقبلية هو إنتاج منتج من البدلة الرجالية يلائم متطلبات الزبون وبالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية، تحسين قيمة منتجاته بترشيدها، زيادة الجودة، فتح منافذ متعددة للبيع، وتحقيق الأرباح.
- (2) **تحديد فريق أدوات الرقمنة المالية متعدد الوظائف:** بعد تحديد ووضوح الرؤية الاستراتيجية للمصنع يتم تشكيل فريق أداة الرقمنة المالية الذي يشمل اختصاصات عدة تضم التصميم، التكنولوجيا، الإنتاج، حسابات الكلفة، والبحث والتطوير.
- (3) **تحديد متطلبات الزبون:** يتم في هذه المرحلة تحديد متطلبات الزبون التي ينبغي توافرها في منتج البدلة الرجالية وهي تمثل بمثابة أول مهام فريق الرقمنة المالية التي ينبغي القيام بها، إذ تشير نتائج بحوث السوق للمصنع عينة البحث وكذلك المقابلات مع عينة من الوكلاء وزبائن المصنع أن أبرز المتطلبات الأساسية التي ينبغي الزبون توفيرها في البدلة الرجالية تكاد تنحصر في كل من السعر المناسب، الجودة العالية، المتانة العالية، تعبئة وتغليف البدلة الرجالية بشكل جيد، تصميم البدلة الرجالية بالشكل الذي يساير التصاميم العالمية، وخفة وزن البدلة.
- (4) **تحديد خصائص الرقمنة المالية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد خصائص الرقمنة لمنتج البدلة الرجالية ذو المواصفات (1126) في ضوء متطلبات الزبون، إذ بعد قيام الباحثة بالاستفسار من مهندسي المصنع العاملين في أقسام التصميم البرمجة والإنتاج عن أبرز الخصائص والمتطلبات الهندسية التي تكون أكثر تأثيراً بمتطلبات الزبون التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، اتضح أنها تنحصر في كل من (عمليات الإنتاج، عمليات التقوية، جودة مكونات البدلة الرجالية، المكان، عمليات التعبئة والتغليف، كفاءة العاملين، وتحديث تصاميم البدلة الرجالية).
- (5) **التخطيط لأدوات الرقمنة المالية ذات العلاقة بالمنتج:** بعد تحديد الخصائص أو المتطلبات الهندسية للبدلة الرجالية في ضوء متطلبات الزبون، تتم المباشرة بالتخطيط الرقمنة المالية ذات العلاقة بمنتج البدلة الرجالية بما تتضمنه هذه العمليات من أنشطة مختلفة عن طريق المباشرة بإعادة هيكلتها وتنظيمها وترتيبها بالصورة التي تنسجم والخصائص الرقمنة للبدلة الرجالية، التي تركز بدورها على تخفيض تكلفة المواد الأولية الداخلة في إنتاج البدلة الرجالية وانعكاس ذلك على تخفيض تكلفة البدلة الرجالية للمصنع.
- (6) **تخفيض التكلفة الى المستوى المطلوب الوصول اليه**  
في ظل هذه المرحلة يتم تخفيض التكلفة الى المستوى المطلوب الوصول اليه والذي يجعل المصنع عينة البحث قادر على الاستمرار والبقاء وعملية التخفيض تتم عن طريق إجراء تعديل لمواصفات منتج المصنع عينة البحث طبقاً لمواصفات المنتج المنافس، إذ يتوقع ان تسفر عملية التعديل عن احداث تخفيض في تكلفة منتج المصنع عينة البحث والوصول الى المستوى المطلوب، مع الاخذ بالحسبان ان عملية التعديل يجب ان لا تؤثر في جودة المنتج، وبوضوح الجدول (1-3) تخفيض تكلفة الاجزاء المكونة لمنتج البدلة الرجالية من المواد الداخلة في الانتاج للمصنع وفقاً لمعلومات المنتج المنافس.

جدول (1-3)

تخفيض تكلفة الاجزاء المكونة لمنتج البدلة الرجالية من المواد الداخلة في الانتاج للمصنع وفقاً لمعلومات المنتج المنافس

ت	الاجزاء المكونة للمنتج	البدلة الرجالية للمصنع			البدلة الرجالية للمنتج المنافس التركي			مبلغ التخفيض في التكلفة عند تعديل المواصفات وفق المنتج المنافس
		معدل الصرف	السعر	التكلفة	معدل الصرف	السعر	التكلفة	
الاقمشة:								
1	القماش	3.6 متر	7650	27540	2.75 متر	3900	10725	16815
2	القماش الخام (البطانة)	1.7 متر	1750	2975	1.5 متر	650	975	2000
3	بطانة الجيب	1 متر	1500	1500	0.5 متر	800	400	1100

215	135	1350	0.1 متر	350	3500	0.1 متر	كفة الياقة	4
الخيوط:								
15	15	5	3 متر	30	10	3 متر	الخيوط الشفافة	5
88	150	0.5	300 متر	238	0.660	360 متر	الخيوط العادية	6
75	90	0.3	300 متر	165	0.500	330 متر	الخيوط الاوفر	7
30	-	-	-	30	0.600	50 متر	الخيوط الحرير	8
11	25	0.5	50 متر	36	0.600	60 متر	الخيوط لببت الازرار	9
الحشوات:								
1335	1500	3000	0.5 متر	2835	3150	0.9 متر	لاصق امام	10
333	135	900	0.15 متر	468	1560	0.3 متر	حشوة لاصقة نسيجية	11
75	300	300	1 متر	375	250	1.5 متر	شريط لاصق الكمر	12
855	1125	900	1.25 متر	1980	1500	1.32 متر	الكمر الجاهز	13
245	-	-	-	245	1635	0.15 متر	الحشوة غير اللاصقة غير النسيجية	14
425	100	100	1 متر	525	350	1.5 متر	شريط دابر الجاكيت	15
50	200	10	عدد 20	250	10	عدد 25	شريط ميتو	16
135	90	90	1 متر	225	150	1.5 متر	شريط حفرة الردن	17
735	540	1350	0.4 متر	1275	2500	0.51 متر	القنوجة	18
160	400	1600	0.25 متر	560	1600	0.35 متر	لاصق القنوجة	19
140	100	2000	0.05 متر	240	3000	0.08 متر	البريم	20
20	20	2000	0.01 متر	40	3000	0.0133 متر	الشاش	21
750	250	250	1 زوج	1000	1000	1 زوج	الكتافية	22
مستلزمات الخياطة:								
300	300	50	عدد 6	600	100	عدد 6	ازرار حجم 23	23
560	240	60	عدد 4	800	200	عدد 4	ازرار حجم 32	24
150	100	100	عدد 1	250	250	عدد 1	سحاب	25
100	50	50	عدد 1	150	150	عدد 1	العلاقة (الجنكال)	26
50	50	50	عدد 1	100	100	عدد 1	علامة العناية	27
200	100	50	عدد 2	300	150	عدد 2	علامة الحجم والمصنع	28
المستلزمات الورقية:								
180	180	720	0.25 متر	360	720	0.5 متر	الورق الحراري الحساس	29
125	75	300	0.25 متر	200	400	0.5 متر	ورق التأشير	30
مواد تعبئة وتغليف:								
2400	-	-	-	2400	2400	عدد 1	الحقيبة	31
-	100	100	عدد 1	100	100	عدد 1	الكيس	32

33	التعلاكة	عدد 1	250	250	عدد 1	250	250	-
المجموع	48392	المجموع	18720	29672				

الجدول: من اعداد الباحثين استنادا الى معلومات شعبة التكلفة ومسؤولي التسويق في المصنع.

يتضح من الجدول اعلاه ان اجمالي التخفيض في تكلفة المواد الداخلة في انتاج الاجزاء المكونة للبدلة الرجالية للمصنع عينة البحث يبلغ (29672) دينار، ويعد هذا التخفيض خطوة مهمة في تحسين قيمة المنتج واستبعاد الاجزاء التي لا تضيف قيمة له.

#### 1-5 وضع المراحل السابقة قيد التنفيذ

يتم مراجعة جميع الخطوات التي تم ذكرها آنفاً للتأكد من مدى انسجامها مع اهداف المصنع التي اهمها تحسين قيمة المنتج من البدلة الرجالية وتحقيق الميزة التنافسية بزيادة جودة المنتج وتخفيض تكاليفه ومطابقة مواصفاته لرغبات الزبون. ، وبالنسبة لمواصفات الزبون فانه كلما كانت وفق رغبات وحاجات الزبون ادى ذلك الى تحقيق رضاه عن المنتج وبالنتيجة يمكن المباشرة بوضع مراحل تقنية اعادة هندسة العمليات قيد التنفيذ.

#### 6-الاستنتاجات والتوصيات:

##### 1-6استنتاجات الجانب النظري:

تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتصورات التي من شأنها ان تساهم في لقاء الضوء على اوجه القصور والخلل في المصنع عينة البحث، ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

- 1- ان المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة والتطورات المتسارعة قد جعل الوحدات الاقتصادية تمارس عملها في بيئة أعمال موجهة من قبل الزبون، وهكذا فإن من الافضل لها، تحقيق القيمة المضافة من جهته إذا ما ارادت البقاء والمحافظة على موقعها التنافسي في ظل هذه البيئة.
- 2- تعد أداة الرقمنة المالية من أفضل التقنيات الاستراتيجية في مجال جمع البيانات والمعلومات المحاسبية والادارية والتي يمكن استخدامها لتطوير اعمال وانشطة الوحدة الاقتصادية.
- 3- ان امتلاك المصنع (عينة البحث) من الكفاءات واصحاب الخبرات الفنية الجيدة يجعله قادر على انتاج مُنتجات تُنافس المُنتجات الاجنبية، إذا ما توافرت له الظروف المُناسبة متمثلة بالدعم الحكومي فضلاً عن اشراك الزبون في تصميم مُنتجاته .

##### 2-6 استنتاجات الجانب العملي:

- 1- ان الطريقة التي يتبعها مصنع الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف خصوصاً فيما يتعلق بتجميع عناصر التكلفة واحتسابها (حسب نظام التكلفة المطبق في المصنع) تعد من الطرق التي لا تتفق والاسلوب العلمي الصحيح المتعارف عليه في إعداد القوائم الكفوية، فضلاً عن الاعتماد على عدد العمال في توزيع التكاليف الصناعية العامة (ت. ص. غ. م) والتي تعتبر من الطرق غير السليمة والناجحة ، و يعود القصور في هذا المجال الى ان العاملين على نظام التكلفة في المصنع هم أشخاص غير مؤهلين علمياً وبعيدين كل البعد عن الاختصاص المحاسبي.
- 2- ان تنفيذ أداة الرقمنة المالية لتحديد تكلفة الانتاج في مصنع الالبسة الجاهزة في النجف لسنة 2021 يؤدي الى تخفيض تكلفة الانتاج من (3,077,066,905) دينار والمحتسبة وفقاً لنظام التكاليف الحالي المتبع في الشركة الى (2,364,695,203.28) دينار المحتسبة بعد تنفيذ اداة الرقمنة المالية اي حصول تخفيض في التكلفة مقداره (712,371,701.72) دينار والذي يتمثل في تكاليف الطاقة العاطلة والتي ينبغي ان لا تحمل على تكلفة المنتجات.

##### 5-التوصيات:

- بناء على ما تم التوصل اليه من استنتاجات في المبحث السابق، يمكن استعراض اهم التوصيات وكالاتي:
- 1- العمل على اجراء تغيير جذري على النظام التكلفة المطبق في المصنع عينة البحث وفي جميع الوحدات اقتصادية التابعة لوزارة الصناعة العراقية وذلك بتطبيق الانظمة والأدوات الحديثة ومنها أداة الرقمنة المالية والتي تم عرضها وتطبيقها في هذا البحث، لما لها من تأثير على عملية احتساب التكلفة بطريقة مبنية على اسس علمية رصينة.
  - 2- تخفيض تكلفة منتج البدلة الرجالية بما يتلاءم واسعار المنتجات المنافسة لها في السوق المحلية من اجل رفع نسبة المبيعات ومحاولة الاستفادة من الطاقة العاطلة واستغلالها الاستغلال الأمثل.
  - 3- استبدال المكائن والمعدات القديمة الخاصة بإنتاج البدلة الرجالية بأخرى حديثة ومتطورة وبمواصفات عالية وأكثر كفاءة، وهذا الاجراء يؤدي إلى تخفيض تكاليف الصيانة وتكاليف الأدوات الاحتياطية وبطبيعة الحال سيؤدي الى تخفيض تكلفة الصنع.



المصادر

المصادر العربية

1. ياسين نادب علي خليل، الرقمنة المالية، مجلة الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء , 2023.
2. زهراء احمد النعيمي وماهر مناع عبيد، الرقمنة المصرفية وأثرها في مؤشرات القوة المالية، مجلة تكريت للعلوم الادارية, 2023.
3. عبد الله ,خالد محمد احمد , (2014) , "التكامل بين اسلوبي الكلفة المستهدفة والتكلفة على اساس النشاط كأداتين لأداره التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة انتاج الكهرباء , دراسة حالة , الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة " اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى كلية الدراسات العليا , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4. الشمري , فايز هلال عبد الله . (2008) , " دور تقنيات إدارة الكلفة في تخطيط التكاليف وتخفيضها " (دراسة ميدانية ) , رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
5. الغالبي, طاهر محسن منصور, ادريس, محمد صبحي, (2009): "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" , دار وائل للنشر, الطبعة الثانية- عمان الاردن.
6. احمد طالب حميد و رغد جمال عباس (2022) اثر تطور التكنولوجيا المالية المالية على الأنشطة المصرفية عن طريق انتشار التقنيات الرقمية
7. ليلي بدوي خضير( 2024) النشاط البنكي في ظل الرقمنة ( العراق حالة دراسية) مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
8. مثنى فالح بدر الزبيدي (2018) استخدم مدار تدفق القيمة في قياس التكاليف في بيئة الإنتاج الموجهة بواسطة الزبون,مجلة الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المصادر الأجنبية:

- 1- . Richard Bates,2017, Banking on the future: an exploration of FinTech and the consumer interest, a report undertaken for Consumers International July.
- 2- Rega. Federico Giovanni, 2017, The bank of the future, the future of banking, An empirical analysis of European banks, Department of Economics, Second University of Naples, Capua, Italy .
- 3- Drury ,Colin,(2012) "Management and Cost Accounting " 8<sup>th</sup> edition ,printed in china by RR Donnelley .
- 4- Pierce, Allen . (2014)," Cost Reduction as an Element of Business Strategy "https :// DCA partners . com/ white papers , 2014.
- 5- Farr ,John Vail . (2011)," Systems Life Cycle Costing Economic Analysis, Estimation, and Management " by Taylor & Francis Group, LLC .
- 6- Berk. Joseph. (2010)" Cost Reduction and Optimization for Manufacturing and Industrial Companies " John Wiley Sons ,Inc . Hoboken, New Jersey .
- 7- Kuo, S., Lin, P., & Lu, C. (2017). The effects of dynamic capabilities , service capabilities , competitive advantage , and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A, Part A*(95), 356–371. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.11.015>
- 9- Lin, Yuan-Hsu,. Tseng, Ming-Lang,(2014) ,"Assessing the competitive priorities within sustainable supply chain management under uncertainty", *Journal of Cleaner Production*.
- 10- Cai, S., Yang, Z., (2014). On the relationship between business environment and competitive priorities: the role of performance frontiers. *Int. J. Prod. Econ.* 151 131e145
- 11- Eloi'sa Di'az-Garrido \*, Mari'a Luz Marti'n-Pen'a 1 , Jose' Mari'a Sa'nchez-Lo'pez 2 (2011) Competitive priorities in operations: Development of an indicator of strategic position