



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع: 2022/ 2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم مالية و محاسبة

التخصص: مالية مؤسسة

مذكرة بعنوان:

ضبط و ترشيد التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية (دراسة حالة مطاحن بني هارون)

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص " مالية المؤسسة "

إشراف الأستاذ:

لطرش جمال

إعداد الطلبة:

- لبيض كمال

- زقور رقية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	محمد بوطلاعة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لطرش جمال
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	هولي رشيد

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير البرية
سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، وبعد
نتقدم بجزيل الشكر للمولى عز و جل على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل
المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان مع فائق الاحترام والتقدير إلى الدكتور "**لطرش جمال**"
على قبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع،
والنصائح والتوجيهات التي حظينا بها من بداية اختيار الموضوع
كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة
المناقشة الأستاذ "**محمد بوطلاعة**" و الأستاذ "**عاشوري نعيم**" على
التوجيهات و الدعم من بداية البحث
و نشكر كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل العلمي و نخص بالذكر
الأخت «سعاد»

كما لا ننسى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير ومن خلالهم أساتذة تخصص مالية مؤسسة

كما لا ننسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

"إلى كل هؤلاء أسمى عبارات الشكر والتقدير"

إهداء

إلى الذي سقى خطواتي منذ نعومة أظفاري بكلمة صدقوا بعنوان
البساطة والتواضع، ونبيل الأخلاق وأسمائها
إلى من حثني على طلب العلم وكان لي السند الأكبر
"والدي حفظه الله"

إلى أعز إمرة في الوجود زهرتي و ملجئي بعد الله
أمني و أمانتي حفظها الله و رعاها
"والدتي رعاها الله"

إلى رفيق دربي و سندي في الحياة زوجي حفظه الله
" عيسى "

إلى أغلى الحبايب إلى من علموني الصدق و الإحسان
"جدي و جدتي رعاهم الله"

إلى ابنتي و قرّة عيني جنتي غاليتي "جنى رنيم"
إلى من يحملون معي دما مقدسا إخوتي "سعاد علاء دنيا صلاح
شراف"

إلى كل عائلة زوجي كل واحد باسمه حفظهم الله
إلى كل أصدقائي وزملائي و أقاربي كل باسمه حفظكم الله.
إلى كل من ربانا و علمنا الإحسان.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وعرفان
	الإهداءات
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
	الفصل الأول: تحليل الميزة التنافسية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: تحليل البيئة التنافسية
7	المطلب الأول: مفهوم البيئة
8-9	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس
9	المبحث الثاني: الميزة التنافسية وأنواعها
10	المطلب الأول: تعريف و شروط فعالية الميزة التنافسية
11-14	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و محداداتها
14	المبحث الثالث: سلاسل القيمة و أسس بناء الميزة التنافسية

14-17	المطلب الأول: سلسلة القيمة
17-20	المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
21	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: مدخل التكاليف كأساس لتحسين الميزة التنافسية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية التكلفة
24	المطلب الأول: مفهوم التكلفة
25	المطلب الثاني: أنواع التكاليف
25-27	المطلب الثالث: تصنيفات التكاليف
28	المبحث الثاني: تأثير التكاليف على الميزة التنافسية
28	المطلب الأول: استراتيجيات التكلفة
29-32	المطلب الثاني: سياسة التسعير والأهداف الاستراتيجية
33	المطلب الثالث: استراتيجيات التسعير والتكلفة
33	المبحث الثالث: مدخل تخفيض التكاليف
34-35	المطلب الأول: مدخل الجودة كأساس لخفض التكاليف
35-38	المطلب الثاني: الصيانة كأساس لتخفيض التكاليف
39	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن بني هارون
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن بني هارون

42-44	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة بني هارون
44-49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون
49-52	المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمؤسسة
52	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية وطرق حساب التكاليف في المؤسسة
52-53	المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة
53-56	المطلب الثاني: الميزة التنافسية وأسس بنائها في المؤسسة
56-57	المطلب الثالث: تكاليف الإنتاج بالشركة
58	المبحث الثالث: تحليل تكاليف الجودة وتكاليف الصيانة في المؤسسة
58-59	المطلب الأول: دراسة وظيفة الجودة في المؤسسة
59-63	المطلب الثاني: دراسة وظيفة الصيانة في المؤسسة
64	خلاصة الفصل الثالث
65-66	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 01	توزيع العمال حسب الكفاءات	50
جدول 02	توزيع العمال حسب المجموعات	51
جدول 03	توزيع العمال حسب السن	51
جدول 04	توزيع العمال حسب الجنس	51
جدول 05	الوفرات المحققة في المواد خلال سنة 2017 مقارنة بسنة 2019	55
جدول 06	بطاقة مخزون السميد و الفرينة لسنة 2021	57
جدول 07	بطاقة مخزون المادة الأولية القمح	57
جدول 08	نسب أنواع الصيانة في الشركة خلال سنة 2020	60
جدول 09	تطور تكاليف الصيانة خلال سنة 2020	62
جدول 10	عناصر التكاليف المباشرة للصيانة لسنة 2020	62

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	يمثل ميزة التكلفة الأدنى	الشكل 01
13	يمثل دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل 02
18	يمثل توضيح الأثر المضاعف للجودة	الشكل 03
45	يمثل الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون	الشكل 04
49	يمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة المالية	الشكل 05

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن تحديات كثيرة، نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم ومسار الدولة الجزائرية نحو تطبيق مبادئ المنظمة العالمية للتجارة، مما يخلق مناخا واتجاها جديدا في الأسواق يطلق عليه " المنافسة " والذي يعني تحرير التجارة الخارجية وعرض المنتجات في سوق تنافسية واحدة، والذي ينعكس بآثار سلبية على المؤسسات الجزائرية حتى على مستوى السوق المحلية في ظل الظروف الراهنة.

وفي ظل هذا الاتجاه التنافسي الجديد، بات من الضروري قيام المؤسسات بالبحث عن أساليب تحد من قصور أنظمتها وتقنياتها المطبقة، سعيا نحو إيجاد سبيل تعزز به قدرتها التنافسية وعلى أساس ذلك يمكن تصنيف عدة أنواع من المؤسسات، فنجد تلك التي تصنع التغيير في مواجهة السوق التنافسية، وأخرى تفكر في وسائل مبتكرة لصنع التغيير، وأخرى تلاحظ وتراقب حدوث تغيرات في السوق بغرض إعادة تقييم موقفها الداخلي، وأخرى لا تعلم شيئا عن هذه التغيرات، وهذه الأخيرة لا مكانة لها في البيئة التنافسية الحديثة.

ومن ثم وجب على المؤسسات الجزائرية ألا تبقى حبيسة الموقف تتعجب مما يحدث من تغيرات، محاولة بذلك وضع استراتيجيات تهدف بالمقام الأول إلى البحث عن مصادر تحقيق مزايا تنافسية لها، بغرض رفع قدرتها التنافسية في السوق المحلية والعالمية، سواء تلك الاستراتيجيات المتعلقة بتمييز المنتج ، أو بتلك التي تجعل المؤسسات تنتج بأقل من تكلفة منافسيها مراعية بذلك عنصر الجودة، ولعل هذا النهج الاستراتيجي الخاص بالتكلفة يحتل مركز الصدارة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة باعتبارها هي العامل الحالي والمستقبلي الذي يساعد المؤسسة في توظيف إمكانياتها وطاقتها في ظل اعتبارات البيئة التنافسية.

1/ إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن حصر إشكالية الدراسة في سؤال جوهري يتمثل في:

- إلى أي مدى يمكن أن يشكل تخفيض التكاليف مدخل لتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الإنتاجية؟

2/ التساؤلات الفرعية:

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما هي الميزة التنافسية؟، وما هي أنواعها ومحدداتها؟
- ما هي عناصر التكلفة؟ وكيف يتم حسابها في المؤسسة الصناعية؟
- ماذا يقصد باستراتيجية التكلفة؟
- ما هي أهم المداخل التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض تكاليفها؟

3/ الفرضيات:

ان صياغة الفرضيات التالية منبعها استفسارات أثارته مشكلة البحث و تمثلت في الفرضيات التالية:

-هناك دور لضبط التكاليف في تحسين الميزة التنافسية.

- التحكم في مؤشرات التكاليف يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

-للجودة دور فعال في تحسين الميزة التنافسية.

-يتم ضبط و ترشيد التكاليف في مؤسسة بني هارون.

4/ أسباب اختيار الموضوع:

-اهتمامنا بالمواضيع الخاصة ب ضبط التكاليف و دورها في الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

-اعتقادنا بأن موضوع ضبط و ترشيد التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية موضوع جدير بالدراسة من ناحية الحداثة و التطور من جهة ومن جهة أخرى رغبتنا الشخصية في تبين أن هذا الموضوع يتسم بالبساطة رغم تعقيداته الواقعية مما يؤدي لبحثه و الغوص في جوانبه من جهة أخرى.

-الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع من خلال الاهتمامات الدولية و الوطنية بضبط التكاليف من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

-تناسب موضوع الدراسة مع التخصص المدروس.

5/أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة الموضوع ومدى ضرورته في ظل المنافسة خاصة في ظل تجانس المنتجات، بالإضافة إلى -كونه إطار متكامل يحقق تنمية وتطوير المركز التنافسي من خلال التحكم في التكاليف.

6/ أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على أحد أهم العناصر الذي ظل يشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية، في حين لا يزال يمثل شبحا يهدد المؤسسات الجزائرية، بغية تخصيص هذه الأخيرة بمدى أهميته في ظل اقتصاد السوق وتحرر المنافسة.

7/ صعوبات الدراسة:

من أهم المعوقات التي واجهتنا أثناء إعدادنا لهذا العمل:

-عدم توفر المراجع من كتب أو مقالات باللغة العربية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

- صعوبة الربط النظري بين متغري الدراسة.
- صعوبة بالغة في الحصول على المعلومات من مسؤولين المؤسسة.
- صعوبة منحنا للوثائق الداخلية للمؤسسة

8/ منهج البحث:

إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.

هذا المنهج الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث تعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف و تشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدام منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

9/ الدراسات السابقة:

- تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي باحث علمي، بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث العلمي فيما إختار من مشكلة، و من بين اهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها في هذا الجانب ما يلي:
- د. حمد شفاء، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مناجم الفوسفات- تبسة الجزائر، العدد 1، 2020.

- مسعود بويباون، مفيدة يحياوي، دور التحكيم في مؤشرات التكاليف الخفية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاستراتيجية و التنمية، سطيف الجزائر، العدد3، 2019.
- عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، المسيلة- الجزائر، 2019.

10/ تقسيم الدراسة:

ومن أجل تغطية الموضوع والإحاطة به قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول: فصلان يمثلان الإطار النظري للموضوع، والفصل الآخر يمثل الجانب التطبيقي للدراسة حيث قسمت على النحو التالي:

- الفصل الأول تناولنا فيه تحليل البيئة التنافسية.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول لتعريف البيئة و من تم التطرق إلى تحليل قوى التنافس، و الميزة التنافسية و أنواعها، أما المبحث الثاني خصصناه للحديث عنالميزة التنافسية وأنواعها حيث قمنا بتعريف وشروط فعالية الميزة التنافسية أنواعها و محدثاتها، كما تناولنا في

المبحث الثالث سلاسل القيمة و أسس بناء الميزة التنافسية و الذي ضمناه ثلاث مطالب تناولت سلسلة القيمة و أسس بناء الميزة التنافسية و استمرارية الميزة التنافسية.

-فيما خصصنا الفصل الثاني مدخل التكاليف كأساس لتحسين الميزة التنافسية والذي ضمناه ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه للحديث عن ماهية التكلفة و من تم التطرق إلى مفهوم و أنواع التكاليف وتصنيفاتها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تأثير التكاليف على الميزة التنافسية تطرقنا فيه إلى استراتيجيات التكلفة و سياسة التسعير و الأهداف الاستراتيجية، أما المبحث الثالث خصصناه لذكر مداخل تخفيض التكاليف و الذي تناول مدخل الجودة كأساس لخفض التكاليف، الصيانة كأساس لخفض التكاليف. أما الفصل الثالث فتمثل في دراسة حالة حيث تم ذلك من خلال إسقاط بعض الجوانب النظرية على حالة الشركة، فكان منها تحليل البيئة التنافسية للشركة، حساب التكاليف فيها، كما تم التطرق لكل من وظيفي الجودة والصيانة في هذه الشركة.

11/ الإطار الزمني للمدركة:

حددت هذه الدراسة بالإطار الزمني و المكاني، فيما يخص الإطار المكاني فيخص مطاحن بني هارون، أما بالنسبة للإطار الزمني فقد حددت الدراسة من جانفي 2022 إلى جوان 2022 كفترة لتحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الأول:

تحليل الميزة

التنافسية

تمهيد:

يعتبر عامل المنافسة أحد أبرز العوامل الذي يفرض على المؤسسة إعادة النظر في إمكانياتها وطاقاتها، وكذا وضع استراتيجيات تسمح لها من تحقيق أهدافها في ظل هذه التغيرات. وهذا يستدعي الإلمام الكامل بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، باعتبارها بمثابة العامل الأساسي الذي يدفعها إلى تحسين أدائها بشكل مستمر، حيث يمكنها ذلك من احتلال مرتبة في السوق وتفوق على منافسيها، ومن هنا بات من الضروري على المؤسسة فهم مختلف العلاقات التي تربطها ببيئتها من أجل كسب ميزة تنافسية. ومن أجل توضيح ذلك تم التطرق إلى كل من تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها ومحدداتها، سلسلة القيمة وأسس بناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: تحليل البيئة التنافسية

يعتبر تحليل البيئة التنافسية النظام الخارجي الذي تتنافس فيه الشركات و تمارس فيه نشاطها و يعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين المؤسسة و البيئة و كذا القدرة على استشراف اتجاهاتها المستقبلية و من هنا نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم البيئة و تحليل قوى التنافس.

المطلب الأول: مفهوم البيئة

أولاً: تعريف البيئة

البيئة تعني الوسط الذي يحيط بالإنسان من ظواهر وتضاريس ومناخ ونبات وحيوان ومن كائنات بحرية وغير ذلك من الظواهر التي تحيط بالإنسان من مخلوقات الله عز وجل أو من صنع الإنسان، ويوجد هناك نوعين للبيئة¹:

1- البيئة الداخلية

ترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً مباشراً بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي إلى تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب MILES، أو بالبيئة العملية حسب PORTER، وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.

2- البيئة الخارجية

و هي مختلف التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة، وبعيدا عن سيطرتها، والتي من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة، ويمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين:

1/2- عناصر البيئة الخارجية العامة

تتمثل في عدة عوامل تتأثر بها جميع المؤسسات بغض النظر عن نشاطاتها، و هي عوامل سياسية، ثقافية، ديمغرافية، اقتصادية.

فالعوامل السياسية تكمن في الاستقرار السياسي، المؤسسات السياسية، العلاقات الدولية... وتكمن العوامل الاقتصادية في الموارد الطبيعية، العمالة، رأس المال، التكنولوجيا... والعوامل الثقافية في الهيكل الاجتماعي، الدين، اللغة، العادات والتقاليد... أما العوامل الديمغرافية فتتمثل في نمو السكان، الهيكل العمري، الهجرة، تركز السكان....

¹ أحمد مبارك سالم، الاستعدادات والأدوات القانونية لتنفيذ التشريعات البيئية في دول مجلس التعاون الخليجي، الرياض، 2013، ص75.

2/2- عناصر البيئة الخارجية الخاصة

و هي مختلف العوامل التي من تتأثير بشكل خاص على المؤسسة، وأخذا بعين الاعتبار لطبيعة نشاطها والمتمثلة في قوى التنافس عند PORTER¹.

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس

حدد M-PORTER قوى التنافس في خمس قوى أساسية، تمثلت في تمديدات الداخلين الجدد، قوة تفاوض الزبائن، قوة تفاوض الموردون، تمديدات المنتجات البديلة، شدة المزاومة بين المؤسسات ونعرفها كما يلي:

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناء على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول².

ثانياً: شدة المزاومة في القطاع

تأخذ المزاومة بين المنافسين الشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثراً مهماً على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات³.

ثالثاً: تهديد المنتجات البديلة

هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، والتي بإمكانها أن تلبي حاجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات هذه الصناعة أو بأسلوب مقارب، فكلما كانت البدائل قريبة من المنتجات الأصلية، و بأسعار أقل كلما ازدادت حدة التهديد التنافسي، حيث يؤثر ذلك على سعر هذه الأخيرة، ومن ثم تتأثر مردودية القطاع. ومن أجل الحد من هذا التهديد يجب على مؤسسات القطاع تكثيف الحملات

¹ نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير - جامعة الجزائر 2003 - ص 24.

² نصر الدين بن أعمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير تسويق، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 162.

³ بودخدخ كريم، أثر سياسة الإنفاق العام على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر 2001 - 2009، رسالة ماجستير، 2010، ص 40.

الإشهارية، وتكثيف الجهود في شتى مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج¹.

رابعاً: قوة تفاوض الزبائن

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع².

خامساً: قوة تفاوض الموردون

يحدث أن يكون الموردون بمثابة تمديد تنافسي للمؤسسة إذا كانت لديهم القدرة على فرض أسعار وجودة محدودة تؤثر على ربحية المؤسسة، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط

- أهمية منتجات المورد لدى المؤسسة، وغياب بدائله في السوق.
- لا تعتبر المؤسسة زبوناً مهماً لدى المورد، مما يقلل من تحفيز المورد لخفض الأسعار وتحسين الجودة.
- تميز منتجات المورد وارتفاع تكلفة تحول المؤسسة إلى مورد آخر.
- التهديد باللجوء إلى عمليات التكامل الأمامي، والتحول إلى منافس مباشر للمؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسة على استخدام لغة التهديد بالتكامل الخلفي³.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية وأنواعها

تتشأ المؤسسات في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها و يسنى لها ذلك إلى حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، و منه نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف و شروط فعالية الميزة التنافسية وأنواع الميزة التنافسية و محدداتها.

¹ شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية، تعريب رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2001، ص150.

² براهمي فايضة، التزامات الأطراف في المرحلة السابقة على التعاقد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص186.

³ Jean Marie Ducreux et la, Le Grand Livre De La Stratégie, Edition d'Organisation, Paris, 2009.

المطلب الأول: تعريف وشروط فعالية الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

إنفق الباحثون على أن للميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر من أهمها ما يلي:

تعريف أول: تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً و جوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز يزيد من فجوة تفوقها لى منافسيها.

تعريف ثاني: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹.

تعريف ثالث: عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة².

ثانياً: شروط فعالية الميزة التنافسية

تستند فعالية الميزة التنافسية إلى ثلاث شروط أساسية وهي:

أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

• الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

• إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها³.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

¹Michal Bisac, Diagnostic Stratégique : Evaleur la compétitivité de l'entreprise, DUNOD, Paris, France, 2005.

²الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملحق الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة .

³عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ص5.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

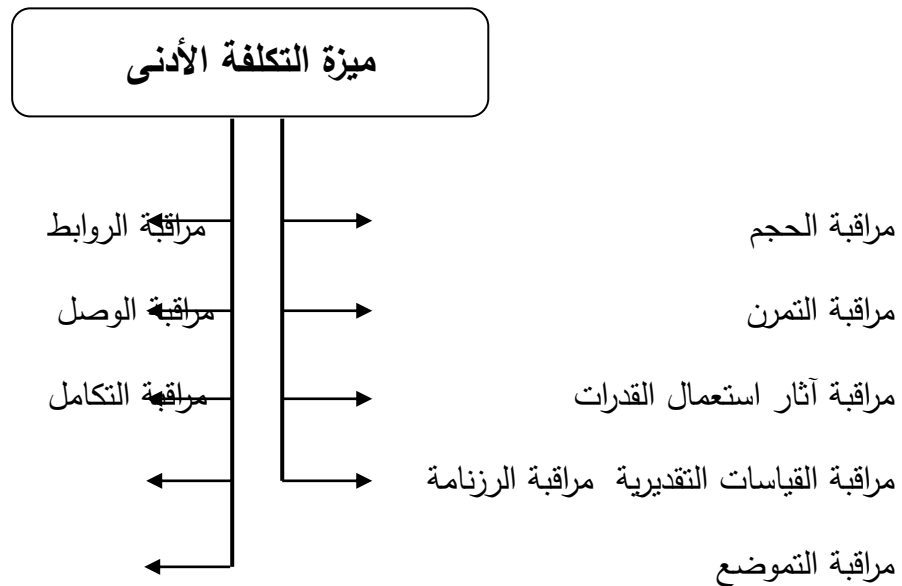
للمزايا التنافسية نوعين رئيسيين مختصرين تنحصر فيهما وهما:

- ميزة التكلفة الأقل (الأدنى)؛
- ميزة التمييز.

1- ميزة التكلفة الأدنى

تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها، والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة¹. ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة، فإنه يستوجب عليها الاطلاع على هاته النقاط التي اختصرناها في المخطط التالي:

الشكل (1) يمثل ميزة التكلفة الأدنى



المصدر: (عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص30.

2- ميزة التمييز

¹ محمد عبد الفتاح العشماوي، محاسبة التكاليف، المنصور التقليدي والحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص155.

تتميز المؤسسة عن منافسيها "عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها"¹. كما يعرفها آخر على أنها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزاً أو منفرداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج، خدمات ما بعد البيع،...) ². ويعرفها آخر على أنها "تلك الميزة التي تمنح للمنتج فرصة جذب العملاء اتجاهه، وقد تكون هذه الميزة في صورة ملموسة مثل الحجم، الوزن، التصميم....، أو في صورة غير ملموسة مثل جودة الشكل، التفرد، الشهرة..."³.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

للمؤسسة ميزة تنافسية تتحدد من خلال متغيرين أو بعدين هامين، وهما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية

تحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها، مطابقة الدورة حياة المنتج الجديد كما هو موضح في الشكل (1-2)⁴.

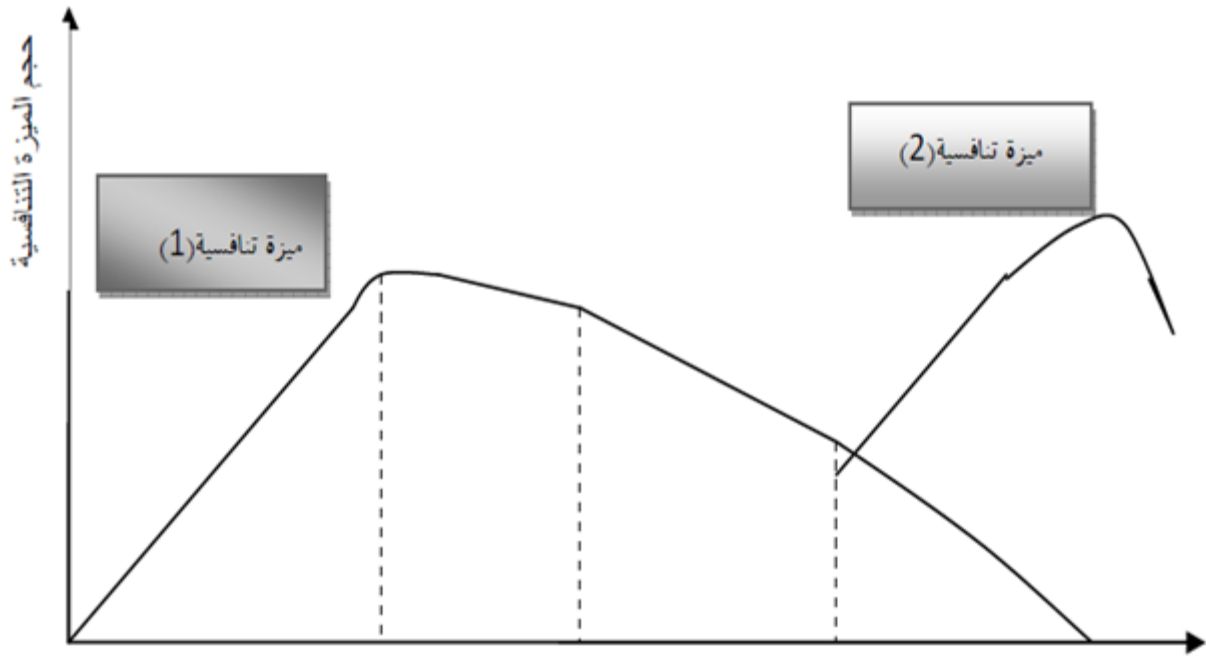
الشكل (2) يمثل دورة حياة الميزة التنافسية

¹ أفريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الحاجة، مصر، 2000، ص 201.

² نبيل مرسل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص 277.

³ أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة عين الشمس - مصر - 2002، ص 277.

⁴ نبيل مرسل خليل، مرجع سابق، ص 86.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد المادي، المالي والبشري. فخلال هذه المرحلة يبدأ إدراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليلبغ ذروته في نهاية هذه المرحلة (نمو سريع).
- **مرحلة التبنى**: خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة، فتعرف هذه الأخيرة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، ليبدأ في التراجع.
- **مرحلة التقليد**: تلم المؤسسات المنافسة بهذه الميزة فتجيد تقليدها، مما يتسبب في تراجع حجمها شيئا فشيئا متجها نحو الركود.
- **مرحلة الضرورة**: يأتي هنا تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. فإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، ويكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد. 2
- **نطاق التنافس**: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع الخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة اقتصاديات المدى، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو بتقديم منتج مميز.

2- أبعاد الميزة التنافسية

توجد أربعة أبعاد النطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:

• **القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمة السوق ككل.

• **النطاق الرأسى:** يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة. فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز¹.

• **البعد الجغرافى:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها وخدماتها في كل أنحاء العالم.

• **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فبالإمكان استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثالث: سلاسل القيمة وأسس بناء الميزة التنافسية

تسعى الإدارة الناجحة في السوق التنافسية نحو تحديد أفضل وسيلة للتعامل مع السوق في ظل التغيرات المستمرة تبحث عن مزايا تنافسية تسمح لها بتقديم منتج ذو جودة أفضل وسعر أقل واستجابة أسرع لاحتياجات العميل وفي ظل هذا الإطار لا بد عليها أن تأخذ بالحسبان الضغوطات التنافسية (الموردين والمنافسين) وكذا الإمكانيات والكفاءات التي تمتلكها.

المطلب الأول: سلسلة القيمة

تركز المؤسسة على مرحلة ما قبل الشراء من جهة ومرحلة ما بعد البيع من جهة أخرى من أجل بناء ميزة تنافسية قوية تقوم على أساس إيجاد علاقة بين إمكانيات وقدرات المؤسسة وقوى السوق الخارجية ويعتبر مدخل تحليل سلاسل القيمة مناسبا لفهم التفاعل والإرتباط بين مختلف المراحل والأنشطة انطلاقا من مرحلة ما قبل الشراء إلى غاية مرحلة ما بعد البيع و بذلك فهي بمثابة حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية مستمرة.

أولاً: مفهوم سلسلة القيمة

ظهرت فكرت تحليل سلاسل القيمة عام 1985 كطريقة توضيح تأثير العمليات والأنشطة الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع، التسويق في تحقيق القيمة للعملاء ويعتبر M-Porter هو أول من

¹ نيل مرسل خليل، مرجع سابق ص 88.

وضع تعريفا لهذا المصطلح حيث يعرفه: "سلسلة القيمة هي إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة إستراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز¹.

تعريف أول: هو مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءا من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاء بتسليم المنتجات إلى المستخدم النهائي².

تعريف ثاني: عرفها R. Banker بأنها مجموعة من الأنشطة المتتابعة بحيث يضيف كل نشاط من هذه الأنشطة منفعة وقيمة جديدة للمنتج النهائي. و الذي يكون بمثابة المخرجات المستهدفة للعميل³.

تعريف ثالث: هي مجموعة من المراحل المتتابعة تضم كل مرحلة مجموعة من الأنشطة تؤدي عمليات قادرة على توليد قيمة للعملاء من خلال إنتاج مخرجات ذات قيمة "

تعريف رابع: المؤسسة بمثابة سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العلمية تتألف من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة و كل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي:

1. سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة المتتابعة بدء من مرحلة ما قبل الشراء وحتى مرحلة ما بعد البيع.

2. يلزم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى نوعين من الأنشطة وفقا لقدرتهما على إضافة قيمة للمنتج هما أنشطة مضيضة للقيمة وأخرى غير مضيضة للقيمة.

3. تطبيق مفهوم سلاسل القيمة بمثابة حجر الأساس لرفع القدرة التنافسية وكسب ميزة تنافسية مستمرة.

وكذا فإن سلسلة القيمة هي بمثابة نظام إدارة الأنشطة يهدف إلى بناء ميزة تنافسية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة، ويحصل ذلك من خلال الإهتمام بتنمية الأنشطة المضيضة للقيمة بدء من مرحلة ما قبل الشراء حتى مرحلة ما بعد البيع، والتخلص من الأنشطة غير المضيضة للقيمة أو التخفيف منها⁵.

¹ نصر الدين بن عمار، مرجع سابق، ص 180، 181.

² أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 277.

³ فريد النجار، مرجع سابق، ص 237.

⁴ فلاح حسن عداوي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2000، ص 100.

⁵ أمجاد محمد الكومي، مرجع سابق، ص 232.

ثانيا: مكونات سلسلة القيمة

تتجزء المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة يقوم بها أسلوب تحليل سلسلة القيمة بغرض فهم المصادر الحالية للتكلفة أو المحتملة لتحقيق ميزة تنافسية وقد صنفها Porter . M إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الأولية، والأنشطة الداعمة.

1-الأنشطة الأولية (الأساسية): وهي تلك الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتسويقها وتسليمها للمشتري، وكذا خدمات ما بعد البيع. و يصنفها M. Porter إلى خمسة أنشطة وهي: الإمدادات الداخلية، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق، الخدمات المقدمة.

الإمدادات الداخلية: و هي تلك الأنشطة المتعلقة بالإعداد والتجهيز للإنتاج ممثلة في أنشطة مرتبطة بالاستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة النقل، المرتجعات إلى الموردين¹.

التصنيع: هي تلك الأنشطة التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتجات تامة، وتشمل تشغيل الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار، التسهيلات المتعلقة بعمليات التركيب .

المخرجات من المنتجات (الإمدادات الخارجية): وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن وتشمل: تخزين المنتجات التامة، العمليات الخاصة بنقل وتسليم المنتجات، تنفيذ وجدولة الطلبات.

التسويق والمبيعات: وهي أنشطة مرتبطة بتوفير وسائل تحفز الزبون على إقتناء المنتج وتزيد من ثقته به وتشمل: الإعلان الترويج، رجال البيع، إختيار منافذ التوزيع، العلاقات مع الموزعين

الخدمات: وهي تلك الأنشطة الخاصة بتقديم الخدمة لتعزيز وتدعيم قيمة المنتج وتشمل: التركيب، الإصلاح، خدمات خاصة بطريقة استعمال المنتج، توفير قطع الغيار الخاصة بالمنتج، تعديل المنتج²

2-الأنشطة الداعمة: و هي تلك الأنشطة التي تتولى تقديم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح و تساعد على تحقيق الأنشطة الأولية³ والتي بدورها تسهم في خلق قيمة شأنها شأن الأنشطة الأساسية وتتكون من أربعة أنشطة: البنية التحتية للشركة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المواد الشراء أو التموين)، تنمية التكنولوجيا .

¹ جبار يوسف، إدارة و خفض تكلفة باستخدام سلسلة القيمة، المعهد التقني، البصرة، 2009، ص43.

² أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لدعم الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2010، ص 210.

³ شارلز وجاريت مرجع سابق، ص210.

الشراء: وتتعلق بأنشطة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو مواد مساعدة في العملية الإنتاجية، وحتى الآلات و المعدات، ومختلف الأصول التي يتم شراؤها. إن تنفيذ هذه الأنشطة بكفاءة يؤدي إلى خلق قيمة إضافية للمنتج باعتبارها ذات ارتباط مباشر بالأنشطة الأساسية¹.

تنمية التكنولوجيا: كل الأنشطة المعنوية (غير المادية) والمضيفة للقيمة هي بمثابة تكنولوجيا وتتجسد في تلك الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وكذا تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

إدارة الموارد البشرية: وهي تلك الأنشطة الضرورية لضمان الاختبار، والتدريب، وتنمية الأفراد، أي أنها تلك التي تضمن للمؤسسة امتلاك المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال، ويدخل ضمن نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية كل من التدريب الكافي والتحفيز المناسب، والتعويض والمكافأة من أجل تأدية الأنشطة المضيفة للقيمة، و بالتالي فإن هذه الأنشطة تتغلغل عبر حلقة القيمة ككل².

البنية التحتية للشركة: ويعد بمثابة الوعاء الذي يسوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة ويشمل كل من الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط، العلاقات الخارجية وعمليات مراقبة الجودة وكل الأنشطة الأخرى الداعمة في حلقة القيمة ككل³.

المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أسس عامة تنحصر في أربعة عوامل أساسية:

أولاً: الكفاءة

يرى شارلز وجاريت: بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات.

حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أو بالتالي تقل تكاليف الإنتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها. ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل)، هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.

¹M.porter . Avantage concurrentiel, op cit, p58.

²شارلز وجاريت، مرجع سابق، ص 197.

³M-Porter. Avantage concurrentiel .op cit, p61.

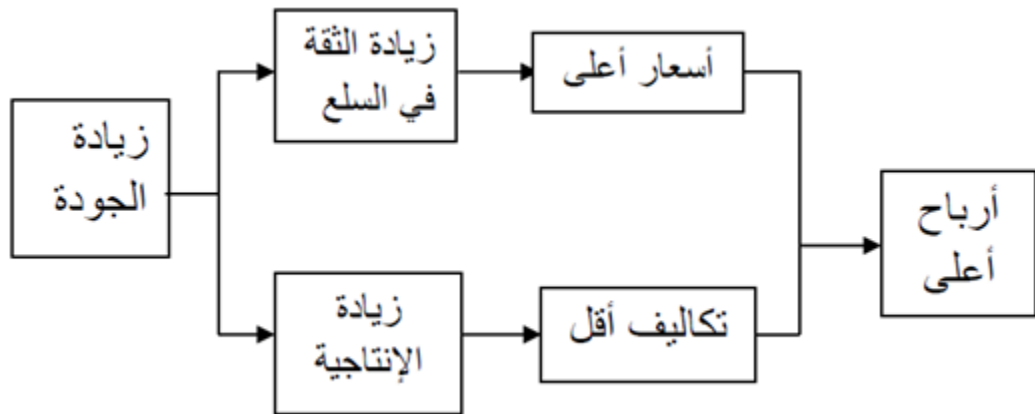
ثانياً: الجودة

يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن مما يتطابق و التوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة¹.

فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بما للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً ذلك لأن:

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.
- الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معيبة. أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة. ويمكن توضيح هذا الأثر المضاعف بالشكل التالي:

الشكل (3) يمثل توضيح الأثر المضاعف للجودة



المصدر: شارلز وجاريت، مرجع سابق، ص 201.

ثانياً: التجديد

يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات. ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات، أو عمليات الإنتاج، ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة².

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، 2001، ص 108.

² شارلز وجاريت مرجع سابق ص 201.

ومنه يمكن القول بأن التجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها الخلق تقنيات جديدة، أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيدا في السوق، وعندما يحين الوقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المحددة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين النيل منه.

رابعا: الاستجابة لاحتياجات العميل

يتحقق هذا العامل بشكل متفوق، لما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وبذلك يزيد ولاء المستهلك بقيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

إن كل من عنصر الجودة المتفوقة والتجديد والكفاءة العالية فتحقيقها يعتبر كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة لاحتياجات العميل، إلى جانب ذلك هناك عنصر آخر بالغ الأهمية ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، وإن غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للعميل، ويؤدي إلى عدم شعوره بالرضا¹.

إن هذه العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية لا تتأتى ولا تتحقق إلا من خلال وجود عامل آخر وهو الكفاءات المحورية (core competencies)، والتي في حد ذاتها تنشأ من خلال وجود مصدرين أساسيين هما: الموارد والقدرات.

الموارد: يعتبر wernefet الموارد بأنها مجموع الإمكانيات والأصول الملموسة وغير الملموسة، والتي من شأنها أن تخلق نقاط قوة ونقاط ضعف لدى المؤسسة. وهي ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة. أما barey: فيصنف الموارد إلى :

- موارد مادية كالمباني والتجهيزات و مما في ذلك الموارد المالية.
- و موارد بشرية: المهارات وخبرات الأفراد، براءات الاختراع².
- و موارد تنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، العلاقات التنظيمية. من خلال هذين التعاريف نخلص إلى أن الموارد هي مجموع الأصول والإمكانيات والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسة، والتي من شأن المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها. وتمكنها من وضع وتنفيذ إستراتيجيتها والعمل على تحسين كفاءاتها و فعاليتها.

¹ نيل مرسلتي مرجع سابق ص202.

² ANNE LE BARS,-thèse de doctorat – Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro- alimentaire; UNIVERSITE PIERRE MENDES-2001- France;P82.

- **القدرات:** هي تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة للمؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام هذه المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة لدى المؤسسة وهي تتدرج تحت فئة العوامل المعنوية وتكمن في مهارات الأفراد، وطريقة تفاعلهم، واتخاذهم للقرارات داخل المؤسسة.
- **الكفاءات المحورية:** يعرفها شارلز وجاريت بأنها بمثابة قوة متفردة تقيى للمؤسسة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة والاستجابة لحاجات العميل. و بالتالي فالكفاءات الحورية تنتج من موارد متفردة ذات قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات المهارات الفردية الضرورية لاستغلال هذه الموارد. لأنه بإمكان المؤسسة امتلاك مورد متفرد ولكن تخفق جهودها في تحقيق عنصر الكفاءات الحورية، إذا لم تملك المؤسسة قدرات على استغلال هذا المورد بفعالية¹.

¹ شارلز وجاريت، مرجع سابق، ص ص 211 213.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة، وتم ذلك من خلال تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في وضع الإستراتيجيات وكذا تخطيط الموارد والقدرات اللازمة، حيث شمل هذا التحليل كل من عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بالإضافة إلى تحليل قوى التنافس التي من شأنها أن تفرض قيود على المؤسسة .

كما تناولنا مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، حيث خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتجسد في خلق قيمة جديدة لدى الزبون سواء كان ذلك من خلال تخفيض التكلفة مع مراعاة عنصر الجودة، أو من خلال عرض منتج متميز، كما خلصنا إلى أنه كلما زاد حجم الميزة التنافسية كلما تطلب على المنافسين جهودا أكبر للتغلب على هذه الميزة.

كما تناولنا سلسلة القيمة وأسس بناء الميزة التنافسية، حيث تم التوصل إلى أن سلسلة القيمة تعتبر بمثابة حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية باعتبارها تفسر مختلف العلاقات بين مختلف أنشطة المؤسسة، ومن ثم تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة وتطويرها وغير المضيفة للقيمة للتقليل منها أو إلغائها إن أمكن ذلك. أما فيما يخص أسس بناء الميزة التنافسية فتمثلت في كل من الكفاءة والجودة والتجديد بالإضافة الاهتمام بحاجات الزبون وتعد هذه الأسس نتاج الموارد القدرات التي تتمتع بها المؤسسة حيث كلما كانت هذه الأخيرة متفردة كلما كانت الميزة أكثر استمرارية. | كما سبق وأن ذكرنا بأنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال المنتج المتميز، فإن التكلفة المنخفضة لا تقل أهمية عنه في ذلك وهذا ما نتطرق له في الفصل الثاني .

الفصل الثاني:
مدخل التكاليف كأساس
لتحسين الميزة التنافسية

تمهيد:

يعد البحث عن ميزة تنافسية أو بالأحرى تحسينها والمحافظة عليها ضرورة حتمية على المؤسسة، إذ بعد قيامها بتحليل بيئتها والإلمام بمختلف المعلومات لا يبقى أمامها سوى انتهاز مج استراتيجي معين يسمح لها بتحقيق ذلك، ولعل النهج الخاص بالتكلفة يحتل مكانة لا يستهان بها في تحقيق ميزة تنافسية أو تحسينها وتدعيمها. ومن أجل توضيح ذلك سنتناول كل من: مفهوم التكلفة وتصنيفاتها، تأثير التكاليف على الميزة التنافسية، بعض المداخل لتخفيض التكلفة.

المبحث الأول: ماهية التكلفة

تعتبر التكاليف مجموعة الأعباء المتعلقة بنشاط المؤسسة و المقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى مرحلة البيع و الأداء، و أيضا تعتبر قيمة إضافية لأية تضحية اختيارية سواء مادية أو معنوية والتي يمكن قياسها بالعملة النقدية التي تبدل في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم التكلفة

اتفق العلماء أن للتكلفة عدة مفاهيم نستخلص أهمها فيما يلي:

تعريف أول: يعتبر مصطلح التكلفة من أكثر المصطلحات المحاسبية تداولاً وانتشاراً، كما تعددت واختلفت معانيه باختلاف الصفة الدالة له، والغرض الذي سوف يستخدم من أجله، والمجال الذي يستخدم فيه، وبناء على ذلك فإنه لا بد من عرض المفاهيم المختلفة للتكلفة و سعر التكلفة و توضيح الفرق بينهما.

تعريف ثاني: التكلفة هي مجموعة من الأعباء المحاسبية المنسوبة إلى شيء معين¹.

تعريف ثالث: تعرف بأنها الإنفاقات المالية التي تتحملها إدارة المشروع في سبيل تجميع الموارد الإنتاجية لغرض إنتاج سلع أو خدمات يمكن بيعها².

تعريف رابع: ويعرفها محمد نور بأنها " تضحية ذات قيمة اقتصادية، في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في الحاضر أو المستقبل³.

تعريف خامس: التكلفة " تتشكل بتجميع كل الأعباء المتعلقة بصنع منتج معين سلعة أو خدمة) وهي عبارة عن مفهوم داخلي في المؤسسة⁴.

المطلب الثاني: أنواع التكاليف

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 74.

² صلاح الدين الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ص 207. 3 - أحمد محمد نور، محاسبة التكاليف الأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة، الدار الجامعية- مصر - 2004، ص 65.

³ صلاح الدين الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 2010، ص 207.

⁴ G.Mylon, Comptabilité analytique, Edition baréal, Paris, 2001, P 15.

تتعدد أنواع التكاليف و تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة و تتنوع أحجامها حيث يمكن أن نصنفها إلى:

أولاً: التكاليف الفعلية

تتمثل التكاليف الفعلية في مجموع النفقات المثبتة في السجلات المحاسبية، والتي أنفقت بهدف تحقيق إيرادات حاضرة أو مستقبلية، حيث ترتبط هذه التكلفة بالمنتج أو الخدمة المقدمة¹.

ثانياً: التكاليف الاقتصادية

تعتبر التكاليف الاقتصادية عن الفرصة البديلة أو الضائعة² والتي تمثل صافي المنفعة التي يمكن أن يحققها هذا المورد لو استخدم أحسن استخدام خلاف الاستخدام الذي هو فيه، وتعد من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم قرارات المسيرين، بناءً على معرفة الاستخدامات البديلة للموارد وقت اتخاذ القرار، وتعد هذه التكلفة غير مثبتة محاسبياً³.

ثالثاً: التكاليف المعيارية

هي تكاليف محددة مسبقاً قبل البدء في عمليات الإنتاج وفقاً للأسس العلمية وتنبؤات دقيقة، حيث توضع معايير تقاس بالكمية والقيمة العناصر التكلفة، أي أنها عبارة عن قراءة علمية لبرنامج دقيق مثالي يهدف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية، ومن ثم فالتكاليف المعيارية هي الأساس الذي يركز عليه الأداء من حيث عنصر التكلفة وبالتالي يتمكن المسير من تقييم التكلفة الفعلية ومقارنتها بالتكلفة المعيارية لإيجاد الفروق والانحرافات⁴.

المطلب الثالث: تصنيفات التكاليف

تعتبر أنواع التكاليف إلا جزء بسيط من أنواع متعددة للتكاليف، وذلك نتيجة لتعدد تصنيفها الأخيرة بتعدد وجهة النظر المعتمدة اتجاهها.

فهناك من يدرس التكلفة على أساس وظيفي، أو على أساس علاقتها بوحدة المنتج، أو على أساس علاقتها بحجم الإنتاج.

أولاً: تصنيف التكاليف على أساس علاقتها بالمنتج

¹ناصر دادي عدون: محاسبة التكاليف الجزء الثاني، مطبعة البعث، دمشق 1988 ص 14.

²محمد كمال عطية: أصول محاسبة التكاليف، دار الجامعات المصرية، القاهرة الطبعة الرابعة، 1993. ص 356.

³خليل عواد أبو حشيش: محاسبة التكاليف قياس و تحليل، دار وائل للنشر، 2005.

⁴René Demeestère, Comptabilité de gestion et mesure des performances, Duodi, Paris, P56.

يهدف تقسيم التكاليف على أساس علاقتها بوحدة المنتج للتوصل إلى أسس موضوعية، الرد هذه التكاليف لوحدة الإنتاج كل على حدى تحقيقا لإمكانية قياس تكلفة وحدة المنتج.

وتصنف هذه التكاليف وفقا لهذا التقييم إلى صنفين: التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

1- التكاليف المباشرة: وهي تلك المصاريف المتعلقة بتكلفة أو سعر تكلفة نشاط أو مرحلة إنتاجية معينة، وتتميز بكونها لا تطرح أي مشكل في حسابها حيث تسجل مباشرة و كليا في حساب التكلفة وذلك بسبب ارتباطها المباشر بالمنتج، وتشمل التكاليف المباشرة كل من المواد المباشرة، والتكاليف الإضافية المباشرة¹.

2- التكاليف غير المباشرة : وتمثل عناصر التكاليف التي يصعب ردها مباشرة إلى وحدة المنتج أو أمر الإنتاج أو الطلبية، وتكمن صعوبة رد هذه التكاليف إلى الإنتاج لكونها ذات طبيعة عامة تستفيد منها وحدات وأوامر وطلبات الإنتاج بصورة غير مباشرة ولا تدخل بطبيعتها في تشكيل وخلق المنتج، وتأخذ هذه التكاليف في الغالب طبيعة الخدمات مثل : الإعلان، الإشهار، الإيجار، التأمين، وكذا أعمال النظافة والصيانة أو تكون في شكل مستلزمات أخرى لا يمكن الاستغناء عنها مثل: مواد التشحيم والزيوت، قطع الغيار اللازمة لصيانة وتشغيل الآلات،...الخ².

ثانيا: تصنيف التكاليف على أساس علاقتها بحجم الإنتاج أو النشاط

يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع من التكاليف حسب هذا التصنيف و هي:

1- التكاليف المتغيرة: يقصد بالتكاليف المتغيرة مجموعة عناصر التكاليف بصورتها الطبيعية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بأحجام الإنتاج فتتزايد بتزايدها، وتتناقص بتناقصها وبنفس النسبة.

وقد عرفت التكاليف المتغيرة وفق النظام المحاسبي الموحد بأنها التكاليف المسموح بها لاستخدام الطاقة في إنتاج وتسويق وحدات الإنتاج، وتميل هذه التكاليف إلى التغير بنفس نسبة التغير في حجم الإنتاج طالما بقيت العناصر الأخرى على حالها (أسعار المواد والخدمات، معدلات الأجور، الظروف الفنية للإنتاج³.

2- التكاليف الثابتة : هي مجموعة عناصر التكاليف التي تظل ثابتة مع التغيرات في أحجام الإنتاج، أي أنها لا تتأثر بالتغيرات في الحجم، أو بتعبير آخر هي تلك التي ينعلم ارتباطها تماما بالتغيرات في أحجام الإنتاج ومن ثم فهي تظل ثابتة خلال فترة التكاليف مهما كان الحجم⁴.

¹ عبد اللطيف ناصر نور الدين، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 40.

² محمد أحمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، دار الجامعات المصرية، 2006، ص 51.

³ عبد اللطيف ناصر نور الدين، مرجع سابق، ص 41.

⁴ سعاد معاليم، دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تحسين تنافسية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بكرة، 2005، ص 92.

3- التكاليف شبه المتغيرة: وهي التكاليف التي لا تتغير تغيراً كاملاً مع التغيرات في الحجم طالما بقيت العوامل الأخرى على ما هي عليه، وفي حقيقة الأمر بحد أن هذه التكاليف تتغير في نفس اتجاه تغير حجم الإنتاج لكن ليس بنفس نسبة التغير¹.

ثالثاً: تصنيف التكاليف على أساس الأنشطة

إن للتكاليف مفاهيم ترتبط بوظائف معينة تمارسها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، فمنها ما يرتبط بالنشاط الإنتاجي، ومنها ما يرتبط بالنشاط الخدمي سواء التسويقي أو الإداري أو التمويلي، ويحقق هذا التقسيم إمكانية قياس تكاليف كل وظيفة على حدى وكل نشاط على حدى كما يفيد في تتبع تكاليف النشاطات المختلفة من فترة لأخرى والرقابة عليها، وتتمثل التكاليف وفق المفهوم الوظيفي² في: تكاليف الإنتاج، تكاليف تسويقية، تكاليف إدارية وتمويلية.

1- تكاليف الإنتاج: وتتمثل في عناصر التكاليف التي تتحقق نتيجة لممارسة إدارة الإنتاج ووظائفها من خلال مراكز وأقسام الإنتاج بها، وتتضمن هذه العناصر المواد والأجور وتكاليف الخدمات التي تتحقق في أقسام ومراكز الإنتاج في سبيل خلق المنتج، وقد تكون هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة³.

2- تكاليف تسويقية: تتمثل هذه التكاليف في تكاليف البيع والتوزيع وتشتمل على عناصر التكاليف التي يتم إنفاقها في سبيل تسويق منتجات المؤسسة وبيعها وتوزيعها والإعلان عنها، وهي تتحقق من خلال إدارة التسويق ممثلة في أقسامها والمراكز التابعة لها، وقد تكون هذه التكاليف مباشرة يمكن ردها مباشرة إلى وحدة المنتج كعمولة المبيعات أو تكاليف نقلها، وقد تكون غير مباشرة يصعب ردها و تحميلها لوحدة المنتج⁴.

3- التكاليف الإدارية والتمويلية: وتتمثل في عناصر التكاليف التي يتم إنفاقها في سبيل ممارسة النشاطات الإدارية والتمويلية فهي تشمل تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات، وتكلفة العمالة ممثلة في مرتبات العاملين في إدارة الحسابات والإدارة القانونية، ومختلف الإدارات، وتكلفة الخدمات ممثلة في اهتلاك مباني الإدارة والتجهيزات المكتبية، والتأمين على مباني الإدارة وأصولها، وتكاليف الإضاءة والتدفئة وغيرها. وتعد هذه التكاليف بمثابة تكاليف غير مباشرة لانعدام علاقتها بوحدة المنتج⁵.

¹سعاد معاليم، مرجع سابق، ص 93.

² السيد عبد المقصود ديبان، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 87.

³ محمد أحمد خليل، مرجع سابق، ص 54.

⁴ محمد أحمد خليل، مرجع سابق، ص 52.

⁵ رياض محمد سامي، مبادئ محاسبة التكاليف، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية مصر، 2003، ص 221.

المبحث الثاني: تأثير التكاليف على الميزة التنافسية

تعد التكلفة إحدى طرق زيادة القدرة التنافسية التي عرفتتها إدارات الشركات الصناعية في الدول المتقدمة ومارستها بنجاح و استطاعت أن تحقق مركزاً مرفوقاً في الأسواق العالمية.

المطلب الأول: استراتيجيات التكلفة

-تعتبر استراتيجية التكلفة إحدى الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج، ومن ثم يكون بإمكان هذه المؤسسة الهيمنة على الأسواق.

-تقوية هامش المناورة السعرية تأكيداً للمبدأ القائل بأن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل، حيث أنه في ظل تماثل أسعار المنتجات مع أسعار المنافسين تحصل المؤسسة على هامش أكبر تستثمرها لتعزيز وضعيتها التنافسية و استمرار ريادتها التكاليفية¹.

-تكاليف المنافسين وفق هذه الاستراتيجية يجب أن تكون دالة للتكاليف التي تنشأ داخل المؤسسة، ففي ظل قبول فرضية أن مؤسسات الصناعة الواحدة لا تعمل عند مستوى واحد من الكفاءة، و بالتبعية لا تستطيع جميعها تخفيض التكاليف عند نفس المستوى.

-يثار التساؤل عن أي المنافسين يجب أن تتحدد تكاليفه كمقياس للقدرة الإستراتيجية للتكاليف؟، وفي هذا الشأن نجد أن التراث الفكري قد استقر على الاحتكام إلى متوسطات الصناعة الأغراض التقييم والحكم على الميزة التنافسية.

-المؤسسات التي يكون بمقدورها الإنتاج بتكلفة لا تتجاوز هذا المتوسط تسمح لها المنافسة بالاستمرار في ممارسة النشاط.

-المؤسسات التي لا يمكنها تحقيق هذا المستوى فإن مآلها الخروج من هذه الصناعة لترك المجال لنظيراتها الرائدة، والتي يمكن القول عنها أنها تتمتع بمركز استراتيجي للتكاليف هذا المركز الاستراتيجي للتكاليف يتصف بمايلي:

- مركز نسبي في ضوء ما تسفر عنه تكاليف المنافسين، وليس مركز مطلق.
- مركز ديناميكي لا يتخذ وضع السكون، بل يسعى إلى الإستجابة للتغيرات التي تحدث في تكاليف المنافسين، وكذا تدعيم الفجوة الايجابية في التكلفة بينه و بين المنافسين، أي أن هذا المركز يخضع للتقييم بشكل دوري¹.

¹ إنشاء علي القبائي، إدارة التكلفة و تحليل الربحية0، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2010.

المطلب الثاني: سياسة التسعير والأهداف الاستراتيجية

أولاً: سياسة التسعير

تعتبر سياسات التسعير والقرارات المتعلقة بها من أهم وأبعد السياسات والقرارات الإدارية حيث الأبعاد والعوامل المتداخلة من جهة، ومن ناحية أخرى التأثير المباشر لتلك السياسات على مستقبل المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، على اعتبار أنها تنعكس نتائجها على إيرادات المؤسسة وحجم مبيعاتها وحصلتها السوقية.

1- مفهوم السعر

بغية الوصول إلى مفهوم دقيق للسعر، سنتطرق إلى تفسير بعض المفاهيم المرتبطة بالدور الخاص للأسعار، وتأثيراتها على وضعية المؤسسة في السوق².

أ- تعريف السعر: يختلف تعريف السعر حسب وجهة نظر كل من البائع والمشتري:

- من وجهة نظر البائع: السعر هو كمية النقود المنتظرة من بيع وحدة أو أكثر من السلعة أو الخدمة.
- من وجهة نظر المشتري: السعر هو مقدار التكلفة التي يتحملها، لقاء حصوله على سلعة أو خدمة، وتتضمن التكلفة الثمن المدفوع للبائع و كذا تكلفة الوصول إلى السوق. ومختلف التكاليف المتعلقة بالحصول على المنتج.

إذن السعر هو نقطة إلتقاء بين البائع ممثلاً برقم الأعمال الوحدوي والمشتري ممثلاً بالتكلفة المتحملة³.

ب- القيمة والسعر: المشتري لا يدفع مبلغ مقابل الحصول على المنتج، إلا إذا كانت المنفعة المنتظرة من اقتناء هذا المنتج تعادل قيمة السعر المدفوع للبائع، ويمكن تقييم المنتج من خلال ثلاثة أبعاد:

- قيمة أصلية مرتبطة بندرة المنتج وتكلفة الحصول عليه؛
- قيمة نسبية تقيم حسب العرض والطلب، ومقارنة بالمنتجات المنافسة؛
- قيمة وقتية تتعلق بإمكانية الحصول على المنتج في المستقبل⁴.

¹ عصافتي أحمد عاشور ، المركز الاستراتيجي للتكاليف والاطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي ، العدد الأول ، 1998 ، جامعة عين الشمس ، مصر .

² A-Dayan et autres, Manuel de gestion ; volume; ellipses, Paris; 1999, p379.

³ زينبات محمد محرم، استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة تسيير المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الديناميكية المعاصرة، المجلة العلمية للاقتصاد و الإدارة، مصر، 1995.

⁴ فلاح غسان المطارنة، مجلة جلمعية دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الثاني، 2008.

ج- مراقبة مستوى الأسعار من خلال السوق: ترتبط الأسعار بالتغيرات في قوى العرض والطلب، حيث تتعارض إرادة كل من البائع والمشتري، وتلتقي عند نقطة التوازن بين العرض والطلب و يمكن أن يتحدد السعر وفق ثلاث حالات:

- يتحدد السعر عندما تلتقي إرادة البائع وإرادة المشتري؛
- تتحدد الأسعار من خلال نقطة التوازن بين العرض والطلب، ومن خلال السعر الذي تفرضه القوى التنافسية؛

• يتحدد السعر من طرف البائع، وعادة ما يرتبط بمزايا إضافية ممنوحة للمنتج، كخدمات مابعدالبيع، الضمان، ... الخ، ومن ثم يفرض البائع سعر اعتمادا على مزايا تنافسية مرافقة للمنتج.

2- طرق إعداد الأسعار

هناك عدة عوامل تؤثر على سياسة التسعير، فإعداد سعر منتج ما يستلزم المعرفة الدقيقة لكل من تكاليف المنتج، وكذا حجم الطلب الذي يحضى به هذا المنتج، والمنافسة التي يخضع لها .

أ- إعداد السعر انطلاقا من مستوى التكلفة: تعتبر من أكثر الطرق انتشارا، وأكثرها قابلية للتطبيق الميداني، كما تعد سهلة تعتمد على النظام المحاسبي للتكاليف، ويتم إعداد السعر باستخدام طريقة تعظيم هامش التكلفة.

*طريقة تعظيم هامش التكلفة: يتحدد السعر حسب هذه الطريقة، انطلاقا من تغطية التكاليف الخاصة بالمنتج، وتوليد هامش يسمح للمؤسسة بتغطية التكاليف الأخرى، وتحقيق أرباح تتمثل في الفرق بين سعر البيع والتكلفة الوحودية للمنتج. وفي حالة تعدد المنتجات، نستخدم المعامل المتعدد الوحيد، والذي يمثل تكلفة عدة منتجات، ويتحدد السعر حسب العلاقة التالية:¹

حيث:

$$P = C * (1 / (1 - tm)) = C * cm$$

cm: المعامل المتعدد الوحودي

tm: معدل الهامش الاجمالي .

C: تكلفة الإنتاج الوحودية.

¹ جبار يوسف زينب، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الانشائية، المعهد التقني البصرة، 2009، ص 310.

ب- إعداد السعر بناء على ردود أفعال العملاء: يمكن إعداد السعر بناء على مرونة الطلب، أو من خلال عمليات التقطيع الاستراتيجي للسوق.

• مرونة الطلب: تعبر مرونة الطلب عن مقدار التغير في السعر نتيجة التغير في الطلب على المنتج، حيث يتفاعل المستهلك مع التغير في الأسعار، وينتج بذلك تغير في الكمية المشتراة، حيث تنتج عدة توليفات (سعر، كمية) في أزمنة مختلفة، والتي من خلالها يمكن حساب مرونة الطلب السعرية بين فترتين مختلفتين¹:

$$Eq/p = ((q-q') * p') / ((p-p') * q') = (Aq/q') / (Ap/p')$$

حيث:

E: مرونة الطلب السعرية .

q: الكمية المطلوبة في الزمن 1.

q": الكمية المطلوبة في الزمن 2.

p': سعر الوحدة في الزمن 1.

p": سعر الوحدة في الزمن 2.

• التقطيع الاستراتيجي للسوق: تتميز السوق بمزيج غير متجانس من العملاء، جزء منهم يبحث عن الأسعار الأكثر انخفاضا، وجزء منهم يبحث عن أعلى درجات النوعية، وآخرون يفضلون ميزات أخرى للمنتج، كخدمات ما بعد البيع، طريقة تقديم المنتج، نوعية التغليف... إلخ. ومن ثم ينبغي تجزئة السوق إلى مجموعات متجانسة، تتميز بخصائص مشتركة وذلك بغية إعادة توجيه كل منتج إلى فئة معينة من السوق، وبالتالي تطبيق أسعار تتوافق مع المكونات المعقدة للسوق.

ثانيا: استخدامات السعر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

استخدامات السعر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية تتكون من:

1- سعر المنتجات الجديدة²

تتميز المنتجات بدورة حياة قد تكون قصيرة الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة محل المنتجات الحالية، وخلالها يكون أمام المؤسسة عدة خيارات فيما يخص السياسة التسعيرية نذكر منها مايلي:

¹J.Phelizion, gestion stratégique des couts et de prix dans l'entreprise, MASSON, Paris, 1984, p85.

² آل حسين عبد الله، التسعير ومكانته في السياسة السعرية، دار الصميدي للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص 35.

• سعر الاختراق : يتحدد حسب احتياجات السوق وسعة الطلب، حيث تحاول المؤسسة الدخول بسعر تنافسي من أجل المحافظة على حصتها السوقية، ومن ثم الزيادة التدريجية في مستوى الأسعار حتى الوصول إلى سعر المردودية.

• سعر الفصل : يتحدد هذا السعر بدف تمييز المنتجات الجديدة عن المنتجات الحالية، حيث تطبق أسعار عالية للمنتج الجديد والذي يحمل مواصفات جديدة، ناتجة عن مجهودات البحث والتطوير، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تعويض الخسائر السابقة وتكاليف الإعداد والتصميم و كذا مصاريف البحث والتطوير.

2- السعر وعناصر المزيج التسويقي¹

يعتبر السعر أحد متغيرات المزيج التسويقي، حيث يتم إعداد الإستراتيجية التسويقية من خلال المزج بين هذه العناصر إلى جانب السعر وتتمثل في كل من المنتج، الترويج والإشهار، التوزيع

• **السعر ودورة حياة المنتج:** يتغير السعر حسب كل مرحلة من مراحل حياة المنتج:

- و في مرحلة الانطلاق عادة ما تختار المؤسسة سياسة سعر الاختراق من أجل دخول السوق بقوة؛

- وفي مرحلة النمو تطبق المؤسسة سياسة تخفيض الأسعار من أجل الإستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة؛

- وفي مرحلة النضج تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على مستوى الأسعار من أجل جني أقصى حد ممكن من الأرباح؛

- أما مرحلة التدهور تواصل المؤسسة خلالها إتباع نفس السياسة، مع الإستعداد لبعث منتجات جديدة.

• **السعر والإشهار:** يعتبر الإشهار إحدى وسائل إعلام المستهلك بخصائص المنتج، ويحضى بالقسط الأكبر

في جذبه لاقتنائه، ومن هنا بات من الضروري المزج بين هذين العنصرين (السعر والإشهار) في وضع

الإستراتيجية التسويقية من أجل الهيمنة على السوق، إذ لكل من الإشهار وتخفيض السعر هدف واحد وهو

جذب المزيد من الزبائن، وبالتالي يجب التوفيق بينهما دون التأثير السلبي على المردودية، وإعطاء الأولوية

لكل منهما تبعا لمرحلة حياة المنتج، والتغيرات في المحيط

• **السعر والتوزيع:** سياسة التوزيع هي القناة التي يتصل من خلالها العميل بالمؤسسة، حيث تحاول

المؤسسة اختيار قنوات التوزيع الأكثر قربا من العملاء.

¹ آل حسين عبد الله، التسعير ومكانته في السياسة السعرية،، مرجع سابق، ص 36.

المطلب الثالث: استراتيجيات التسعير والتكلفة

تعد استراتيجية التسعير العامل الاساسي الذي يمكن المؤسسة من كسب الصراع التنافسي و من أبرز هذه الاستراتيجيات نجد¹:

أولاً: استراتيجية الإغريق

تقوم هذه الاستراتيجية على احلال منتج جديد بدل المنتج الحالي حيث يصل المنتج الحالي إلى مرحلة النضج من مرحلة حياته، مما يستوجب تصميم منتج جديد، وفي سبيل ذلك تتحمل المؤسسة أعباء ضخمة ناتجة عن المجهود التسويقي الكبير في هذه المرحلة تتمثل في مصاريف الإعلان و الترويج و الإشهار و بحوث التسويق.

ثانياً: استراتيجية الهيمنة

تتبع المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية سياسة تسعيرية موازية لمستوى التكاليف، حيث كلما زادت هيمنة المؤسسة على السوق كلما أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة حسب أثر الخبرة، إلا أن المؤسسة تسعى لمجابهة المنافسين الحاليين و المحتملين، عن طريق تخفيض الأسعار تبعاً لانخفاض في التكاليف حيث تتخلى المؤسسة عن هدف الزيادة في الأرباح في سبيل السيطرة على السوق.

ثالثاً: استراتيجية التظليل

من خلال هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسة المحافظة على مستوى أولي للسعر، في حين تتجه التكاليف نحو الانخفاض مما يوسع مجال الهامش (ارتفاع مردودية الاستثمار)، مما يجعل بالمنافسين ينجذبون إلى هذه الصناعة، و مقابل ذلك تلجأ هذه المؤسسة إلى إحداث حرب الأسعار، و بذلك يصبح منحني السعر موازياً لمنحني التكلفة، ومن ثم تكون المؤسسة قد طوقت المنافسين و سيطرت على حصة سوقية معتبرة.

المبحث الثالث: مداخل تخفيض التكاليف

يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال رفع نسب استغلال طاقاتها الإنتاجية من خلال عمليات الصيانة، وكذا من خلال تخفيض تكاليف مختلف أنشطتها إذ يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ذو دور بالغ الأهمية في تحقيق ذلك²، بالإضافة إلى عنصر الجودة الذي يمنع أو يقلل حدوث إنتاج معيب.

¹ العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد، الأردن، 2005، ص80.

² نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 110.

المطلب الأول: مدخل الجودة كأساس لخفض التكاليف

أولاً: مفهوم الجودة

تعتبر الجودة من العناصر الأساسية التي تلقى اهتماماً متزايداً في ظل بيئة الأعمال الحديثة باعتبارها تمثل الضمان الحقيقي لخفض التكلفة والتوافق مع المعايير الدولية التي تتيح للمؤسسة إمكانية التصدير وغزو الأسواق العالمية، وفي سبيل توضيح معنى هذا المصطلح نقوم بسرد بعض التعاريف الخاصة به:

تعريف أول: الجودة هي الدرجة التي يتوافق عندها أداء المنتج مع متطلبات الزبون التي ينتظرها من ذلك المنتج¹.

تعريف ثاني: هي مجموعة من الخواص التي تحدد مدى ملاءمة المنتج لكي يقوم بأداء الوظيفة المنتظرة منه كما يتوقع المستهلك².

تعريف ثالث: وهي مدى استعداد المنتج لتلبية حاجات المستعملين³، والمقصود - بمدى استعداد المنتج - هو مجموعة القيم التي يمكن أن يكتشفها الزبون قبل الشراء أو بعد الاستعمال⁴.

أما محمود يوسف الكاشف فقد ميز بين مفهومين للجودة : جودة التصميم ، وجودة التوافق.

فالمعنى الأول يشير إلى التوافق الجوهرى بين مواصفات المنتج واحتياجات وتفضيلات العملاء.

أما الثاني فيشير إلى مطابقة المواصفات الفعلية للمنتج مع المواصفات المحددة من قبل مهندسي التصميم⁴.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تصب في محتوى واحد وهو تحقيق احتياجات ورغبات الزبون، وكذا مدى الملاءمة والمطابقة للمواصفات المحددة مسبقاً.

ثانياً: تكاليف الجودة

تنقسم تكاليف الجودة إلى قسمين هما:

1- تكاليف التوافق: وهي تلك التكاليف التي تهدف إلى تحقيق التوافق مع المواصفات المحددة للجودة من خلال تجنب حدوث أي اختلال عن هذه المواصفات، وعادة ما تكون هذه التكاليف اختيارية يمكن التحكم فيها لأنها تتوقف على تقدير الإدارة، وبمعنى آخر أنها ستتنفق بالقدر اللازم لمنع وجود منتجات معيبة، وتتكون من عنصرين:

¹Jacques Iendrevie et autre, MERCATOR, 5eme, DALLOZ, Paris, 1997, p235.

²خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2000، ص155.

³محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، ص 29.

⁴نبيل مرسي خليل، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الاسكندرية، 2002، ص 335.

• تكاليف المنع (الوقاية): هي عبارة عن التكاليف الخاصة بجميع الأنشطة المصممة خصيصا لمنع حدوث انخفاض في مستوى الجودة، ومنع الإنتاج غير المطابق للمواصفات، ومن الأمثلة على ذلك : تكاليف مراجعات منتج جديد، التخطيط للجودة ، تقييم إمكانيات وقدرات الموردين، تقييم قدرات العمليات ، اجتماعات فرق تحسين الجودة، مشاريع تحسين الجودة ، التعليم والتدريب الخاص بالجودة.

• تكاليف التقييم (الرقابة): وتتمثل في التكاليف المطلوبة للتأكد من أن الموارد والمنتجات تتفق مع معايير أداء الجودة وتشمل التكاليف المرتبطة بفحص المواد الأولية والأجزاء المشتراة، وتكاليف الفحص النهائي للمنتجات وذلك لتحديد الوحدات غير المطابقة للمواصفات قبل عرضها في الأسواق¹.

2- تكاليف عدم التوافق: وهي تلك التكاليف المترتبة على الفشل في تطابق المنتجات مع المواصفات المحددة للجودة، وبذلك فهي تكاليف إجبارية لأنها ناتجة عن وجود وحدات معيبة بالفعل وغير مطابقة لمواصفات الجودة، وتتكون من عنصرين :

• تكاليف الفشل الداخلي: وهي عبارة عن الخسائر الناشئة عن عدم مطابقة المنتجات المواصفات الجودة، والتي تم اكتشافها قبل عملية البيع ومن أمثلة ذلك تكاليف تخزين الوحدات التالفة، تكاليف إصلاح العيوب، إعادة جدولة الإنتاج، وقت التوقف وتعطل الإنتاج (تكاليف التوقف عن الإنتاج).

• تكاليف الفشل الخارجي: وهي تلك التكاليف الخاصة بمرحلة ما بعد البيع للوحدات غير المطابقة للمواصفات، أي تلك التكاليف المترتبة عن اكتشاف عيوب في المنتجات خارج المؤسسة مثل: التكاليف المرتبطة بالإصلاحات أو تبديل المنتج أثناء فترة الضمان والغرامات والجزاءات، تكاليف المبيعات المفقودة في المستقبل نتيجة لتأثر سمعة المؤسسة بالإنتاج المعيب².

المطلب الثاني: الصيانة كأساس لتخفيض التكاليف

أولاً: مفهوم الصيانة وأهدافها

1- مفهوم الصيانة

اتفق الباحثون على أن للصيانة عدة مفاهيم نذكر أهمها مايلي:

تعريف أول: يقصد بصيانة الشيء لغة حفظه، حمايته، وقايته وتعهده بالعناية اللازمة³.

¹ مجدي محمد سامي ، اثر الإنتاج في الوقت المحدد على ضبط وترشيد تكلفة الجودة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، جامعة عين الشمس ، العدد الأول ، 2001، ص85.

² محمد نشأة فؤاد، دراسة تحليلية لتكاليف الجودة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ديسمبر 1997، جامعة جنوب الوادي، ص8.

³ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي، لاروس 1989.

تعريف ثاني: الصيانة هي كل النشاطات التقنية و الإدارية التي تهدف إلى الحفاظ على تجهيز ما أو إعادته إلى حالة معينة لأداء وظيفة منتظرة منه في شروط محددة¹.

تعريف ثالث: الصيانة الجيدة هي تلك الصيانة التي تؤدي إلى تحقيق أقل عدد ممكن من الأعطال وبأقل التكاليف من جهة، والتي تضمن أكبر إتاحة ممكنة لمعدات الإنتاج وأحسن ج ودة للمنتجات المقدمة للزبائن من جهة أخرى².

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأن الصيانة هي مختلف الجهود والنشاطات المبذولة بغية الحفاظ على التجهيزات الإنتاجية في حالة معينة أو إعادتها إلى حالة التي تضمن تحقيق أداء مرغوب فيه ، كما يجب أن تتم الصيانة في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة وعلى أحسن وجه، وتكون الصيانة ملازمة للتجهيز إلى غاية تخلي المؤسسة عن استغلاله.

2-أهداف الصيانة

كغيرها من الوظائف الأخرى للمؤسسة، فإن للصيانة أهداف خاصة بما نوردتها فيما يلي³:

- ضمان تحقيق الإنتاج المخطط له: ويكون ذلك من خلال ضمان إتاحة الآلات الزمن محدد و معين مسبقا، والتأكيد على سلامة اشتغال الآلات حسب ما هو مخطط، وبمعنى آخر تخفيض زمن توقف العملية الإنتاجية إلى أدنى حد ممكن.
- الحفاظ على جودة المنتجات: تلعب الصيانة دورا بالغ الأهمية وذا أثر كبير على مستوى جودة المنتجات، حيث كثيرا ما تتسبب الأخطاء المرتكبة عند ضبط الآلات في حصول منتجات معيبة، فبقاء الآلة مختلة الضبط مشغلة سوف يؤدي إلى النتيجة ذاتها، ما لم تنظن الجهة الوصية بصيانتها.
- احترام الآجال المحددة: ويتعلق الأمر بالآجال الخاصة بالإنتاج من جهة، تلك الخاصة بأعمال الصيانة من جهة ثانية، حيث تسعى وظيفة الصيانة إلى احترام كل الآجال التي تتضمنها برامج الصيانة و برامج الإنتاج.
- تخفيض التكاليف: حتى لا تخرج الصيانة عن الأهداف العامة للمؤسسة فإنها تسعى دائما لتحقيق أقل تكلفة ممكنة للمنتج النهائي باعتبار أن تكاليفها مدمجة في الكلفة النهائية و ك ذا تخفيض تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن التوقفات التي تحدث في النظام الإنتاجي.
- أمن وسلامة العاملين: تتكفل الصيانة بضمان أمن القائمين بهما من جهة، و بضمان سلامة باقي العاملين في المؤسسة أثناء تواجدهم بأماكن عملهم من جهة أخرى ، حيث تبدأ عملية الصيانة من خلال تقديم

¹ عبد الغاني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف الجودة في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2006،

² Yves Lamina, Audit de la maintenance, Edition d'organisation , , 1994, p13.

³ Luc Boyer et Michel Pojrée, Précis d'organisation et gestion de la production , Edition d'organisation , Paris , 1986, p346.

النصائح المكتوبة و الشفوية للعاملين ، بغية التقليل من المخاطر المختلفة ، و ينتهي كل عمل صيانة بالتنظيف الكامل للمكان و إزالة كل المخلفات التي بإمكانها التأثير على سلامة العامل.

- حماية البيئة: باعتبار أن المؤسسة مطالبة في ظل التنمية المستدامة بإحترام المحيط و تقادي تلويثه ، فإن للصيانة دور هام في ذلك من خلال إصلاح بعض الأعطال والاختلالات التي من شأنها أن تسبب تلويث المحيط كصيانة المصافي الخاصة بمصانع الإسمنت و غيرها .

ثانيا: سياسة الصيانة

إن لمصطلح السياسة عدة معاني في التسيير نوجزها فيما يلي¹:

تعريف أول: " السياسة هي مجموعة الطموحات و المبادئ و الأهداف التي تشكل أساسا للتخطيط المفصل "

تعريف ثاني: " السياسة هي مجموعة المبادئ الأساسية و التي توضع على شكل مكتوب مما يسمح بتطبيقها يوميا و باستمرار "

- " السياسة هي دليل اتخاذ القرارات "

تعريف ثالث: السياسة يتم وضعها على أساس أهداف مسطرة لا تخرج عن مبادئ و طموحات المؤسسة ، لتكون بذلك دليلا لإتخاذ القرارات شريطة أن تكون واضحة مكتوبة تضم نصائح و توجيهات يحترمها كل المعنيين في المؤسسة ، و الصيانة كغيرها من الوظائف يجب أن تتبنى سياسة معينة تتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة.

1-أنواع الصيانة

تنقسم طرق الصيانة أساسا إلى فرعين هما: الصيانة الوقائية و الصيانة الإصلاحية.

- **الصيانة الوقائية:** تعرف الصيانة الوقائية حسب الجمعية الفرنسية للتنميط "AFNOR" بأنها : " الصيانة التي تتم على أساس معايير محددة مسبقا بغية تخفيض احتمال تعطل تجهيز ما¹ وهو ما يعني أن الصيانة الوقائية هي بمثابة تحمل مصاريف مسبقا قصد منع حدوث أعطال في التجهيزات و الآلات ، أو على الأقل تخفيض احتمال حدوثها إلى أدنى حد ممكن .

- **الصيانة الإصلاحية:** يقصد بهذا النوع من الصيانة مجموع الإصلاحات اللازمة لإعادة الآلة المتوقفة عن التشغيل إلى الحالة التي تسمح لها بأداء وظيفتها الإنتاجية²، ولا يمكن للمؤسسة الصناعية الإستغناء عن هذه الطريقة و يتطلب هذا النوع من الصيانة مهندسين ذوي خبرات و كفاءات عالية لكشف العطب و إصلاحه في أقصر مدة زمنية.

¹MokhtaBelaiboud, gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, OPU,Alger,1986,p218.

² حسن عادل، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص182.

و تتم الصيانة الإصلاحية على وجهين إما الإصلاح التعديل الجزئي الذي يهدف إلى إعادة تشغيل الآلة و لو مؤقتاً، و إما الإصلاح الكامل الذي يعمل على إعادة الآلة إلى الحالة التي كانت عليها قبل العطل، حيث يتم الاختيار بين هذين الوجهين بناء على الإمكانيات المادية و البشرية لدى المؤسسة، أو على أساس العامل الزمني حيث يستغرق الإصلاح الكامل وقتاً أطولاً مقارنة بالتعديل الجزئي الذي عادة ما تلجأ له المؤسسة في حالة ارتباطها بآجال و مواعيد، و كذا في حالة توقف الآلة قبل إنماء طلبية معينة¹.

¹سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مرجع سابق، ص255.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل تحسين الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال مدخل التكاليف حيث تم توضيح ذلك من خلال التطرق لبعض المفاهيم والتصنيفات الخاصة بالتكاليف وأنواعها وتصنيفاتها.

كما تطرقنا إلى استراتيجيات التكلفة و سياسة التسعير و الأهداف الاستراتيجية ومن تطرقنا إلى بعض المداخل التي يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها حيث شملت كل وظيفة الجودة والتي تسمح بتحقيق وفورات في التكلفة من خلال تخفيض الإنتاج المعيب وكذا تخفيض التكاليف الخاصة بهذه الوظيفة، وكذا وظيفة الصيانة والتي تسمح بتحقيق وفورات في التكلفة هي الأخرى من خلال التقليل من الإنتاج المعيب من جهة وكذا التقليل من زمن التوقفات بالإضافة إلى تخفيض التكاليف الخاصة بها، كما يعد نظام التكلفة على أساس الأنشطة هو الآخر أحد المداخل لتخفيض التكلفة حيث يعمل هذا الأخير على ترشيد جهود المسيرين في مجال تخفيض التكاليف، ذلك من خلال منحهم فهما أعمقا لسلوكها ومن ثم القدرة على التحكم فيها. وإلى هذا الحد نكون قد وصلنا إلى توضيح بعض معالم الميزة التنافسية من خلال مدخل التكاليف في شكلها النظري لنحاول إسقاط بعض الجوانب النظرية على حالتنا الخاصة.

الفصل الثالث:
دراسة حالة
مطاحن بني هارون

تمهيد:

تمثل مؤسسة مطاحن بني هارون إحدى المؤسسات الإنتاجية والتجارية التي تحض بأهمية بالغة في التنمية الاقتصادية والتجارية الإجتماعي، وتعتبر كغيرها من القطاعات الإنتاجية والتجارية الأخرى التي تتسم بمنافسة بين مؤسسات أخرى مماثلة لها في القطاع العام بعد انفتاحها أمام القطاع الخاص.

وفي ظل ذلك سنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن بني هارون.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية و طرق حساب التكاليف في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل تكاليف الجودة و تكاليف الصيانة في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن بني هارون

في هذا المبحث سنتطرق إلى نظرة عامة وشاملة حول مطاحن بني هارون التي تختص في إنتاج وبيع الفرينة والنخالة على اختلاف أشكالها، كما سنتعرف على تاريخ ذو لمحة، تعريف، أهداف، محيط وبعض المشاكل التي تواجه هذه المطاحن.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة مطاحن بني هارون

أولاً: تعريف مؤسسة مطاحن بني هارون

تعتبر الوحدة الإنتاجية والتجارية مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة مالياً، ويتمثل نشاطها أساساً في تحويل المادة الأولية والتي هي القمح اللين إلى مادة الفرينة التي تستعمل بدورها كمادة أولية في صناعات مختلفة تقوم بها مؤسسات أخرى.

1- الموقع والمساحة:

تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميله على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين قسنطينة وجيجل، وتتربع على مساحة قدرها 7 هكتارات اثنان (02) منها مغطاة، تشكل سكناات للموظفين.

تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي 431281 بمعنى:

43 يمثل الرقم الولائي.

12 الشهر الذي بدأت المؤسسة نشاطها فيه.

81 السنة التي انطلقت فيها الإنتاجية.

بدأت أشغال هذا المشروع في 3 نوفمبر 1976 وفي نفس الشهر من 1983 من طرف شركة وطنية SONATIBA وشركة مجرية COMPEX BUDABEST.

نظرا لتأخر المطحنة تم تأجيل العملية الإنتاجية إلى غاية 5 نوفمبر 1983، مع أنه كان من المفروض أن تبدأ نشاطها سنة 1981.

رأس المال: قدر رأس مالها بـ 6000000.00 دج، تختص الوحدة بإنتاج الفرينة بنوعها، دقيق ممتاز ودقيق عادي، والنخالة، تستعمل الألوان التالية:

البرتقالي: المشروبات ومشتقاتها.

الأخضر: الحبوب والعجائن.

الأزرق: المياه المعدنية.

الدور الاقتصادي للوحدة:

إن الدور الاقتصادي الذي يجب أن تلعبه هذه المؤسسة الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية (إنتاجية) هو خدمة الاقتصاد الوطني وخدمة الوطن والمواطن بصفة عامة، إلى جانب أهدافه الخاصة التي تطمح إلى تحقيقها والتي من أهمها تحقيق الربح وذلك من أجل استمراريته.

ونجد أن المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى قبل أن تكون تجارية فهي تهدف إلى إنتاج المادة ثم تسويقها، ودورها هو إنتاج وتسويق وتلبية حاجات الأفراد والمؤسسات الأخرى.

ثانيا: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مطاحن بني هارون

قبل أن نتطرق للحديث عن الوحدة الإنتاجية والتجارية للقرارم قوقة لا بد من معرفة أصل هذه الوحدة ونقصد بذلك SMSEMPAC.

لقد ظهرت هذه الوحدة يوم 22 ماي 1965 بالجزائر العاصمة لأن الجزائر تبنت النظام الاشتراكي بعد الاستقلال، فالقرارم فيها كان يصدر عن السلطة المركزية واستمر الحال هكذا إلى غاية 1982، أين عرف الاقتصاد الوطني مرحلة جديدة تميزت أساسا بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وباعتبارها SMSMPAC أو بالأحرى المجمع الرياضي التسمية الجديدة، وقد تم تقسيمها إلى خمس مؤسسات جهوية تتميز كل واحدة منها باستقلالية القرار وهي على التوالي:

ERAD الجزائر

ERAD تيارت

ERAD قسنطينة

ERAD سطيف

ERAD سيدي راشد

هذه الأخيرة ERAD قسنطينة والتي صارت تسمى SMIDE قسنطينة وتضم 11 ولاية ظلت كغيرها من الوحدات الأربعة الجهوية المجمع الرياضي سابقا ومجمع سميد وحاليا AGRODIV وتعني ما يلي:

AGRO: التغذية و DIV: مختلفة.

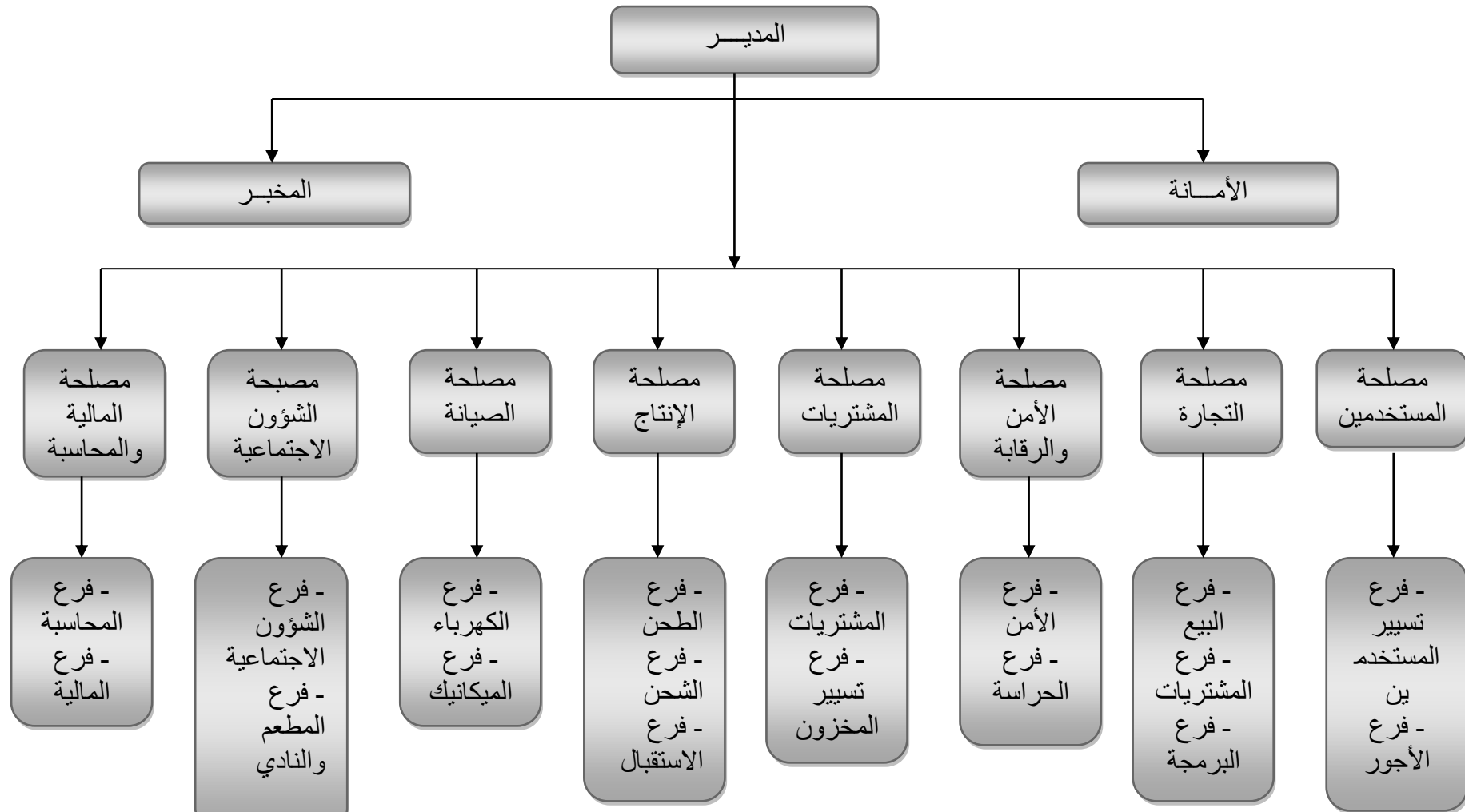
حيث أعدت الدولة مخططا وطنيا من أجل تنظيم أو بالأحرى هيكلية المؤسسات الوطنية في شكل شركات تجارية عن طريق خلق شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات تخضع لأحكام القانون التجاري وعلى هذا الأساس وكغيرها من المؤسسات الجهوية عرفت AGRODIV قسنطينة تقسيما جديدا إلى شركات فرعية تتمثل فيما يلي:

- المركب الصناعي التجاري المسيلة؛
- المركب الصناعي التجاري الساحل؛
- المركب الصناعي التجاري سيبوس عنابة؛
- المركب الصناعي التجاري مرمورة قالمة؛
- المركب الصناعي التجاري سيدي راشد قسنطينة؛
- المركب الصناعي التجاري بني هارون ويتكون من:
- الوحدة الإنتاجية القرارم قوقة؛
- الوحدة الإنتاجية التجارية فرجيوة؛
- الإدارة العامة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون

إن انسجام وترابط الوظائف مع نمط التسيير يساعد على تطوير نشاط الطاحن وزيادة إنتاجها، لذلك نجد أنها تسعى جاهدة إلى الاهتمام بتنظيمها من خلال متابعة التعديلات حسب متطلبات ومستحقات النشاط الداخلي للمؤسسة.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أولاً: مصلحة الأمانة

تعتبر هذه المصلحة عنصراً مهماً في أي مؤسسة كانت، كما تلعب دوراً داخل الإدارة، فهي همزة وصل بين المدير ومختلف المصالح حيث يعمل بها موظف واحد يمثل في السكرتيرة، ولهذه الأخيرة علاقة مباشرة مع المدير تتوب عنه في بعض الأحيان وتنظم مختلف الأعمال التي ترد من خارج المؤسسة وتصدر منها.

ثانياً: مصلحة الأمن الوقائي

تعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الوحدة في تسيير شؤون المستخدمين، يشرف على تسييرها رئيس الفرع ويقوم هذا الأخير بمتابعة يومية لكل تحركات المستخدمين على تقديم كل المعلومات إلى فرع الأجور.

ثالثاً: مصلحة المشتريات

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة في الوحدة لأنها الممون الأساسي للمصالح الأخرى، وعليه المصلحة تقوم بدورين هما التموين والتخزين.

أما شراء المادة الأولية المتمثلة في القمح فإن المؤسسة العمومية CCLS هي المسؤولة حالياً عن تزويد المؤسسة بها، كما تقوم هذه المصلحة بشراء قطع الغيار والآلات وغالباً ما تقوم بشرائها من الخواص، وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع المشتريات؛
- فرع تسيير المخزون؛

رابعاً: مصلحة الإنتاج

هي الخلية الأساسية للوحدة كونها المحرك الأول والأخير لنشاطها بحيث يقوم العمال بتحويل المادة الأولية إلى منتج قابل للتسويق، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- قسم استقبال القمح؛
- قسم التخزين؛
- قسم التصنيع.

خامساً: مصلحة الصيانة

تشمل مختلف الآلات الميكانيكية والكهربائية، حيث نجد أن الصيانة يومية، أسبوعياً، شهرياً وفي حالات الأعطال الفجائية، تنقسم إلى قسمين:

- قسم الميكانيك: يهتم بالأعطال الميكانيكية التي تصيب الآلات؛
- قسم الكهرباء: يهتم بالأعطال الكهربائية.

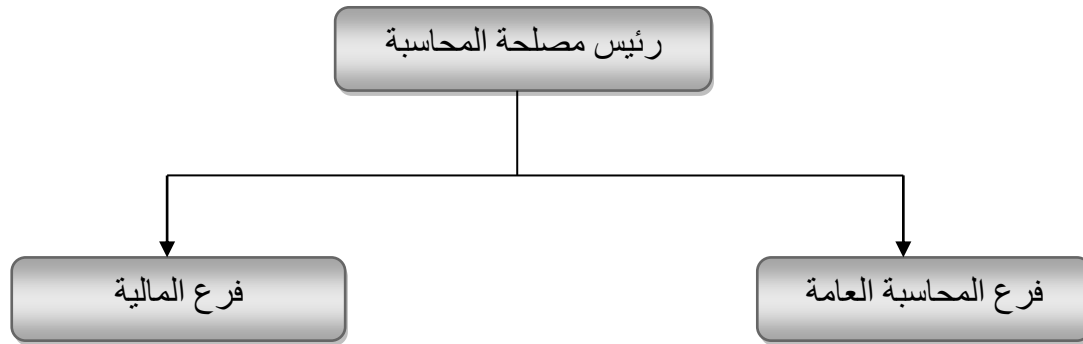
سادساً: مصلحة المحاسبة والمالية

هذه المصلحة هي ملتقى لكلا المصالح السابقة الذكر، ليس كأفراد وإنما عن طريق الوثائق المحاسبية التي تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بكل مصلحة، من تم تتضح لنا الوظيفة الجوهرية لهذه المصلحة إذ تعتبر كنظام تسيير مالي ومحاسبي للوحدة، فهي تعمل على المراقبة الدقيقة للمحركات المالية وذلك ابتداء

من وضع المخططات التقديرية للمصاريف المتوقع صرفها والإيرادات الرامية لتصلحها وكذلك إنشاء مخطط مالي يكون بالتنسيق مع المديرية العامة فرع المحاسبة والمالية إلى غاية إعداد الميزانية الختامية بالوحدة مرورا بمراحل عديدة لمعرفة وضعيتها المالية من حيث الربح والخسارة، حيث يتم بهذه المصلحة مراقبة جميع الوثائق المحاسبية المتعلقة بعملية الشراء والبيع تلك التي تتم مع المديرية العامة، كما لها علاقة بالبنوك والموردين.

ويشترط قسم المحاسبة أن يكون على أتم الاستعداد لتقديم نتائج العمليات في أي وقت، وتحفظ الوثائق لمدة 10 سنوات في الأرشيف الخاص بالوحدة، فلا تتم عملية التسجيل إلا بعد التأكد من صلاحية الوثائق. يوجد بها ثلاث عمال، ويكون هيكلها التنظيمي على النحو التالي:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمؤسسة

أولاً: الأهداف والمشاكل التي تعاني منها مؤسسة مطاحن بني هارون

1- أهداف مؤسسة مطاحن بني هارون:

هذه المؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف للحفاظ على مكانتها في السوق وذلك بإنتاج السلع بالموصفات والجودة المناسبة، ثم تقديمها للمستهلك بالسعر والوقت والمكان الملائم والمتمثلة في:

- تحقيق أرباح كبيرة ومعتبرة وتحقيق التوازن في الميزان التجاري للمؤسسة؛
- تزويد السوق الجزائرية بما تحتاجه من منتجات هذه المؤسسة؛
- إدخال بعض الطرق التقنية والتكنولوجية الحديثة؛
- تمويل خزينة الدولة بما يكفل تسديد بعض من أعباء المديونية؛
- زيادة الإنتاج عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وأدوات التسيير.

2- المشاكل التي تعاني منها مؤسسة مطاحن بني هارون:

- من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نذكر ما يلي:
- قلة التمويل بالمادة الأولية للوحدة الإنتاجية والتجارية؛
 - قدم التجهيزات والمنافسة المتزايدة،
 - لجوء المستهلكين وخاصة الخبازين ومصانع الحلويات إلى خواص التمويل؛
 - يد عاملة مرتفعة إبي هناك بطالة مقنعة أي توجد عمالة لا تقابلها مردودية؛
 - عدم امتلاك المؤسسة لقسم نظام المعلومات لجمع المعلومات عن المؤسسة والبيئة الخارجية، وهذا يظهر في عدم امتلاكها لقسم تسويق المنتجات سواء محليا أو دوليا وكذلك تكاليف الإنتاج الكبيرة ويعبر البيع لا يغطي هذه التكاليف.

3- أهمية مؤسسة مطاحن بني هارون:

لكل مؤسسة أهمية، فأهمية هذه المؤسسة تظهر في استعمال السميد والفرينة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية وحاجة من حاجيات الإنسان الضرورية مدى الحياة، وكذلك استعمالها من طرف المحلات والعجائن إضافة إلى البقايا أو ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعملية الطحن والغريلة للقمح اللين والصلب فهي تستعمل كغذاء أو كعلف للحيوانات والدواجن والتوطين.

ثانيا: البنية الداخلية والخارجية للمؤسسة

1- البنية الداخلية

قدر عدد العمال في شهر ديسمبر 2018 بـ 67 عامل تم تصنيفهم على النحو التالي:

➤ توزيع العمال حسب المجموعات:

يوزع العمال بالمؤسسة حسب المجموعات بحسب الجدولين التاليين:

الجدول رقم 01: توزيع العمال حسب الكفاءات

المجموع	المنفذون	المهارة	الإطارات	المجموعات
234	84	64	86	المتعاقدون CDI
33	15	5	13	المتعاقدون CDD
23	16	1	16	المتعاقدون CTA
290	115	70	115	المجموع

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الجدول رقم 02: توزيع العمال حسب المجموعات

المجموعات	المج 1 المنفذون	المج 2 المهارة	المج 3 الإطارات	المجموع
الدائمون CDI	11	13	14	38
المتعاقدون CDD	10	4	13	27
المتعاقدون CTA	0	1	1	2
المجموع	21	18	28	67

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

◀ توزيع العمال حسب السن:

يوزع العمال حسب السن بحسب الجدول التالي:

الجدول رقم 03: توزيع العمال حسب السن

الفئات	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	3	4.47%
25 سنة وأقل من 35 سنة	27	40.29%
35 سنة وأقل من 45 سنة	15	22.38%
45 سنة وأقل من 55 سنة	17	25.37%
55 سنة فأكثر	5	7.46%
المجموع	67	100%

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

◀ توزيع العمال حسب الجنس:

يوزع العمال حسب الجنس بحسب الجدول التالي:

الجدول رقم 04: توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
أنثى	6	8.96%
ذكر	61	91.04%
المجموع	67	100%

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

2- البنية الخارجية

- الزبائن: تتعامل هذه الوحدة الإنتاجية مع أفراد عاديين يتمثلون في:

- ✓ تجار الجملة؛
- ✓ الخبازون الذين لديهم سجل تجاري فقط؛
- ✓ تجار التجزئة؛
- ✓ المستهلكون النهائيون: ويتم ذلك عن طريق نقاط بيع؛
- ✓ عجائن غذائية (الحروش)؛
- ✓ عجائن غذائية محبوبة (عنابة)؛

الموردون: يتم شراء المادة الأولية المتمثلة أساسا في القمح اللين والقمح الصلب من المؤسسة العمومية CCLS (التعاونية الوطنية للحبوب) حيث تعد المسؤول الوحيد عن تزويد المؤسسة بالمادة الأولية.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية وطرق حساب التكاليف في المؤسسة

المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة:

بما أن البيئة التنافسية هي النظام الخارجي الذي تتنافس فيه الشركات وتتنافس فيها نشاطها، وزيادة تنافسية هذه البيئة مرتبط بزيادة عدد البائعين للمنتجات والخدمات المتشابهة التي تقدمها مطاحن بني هارون من مادة (السميد، الفرينة، النخالة).

إن النتائج الإيجابية المحققة في السنوات الأخيرة ممثلة في رقم أعمالها ونتيجتها لدليل واضح على امتلاك المؤسسة إمكانيات وقدرات تسمح لها من تحقيق نمو وتطوير لنشاطها، وكما يتضح أن المؤسسة استطاعت تحقيق مستويات إنتاج قياسية من خلال الاستغلال الكفئ لطاقتها الإنتاجية.

لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار في نشاطها إلا من خلال التعرف على هذه المتغيرات ولا يأتي ذلك إلا من خلال تحليل بيئتها التنافسية.

أولا : إمكانيات الشركة:

تلخص إمكانيات الشركة فيما يلي:

- قيام الشركة بتجديد معدات إنتاج حديثة إيطالية الصنع مما زاد جودة المنتج.
- امتلاك المؤسسة لممول وحيد وهو الدولة والتي تسهر على التمويل المستمر لهاته المادة الحيوية.
- عدم وجود منافس قوي للشركة في المنطقة.

- موقع جغرافي مناسب.
- إنتاج المؤسسة لنوعية جيدة من السميد والفرينة.

ثانيا: مكانة الشركة في القطاع:

تبرز مكانة الشركة من خلال كمية الإنتاج التي تقدمها لتغطية جزء معين من الطلب على مادة السميد والفرينة كما لاحظنا في الأزمة التي واجهها المجتمع في الآونة الأخيرة في مادة السميد والفرينة، فكان للمطاحن دور كبير في حل هذه الأزمة وذلك عن طريق زيادة نسبة الإنتاج من المادتين وفتح نقاط بيع متعددة في الولاية.

ثالثا: أنواع البيئة التنافسية في الشركة:

1- البيئة التنافسية المباشرة:

وتتضمن الشركات التي تقدم المنتج نفسه سواء كان في القطاع العام مجمع AGRODIV وفروعها أو القطاع الخاص مثل عمر بن عمر، سيم، كنزة، لبال...إلخ.

2- البيئة التنافسية غير المباشرة:

وهي التي تقيد الهدف نفسه ولاكن بطرق مختلفة مثل الموقع الإستراتيجي والنقل وخدمة التوصيل، الاعتناء بالزبائن...إلخ. حيث تعمل الشركة على اعتماد مجموعة من التقنيات والمهارات التي يمكن للإدارة استثمارها في الشركة من إعلاء قيمة العملاء أما الهدف الضروري هو الاختلاف عن منافسيها والوصول إلى الريادة والمحافظة عليها.

وللحفاظ على هذه البيئة التنافسية تحرص مطاحن بني هارون على تعزيز قدرتها التنافسية وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها وتقليص وقت خدمة العملاء وحل مشاكلهم والاهتمام بخدمتهم، إضافة إلى التمتع بالمرونة في الإنتاج والتسويق والعلاقة مع عملائها، حيث تسعى مطاحن بني هارون أن تقدم لزيائنها خدمات أفضل من التي تقد من منافسيها.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية وأسس بنائها في المؤسسة

أولا: تقييم الميزة التنافسية:

نتطرق إلى نوعين من الميزة التنافسية هما ميزة تمييز المنتج وميزة التكلفة الأقل وهي كما يلي:

1- ميزة تمييز المنتج:

تعتبر نوعية القمح العنصر الأساسي في جودة السميد والفرينة حيث تعتبر الجودة عنصر ضروري وأكد في هذا المنتج (السميد والفرينة) باعتبارهما المادة الأولية في صناعة المخبوزات والعجائن، حيث أن أي تقريط في الجودة يؤدي إلى عواقب يعود ضررها إلى الشركة إلا أن التمييز قد يكمن في جودة الخدمات التي تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، ومنها زمن الانتظار إذ لا بد على الشركة تقليص زمن انتظار الزبون قدر الإمكان.

2- ميزة التكلفة الأقل:

تعتبر ميزة التكلفة الأقل بمثابة الرهان والتحدي الذي تسعى أي مؤسسة لتحقيقه وبما أن مطاحن بني هارون مؤسسة عمومية تابعة لقطاع الدولة فإنها تفقد هذه الميزة لأن المادة الأولية التي تستعملها مدعومة من قبل الدولة ما جعل الأسعار مقننة وهذا ما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 20-242.

"مرسوم تنفيذي رقم 20-242 مؤرخ في 12 محرم عام 1442 الموافق 31 جانفي 2020 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-132 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1416 الموافق 13 أبريل سنة 1996 والمتضمن تحديد أسعار الدقيق والخبزي مختلف مراحل التوزيع (ج.ر. رقم 52 المؤرخة في 2 سبتمبر 2020).¹

ثانيا: تقييم أسس بناء الميزة التنافسية في الشركة:

تتمثل أسس بناء الميزة التنافسية في الشركة في الفاعلية - الجودة - التجديد - الاستجابة لحاجات العميل.

1- الفاعلية:

تتجسد الفاعلية في كمية المدخلات نسبتا إلى المخرجات ولعل أبرز مدخلات العملية الإنتاجية تتمثل في المواد الأولية واليد العاملة المباشرة وسنوضح ذلك من خلال إجراء مقارنة للنتائج المحققة خلال سنة 2017 والنتائج المحققة خلال 2019، ويتم ذلك وفق المؤشرات الواردة في الجدول الموالي:

1-[http:// www. Com metce.gov. dz](http://www.Commetce.gov.dz).

جدول رقم 05: الوفرات المحققة في المواد خلال سنة 2017 مقارنة بسنة 2019

النسبة %	النسبة	2019	2017	
		1311367	1250587	كمية المواد الأولية المستهلكة (ق)
		998578	913106	كمية الإنتاج (ق)
		1.31	1.37	نصيب (ق) من الإنتاج من المواد الأولية
-4.5%	-56282.2	1311367	1367649	كمية المواد الأولية للإنتاج 2017
-32.90%	-179	365	544	عدد العمال
62.99%	1057.33	2735.83	1678.50	نصيب العامل الواحد من الإنتاج

المصدر: مستخلص من وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن الشركة استطاعت تحقيق وفرات في المواد الأولية بكمية تزيد عن 56282 ق خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2017 أي نسبة 4.5% ويرجع ذلك إلى تطبيق نظام الجودة وعمليات التجديد على مستوى خطي الإنتاج وكذا عملية الصيانة المناسبة، وهذا ما يدل على زيادة كفاءة الشركة في استغلال المواد الأولية كما قامت بتخفيض عدد العمال إلى حدود 365 عاملا بعد ما كان عددهم 544 عاملا وهذا ما يمثل نسبة 32.9% مما أدى إلى ارتفاع مردود العامل الواحد إلى حدود 2735.83 ق سنويا من السميد والفريشة أي بزيادة قدرها 1057 ق سنويا وهو ما يمثل نسبة 62.99%.

2- الجودة:

إن ارتفاع كفاءة استغلال المواد واليد العاملة يرجع بالأساس إلى جودة العملية مقارنة بالسنوات الماضية حيث أن الجودة تؤدي إلى تقليل المعيب من الإنتاج.

3- التجديد:

لتحقيق عنصر الجودة يتوجب على الشركة تجديد أصولها وأنظمتها التشغيلية حيث قامت الشركة خلال السنوات الثلاث الأخيرة باقتناء استثمارات جددت بها معدات الإنتاج وتجهيزات مكتبية وآلات مخبرية، أما فيما يخص الهيكل التنظيمي للشركة فإنها قامت بعدة ترتيبات تتلاءم والاستراتيجيات المنتهجة.

4- الاستجابة لحاجات العميل:

إن الإنتاج بالجودة المرضية والموافقة لحاجات الزبائن وفي الوقت المحدد تجسيد حقيقي لاستجابة لحاجات العميل حيث أن الشركة تنتج السميد والفرينة بالجودة اللازمة كما تسعى لإرضاء زبائنهم من خلال تخفيض زمن الانتظار والإصغاء لانشغالاتهم ومشاكلهم.

المطلب الثالث: تكاليف الإنتاج بالشركة

تناول في هذا المطلب نظام التكلفة بالشركة وكذا كيفية حساب تكلفة المنتج.

أولاً: نظام التكلفة بالشركة:

تتبع مصلحة المحاسبة التحليلية لحساب سعر تكلفة منتجاتها طريقة التكاليف الكلية، فهي بذلك تقوم بتحميل كافة الأعباء المباشرة وغير المباشرة، سواء الثابتة أو المتغيرة على المنتجات، وتعتمد على طريقة الأقسام المتجانسة والتي تعتمد إحدى الطرق الجيدة والملائمة لحصر كافة التكاليف وإرجاعها إلى مصدرها، ليتم تحميلها على المنتجات بإستعمال مفاتيح التوزيع الملائمة.

وبهذا فإن المؤسسة تقوم بحساب سعر تكلفة منتجاتها بإتباع المنهجية التالية:

حصر كافة الأعباء المباشرة للمنتج والتي تتكون أساساً من:

- تكلفة المواد المستعملة.
- تكلفة اليد العاملة.
- تكاليف الإهلاك.

الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن بني هارون

ثانيا: حساب تكلفة المنتج النهائي:

1- حساب تكلفة السميد والفرينة:

جدول رقم 06: بطاقة مخزون السميد والفرينة لسنة 2021

المبلغ (دج)	ت . و	الكمية (ق)	
4200975.75		9500	مخزون بداية الفترة
847702639.97	680.91	1244955	إنتاج الفترة
848731380.86	679.52	1249021	استهلاك الفترة
3172234.54	583.78	5434	مخزون نهاية الفترة

المصدر: (وثائق داخلية للمؤسسة)

2- حساب تكلفة القمح:

تتمثل تكاليف هذه المرحلة في تكلفة المادة الأولية

جدول رقم 07: بطاقة مخزون المادة الأولية القمح

المبلغ (دج)	ت . و	الكمية (ق)	
××× دج		46000	مخزون بداية الفترة
××× دج		941562	إنتاج الفترة
××× دج		960044	استهلاك الفترة
××× دج		27518	مخزون نهاية الفترة

المصدر: (وثائق داخلية للمؤسسة لا يمكن اخراجها).

بهته الطريقة يتم حساب التكاليف للمنتجات والمواد الأولية في الشركة.

المبحث الثالث: تحليل تكاليف الجودة وتكاليف الصيانة في المؤسسة

المطلب الأول: دراسة وظيفة الجودة في المؤسسة

أولاً: التعريف بجودة المنتج بالشركة:

تنتج مطاحن بني هارون نوعين من المنتجات هما السميد والفرينة ، تسعى المطاحن إلى تقديم هذين المنتجين بما يوافق متطلبات المستهلك، وجودة السميد والفرينة مرتبط بشكل مباشر بجودة المادة الأولية وأيضاً جودة الآلات المستعملة في عملية الطحن ومن أجل ذلك سوف نتطرق إلى جودة المنتج وفق مراحل إنتاجه كما يلي:

1- جودة المواد الأولية: تتمثل جودة المواد الأولية في النوعية الجيدة لقمح وأن يكون موافق للمتطلبات الضرورية للحصول على منتج نهائي ذو جودة عالية.

2- جودة المنتج التام: تتمثل جودة السميد والفرينة في توفرهم على كل العناصر اللازمة لصنع العجائن والمخزونات باعتبارهم المادة الأساسية في ذلك حيث يأخذ المخبر عينة يقوم باختبارها ودراسة جودتها عن طريق آلات متخصصة قبل تسويقها للزبائن.

ثانياً: تنظيم وظيفة الجودة في الشركة:

كانت الجودة في السابق مصلحة تابعة لوظيفة الإنتاج بضبط ومراقبة النوعية الخاصة بالمنتج، ولكن بعد عمليات التحسين التي قامت بها الشركة ومنها على مستوى نظام الجودة، تشكلت دائرة الجودة تخاص في تسيير جودة المنتج ونظام الجودة على مستوى الشركة.

ثالثاً: الرقابة على جودة المنتجات:

تتم الرقابة على جودة منتجات الشركة من خلال عمليات الرقابة على جودة المواد الأولية والمنتج النهائي التام.

1- الرقابة على جودة المواد الأولية:

والتي تتم من خلال دراسة جودة القمح ونوعية ونسبة الاستخراج التي نوضحها في النقاط التالية:

أ- على أساس كمية القمح قبل التنظيف:

كمية الاستخراج = (كمية الدقيق المنتج / كمية القمح الداخل غير المنظف) × 100

ب- على أساس كمية القمح النظيف قبل الترطيب:

$$\text{كمية الاستخراج} = (\text{كمية الدقيق المنتج} / \text{كمية القمح المنظف}) \times 100$$

ج- على أساس كمية القمح بعد التنظيف والترطيب:

$$\text{كمية الاستخراج} = (\text{كمية الدقيق المنتج} / \text{كمية القمح المرطب}) \times 100$$

د- على أساس نواتج الطحين:

$$\text{كمية الاستخراج} = (\text{كمية الدقيق المنتج} / \text{وزن كافة النواتج}) \times 100$$

2- الرقابة على جودة المنتج النهائي:

تقوم الشركة باختبار المنتج النهائي من السميد والفريضة عن طريق عينات في المخبر وبالإضافة إلى الإجراءات اللازمة لرقابة الجودة، تقوم الشركة بإجراءات وقائية عامة تزيد دعماً لجودة المنتجات نذكر منها:

- احتفاظ الشركة بعينة من السميد والفريضة لمدة شهر كدليل في حالة وجود طعون من قبل الزبائن، كما تشير إلى ضرورة وضع تواريخ على الأكياس بغية رصد أي تجاوزات قد تصدر من قبل الزبائن.
- قيام الشركة دورياً لضبط الآلات والتجهيزات بغية زيادة فعالية استخدامها وتجنب المعيب من الإنتاج.
- رقابة جودة الأكياس المشتراة من أجل ضمان المنتج وفق الشروط اللازمة.

المطلب الثاني: دراسة وظيفة الصيانة في المؤسسة

أولاً: تنظيم وأهمية وظيفة الصيانة في الشركة

1- تنظيم وظيفة الصيانة:

كانت في السابق دائرة خاصة بالصيانة لكن بعد التعديلات التي قامت بها الشركة على مستوى هيكلها التنظيمي في إطار عمليات التحسين وتحقيق الجودة أصبحت هذه الوظيفة تابعة إلى دائرة الكهرباء والآلات.

2- أهمية وظيفة الصيانة:

تعد وظيفة الصيانة ذات أهمية بالغة في الشركة حيث تعتبر أنشطتها أنشطة مكملة في العملية الإنتاجية وتتجلى في تلك الأنشطة المتعلقة بضمان استمرار العملية الإنتاجية وتقليل الأعطال التي تتعرض لها التجهيزات ومن ثم فهي تضمن تحقيق الإنتاج المخطط.

الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن بني هارون

- التقليل من الإنتاج المعيب وتحقيق الرشادة في استغلال المادة الأولية استغلال جيد.

- التقليل من التوقفات والأعمال التي تتعرض لها مختلف التجهيزات ومن تم فهي تضمن تحقيق الإنتاج المخطط.

- ضمان أمن وسلامة العاملين.

وتحتل عملية الصيانة الخاصة في منطقة الطحن مركز الصدارة في أنشطة الصيانة لما لها من أهمية بالغة في العملية الإنتاجية، وأي إخلال أو تأخر في الصيانة يؤدي إلى نتائج وخيمة وتحمل تكاليف عالية وتأثير سلبي على إيرادات الشركة.

ثانيا: سياسة الصيانة في الشركة

1- أنواع الصيانة في الشركة:

إن نوع الآلات المستخدمة وطبيعة نشاط الشركة يفرض عليها اعتماد نوعين من الصيانة صيانة وقائية وصيانة علاجية والجدول الموالي يبين حجم ونسبة كل منهما:

جدول رقم 08: نسب أنواع الصيانة في الشركة خلال سنة 2020

نوع الصيانة	%	المبلغ (10^2 دج)
الصيانة الوقائية	49.80%	49452.32
الصيانة العلاجية	50.20%	49849.68
المجموع	100%	99302

المصدر: (وثائق داخلية للمؤسسة)

أ- الصيانة الوقائية:

يتمثل الهدف الأسمى لهذا النوع من الصيانة في منع حدوث أعطال في التجهيزات والآلات أو على الأقل تخفيض احتمال حدوثها إلى أدنى حد ممكن وتضم ثلاث أنماط.

- صيانة دورية:

تتم من خلال تسجيل المعلومات الخاصة بقرار التشغيل، الاهتزازات في جدول خاص وتتم بشكل دوري بناءً على تلك المعلومات المسجلة.

- صيانة نظامية:

تتم وقف برنامج يتم إعداده بناءً على مدة استغلال آلات خط الإنتاج و تشمل كل من عمليات الدهن، التشحيم، التنظيف وضبط البراغي وكذا تبديل بعض المدحرجات... إلخ

ب- صيانة إصلاحية:

على الغم من وجود صيانة وقائية إلا أنه قد تتعرض العملية الإنتاجية إلى أعطال ناتجة عن أعطاب تطرأ على الآلات، حيث يتم اكتشاف هذه الأعطاب من قبل عمال قسم الإنتاج، أو من قبل عمال قسم الصيانة ليتم بعد ذلك إصدار رسالة العمل من طرف مكتب الدراسات، ليتم بعد ذلك معالجة الرسالة بالتعاون مع المصالح لتحديد إمكانية التدخل والأدوات اللازمة لذلك، وتحديد نوع التصليح كلي أو جزئي.

ج- الصيانة الداخلية والخارجية:

كغيرها من المؤسسات تكون الشركة في ظل وضع سياسة الصيانة المناسبة أمام سبيلين:

- الصيانة الداخلية:

هي تلك الصيانة التي تقوم بها المؤسسة لذاتها معتمدة على عمالها وإمكاناتها في مختلف المجالات والتخصصات.

- الصيانة الخارجية:

تلجأ المؤسسة إلى الصيانة الخارجية من خلال التعاقد مع مؤسسات متخصصة في الطحن عادة ما تلجأ المؤسسة للصيانة الخارجية نتيجة عدة أسباب منها:

خفض المهارة والتخصص لدى عمال وظيفة الصيانة في بعض التوقعات المفاجئة.

- تخفيض التكاليف خاصة تلك المتعلقة بمخزون قطع الغيار الذي يعتبر جد مكلف.

ثالثاً: تكاليف الصيانة في المؤسسة

أ- تطوير تكاليف الصيانة خلال سنة 2020:

نقصد بتطوير تكاليف الصيانة خلال السنة، التكاليف الشهرية لهذه الوظيفة والتي تترجم مختلف المحطات الخاصة بأعمال الصيانة، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 09: تطور تكاليف الصيانة خلال سنة 2020

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8
تكاليف الصيانة المباشرة (دج)	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xxx	xxx

9	10	11	12
xxx	xxx	xxx	xxx

المصدر: (من الوثائق الداخلية للمؤسسة)

من خلال الجدول السابق يتضح أن تكاليف الصيانة متدببة من شهر لآخر وهذا ما يدل على أنها موسمية.

ب- عناصر تكاليف قسم الصيانة:

كغيرها من الوظائف الأخرى في الشركة فإن قسم الصيانة يتحمل تكاليف خاصة بأنشطته وتشمل التكاليف المباشرة التي تدخل بشكل مباشر في أشغال الصيانة وأخرى غير مباشرة تتمثل في القسط المحمل الخاص بالأقساط المساعدة الأخرى، ولكن يبقى الجزء المهم هو التكاليف المباشرة التي بينها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 10: عناصر التكاليف المباشرة للصيانة لسنة 2020

النسبة %	المبلغ (10^2)	
51.10%	xx	تكاليف اليد العاملة
35.11%	xx	صيانة خارجية
10.27%	xx	تكاليف قطع الغيار
3.52%	xx	مواد مستعملة
100%	xx	المجموع

المصدر: (من الوثائق الداخلية للمؤسسة)

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط بعض الجوانب النظرية المتعلقة بالتكاليف والميزة التنافسية على حالة مطاحن بني هارون حيث كان أو ما أشرنا إليه هو تعريف ونشأة مؤسسة بني هارون والهيكل التنظيمي للمطاحن وكذا التنظيم الإداري للمؤسسة كما تناولنا تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة التي أشرنا إلى أن مطاحن بني هارون مؤسسة عمومية لا تتسم فيها ميزة التنافسية نوعاً ما مقارنة بالمطاحن الخواص لأن الأسعار فيها مقننة من قبل الدولة إلا أننا ذكرنا نقاط عديدة تميزها عن غيرها من المطاحن الأخرى مثيلاتها، كما ذكرنا أسس بناء الميزة التنافسية في المؤسسة وتحليل تكاليف الشركة.

كما تناولنا كل من وظيفتي الجودة والصيانة في الشركة، فالجودة ذات أهمية بالغة في إنتاج السميد والفرينة باعتبارها المادة الأولية في صنع المخبوزات والعجائن، وعدم الاهتمام بالصيانة يؤثر سلباً على جودة المنتج دون الخدمة، وكذا تفتن الشركة بمراقبتها الدقيقة للماكنات واعتمادها صيانة وقائية فعالة بالإضافة إلى انتهاج الشركة لسياسة الصيانة الخارجية التي أسهمت في تخفيض تكاليف قطع الغيار وتقليص عدد العمال.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه من تحليل نظري و تطبيقي للمفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية و التكاليف ،و بعد محاولة إسقاط ذلك على مطاحن بني هارون، وفي سبيل ذلك استهدفت الدراسة أسلوب تخفيض التكاليف بهدف تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات .

1/نتائج الدراسة النظرية :

-يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز بأقل تكلفة من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها و إمكاناتها المختلفة.

-تعتبر سلسلة القيمة بمثابة حجر الأساس لإكتساب ميزة تنافسية و المحافظة عليها.

-تمثل إستراتيجية خفض التكاليف الخيار الأمثل أمام المؤسسات في ظل تجانس المنتج ،و يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال الإهتمام بالأنشطة والفهم الجيد لها.

-تعد الجودة العالية للمنتج ذات تأثير مضاعف على الميزة التنافسية ،باعتبارها تزيد من قيمة المنتج .

-تعتبر الصيانة عنصرا مهما في إستمرار العملية الإنتاجية و تحقيق الجودة .

2/نتائج الدراسة التطبيقية:

-على الرغم من التزايد المستمر في الطلب على مادة السميد إلا أن المؤسسة إستطاعت تغطية كافة السوق عن طريق زيادة الإنتاج .

-يعتبر عنصر الجودة أهمية بالغة في إنتاج السميد و الفرينة باعتبارهم مادة أولية في إنتاج المخبوزات، وأي إخلال في هذا المنتج يؤدي إلى نتائج وخيمة.

-تقل أهمية تمييز المنتج لأن المؤسسة تابعة للقطاع العام و الأسعار تكون مقننة .

-تركز الشركة على عنصر الجودة لأنها العنصر الأساسي في الشركة .

3/اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه في هاته الدراسة و من خلال محاولتنا الإجابة على الإشكالية المطروحة تمكنا إلى مدى صحة الفرضيات التي تم طرحها سابقا:

-الفرضية الأولى: هناكدور لضبط التكاليف فيتحسين الميزة التنافسية و هذا ما تثبته صحة الفرضية الأولى.

-الفرضية الثانية: نعم التحكم في مؤشرات التكاليف يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية و هذا تثبته صحة الفرضية الثانية.

-الفرضية الثالثة:للجودة دور فعال في تحسين الميزة التنافسية و هذا ما تثبته صحة الفرضية الثالثة.

-الفرضية الرابعة:يتم ضبط وترشيد التكاليف في مؤسسة بني هارون و هذا ما تثبته صحة الفرضية الرابعة.



قائمة المصادر والمراجع

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لدعم الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2010.
2. أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
3. أحمد مبارك سالم، الاستعدادات والأدوات القانونية لتنفيذ التشريعات البيئية في دول مجلس التعاون الخليجي، الرياض، 2013.
4. براهيمى فايزة، التزامات الأطراف في المرحلة السابقة على التعاقد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.
5. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق. 2001.
6. شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية، تعريب رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2001.
7. محمد عبد الفتاح العشماوي، محاسبة التكاليف، المنصور التقليدي والحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. جبار يوسف، إدارة و خفض تكلفة باستخدام سلسلة القيمة، المعهد التقني، البصرة، 2009.
9. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الحاجة، مصر، 2000.
10. فلاح حسن عداوي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000.
11. نبيل مرسللي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996.

ثانياً- المذكرات والرسائل الجامعية:

12. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.

13. بودخدخ كريم، أثر سياسة الإنفاق العام على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر 2001 – 2009، رسالة ماجستير، 2010.

14. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.

15. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير – جامعة الجزائر 2003.

16. نصر الدين بن أعمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير تسويق، جامعة الجزائر، 2006-2007.

ثالثا – باللغات الأجنبية:

17. ANNE LE BARS,-thèse de doctorat – Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro- alimentaire; UNIVERSITE

18. Jean Marie Ducreux et la, Le Grand Livre De La Stratégie, Edition d'Organisation, Paris, 2009.

19. Michal Bisac, Diagnostic Stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise, DUNOD, Paris, France, 2005.

20. M. porter . Advantage concurrentiel, op cit.

21. PIERRE MENDES-2001- France.