



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



المرجع : ...../2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

## مذكرة بعنوان:

# دور أسلوب التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة مواد التنظيف والتجميل PAC MC - ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية (ل.م.د.)  
تخصص " مالية المؤسسة "

تحت إشراف:

هشام مزهود

إعداد الطالبة:

-أميرة حميود

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هشام حريز
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هشام مزهود
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	إبراهيم عاشوري

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دعاء

اللهم إنفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني  
علما يارب لاتدعني أصاب بالغرور، ولا أصاب باليأس  
إذا فشلت، بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي  
تسبق النجاح، يارب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب  
القوة وأن حب الإنتقام هو من مظاهر الضعف.

يارب إذا جردتني من نعمة المال أترك لي نعمة الأمل،  
الأمل، وإذا جردتني من نعمة الأمل أترك لي قوة الصبر  
لكي أتغلب على الفشل، وإذا جردتني من نعمة الصحة  
أترك لي نعمة الإيمان، يارب إذا أسأت للناس أعطني  
شجاعة الإعتذار، وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة  
العفو، اللهم إذا نسيتك فلا تنساني.

## شكر وتقدير

تنتثر الكلمات حبرا وحباً

على صفائح الأوراق

لكل من علمني

ومن أزال غيمة جهل مررت بها

برياح العلم الطيبة

ولكل من أعاد رسم ملامحي

وتصحيح عثراتي

إلى أستاذي الفاضل مزهود هشام

شكراً

إلى كل عمال مؤسسة PAC MC

خاصة مراقب التسيير والمحاسب.

## إهداء

ما الزمان وما المكان، ما القديم وما الجديد سنكون يوماً ما نريد لا الرحلة ابتدأت ولا الدرب انتهى وما توفيقى إلا بالله. أهدي تخرجي:

إلى من مهما نطقت الألسن بأفضالها ومهما خطت الأيدي بوصفها إلى التي حملتني فرحة إلى ينبوع الحنان والشمعة المتوقدة التي أنارت ولا تزال تنير حياتي إلى التي تكبدت الهموم والأحزان من أجل أن ترسل فرحة إلى قلبي وتظهر أجمل إبتسامة على وجهي إلى أمي نور عيني "صليحة"

أهديه إلى من منحني إسمه بكل إفتخار تاج رأسي ومثلي الأعلى في هذه الحياة، إلى من لم تغمض له عين ليلاً ونهاراً وتصيب جبينه عرقاً وجف ريقه تعباً، إلى من أفناه التعب ليعلمني وأنار لي درب الحياة وزرع في نفسي الثقة إلى من بفضلته أنا هنا اليوم أبي وتيني "رابح" إلى وحيدتي حبيبتي أختي وسندي وقوتي في الحياة إلى من وجدتها جانبي دون أطلبها "سارة" أدامك الله نعمة في حياتي.

إلى عزي وجاهي إلى ملوك عيني وحمى ظهري إخوتي أحبتي:

آدم من أرى التفاؤل بعينه وفقك الله في مشوار حياتك.

محمد من أضحكني رغماً عني وفقك الله في دراستك.

التوأم "عبد الرحمان" و "عبد الرحيم" آخر العنقود وفقكما الله في الدراسة.

إلى من سكنوا قلبي دون إستئذان أولاد أختي "محمد طه وسيم" حبيب خالتوات و "تقوى"

وأبيهم سفيان

إلى تلك المتميزة التي تعرف نفسها، إلى التي وقفت بجانبني وأضاعت وقتها من أجلي إلى

حبيبتي وابنة عمي "سهام"

إلى خالتي الوحيدة وعائلتها خصوصاً ياسين

إلى جدي وجدتي أطل الله في عمركما

إلى كل فرد من عائلتي "حميود" و "بريوة" خصوصاً أعمامي و أخوالي

إلى صديقات الدراسة فاطمة، حنان، هديل

إلى كل من يعرف **Mira** ونسيت أن أذكره في هذا المقال

المُلخَص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب حديث من أساليب محاسبة التكاليف والمتمثل في أسلوب التكلفة المستهدفة حيث تقوم على تخفيض التكاليف والتحكم فيها مع المحافظة على الجودة المطلوبة من قبل العميل، وذلك من خلال وضع سعر وهامش مستهدف قبل إنتاج المنتج مع الحرص على تحقيقهم ومن أجل الوصول لذلك وجب على المؤسسة تخفيض التكاليف بهدف الحصول على تكلفة أقل من تكلفة المنافسين مع تقديم المنتج بجودة مطلوبة في السوق لتحقيق تخفيض ميزة تنافسية.

## الكلمات المفتاحية:

المنافسة، الميزة التنافسية، التكلفة المستهدفة، سعر البيع المستهدف، هامش الربح المستهدف.

## Abstract:

This study aimed to identify a modern method of cost accounting, which also called target cost; it is based on reducing costs and control while maintaining the quality required by the client as a result of setting a target price and margin before producing the product while taking care of their achievement, In order to achieve this, the organization must reduce costs for the sake of obtain cost less than the cost of competitors while providing the product with the quality required in the market to achieve a reduction in competitive advantage.

## Key Words:

Competitiveness, Competitive advantage, target cost, target selling price, target profit margin.

## **Résumé:**

La présente étude tend à faire connaître une des méthodes modernes de comptabilité des frais; à savoir: la méthode des frais ciblés.

Attendu que celle-ci repose sur la diminution des frais et leur contrôle, tout en préservant la qualité requise par le client. En effet, l'entreprise détermine son prix ainsi qu'une marge ciblée avant la production de produits, en faisant attention à bien les réaliser.

## **Mots clés:**

Concours, Avantage concurrentiel, frais ciblés, marge bénéficiaire ciblée, prix de vente ciblé.

# الفهرس

الصفحة	العناوين
I	البسمة
II	الدعاء
III	الشكر والتقدير
IV	الإهداء
V	الملخص
VIII	الفهرس
XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
2	الفصل الأول: المضمون الفكري للقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي
3	المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية
23	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية

27	المبحث الثاني: المنافسة والتنافسية
27	المطلب الأول: المنافسة
32	المطلب الثاني: التنافسية
39	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
39	المطلب الأول: عموميات حول التنافسية
47	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، أبعادها ومحدداتها
55	خلاصة
56	الفصل الثاني: التكلفة المستهدفة كأداة لرفع القدرة التنافسية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: عموميات حول التكلفة المستهدفة
58	المطلب الأول: نشأة وتطور التكاليف المستهدفة والعوامل التي أدت إلى ظهورها
62	المطلب الثاني: ماهية التكلفة المستهدفة
76	المبحث الثاني: إدارة التكلفة المستهدفة
76	المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي للتكلفة المستهدفة مراحلها وطرق قياسها
87	المطلب الثاني: تقييم التكلفة المستهدفة
89	المبحث الثالث: أدوات التكلفة المستهدفة ودورها في رفع القدرة التنافسية

89	المطلب الأول: أدوات التكلفة المستهدفة
92	المطلب الثاني: التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
94	خلاصة
95	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مواد التنظيف والتجميل PAC Mc ميلة
96	تمهيد
97	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مواد التنظيف والتجميل PAC Mc ميلة
97	المطلب الأول: ماهية المؤسسة وأهدافها
102	المطلب الثاني: أهمية، أهداف والأفاق المستقبلية لمصنع PAC MC
104	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
104	المطلب الأول: تقديم النموذج المقترح للمنتج موضوع الدراسة
107	المطلب الثاني: دراسة السوق المنتج والمنتجات المنافسة
111	المبحث الثالث: دور التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية
111	المطلب الأول: حساب التكلفة المستهدفة
113	المطلب الثاني: تقييم القدرة التنافسية
121	خلاصة
122	الخاتمة

128	قائمة المراجع
-----	---------------



54	الأبعاد الرئيسية لقطاع التنافس	1-1
108	حصة السوق لمنتج نانو سائل غسيل الأواني والمنتجات المنافسة	1-3
109	تقييم سعر منتج غسيل الأواني نانو وأسعار المنتجات المنافسة	2-3
110	حساب التكلفة المستهدفة للمنتج نانو	3-3

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	عوامل البيئة الخارجية العامة للمنظمة	1-1
7	نموذج للتصرفات الأخلاقية	2-1
13	علاقة التأثير الرئيسية بين المنظمة والأطراف المختلفة ببيئتها الخارجية	3-1
16	إطار قوى بورتر الخمسة للمنافسة	4-1
19	سلسلة هياكل الصناعة	5-1
22	القوى المحركة للمنافسة في الصناعة طبقا لنموذج بورتر	6-1
37	الإستراتيجيات التنافسية العامة الخمس	7-1
42	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	8-1
44	تأثير الجودة على الربح	9-1
45	تأثير الكفاءة، الجودة، الإستجابة للعملاء والتجديد على تكلفة الوحدة والسعر	10-1
52	دورة حياة الميزة التنافسية	11-1
60	الأسس التي بني عليها كل من نظام التكاليف التقليدي والتكلفة المستهدفة	1-2
68	العوامل المؤثرة على التكلفة المستهدفة على مستوى السوق	2- 2
69	منطقة البقاء للمنتج	3-2
71	العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج	4-2
73	العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى المركبات	5-2
76	المراحل الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة	6-2
77	تحديد الأسعار في أسلوب التكلفة المستهدفة	7-2
80	طريقة التكلفة المستهدفة حسب HORVATH	8-2
82	نموذج MAKIDO للتحكم في التكاليف	9-2
83	نموذج SAKURAI للتحكم في التكاليف	10-2
92	تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية	11-2

100	الهيكل التنظيمي لمؤسسة PAC MC	1-3
103	مراحل تحديد التكلفة المستهدفة	2-3

# مقدمة

مع ازدياد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، ولاسيما بعد انفتاح اقتصاديات الدول على بعضها والتطور التكنولوجي السريع، وقصر حياة المنتجات ورغبات الزبائن في منتجات ذات جودة عالية، توجب على الوحدات الاقتصادية الهادفة إلى البقاء والإستمرار إيجاد /أو تنمية قدراتها التنافسية بشكل مستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة ومن ثم الحصول على موقع تنافسي يضمن لها ذلك، لذا ينبغي على الوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة شديدة المنافسة أن تستعمل تقنيات وأساليب أكثر فاعلية وكفاية في تخفيض التكلفة وتحسين جودة خصائص المنتج بوقت مبكر من دورة حياته لمقابلة رغبات الزبائن وإشباع احتياجاتهم المتغيرة والحصول على ميزات تنافسية توفر للوحدة الاقتصادية مكانة متفوقة في السوق وتحقق لها أكبر حصة سوقية تدر عليها أرباحا متنامية.

إن بقاء أي مؤسسة في سوق المنافسة مع باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى يتطلب الإستغلال الأمثل لإمكاناتها وقدراتها المالية والإنتاجية، من خلال إستعمال تقنية التكلفة المستهدفة التي تعد واحدة من أهم تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية وعليه جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تقنية التكلفة المستهدفة كأداة لرفع القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية المحلية.

يبدأ هذا النظام عمله منذ مرحلة التخطيط والتصميم، عن طريق دراسة السوق وظروف العرض والطلب ليتعرف على نوعية المنتجات التي يرغب فيها العملاء حسب المواصفات والأسعار التي تناسبهم ويجعل من كل ذلك هدفا محددًا له يلزم نفسه الوصول إليه، مما يولد الإحساس بالمسؤولية لدى جميع الأفراد العاملين بالمشروع، وخاصة الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التصميم وتطوير المنتج للوصول إلى تكلفة محددة تشمل كافة تكاليف دورة حياة المنتج (تطوير، تصميم إنتاج، توزيع، بيع، استخدام والتخلص من المنتج) كما تساهم في تحقيق تنسيق بين كافة الجهود □ ترمي إلى □ خفض التكلفة داخل المؤسسة.

يعتبر نظام التكاليف المستهدفة أهم وأفضل نظم إدارة التكاليف المبتكرة، وذلك لأنه يفترض فيه العمل على تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات دون المساس بالجودة النوعية للمنتجات، كما يفترض فيه إرضاء العملاء بصفة مستمرة وتحقيق أعلى نسبة من المبيعات والأرباح.

## 1- إشكالية البحث:

أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال المعاصرة، التي فرضت على المؤسسة الصناعية إعادة النظر في هيكل منتجاتها لمواكبة ما تقدمه المؤسسات الصناعية المنافسة من منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، لذا ينبغي عليها إستعمال تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة التي من أبرزها أسلوب التكلفة المستهدفة، والمشكل المطروح في هذه الدراسة هي:

▪ ما هو دور أسلوب التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؟

ويمكن أن تتدرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

أ- هل يعمل التحليل الاستراتيجي على رفع القدرة التنافسية؟

ب- فيما تعتبر التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية؟

ج- هل يهدف أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتقديم نتائج

أفضل للمؤسسة محل الدراسة؟

د- هل تطبق المؤسسة محل الدراسة منهج معين على التكاليف؟

## 1- الفرضية الرئيسية:

▪ يوجد تأثير موجب وقوي لأسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين القدرة التنافسية

لمؤسسة PAC MC.

2- الفرضيات الفرعية:

- تقوم إدارة مؤسسة PAC MC بدراسة تكاليف المؤسسات المنافسة.
- تقوم إدارة مؤسسة PAC MC بتحليل دقيق لجميع تكاليف منتجاتها.
- تقوم إدارة مؤسسة PAC MC بمقارنة تكاليف منتجاتها بتكاليف المنتجات المنافسة قبل البدء الفعلي في عملية الإنتاج والتسويق.

2- أهمية الدراسة:

للموضوع الذي سيتم معالجته أهمية بالغة لدى المسيرين وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية، حيث ظهر هذا النظام مؤخرا في العديد من الدراسات والأبحاث كأحد أهم نظم إدارة التكاليف الحديثة، ولكي نتمكن من مواكبة التطور الحاصل في مجال الصناعات وتحقيق المزيد من التقدم، فعلىنا الإستفادة من خبرة من سبقونا في هذا المجال ومحاولة تطبيق هذا في المؤسسات الصناعية الجزائرية لذلك سوف تكون هذه الدراسة بمثابة نقطة إنطلاق للتعرف على أسلوب التكلفة المستهدفة، وأثره على تخفيض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بالإضافة إلى مساعدة الدراسة القادمة في هذا المجال.

3- أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- إثبات إمكانية استعمال التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية واكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة من تطبيقها لهذا الأسلوب.
- 2- البحث عن العوامل الداعمة للتكلفة المستهدفة.
- 3- إعطاء فكرة عامة عن أسلوب التكلفة المستهدفة وكيفية تطبيقه.

4- إجراء دراسة ميدانية للتعرف على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المؤسسة الصناعية لإنتاج مواد التنظيف والتجميل PAC MC ميلة.

5- استخدام التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية.

6- التعرف على كيفية استخدام التكلفة المستهدفة ومدى تأثيرها على المؤسسة.

#### 4- المنهج المتبع:

بغية الإلمام بجوانب البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يمكّن من وصف وتحليل دراسة الجوانب النظرية للموضوع بغية التعرف على التكلفة المستهدفة وتحديد استخدامها في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

وفي الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة، هذا المنهج الذي يمكن من التعمق وفهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة وهذت من أجل إسقاط الدراسة النظرية تم إختيار مؤسسة إنتاج مواد التنظيف والتجميل PAC MC ميلة-

أما فيما يخص الأدوات المستخدمة في البحث فقد إعتمدنا على المراجع المتنوعة بين الكتب، المقالات، المداخلات الدولية والوطنية، المذكرات ورسائل الدكتوراه والماجستير، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فقد إعتمدنا على المقابلة، الملاحظة، دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات الخاصة بمؤسسة إنتاج مواد التنظيف والتجميل PAC MC ميلة-

#### 5- الدراسات السابقة:

1- ميساء محمود محمد راجحان: بعنوان "دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات" دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة (السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2002) رسالة ماجستير، قسم محاسبة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات في المشروعات الصناعية في جدة بالسعودية، وكذلك للوصول إلى منتجات جديدة ومتطورة تلبي رغبات العملاء يجب القيام بعملية التخطيط والتنظيم لمراحل المنتج، ومن أجل تكوين نظام تكاليف مستهدفة فعال يجب الإعتماد على مبدأ التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة، وكذلك تكمن أهمية التكلفة المستهدفة في الحد من التضخم وتخفيض التكاليف والأخذ بالمؤسسة إلى تحقيق الأرباح الكافية، بينما تطرقنا في دراستنا إلى: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق التكلفة المستهدفة.

2- عبد الرؤوف حجاج: بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها" دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي (الجزائر: جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007) رسالة ماجستير. تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية ومحاولة الكشف أيضا عن مصادر خارجية التي تساهم في إمتلاك المؤسسة ميزة تنافسية ومحاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال الدراسات السابقة المعروضة أعلاه والتي درست علاقة التكلفة المستهدفة بمتغيرات أخرى كمساهمتها في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، وأيضا أهميتها في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية وما يميز هذه دراستنا هو محاولتنا لكشف دور التكلفة المستهدفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.

3- راضية عطوي: بعنوان "دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف"، (الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008) مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف في مؤسسة إنتاج مواد التنظيف والتجميل، وفرض متغيرات تنافسية والتحديات

ضرورية لإبقاء المؤسسة في السوق واستمراريتها، وكذلك التطور في مجال الإتصال والنقل يكسب المؤسسة الفوز في المنافسة وكسب رضا العملاء، وضرورة تجديد المنتجات في ظل البيئة الحديثة التي جعلت السعر هو الذي يفرض التكلفة، بينما تطرقنا في دراستنا إلى: دور التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث وأن هذه الدراسة لا تختلف كثيرا عن دراستنا لأنها تقريبا تتبع نفس الخطوات في تحديد التكلفة المستهدفة، وإنما في الطبيعة التصنيعية للمؤسسة محل الدراسة.

#### 4- ناجي شايب الركابي: بعنوان "أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي

لشركة الصناعات الإلكترونية" (العراق، كلية التقنية، بغداد، 2010)، مذكرة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمكانة المؤسسة بتطبيق التكلفة المستهدفة في شركة الصناعات الإلكترونية، وضرورة تطبيق هذا الأسلوب في تطوير مجال التكاليف يتطلب استخدام أساليب حديثة، وللحصول على حصة سوقية والدخول في منافسة يتطلب تطور في مجال التكاليف، وقد اهتمت هذه الدراسة بتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، حيث تقوم بالتصدر في مجال المنافسة من جراء تطبيق هذه التكلفة، بينما تطرقنا في دراستنا إلى: دور أسلوب التكلفة المسهدفة في رفع القدرة التنافسية.

#### 5- بلال زويوش: بعنوان "التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية" (الجزائر:

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2011) مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة وتدقيق.

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية التحليل الإستراتيجي للتكاليف في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ( فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة) حيث تم التوصل إلى أن منهج التحليل الإستراتيجي للتكاليف يوفر المعلومات اللازمة للإدارة، سواء كانت هذه المعلومات مالية أو غير مالية مما أدى إلى تحقيق العديد من المزايا منها زيادة الإنتاج، رفع الكفاءة، توفير آلية للتحسين المستمر للتكلفة، وأن أسلوب

التكلفة المستهدفة ليس مجرد تقنية لحساب التكلفة، وإنما نظاما متكاملًا للتسيير الإستراتيجي للتكاليف والأرباح، يأخذ بعين الإعتبار متغيرات السوق ورغبات العملاء، ويعمل على نقل الضغط الذي تواجهه المؤسسة في السوق إلى مصمم المنتجات، بينما كانت دراستنا تتمحور حول: دور التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، كما وأنه تم التركيز على إحدى إستراتيجيات الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التكلفة الأقل، وكما أنها لا تختلف كثيرا عن دراستنا من حيث الخطوات المتبعة في تخفيض التكلفة، وإنما في طابع المؤسسة محل الدراسة فهي مؤسسة لإنتاج الآلات الصناعية ودراستنا كانت في مؤسسة لإنتاج مواد التنظيف والتجميل لأنها تمثل نسبة كبيرة من الطلب.

#### **6- أسباب إختيار الموضوع:**

تتلخص أسباب إختيارنا للموضوع لهذا الموضوع فيما يلي:

كنتيجة للخصائص المميزة للمؤسسة الإنتاجية، ونخص بالذكر قريبا من المستهلكين ومن ثلبيبة رغباتهم، محدودية إمكانياتها بسبب قدراتها التمويلية البسيطة، هيكلها التنظيمي الغير معقد وعدم تضمنه للعديد من المستويات الإدارية، وهو ما جعل تخميننا ينصب حول دراسة معرفة دور أسلوب التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية بصورة تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية، الجودة المرتفعة، تحقيق الإستجابة السريعة للمستهلكين بالمؤسسة الإنتاجية.

#### **7- حدود الدراسة:**

تحدد هذه الدراسة ب:

أ- طبيعة المتغيرات التي تعالجها والمواضيع التي تشتمل عليها، المتمثلة في: التحليل الإستراتيجي، المنافسة والتنافسية، الميزة الانافسية، التكلفة المستهدفة والقدرة التنافسية.

ب- مناقشة الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة سابقا، ومحاولة التوصل لإثبات صحة أو نفي الفرضيات، حيث تتحدد في جزئها الميداني إنطلاقا من مرحلة الإستكشاف التي تعتمد على الملاحظة والمقابلة والإطلاع على الوثائق والسجلات، وفي مرحلة الإختبار بالبيانات والمعلومات المتحصل عليها من طرف المحاسب ومراقب التسويق.

ج- المجال الزمني الممتد من أسبوع إلى أسبوعين.

### 8- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

مايمزها هو معرفة العلاقة الموجودة بين التكلفة المستهدفة ورفع القدرة التنافسية.

### 9- صعوبات الدراسة:

من خلال إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا جملة من الصعوبات منها:  
- إعتقاد المؤسسة على أنظمة تقليدية لمحاسبة التكاليف أدى إلى صعوبة تطبيق الدراسة التطبيقية.

- ضيق وقت التبرص، أدى إلى عدم الحصول على القدر الكافي من المعلومات.

### 10- الخطة المعتمدة في الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث تطرقنا في:

**الفصل الأول:** بعنوان المضمون الفكري للقدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

المبحث الأول: التحليل الإستراتيجي.

المبحث الثاني: المنافسة والتنافسية.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية.

**أما الفصل الثاني:** الذي جاء تحت عنوان التكلفة المستهدفة، فتطرقنا فيه إلى:

المبحث الأول: عموميات حول التكلفة المستهدفة.

المبحث الثاني: إدارة التكلفة المستهدفة.

المبحث الثالث: أدوات التكلفة المستهدفة ودورها في رفع القدرة التنافسية.

أما الفصل الثالث: تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC MC ميلة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة.

المبحث الثاني: محاولة تطبيق التكلفة المستهدفة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة



**تمهيد:** المؤسسة عبارة عن الكيان الذي يقوم عليه المجتمع لتلبية رغباته واحتياجاته، لأنها تعتبر النواة الأساسية في الاقتصاد وتؤثر فيه بشتى الطرق، كما أنها لا يمكنها العيش بمعزل عن متغيرات البيئة الخارجية وخاصة فيما يتعلق بالبيئة التنافسية على اعتبارها نظام مفتوح. فبقاؤها يتوقف على مدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك بتحليل العوامل المؤثرة على هذه البيئة التنافسية، الأمر الذي جعل المدراء يبحثون عن هيكل جديد من الأفكار والأساليب التي تتناسب مع الأوضاع الراهنة، وتمكن مؤسساتهم من اكتساب قدرة تنافسية والحفاظ عليها.

يتضمن مفهوم القدرة التنافسية أبعاد مختلفة وحقل واسع من السياسات الاقتصادية، بسبب تعدد العوامل المؤثرة في بناء التنافسية وتنوعها. حيث تعد من القضايا التي تكتسي أهمية قصوى عند الاقتصاديين ورجال الأعمال وصناع السياسات الاقتصادية على حد سواء. بناء على ما تم ذكره، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، هي:

- المبحث الأول: التحليل الإستراتيجي.
- المبحث الثاني: المنافسة والتنافسية.
- المبحث الثالث: الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي.

ينظر للتحليل الاستراتيجي على أنه مجموعة من المراحل المتلاحقة والمتسلسلة التي تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة، ويمثل إطارا شموليا متكاملًا لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات، سواء ضمن إطار البيئة الداخلية أو البيئة التنافسية أو البيئة الخارجية للمنظمة، ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على المركز أو الموقف الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لمنظمة الأعمال.

التحليل الاستراتيجي هو تفصيل دقيق لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسيين، الأول يتمثل في بيئتها الخارجية والثاني يتمثل في خصائص بيئتها الداخلية. حيث يتطلب البعد الأول تحليل بيئي خارجي لاكتشاف الفرص والتهديدات مع تحديد التوقع التنافسي الصحيح، ويتطلب البعد الثاني إجراء تحليل داخلي لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف.

## المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية.

تعد البيئة الخارجية، التي تحيط بالمؤسسة وتتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء، من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية، حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيدًا واضطرابًا وتتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة، وهذا ما يفرض على المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة الإهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها.

## الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية.

- تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها: "كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المنظمة"<sup>1</sup>.
- وتعرف أيضا: هي مجموعة العوامل الخارجية غير المسيطر عليها والتي تؤثر في نشاط المنظمة وأهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) ص.91

<sup>2</sup>- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011) الطبعة الأولى،

- كما عرض "Mintzberg & Quinn" البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>
- تسمى أيضا بالبيئة الكلية وهي البيئة التي تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات وبها متغيرات، لا تخضع لسيطرة الإدارة العليا، لكن تأثيرها يؤدي لتغيير حتمي في مسار هذه الأخيرة.

### الفرع الثاني: تقييم البيئة الخارجية للمنظمة.

يعد القيام بالتحليل للبيئة الخارجية أحد المهام الأساسية في ممارسة الإدارة الإستراتيجية، كما يعد أحد المعايير الهامة التي تميز المؤسسات ذات التفكير والتحرك الإستراتيجي في مقابل المؤسسات التقليدية التي ينحصر تفكيرها عادة داخل أسوار بيئتها الداخلية.<sup>2</sup>

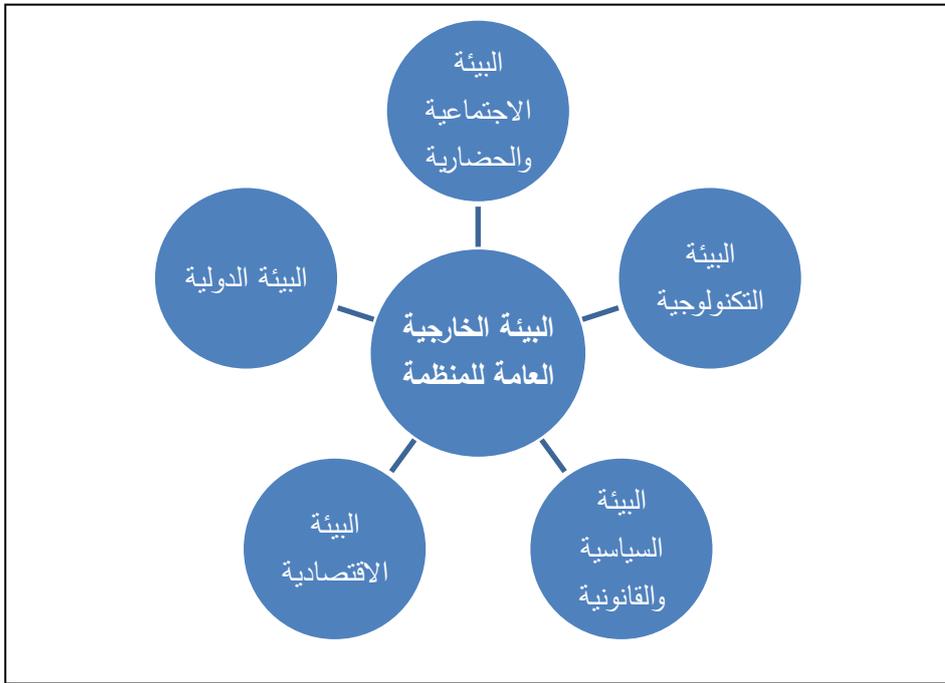
### أولاً: البيئة الخارجية العامة للمنظمة General Environment.

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تتشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة، لكن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها، وتشمل على العديد من المتغيرات البيئية وهي: البيئة الاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية والدولية.

<sup>1</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013) الطبعة الأولى، ص.69

<sup>2</sup>- مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية (وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص.251

الشكل رقم (01): عوامل البيئة الخارجية العامة للمنظمة.



المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية:

مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)

الطبعة الثانية، ص. 69

إذ يوضح لنا الشكل السابق عوامل البيئة الخارجية العامة الخاصة بالمنظمة.

**1. المتغيرات الاجتماعية والحضارية Sociocultural Variables:** تعد البيئة الاجتماعية متغير هام من متغيرات البيئة الخارجية للمنظمات، حيث أنها تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل والمنظمة،<sup>1</sup> حيث يمتلك الأفراد نظرة واسعة يتم من خلالها تحديد العلاقة بينهم ومع الآخرين، والمنظمات، والمجتمع، والطبيعة، والعالم.<sup>2</sup> تتكون هذه المتغيرات الاجتماعية والحضارية من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع والمنظمة ويظهر تأثير هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من

<sup>1</sup> - منير نوري، مدخل المعلومات والإستراتيجيات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009) الطبعة الثانية، ص. 90

<sup>2</sup> - اياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012) الطبعة الأولى، ص. 143

المجتمع وعلى القدرة التسويقية وكذلك الوظائف التي تؤديها للمجتمع.<sup>1</sup> من الجوانب المؤثرة على أداء المنظمة والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والحضارية نذكر مايلي:

❖ التغيرات السكانية: إن التركيب السكاني لأي مجتمع من المجتمعات من النادر أن يبقى ثابتاً ومستقراً، إذ تطرأ عليه تغيرات وتبدلات تعتبر من المقاييس المهمة في تقرير مدى قدرة المنشآت على الاستمرار والبقاء في دنيا الأعمال أو الخروج منها وتركها لمن هم أكثر قدرة وقابلية في مجال إشباع حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم مما يطلبونه من سلع وخدمات.<sup>2</sup> وكذا التطور المستمر في المجال الصحي قد أدى إلى ارتفاع المستوى الصحي لدى الأفراد الأمر الذي انعكس إيجابياً على متوسط أعمارهم.

❖ دور المرأة في المجتمع: خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى توسيع قاعدة اختيار الأفراد العاملين أمام المنظمات، حيث أن تغييبها عن المنزل للعمل أدى إلى زيادة خدمات ومنتجات توفر لها الكثير من الوقت والجهد في أداء الأعمال المنزلية كالوجبات الجاهزة أو نصف المجهزة، الغسالات الأوتوماتيكية بل وصل الأمر إلى استخدام الروبوت في أداء الأعمال المنزلية لتلبية لرغبات الفئات الغنية أو خدمات أخرى يمكن أن تساعد المرأة في أعمالها، كذلك فإن دخل الأسرة سوف يزداد وتزداد معه الأموال اللازمة للطلب على مختلف المنتجات والخدمات، أو وضع تلك الأموال كودائع في البنك.

❖ ارتفاع مستوى التعليم: إن زيادة عدد المتعلمين تعني إمكانية استخدام الوسائل المقروءة في الإعلان وتوافر العمالة الماهرة، كما تمكن الأفراد من الحصول على دخل أفضل ومنه زيادة الطلب على بعض السلع والخدمات، وكذا زيادة توقعاتهم عن ظروف وشروط العمل والمطالبة بتوفرها لديهم.

❖ قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل: تختلف قيم وقواعد السلوك العامة/ الخاصة من مجتمع لآخر ومن فرد لآخر، حيث تختلف القيم والقواعد داخل المجتمع المحلي عن القيم في المجتمعات الخارجية، إذ يفرض التخطيط الاستراتيجي مراعاة هذه الفروقات والاختلافات.

❖ المسؤولية الاجتماعية: مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية الناتجة عن متطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المنظمة موجهاً ومحكوماً بمسؤولياتها الاجتماعية تكون المنظمة مطالبة بأن تعمل

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006) الطبعة الثانية، ص. 69

<sup>2</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008) الطبعة الأولى، ص. 101

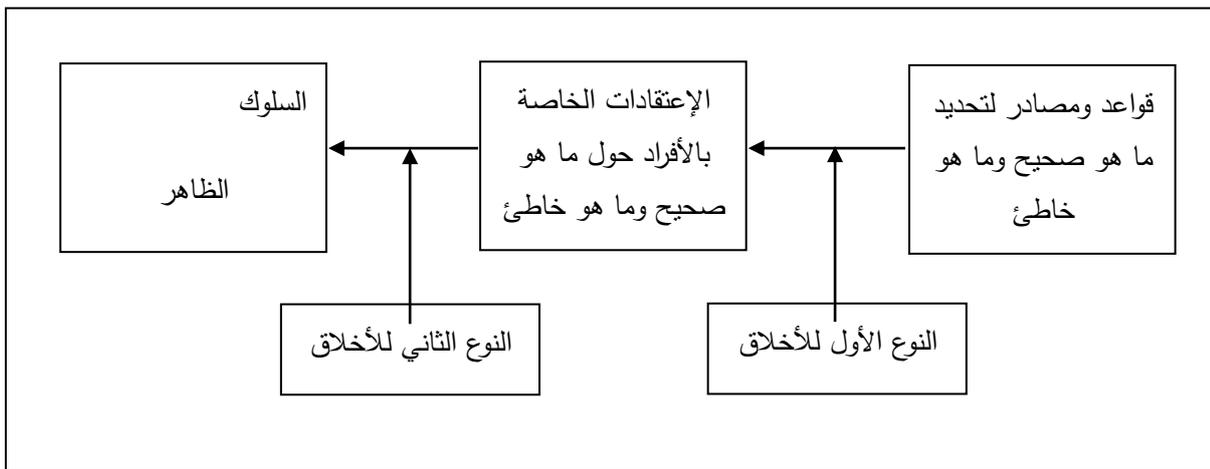
## الفصل الأول ..... المضمون الفكري للقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

كحكم وسيط بين الجماهير المؤثرة Constituencies، وذات المصالح المختلفة، وأن Stakeholders أو أصحاب المصالح يؤثرون ويتأثرون بإنجاز المؤسسة لأهدافها، فهم يتجاوبون بسرعة مع الاتجاهات العامة للبيئة الاجتماعية والتي تحاول التأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر عليها.

❖ الأطر الأخلاقية: هي ذلك النظام الخاص بالأفراد والذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيئ وما هو صحيح وما هو خاطئ وما هي الالتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد، وتتمثل مصادر هذه الأخلاق في:

- الكتب السماوية المنزلة من الله عز وجل.
- الضمير أو الصوت الضعيف داخل الإنسان.
- الأفراد والجماعات المحيطة بهم كالوالدين، الأصدقاء، الزملاء.
- القوانين التي تحرم بعض التصرفات وتعتبرها لا أخلاقية.<sup>1</sup> والشكل رقم (02) يوضح نموذج التصرفات الأخلاقية.

### الشكل رقم (02): نموذج للتصرفات الأخلاقية.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007) الطبعة الثانية، ص.170.

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص.70-73

### 2. المتغيرات التكنولوجية **Technological Variables**:

قد تكون التكنولوجيا فرصة لتوسع المؤسسة في أنماط التعليم الحديثة كالتعليم المفتوح، وفي الوقت نفسه قد تكون مهددة بانكماش المؤسسة حيث عزوف كثير من الطلاب عن التعليم التقليدي.<sup>1</sup>

التغيرات والاكتشافات التكنولوجية لها تأثير دراماتيكي على المؤسسات، القوى التكنولوجية تمثل معظم الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية.<sup>2</sup> يمتد التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وتتضح أبعاد هذه التأثيرات من خلال:

❖ تأثير التغيير التكنولوجي على الطلب: يؤثر التغيير التكنولوجي على نمط معيشة الأفراد وعلى السلع والخدمات التي يستهلكونها وبالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع والخدمات، فظهور منتجات جديدة قد يزيد الطلب على سلعة معينة ويقل الطلب على سلع أخرى.

❖ تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية: يؤدي التغيير التكنولوجي إلى التغيير في العمليات الإنتاجية، وذلك من حيث تقديم منتجات ذات تقنية جديدة الذي سيؤدي إلى استخدام أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة، فمثلا إدخال الآلات الحديثة في خط الإنتاج يؤدي إلى تأهيل العمال للتعامل الجيد الكفاء مع هذه الآلات.

❖ تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا: إن مسار التطور التكنولوجي في الحياة المعاصرة يجعل من الصعب على المنظمة استيعاب الخطر الحقيقي من التغيير السريع في التكنولوجيا والمؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة.<sup>3</sup>

### 3. التغيرات السياسية والقانونية Political and Légal Variables: هي عناصر خارجية لا يمكن

التحكم فيها، والمتمثلة في:

<sup>1</sup> - زكريا محمد زكريا هيبية، محمود على أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT) في التعليم (مفهومه وآليات تطبيقه)، مجلة العلوم التربوية، ج1، العدد الرابع، أكتوبر 2016، ص.129

<sup>2</sup> - بن جدو علية، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي (الجزائر): جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، (2015/2014) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.33

<sup>3</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007) الطبعة الثانية، ص.ص.173،172

- السياسية: وتوضح درجة الإستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.<sup>1</sup> وتمتاز البيئة السياسية بعدد من الخصائص منها:

❖ زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على أداء المنظمات.

❖ إن هذا التدخل ليس مجانياً، فالقوانين الحكومية الخاصة بالتغلب على التلوث البيئي تفرض على المنظمة صرف الملايين لتكون موضع التنفيذ وتزداد التكاليف بزيادة هذه القيود.

❖ وجهة نظر الحكومة لهذا التدخل تختلف عن وجهة نظر المنظمة له، فالحكومة ترى أن المنظمة إذا تمكنت من تحقيق درجة مقبولة من التوازن بين مصالحها وأهدافها وبين مصالح وأهداف المجتمع سوف لن تشكو من تدخل الحكومة في أعمالها.<sup>2</sup>

- **القانونية:** إن التغييرات في القوانين تؤثر بشكل ملحوظ على عمليات العديد من المنظمات<sup>3</sup>، أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمنشأة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.<sup>4</sup> حيث تقوم بحماية اهتمامات المجتمع من السلوكيات الخاطئة التي تمارسها مؤسسات الأعمال في سعيها نحو تحقيق الأرباح.<sup>5</sup> ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى مايلي:

❖ القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.

❖ القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: هي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009) الطبعة العربية الأولى، ص.90

<sup>2</sup> - الحسيني، مرجع سابق، ص.ص.75، 76

<sup>3</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى، ص.392

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014) الطبعة الأولى، ص.136

<sup>5</sup> - إياد عبد الفتاح النسور، إدارة التسويق (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015) الطبعة الثانية، ص.143

❖ القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت وحمائته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.

❖ القوانين الخاصة بالنظام الإقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات، أو المنظمة للعمليات التجارية أو المنظمة لعمل ونشاط المنظمات في حالة الإفلاس، العسر المالي، التصفية.<sup>1</sup>

4. المتغيرات الاقتصادية Economic Variable: تعد من أكثر المتغيرات تأثيراً في استراتيجية الشركة، وما يمكن أن تقدمه من منفعة للمجتمع وما تسعى لبلوغه،<sup>2</sup> لأنها تؤثر بشكل مباشر على نمو الأسواق، وعلى قدرة الشركة على جني الأموال لتمويل المشروعات القائمة أو الجديدة.<sup>3</sup> وهذه التوجهات بحاجة إلى إيضاح التالي:

❖ ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية: أهم بند فيه هي ما يرد ضمن الميزان التجاري لأنه يعبر عن فائض أو عجز ميزان المدفوعات، فاختلاله يؤدي بالضرورة إلى خطوات تعمل على إعادة توازنه، حيث تسعى الدولة لإحداث فائض فيه من خلال قيام الحكومة بتقييد الاستيراد حماية للصناعات المحلية من البضائع الأجنبية التي من الممكن أن تؤدي إلى رفع أسعار البضاعة المحلية، وزيادة الطلب عليها، ومن ثم ردود فعل في الدول الأخرى مما يؤدي إلى تقليل فرص التصدير، وانكماش حجم التبادل في التجارة الدولية.

❖ دورة الأعمال: تؤثر على عمليات المنظمات، فالكساد يؤثر على الإنتاج وبالتالي هبوط الأرباح، الأمر الذي يقلل من تعيين وتوظيف الأفراد، ويدفع المنظمة للاقتراض في حالة الركود والكساد، يتجه الأفراد للحفاظ على سلعهم المعمرة، مما ينعش ورش التصليح بها.<sup>4</sup>

❖ توزيع الدخل القومي: يعد الدخل القومي أحد العوامل الاقتصادية المحددة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تقرير السياسة التسعيرية في المؤسسة، إذ يعد من العوامل المحددة للطلب على السلع والخدمات،<sup>5</sup> حيث أن توزيعه في البلدان المتقدمة يميل إلى الاقتراب من مستوى التساوي، بينما توزيعه

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص. 76.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) الطبعة العربية، ص. 350.

<sup>3</sup> - بشير العلق، التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) الطبعة العربية، ص. 97.

<sup>4</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص. 174، 173.

<sup>5</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الرابعة، ص. 57، 56.

في البلدان النامية ودول العالم الثالث فهو يميل إلى عدم التساوي أي تفاوت بين مستويات دخول مختلف الطبقات.<sup>1</sup>

❖ السياسة المالية والنقدية للدولة: ويقصد بها سياستها بخصوص معالجة الوضع الاقتصادي سواء فيما يتعلق بالسياسات النقدية أو المالية، ففي السياسة النقدية تتجه الدولة إلى التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في السوق مما يؤثر على كمية النقود المتوفرة لأغراض الإستثمار أما السياسة المالية فتعتمد على نفقات الحكومة والضرائب، فالحكومة تعتبر من حيث المبالغ التي تنفقها مشترياً كبيراً يحدد نوع الصناعة التي تستفيد من هذا الإتفاق، هاتان السياستان هما إدارة الدولة في تنفيذ سياستها الاقتصادية.<sup>2</sup>

5. العوامل الدولية International Variables: إن التصرفات التي تقوم بها دولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية ومنع الإستثمار الأجنبي أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية ومن أبرز العوامل والمتغيرات الدولية مايلي:

❖ التجمعات الاقتصادية: تندخل العديد من الدول في تكتلات وتجمعات اقتصادية تهدف من خلالها إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها والحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إدارتها في المجتمع الدولي (السوق الأوروبية المشتركة، الأوبك، مجلس التعاون الخليجي).

هذه التجمعات الاقتصادية يمكن أن تخلق فرصاً سوقية عديدة وتزيد من اتساع الأسواق أمام المنظمات أو قد تعني تهديدات حقيقية لهذه المنظمات المتمثلة بالقيود الجمركية المرتفعة منعا لدخول الأسواق في دول تلك التكتلات، فعندما قامت دول منظمة OPEC برفع أسعار البترول ترتب على ذلك إرتفاع في أسعار السيارات وجميع السلع التي يدخل البلاستيك في صناعتها.

❖ العلاقات على مستوى الدول: تؤثر العلاقات بين الدول في أداء منظمات الأعمال وفي قدرتها على التعامل مع الأسواق الخارجية، حيث أن سوء العلاقة بين حكومتين تعني تقييدا لقدرة المنظمات

<sup>1</sup> - محمد عبد الله العوامرة، إدارة التجزئة منظور تطبيقي (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى، ص.105

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص.174

العاملة في كلا البلدين على التعامل في أسواق الدولة الأخرى، ويفتح المجال أمام المنظمات الأخرى للعمل في هذا المجال وفي هذه الأسواق.

❖ الإختلافات الحضارية: تختلف الدول فيما بينها من حيث العادات، التقاليد، اللغة، الإتجاهات والدوافع والمعتقدات الأمر الذي يصعب فيه على المنظمة اختراق الأسواق المستهدفة.

حيث يتوجب على المنظمة مراعاة هذه الإختلافات وآثرها فيما لو فكرت هذه المنظمات بالإستثمار (المباشر/ غير المباشر) في هذه الدول.<sup>1</sup>

### ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة Specific Environment

#### (البيئة التنافسية Competitive Environment):

إن البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة تتفاعلان وتتأثران ببعضهما البعض، ويخطئ من يظن أن بالإمكان عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة فالتفاعل دائم وقائم بينهما.<sup>2</sup> حيث تعرف البيئة الخارجية الخاصة بأنها هي التي تؤثر تأثيرا مباشرة على منظمات الأعمال ومتغيراتها وتواجه المنظمة بصورة يومية (دورية) ومن خلال ذلك ليس من المستغرب أن تخصص إدارة المنظمة وقتا وجهدا أكثر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة من عدد من المتغيرات أو العناصر مثل: المنافسون، العملاء الموردون، الوسطاء الممولون الحكومة، مقدموا التسهيلات والتيسيرات المختلفة.<sup>3</sup>

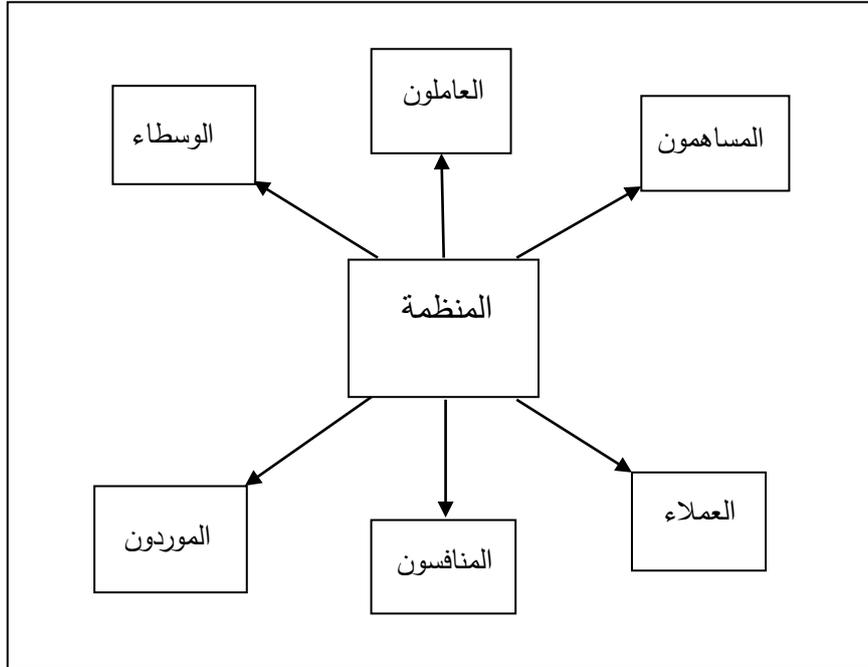
<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص.ص. 78، 79.

<sup>2</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع نفسه، ص. 81.

<sup>3</sup> - محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية (مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، فيفري 2010) أطروحة دكتوراه في الفلسفة، غير منشورة، ص. 78.

الشكل رقم (03): يوضح علاقة التأثير الرئيسية بين المنظمة والأطراف المختلفة

بيئتها الخارجية.



المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي (الأردن: دار المسيرة

للنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى، ص.200

وتتمثل عوامل البيئة الخارجية الخاصة في ما يلي:

1. **الموردون:** وهم الأشخاص أو الشركات التي تقوم بتوفير المواد اللازمة للمؤسسة حتى تتمكن من إنتاج السلع أو الخدمات، سواء أكانت مواد خاما، أو نصف مصنعة، أو تامة الصنع، ويتم الحصول على هذه المواد من الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>
2. **الوسطاء:** وهم حلقة وصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء، أو جزء من فعاليات والمنظمة فالوسيط (مهما كان اسمه سواء كان تاجرا، سمسارا، وكيلًا...) هو حلقة الوصل بين

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009) الطبعة الأولى، ص.79

المنظمة وسوقها، وبشكل عام يكون الوسيط غير تابع للمنظمة وإنما له وكالة خاصة به تقوم بتقديم خدمة لقاء عمولة معينة، وهناك تجارا أو سمسارة يشترون من أجل إعادة البيع.<sup>1</sup>

3. المنافسون: المنظمات لا تعمل لوحدها هناك سوق كبيرة ومنافسون كثيرون ولكي تتجح المنظمة يجب أن تعرف كل شيء يخص المنافسون وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة تشكيلة المنتجات، المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع، وهنا يأتي التجسس في عملية جمع المعلومات عن المنافسين وكذلك المحافظة على المعلومات السرية لأن أي تسرب يجعل العدو يخترق المنظمة مستغل نقاط الضعف فيها، ولذلك عند بناء الإستراتيجية يجب أن تكون جميع المعلومات متوفرة عند المنافسين.<sup>2</sup>

4. الزبائن (المستهلكون): كل منظمة تبغي الحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن لأنهم أساس وجوهر العملية التسويقية فكل البرنامج التسويقي يركز عليهم من قرارات المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع... وهؤلاء عادة ينظرون إلى إشباع رغباتهم بأفضل المنافع وبأقل الأسعار وهذا عادة لا يتماشى مع أهداف التسويق حيث ينظر رجال التسويق إلى تحقيق الأرباح في النهاية إلى جانب إشباع رغبات المستهلك، لهذا فإن المستهلكين يعتبرون من أقوى العوامل المؤثرة في إدارة التسويق، والزبائن يمثلون عدة أنواع هي:

- سوق المستهلك الأخير: ونعني به أولئك الذين يشترون أو يستهلكون أو يستخدمون مختلف المنتجات لأغراضهم الخاصة أو للإستهلاك الشخصي أو العائلي (الزبائن).
- سوق المشتري الصناعي: وهو عبارة عن المشترين الصناعيين الذين يشترون مختلف المنتجات بهدف إعادة إنتاجها بأنواع أو أشكال مختلفة (الصناعيون).
- سوق إعادة البيع: وهم التجار الذين يشترون مختلف المنتجات لغرض إعادة بيعها (الوسطاء).
- الأسواق الحكومية: وتشمل المنتجات التي تعرض لغرض الإستعمال العام في المؤسسات الحكومية.
- الأسواق الدولية: وتشمل جميع الأسواق الخارجية ويطلق عليها السوق العالمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم، التسويق الحديث: مدخل شامل (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010) ص.63

<sup>2</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010) ص.ص.61،60

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص.ص.194،193

5. **الممولون:** ويمثلون بصفة رئيسة المساهمين "مالكي الأسهم" بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الإعتماد عليها، من خلال دراسة مصادر الإئتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

6. **مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة:** يمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والإستشارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة.<sup>1</sup>

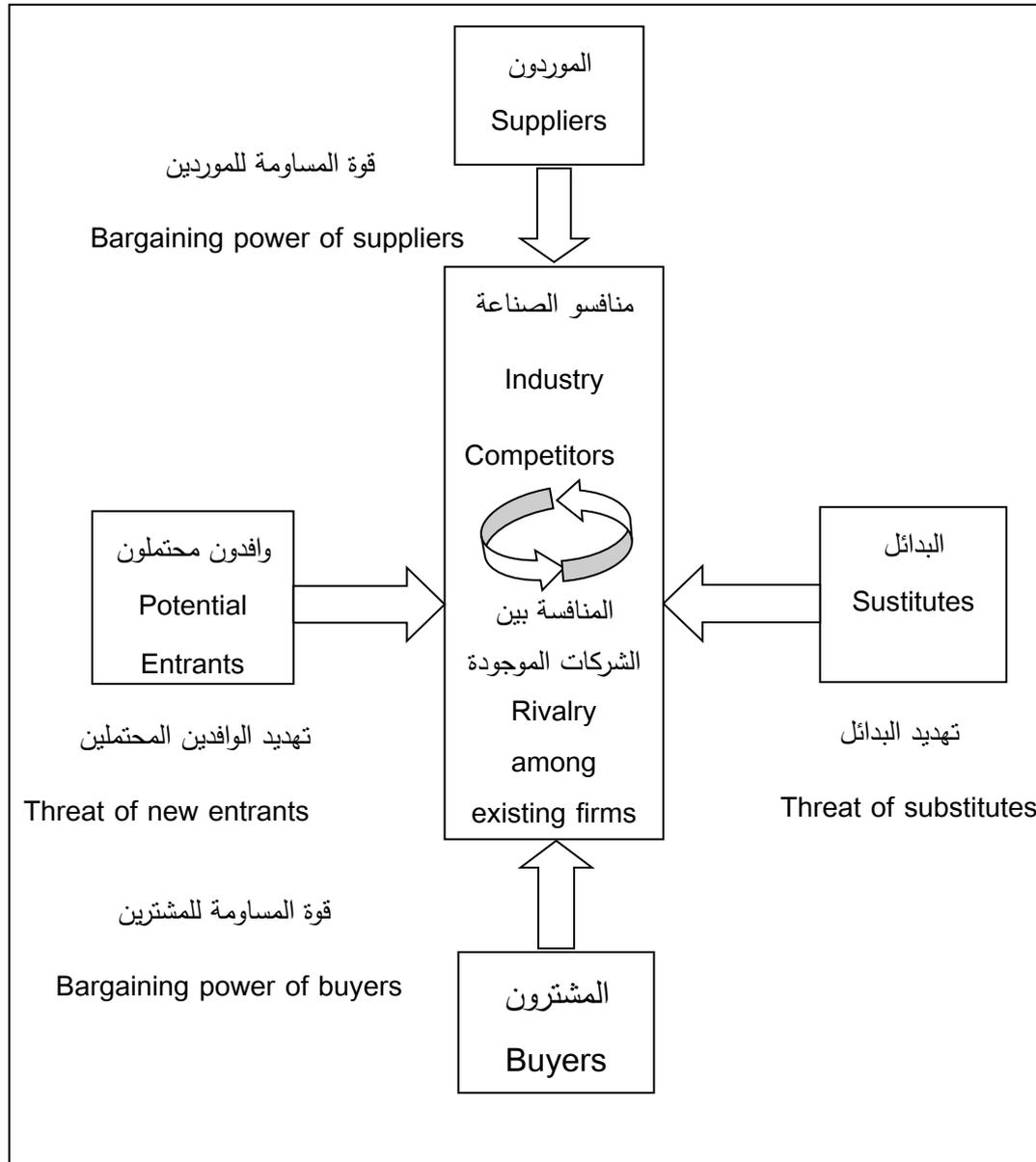
7. **الحكومة:** وتمثل السلطة الرسمية في الدولة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعياتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، والضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والإستيراد (إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية)، كما تجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.<sup>2</sup>

❖ الأسلوب الرئيسي الذي يتم استخدامه لتحليل المنافسة في بيئة الصناعة هو نموذج القوى الخمس.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي (الأردن: دار الكسيرة للنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى، ص. 205.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص. 165.

الشكل رقم (04): إطار قوى بورتر الخمسة للمنافسة.



المصدر: باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)

الطبعة الأولى، ص. 177.

يعتبر نموذج بورتر ذو القوى الخمس للتحليل التنافسي مدخل شائع الاستخدام لوضع الإستراتيجيات في العديد من الصناعات، وتتباين حدة المنافسة فيما بين الشركات بشكل ملموس من صناعة لأخرى، ووفقا

لبورتر فإنه يمكن النظر إلى التنافسية في صناعة معينة باعتبارها مجموعة من خمس قوى<sup>1</sup> هي التكتشف عن قواعد المنافسة، والتي تساعد عند تحليلها وتقييمها على تحديد جاذبية وربحية الصناعة (مجال النشاط)<sup>2</sup>، ونوجزها في:

**1. مخاطر وتهديد المنافسين الجدد في الصناعة:** لاحظ (Porter) أن ربحية المنظمات تميل إلى الزيادة عندما تمنع منظمات أخرى من الدخول إلى الصناعة، وبالعكس فإن الداخلين الجدد يمكن أن يمثلوا تهديدا للمنظمات القائمة في صناعة ما برغبتهم في الحصول على حصة سوقية، لهذا تسعى المنظمات القائمة وضع/ زيادة معوقات تمنع أو تعطل دخول المنظمات الأخرى فالمنظمات تتحدث عن زيادة أو التأثير في العقبات الاقتصادية للدخول وذلك بتخفيض فرصة الدخول، ويحدد (Porter) ست معوقات للدخول هي :

- **اقتصاديات الحجم:** ويقصد بها الانخفاض في كلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو نشاط آخر) كلما زاد الحجم، فالمنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بتكاليف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد ولهذا يمنعون من الدخول.
- **تمييز المنتج:** ويقصد به الفروقات المادية أو التصورية التي تجعل المنتج خاص أو متميز في نوعه في عينة المستهلك، فتمييز المنتج أداة تستخدمها المنظمات للحفاظ على ولاء المستهلك لمنتجها ويعمل التمييز على تعزيز عوائد الدخول ذلك لأن كلفة السيطرة على تفضيلات المستهلك الشرائية وولاءه علاوة على فروقات المنتج العامة قد تكون عالية جدا للداخلين الجدد.
- **متطلبات رأس المال:** عندما تحتاج المنظمة إلى كمية كبيرة من رأس المال لدخول صناعة معينة فإن المنظمة التي تفتقر إلى الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلا، مما يحسن فرص الربحية الأعلى للمنظمات القائمة في الصناعة، فالقليل من المنظمات تمتلك موارد كافية للاستثمار في بناء المصنع، وتعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين للمنظمات القائمة.
- **الكلفة المستقلة عن اقتصاديات الحجم:** لنجاح الداخلين الجدد في الصناعة عليهم أن يكونوا قادرين على إقناع المستهلكين القائمين للتحويل من المنظمات الحالية إلى أخرى جديدة، وفي هذا يحتاج المشتري إلى إختبار منتج المنظمة الجديدة، والتفاوض على عقود الشراء، وتدريب العاملين على

<sup>1</sup> - باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2010) الطبعة الأولى، ص.ص. 179، 176.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية، الوظائف المجالات (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) الطبعة العربية، ص. 240.

استخدام المكائن أو تعديل الخدمات الانتاجية لاستخدام المنتج الجديد، فالمشتري عادة ما يتحمل

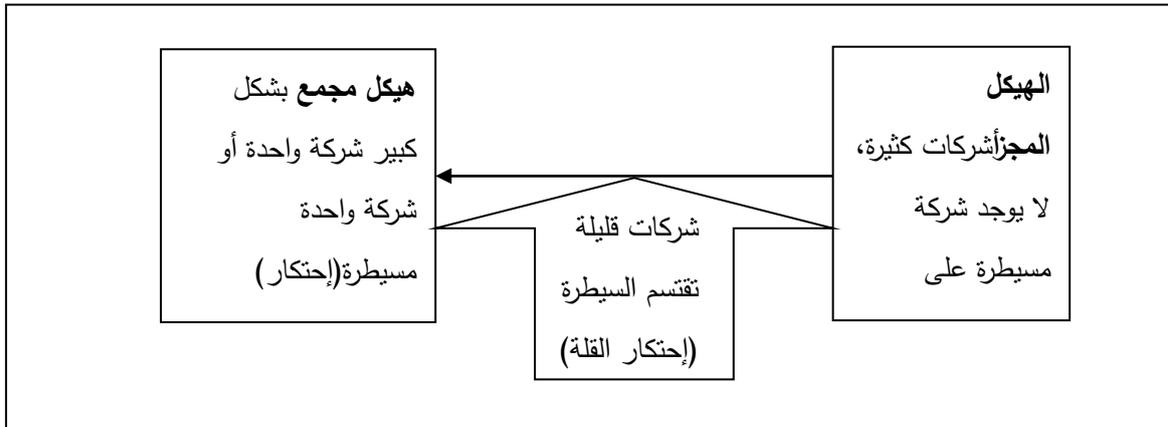
كف عالية للتحويل بين المنظمات، وكلما زادت هذه الكف يصبح المشتري عادة متردد في التغيير.

- منافذ التوزيع: إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقاً آخر للدخول ففي الأغلب تمتلك المنظمات القائمة تأثيراً في منافذ التوزيع، أو امتلاكها لخبرة توزيعية عالية أو محدودية تلك القنوات إلى غير ذلك من تلك الصعوبات يجعل من عملية اختراقها مكلفة على الداخلين الجدد.
- سياسة الحكومة: يمكن أن يفيد نظام الحكومة الصناعية أحياناً من خلال إصدار إجراءات مثل وضع قيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما وتحديد حرية الوصول إلى المواد الخام.<sup>1</sup>

**2. المنافسة بين الشركات القائمة:** إذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تنهياً للشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب عنه منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب هوامش الربح من المبيعات وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين الشركات القائمة إلى تهديد قوى للربحية، إذ أن مدى التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين هو دالة لثلاثة عوامل: هيكل المنافسة في الصناعة، أحوال الطلب، ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي.

- هيكل المنافسة: يشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات في صناعة ما، وتتنوع الهياكل ما بين هيكل مجزأ (Fragmented) وهيكل مجمع (Consolidated)، مع اختلاف التطبيقات الخاصة بكل منها في مجال المنافسة، ويحتوي الهيكل الصناعي المجزأ على عدد كبير من الشركات صغيرة الحجم أو متوسط الحجم، ولا يوجد بينها أي شركة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على الصناعة، أما الهيكل الصناعي المجمع فإنه يمكن أن يتم السيطرة عليه بواسطة عدد صغير من الشركات الكبرى (احتكار القلة) أو في أقصى الحالات بواسطة شركة واحدة (الاحتكار).

الشكل رقم (05): سلسلة هياكل الصناعة.



المصدر: شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال (السعودية: دار المريخ للنشر، 2001) الطبعة الإنجليزية Strategic Management، ص.139

إن الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديدا أكثر منه فرصا، حالات الإزدهار تكون قصيرة الأجل نسبيا، نظرا لسهولة عملية الدخول الجديدة، وما يتبع ذلك من نشوب حرب الأسعار وحالات الإفلاس، إذ يصعب تنويع المنتجات في تلك الصناعات. إن المنافسة بين الشركات في مجال الصناعة المجمعَة واحتمال نشوب حرب أسعار يشكلان تهديدا كبيرا، إذ تتجه الشركات إلى خفض التهديد بمسايرة الأسعار التي تحددها الشركة المسيطرة على صناعة معينة.

- أحوال الطلب: تعتبر أحوال الطلب محددًا آخر لقوة المنافسة بين الشركات القائمة، حيث أن نمو الطلب بواسطة العملاء الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها العملاء القدامى قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع، كذلك الطلب المتنامي يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة نظرا لأن كل الشركات يمكن أن تحقق مزيدا من المبيعات دون أن تنال إحداها من حصص سوق الآخرين، ويترتب على ذلك تحقيق أرباح عالية للجميع.

على النقيض من ذلك نلاحظ أن تدهور الطلب يؤدي إلى مزيد من المنافسة، حيث تكون الشركات على استعداد لخوض الحرب من أجل الإحتفاظ بعوائدها وحصتها في السوق، ويتدهور الطلب عندما يهجر المستهلكون السوق أو عندما يشتري كل مستهلك كميات أقل، وفي ظل هذه الظروف يمكن للشركة أن تحقق

نموا فقط من خلال الإستيلاء على حصة سوقية من الآخرين، وبشكل التدهور في الطلب تهديدا رئيسا لأنه يوسع رقعة المنافسة بين الشركات القائمة.

• عوائق الخروج: هي عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية تؤدي إلى إستمرار الشركات في المجال الصناعي حتى عندما تتدنى العوائد، وإذا كانت عوائق الخروج عالية وقوية فقد تجد الشركات نفسها محتجرة داخل صناعة غير مربحة، حيث يتسم الطلب الكلي بالثبات أو التدهور، أما الطاقة الإنتاجية الفائضة فيمكن بدورها أن تؤدي إلى منافسة حادة في مجال الأسعار، حيث تتجه الشركات إلى خفض أسعارها في محاولة منها للحصول على الطلبات اللازمة لتشغيل والإستفادة من هذه الطاقة العاطلة، ومن بين العوائق الأكثر شيوعا مايلي:

1. الإستثمارات في المصنع والمعدات وليس لها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها وبالباع وإذا ما رغبت الشركة في ترك ذلك المجال الصناعي فإنه يترتب عليها أن تحذف القيمة الدفترية لتلك الأصول.

2. التكاليف العالية الثابتة للخروج مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة.

3. الإرتباط العاطفي بصناعة معينة كما يحدث عندما لا تتوفر النية لدى الشركة للخروج من مجالها الصناعي الأصلي لأسباب عاطفية ومعنوية.

4. التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخصوصا عندما لا تعتمد الشركة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها.<sup>1</sup>

3. **القوة التفاوضية للمشتريين**: ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا في حال كون المشتريين يمتلكون قوة مساومة واضحة أو متنامية،<sup>2</sup> ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:

- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم.
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.
- المنتجات نمطية (produits standards) وغير متميزة.

<sup>1</sup> - شارلز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2001) الطبعة الانجليزية Strategic Management، ص.ص. 138-145

<sup>2</sup> - بشير العلق، مرجع سابق، ص. 90

- توافر العديد من المنتجات البديلة.
- احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.
- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.
- إنخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للإختلافات في التكاليف والخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون ربحها ضئيل جدا).<sup>1</sup>

**4. القوة التفاوضية للموردين:** يحدث أن يكون الموردون بمثابة تهديد تنافسي للمؤسسة إذا كانت لديهم القدرة على فرض أسعار وجودة محدودة تؤثر على ربحية المؤسسة،<sup>2</sup> ومن العوامل التي تؤثر على القوى التفاوضية للموردين هي:

- إذا كانت مدخلات الشركة متوفرة لدى عدد قليل من الموردين.
- تكون المدخلات فريدة من نوعها، مما يجعلها مكلفة عند تبديل المورد.
- شراء المدخلات الخاصة بالشركة والتي لا تمثل جزء من أعمال المورد، بمعنى أن المورد لا يعتمد على منتجات الشركة.
- يمكن للموردين البيع المباشر للزبائن.<sup>3</sup>

**5. المواد البديلة والمتاحة:** إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية برج بوعريبيج، الجزائر، العدد 15، 2016، ص. 294

<sup>2</sup> - عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة شركة إسمنت عين الكبيرة (الجزائر): جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007/2008 رسالة ماجستير، غير منشورة، ص. 8.

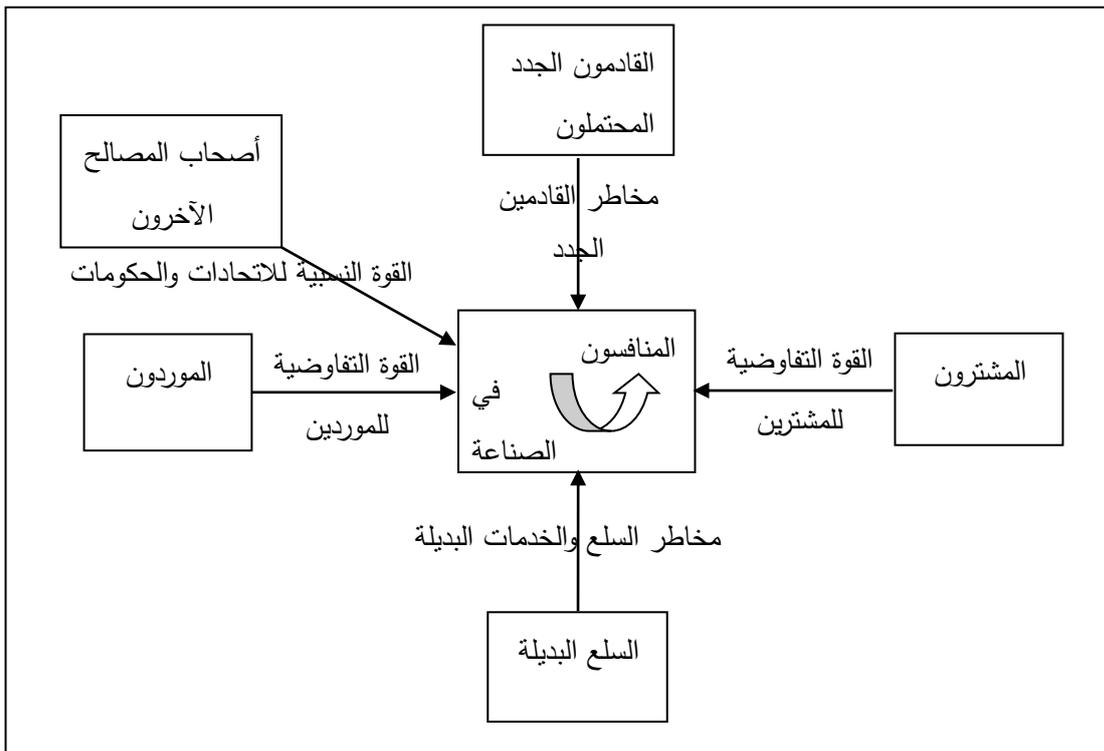
<sup>3</sup> - غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق: أفكار وتوجيهات جديدة (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الثانية، ص. 104.

<sup>4</sup> - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة (المملكة الأردنية الهاشمية: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الأولى، ص. 145.

6. القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون: حيث يوصي فريمان إلى إضافة هذه القوة السادسة إلى قوى/ عوامل بورتر الخمسة.<sup>1</sup> وهم الفئات المحلية، الحكومات، المقرضين، الممولين، الجمعيات المهنية، غرف التجارة والصناعة، النقابات، وجماعات الضغط الأخرى، حيث تلعب هذه الفئات دورا مهما وكبيراً في تحديد قوة التنافس إنطلاقاً من أهمية وقوة هذه الفئات.<sup>2</sup>

تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من منظمة لأخرى ومن صناعة لأخرى، والشكل الآتي يوضح القوة المحركة للمنافسة وفقاً لنموذج بورتر.<sup>3</sup>

شكل رقم (06): القوة المحركة للمنافسة في الصناعة طبقاً لنموذج بورتر.



**المصدر:** فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (القاهرة):

دار وائل للنشر والتوزيع، 2006) الطبعة الثانية، ص.84

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي، مرجع سابق، ص.84

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الأولى، ص.155

<sup>3</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص.84

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية.

إن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يجري فيه تحليل الموارد والأنشطة والمخرجات للمنظمة لتشخيص جوانب القوة والضعف فيها، وتحديد الجوانب التي يستفاد منها لبناء "الميزة التنافسية"، ويمكن إجراء مثل هذا التحليل بمناهج عدة منها المدخل الشائع الذي يقوم بتحليل كل من: الإدارة العليا الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المدخلات المختلفة، الأنشطة المختلفة، المخرجات المختلفة المادية وغير المادية، كما وهناك مناهج أخرى للتحليل منها تحليل سلسلة القيمة.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية: هناك تعاريف عدة من بينها:

- تعرف على أنها مجموعة العوامل التي تكون تحت سيطرة المنظمة وتؤثر في أعمالها وأهدافها.<sup>2</sup>
  - تشمل العوامل المسيطر عليها من قبل المنظمة كونها تختص بـ موارد المنظمة وإمكاناتها الداخلية وإداراتها المتخصصة: كإدارات الموارد البشرية والتمويل والتسويق والعمليات وغيرها، وتشمل أيضا هيكل الكاف وفلسفة المنظمة وثقافتها.<sup>3</sup>
  - وتتمثل في إمكانات المؤسسة المالية والقيم.<sup>4</sup>
- تشمل كافة العناصر التي تدخل ضمن حدود المؤسسة الداخلية والتي عادة ماتكون خاضعة لسيطرة الإدارة العليا.

الفرع الثاني: مكونات البيئة الداخلية: هي العوامل التي تؤثر على المؤسسة من داخلها وتقسّم عادة إلى ثلاثة أقسام هي: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد.<sup>5</sup>

#### أولا: الهيكل التنظيمي Organization Structure:

<sup>1</sup> -رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) الطبعة العربية، ص.109

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص.189

<sup>3</sup> - نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف (الأردن: دار وائل للنشر، 2008) الطبعة الثانية، ص.77

<sup>4</sup> - السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف I الجزائر، العدد 11، 2011، ص.140

<sup>5</sup> - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية (الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002) الطبعة الأولى، ص.64

1. تعريف الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الإتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.<sup>1</sup>

- هو الذي يحدد خطوط الإتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار فإن التنبؤ المبكر للهيكل التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية ربما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

2. تصنيفات الهيكل التنظيمي: هناك تقسيمات وتصنيفات مختلفة للهيكل التنظيمية حيث نجد:

- الهيكل التنظيمي البسيط: يعتمد من قبل المنظمات ذات الحجم الصغيرة والحديثة وغير المقسمة أفقيا، أي لا تمتلك تقسيمات على أسس وظيفية أو على أساس المنتجات.

- الهيكل الوظيفي: يتم تقسيم العمل فيه إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي العمليات والمالية والتسويق والبحث والتطوير والشراء.

- الهيكل القطاعي (تنظيم أقسام المنتجات): يشمل هذا رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخاص بالإدارة العليا والإدارات الوظيفية الأخرى يطلق عليه أيضا الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الاستراتيجية *strategic business units*، وتحدد مجموعات تنظيمية مستقلة تتكون من قطاعي السوق والسلعة.

- هيكل المصفوفة: يتم فيه دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان أحدهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص.

- الهيكل المختلط (المتعدد): هو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل ضمن إطار منشأة واحدة، إذ أن الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر ولكنها تشترك

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص. 94.

<sup>2</sup> - عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية (الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017) أطروحة دكتوراه، غير منشورة، ص. 19.

في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما تتعلق بعملية تخصيص الموارد وكذلك التخطيط على مستوى المنشأة بمجملها.<sup>1</sup>

**ثانيا: الثقافة المنظمة (organizational culture):** تتمثل الثقافة التنظيمية (الثقافة المؤسسية) في مجموعة من الأنماط الثقافية والمتعلقة بالإتجاهات والقيم والتقاليد والأعراف والأفكار المشتركة بين جميع العاملين بالمؤسسة.<sup>2</sup> إذ تعرف الثقافة المنظمة بكونها مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحظى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أية منظمة وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة.

يستخدم مفهوم ثقافة المنظمة للإشارة إلى الفلسفة والإتجاهات والإعتقادات والقيم المشتركة والتي تشكل الأساس لكل أعمال وأنشطة المنظمة، ويتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسائل والاستراتيجيات السابقة التي تم إنجازها، والمنظمات ذات الثقافة القوية تتمكن من إرساء أسس قوية وواعية لقيم العاملين فيها، كما يمكنها أن تدعم قواعد السلوك لهم داخل المنظمة حيث أن مثل هذه الثقافة سوف تقلل الحاجة إلى وجود عبارات مكتوبة لرسائل المنظمة، أو لسياساتها أو لقواعد التصرف فيها، وذلك لأن العاملين يكونون قد مروا بعملية تطبع اجتماعي على القيم وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة، كما إنهم يتعرفون من خلال هذه الثقافة على ماهو سر وجود هذه المنظمة، وتؤدي الثقافة المنظمة عدة وظائف أساسية في منشآت الأعمال يمكن تحديدها بالآتي:

1- يؤدي وجود ثقافة منظميه واضحة إلى تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة للعاملين.

2- تلعب هذه الثقافة دورا جوهريا في إيجاد الإلتزام والهدوء بين العاملين وبالتالي تغليب هذا الإلتزام الفرقي على الإلتزامات الشخصية ومصالحهم الذاتية.

3- تساهم الثقافة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل.

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص.ص. 95-99

<sup>2</sup> - محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات: مدخل التمييز الإداري واحتلال مركز الريادة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2016) الطبعة الأولى، ص. 221

4-تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الإستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة وأيضا إمكانية استخدامه كمرشد أو دليل للسلوك الملائم.<sup>1</sup>

### ثالثا: الموارد.

تشمل أصول المؤسسة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.<sup>2</sup> تمثل الموارد المؤسسة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسننا التعامل مع هذا المورد واستغلالها بشكل كفء لتحقيق مميزات وقدرات متمكنة المؤسسة من التفوق فعلا المنافسين وبالتالي تحتاج هذا المورد أن توضع تحت مجهر الإدارة فتلغرضتقييمها وتأمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص.100

<sup>2</sup> - محمد محمد إبراهيم، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية (الإسكندرية: الدار الجامعة الإسكندرية، 2010) الطبعة الأولى، ص.502

<sup>3</sup> - علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس (الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2011/2010) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.22

## المبحث الثاني: المنافسة والتنافسية.

من بين الأسباب التي أدت إلى تطور التفكير الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها التي أدت إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية.

### المطلب الأول: المنافسة.

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد ستمته الأساسية هي المنافسة، التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات.

#### الفرع الأول: تعريف المنافسة: هناك عدة تعاريف منها:

- المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبي نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.<sup>1</sup>
  - يمكن تعريفها بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.<sup>2</sup>
  - المنافسة Competition وتشمل التنافس على الموارد والمصادر والزبائن أو التنافس بقصد الحصول على أفراد موالين ومخلصين للمنظمة، وفي مثل هذه الحالات التنافسية فإن البيئة لا تتحكم في اختيارات المنظمة لأهدافها إلا بجزء بسيط، وتبقى المنافسة هي المحدد الأساس والضابط الأول الذي يعمل على إزاحة المنظمات الخاملة وغير الكفاء من البيئة، إلا أن المنظمات التي تقدم خدمات مناسبة أو تنتج سلعا مقبولة تضمن لنفسها الأولوية في المنافسة وهي التي تحافظ على بقائها في البيئة.<sup>3</sup>
- هي إلتزام بين المنتجين وأصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في سوق معينة حتى يتم تحقيق القيمة المنشودة (المستهدفة) من قبل هؤلاء الأطراف على أن تكون هذه القيمة عادلة ومقاربة للقيمة الاجتماعية لها.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص.228

<sup>2</sup> - زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية (الجزائر: دار جرير للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى، ص.12

<sup>3</sup> - ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008) الطبعة الأولى، ص.105

### الفرع الثاني: أسباب المنافسة وأهدافها.

أولاً: أسباب المنافسة: توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال ونذكر من أهمها مايلي:

- إنفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية ما أدى بتعدد الفرص في الأسواق العالمية.
- التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى بتسارع الإبداع والإبتكار وارتفاع الطاقات الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة.
- تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتتاهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت والأنترنت وغيرها.
- تعدد أساليب دراسة السوق كتنقيتات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.

على إثر هذه الأسباب وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات تنتهج أسلوب المنافسة من أجل تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية.<sup>1</sup>

ثانياً: أهداف المنافسة: هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها:

1. تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
2. التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
3. الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تمييزها وتفوقها في أدائها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوخریصة خدیجة، الیقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكریر السكر رام مستغانم

(الجزائر: جامعة وهران، 2، 2014/2015) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.78

### الفرع الثالث: أنواع المنافسة ومؤشرات قياسها.

#### أولاً: أنواع المنافسة:

توجد ثلاث طرق أساسية يمكن للمؤسسات أن تتنافس من خلالها هي:

- المنافسة السعرية: إن المنافسة على أساس السعر هي من الإستراتيجيات المنتشرة بين المنظمات التجارية التي تمارس أعمالها التجارية التقليدية، وهذه المنافسة تؤدي إلى تخفيض الأسعار إلى مستويات قد تصل في بعض الأحيان إلى مستوى يساوي أو يقل عن التكاليف الإجمالية، وهي واحدة من الإستراتيجيات التي لا تحبذها منظمات الأعمال إذ أنها تقود إلى حروب أسعار غير مضمونة النتائج تؤدي في كثير من الأحيان إلى خسائر كبيرة تلحق بهذه المنظمات، علاوة على أن بعضها قد يخرج من السوق، وذلك فإن هذه المنظمات التجارية تلجأ إلى إستراتيجيات تنافسية أخرى قائمة على أسس غير سعرية.<sup>2</sup>
- المنافسة من خلال الجودة وخدمات ما بعد البيع: تعمل العديد من الشركات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم، لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية...، يتوجب على الشركات الصناعية أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك وليس فقط على أنها الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل كلف إعادة العمل.

وقد حدد David Garvin الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمسة نقاط يتوجب على الشركة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهذه النقاط هي:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.
- لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة.
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

<sup>1</sup> - بوخرصة خديجة، مرجع نفسه، ص.ص. 78، 79.

<sup>2</sup> - يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007) الطبعة الثانية،

- لابد للجودة من أن تحصل على إلتزام المنظمة بالكامل.<sup>1</sup>

- المنافسة من خلال الابتكار: يقصد بها قيام المؤسسة بطرح منتجات وخدمات تتميز بتطورها وتوفرها على خصائص لا تتوفر عليها منتجات وخدمات منافسيها، أي مبتكرة ولم يتوصل إليها بعد منافسوها، حيث نجد في هذا الصدد أن معرفة رغبات وطلبات المستهلكين في السوق تعد بمثابة نقطة البداية فيما يتعلق بابتكار منتجات وخدمات تلبي تلك الرغبات، وبطبيعة الحال فإن أذواق المستهلكين التي ترتبط في الأساس بالثقافة السائدة داخل المجتمع وكذا نوع التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة يعتبران من بين المحددات الرئيسية لهذه الطريقة من طرق منافسة.<sup>2</sup>

**ثانياً: مؤشرات قياس المنافسة:** إن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة:

- الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.
- تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات

<sup>1</sup> - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006) الطبعة الثانية، ص.38.

<sup>2</sup> - دايفيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، سيد أحمد عبد المتعال، محمد سيد أحمد عبد المتعال (المملكة

العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2001) ص.33.

متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع ضعيفة مقارنة بالمنافسين. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

● الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل ( PTF : Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو "PTF" بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

● الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مريحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، ولتقدير الإحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين. عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة

عوامل الإنتاج. وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التنافسية.

يعتبر مفهوم التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين، فهو هدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية.

### الفرع الأول: مفهوم التنافسية.

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة.

أولاً: تعريف التنافسية: حيث نجد عدة مستويات منها:

#### ❖ التنافسية على مستوى الدولة:

تعرف OCDE 1992 التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية، فإذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة والقياس بالمنافسيه في الأسواق العالمية، فإن التنافسية العالمية للمنتجها القدرة على إيجاد منتج جاذب للتعويض، جديد ذو عالية الجودة، وسرعة أيضا للمنتج بالسوق بسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب في شراءه فإياها يمكنها أن تكون عالم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة والدول: حالة الجزائر (الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2005) رسالة

ماجستير، غير منشورة، ص.ص. 10-12

<sup>2</sup> - يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 09، 08،

مارس 2005، ص.ص. 124.

### ❖ التنافسية على مستوى القطاع:

يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل إنتاجية وربحية القطاع مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب في نفس طبيعة قطاع النشاط المعني، ويكون فرع النشاط تنافسيا أيضا إذا كان مستوى تكاليف الوحدة الواحدة يساوي أو يقل عن مستواه لدى المنافسين الأجانب العاملين في نفس القطاع.<sup>1</sup>

### ❖ التنافسية على مستوى المؤسسة(المنظمة):

تعرف بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا).<sup>2</sup>

➤ هي قدرة المؤسسة على طرح منتجات جديدة في السوق والعمل على زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها والقدرة على خلق ميزة تنافسية خاصة بها، وكذلك على مواجهة المنافسة في السوق المستهدف إذا كانت موجودة.

**ثانيا: أهمية التنافسية:** تزداد أهمية التنافسية كلما ازدادت سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية وفيما يلي إنجاز لأهمية التنافسية:

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الإستفادة منه، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي وسواء اتفقنا مع هذا

<sup>1</sup> - حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016) أطروحة دكتوراه، غير منشورة، ص.101

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي (الجزائر: جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.10

القول أم لا، فإنه لابد في بداية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.<sup>1</sup> وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية :

- إرتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل ومستوى معيشة جيد.
- إزدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الإستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الإستثمارية.
- الإستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الإقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.
- إختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين آدائها من خلال إستغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أسباب وأهداف التنافسية.

أولاً: أسباب التنافسية: وتتمثل في الآتي:

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق، تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

<sup>1</sup> - أوريسي هيبه الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية: دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر (الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، 2012) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.9

<sup>2</sup> - عبدوس عبد العزيز، سياسة الإنفتاح التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول (الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011) أطروحة دكتوراه، غير منشورة، ص.90

4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف التنافسية: تهدف التنافسية على مستوى المؤسسة إلى تحقيق مايلي :

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أنواع التنافسية وإستراتيجياتها.

أولا: أنواع التنافسية: وتصنف التنافسية إلى صنفين :

- التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن نوعين :
- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> - بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة (الأردن: دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الثانية، ص.ص.239،238

<sup>2</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (الجزائر: جامعة الجزائر، 2005) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.88

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي يتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، الأعباء الإجمالية.

- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية :

- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- القدرة التنافسية: يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

على خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.<sup>1</sup> كما تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية يمكن ذكر مايلي:

- التنافسية السعرية: إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>

- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقانية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه.

- التنافسية التقنية: حيث تتنافس الشركات والمشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.<sup>1</sup>

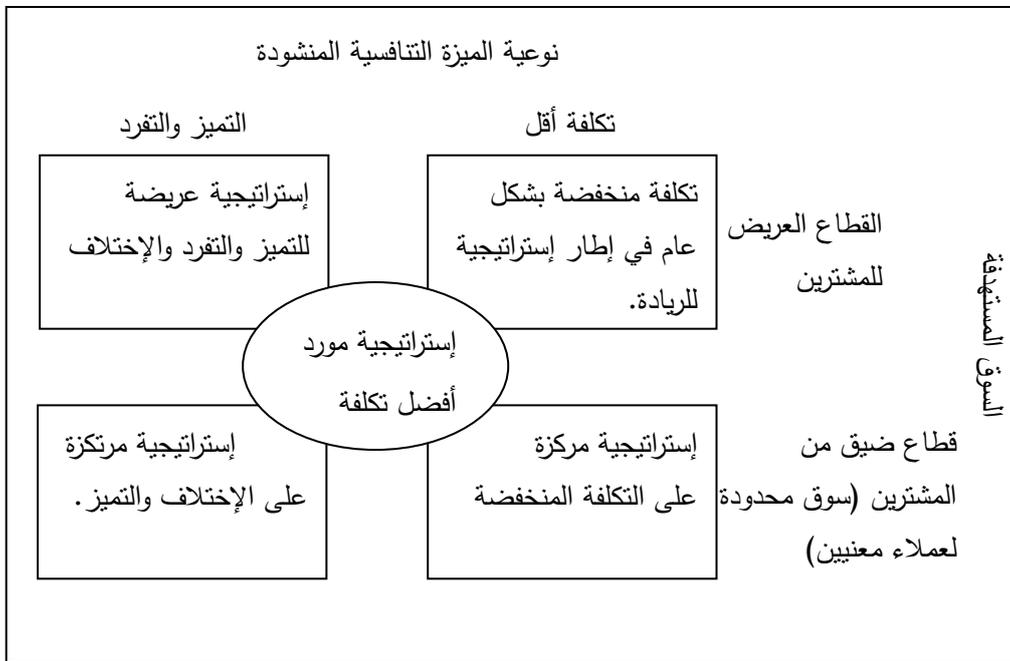
<sup>1</sup> - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، 2002) رسالة ماجستير، ص.ص.10،11.

<sup>2</sup> - التنافسية في الفكر الإقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، مقال حول: التنمية الإقتصادية، مصر، 2011، ص.359.

## الفصل الأول ..... المضمون الفكري للقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية: تتسم الشركات في جميع أنحاء العالم بالإبداعية والإبتكار في تكوين الإستراتيجيات الكفيلة بكسب رضا العملاء والتغلب على المنافسين، وتأمين تفوقها في السوق، هناك إستراتيجيات تنافسية متعددة تساوي في مجموعها عدد المنافسين، وهناك إختلافات بين الإستراتيجيات التنافسية، تتلخص فيما يلي: ما إذا كانت السوق المستهدفة للشركة واسعة أم ضيقة، ما إذا كانت الشركة تتبع ميزة تنافسية مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أم مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها، وتبرز من خلال ذلك خمسة توجهات عامة للإستراتيجية التنافسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (07): الإستراتيجيات التنافسية العامة الخمس.



**المصدر:** آرثر أبيه. تومسون، أبيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية

(بيروت لبنان، مكتبة لبنان ناشرون، 2006) الطبعة الأولى، ص.161

1- إستراتيجية مورد التكلفة المنخفضة: وتتمثل في جذب نطاق عرض من العملاء وتقوم على كون الشركة مورد التكلفة المنخفضة لمنتج معين أو خدمة معينة، ويتمثل أساس رائد التكلفة المنخفضة للميزة التنافسية في

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر كانون الأول 2003 السنة الثانية، ص.8

## الفصل الأول ..... المضمون الفكري للقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الخفض العام للتكاليف عن تلك الخاصة بالمنافسين، ويتفوقون بالتكلفة المنخفضة الناجون بشكل إستثنائي عندما يتمكنون من العثور على طرق معينة لتقليل التكاليف في مؤسساتهم التجارية.<sup>1</sup>

2- إستراتيجية تمييز ونفرد واسعة: وتتضمن محاولة تمييز منتجات وخدمات المنظمة عن الباقي في الصناعة.<sup>2</sup> وتتمثل في السعي وراء تمييز عروض منتج الشركة وتفرده على المنتج الخاص بالمنافسين بطرق وأساليب تجذب نطاقاً عريضاً من العملاء.<sup>3</sup> كي يكون المنتج متميز يجب أن يكون صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز وعلى إستعداد أن يدفع ثمنه.<sup>4</sup>

3- إستراتيجية مورد أفضل تكلفة: وتتمثل في منح العملاء قيمة أكبر مقابل ما يدفعونه، عن طريق دمج سمات منتجات تتراوح من كونها جيدة إلى ممتازة بتكلفة أقل من المنافسين، ويتمثل الهدف الرئيسي من ذلك، في تقديم أقل (أفضل) تكاليف وأسعار مقارنة بالمنافسين الذين يقدمون منتجات بسمات مشابهة عالية المستوى والجودة، حيث أن أكثر الشركات نجاحاً هي التي تقدم أفضل تكلفة كفاءات وإمكانات تساعدها على خفض تكاليف الوحدة المنتجة ورفع جودة المنتج في آن واحد.

4- إستراتيجية مركزة (أو ذات اسم ذائع في السوق): وتقوم على التكلفة المنخفضة، مع التركيز على قطاع محدود من المشترين، والتفوق على المنافسين عن طريق خدمة أعضاء شريحة العملاء بتكلفة أقل من المنافسين.

5- إستراتيجية مركز (أو إختصاص السوق) قائمة على التميز والتفرد المحدد: وتعني التركيز على قطاع محدود من المشترين والتفوق على المنافسين، عن طريق تقديم سمات مخصصة للعملاء المحددين، تلبى أذواقهم ومتطلباتهم بشكل يفوق منتجات المنافسين، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، سمات من جيدة إلى ممتازة ومميزات ومميزات عالية المستوى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - آرثر أيه. تومسون، أيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية (لبنان بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، 2006) الطبعة الأولى، ص. 160

<sup>2</sup> - سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013) بدون طبعة، ص. 276

<sup>3</sup> - آرثر أيه. تومسون، أيه. جي. ستريكلاند، مرجع سابق، ص. 160

<sup>4</sup> - مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، دورية دولية محكمة تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، جوان 2013، ص. 49.

<sup>5</sup> - آرثر أيه. تومسون، أيه. جي. ستريكلاند، مرجع سابق، ص. 178-183

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية.

إن ما يميز العالم المعاصر اليوم منذ نحو عشرين من الزمن هو التحديات التي شملت مختلف القطاعات والمجالات الاقتصادية، الإجتماعية، السياسية والثقافية، حيث وجدت المؤسسات نفسها في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين، وأصبحت تلك التطورات تحظى باهتمامات القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية إدراكا منهم لتلك التداعيات وتكيفاً مع الظروف الراهنة التي حتمت على المؤسسات التوجه نحو تبني منهجية تركز على الأداء المتميز والمستديم كمدخل شامل يجمع ويدعم مقومات بنائها على أسس قوية، وذلك من أجل مسايرة الأوضاع الخارجية المحيطة بها التي يميزها التنافس الشديد.

تعمل المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق على مسايرة التغيرات البيئية بذكاء والتسلح بطرق التسيير العصرية وحسن استغلال الفرص المستقبلية والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات، من خلال التركيز على البيئة الداخلية والرفع من أداء الأنشطة المساهمة في خلق القيمة، ولعل الاهتمام بأنشطة العملية الإمدادية وما تقدمه من خدمات هامة للعملاء في المؤسسات الخدمية بشكل خاص، وتخصيص إدارة مستقلة تتولى التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع الأنشطة الخاصة بها أصبح تحد يواجهها، للضرورة الملحة التي فرضتها المنافسة الناجمة عن تطور تلك المؤسسات.

### المطلب الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية إهتمام الباحثين في مجالي الإقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لإختلاف رؤى علماء الإقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الإتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية، ويرجع الإختلاف إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الإقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للإقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب إهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.

### الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية: هناك عدة تعاريف نأخذ منها:

- تعرف على أنها هي ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية المعينة للتنافس.<sup>1</sup>
  - يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها ما تختص به المؤسسة عن غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون.<sup>2</sup>
  - الميزة التنافسية Competitive advantage طبقا لبورتر (M.Porter) فهي: قدرة الصناعات(الصناعة) في دولة معينة على الإبتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية الإنتاجية.<sup>3</sup>
- تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية: تتمثل خصائصها في:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

<sup>1</sup>-علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي (الأردن: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى، ص.27

<sup>2</sup>- بن عامر عبد الكريم، نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الأساليب الكمية كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار: دراسة حالة شركة أطلس

كيميا بمغنية(الجزائر: جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2010/2009) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.21

<sup>3</sup>- بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس (الجزائر:

جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.88،87

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة على المدى القصير والبعيد.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية في خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم، وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم كما أن تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، تعتمد على التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة، بالإضافة إلى تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية تضمن لها البقاء والإستمرار في السوق، وعلى هذا اعتبرت الميزة التنافسية عنصرا مهما من العناصر المكونة لأداء المؤسسة، لأنه بقدر ما هناك تميز دل ذلك على الأداء الجيد للمؤسسة.<sup>2</sup>

رابعا: أهداف الميزة التنافسية: من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية ما يلي:

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.

يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمنظمة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (الأردن: دار وائل للنشر، 2009) الطبعة الثانية، ص.309

<sup>2</sup> - سملاي يحضة، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ماي 2005، ص.03.

تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم، وبالتالي خلق سمعة وصورة للمنظمة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والإستمرار في السوق.<sup>1</sup>

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط الآتية:

- لا بد أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

- لا بد أن تكون مستمرة، بمعنى أن تستمر خلال الزمن.

- إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.<sup>2</sup>

حيث أن العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية: الكفاءة، الجودة، التجديد والإستجابة لحاجات العميل، وهي التي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها، ويمكن القول بأن هناك علاقة متشابكة تضمهم هي أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والإستجابة لحاجات العميل.

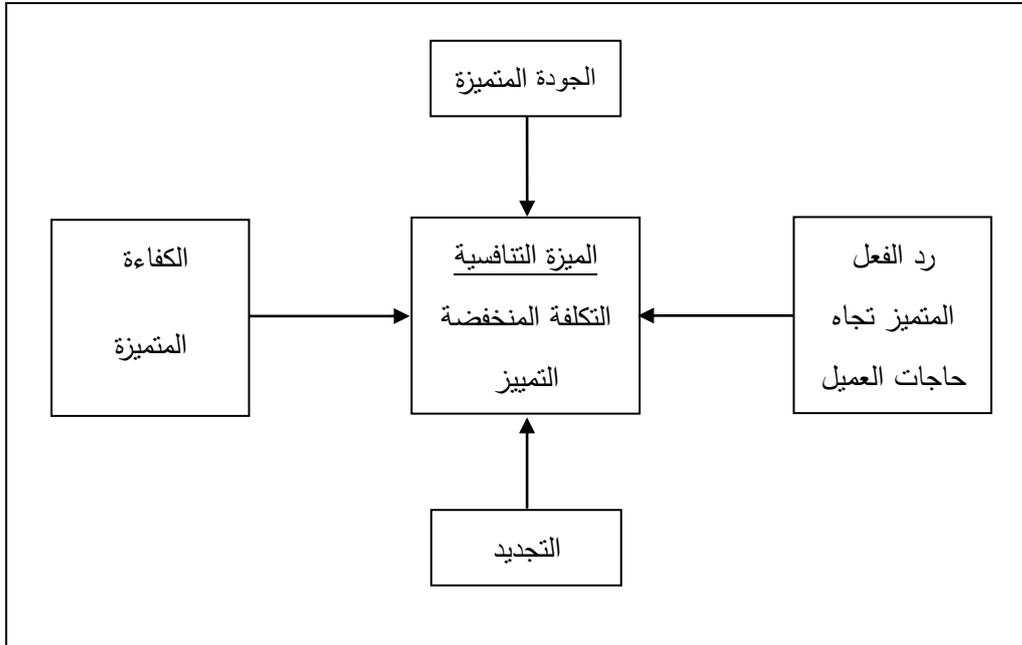
<sup>1</sup> - عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات

في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة طريق ثنية الحد عين الدفلى، الجزائر، 2010، ص.ص.11،12

<sup>2</sup> - خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة: مدخل إستراتيجي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015)

الطبعة الأولى، ص.285

الشكل رقم (08): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.



المصدر: شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2001) الطبعة الإنجليزية

Strategic Management، ص.196

**1. الكفاءة Efficiency:** وتكون في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض ورأس المال، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة.

حيث يتم قياس الكفاءة : الكفاءة= المخرجات/ المدخلات

وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف، وذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار فإذا ما حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج بمعنى آخر تستهلك هذه الشركة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة ومن أجل تحقيق الإنتاجية العالية يتعين على المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية مناسبة.

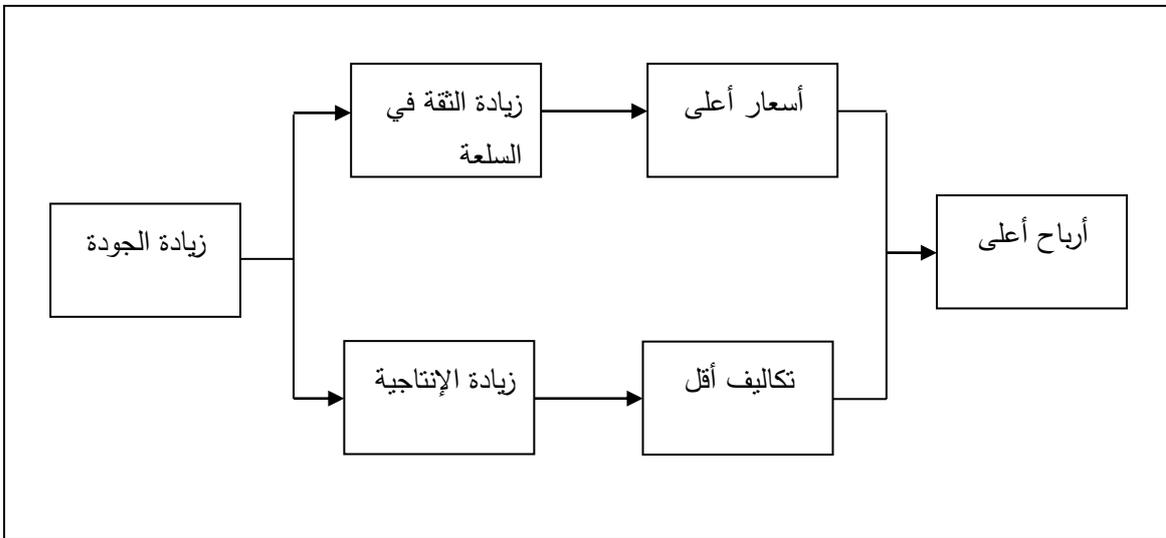
2. **الجودة Quality:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة

بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها وهذا المفهوم يطلق على مجالات كثيرة، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا.

- إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.
- أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة والتكاليف المنخفضة للوحدة، إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل للوحدة.

هكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بفرض أسعار عالية على منتجاتها ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.

### الشكل رقم (09): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد

عبد المتعال (الرياض المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2001) الطبعة الإنجليزية، ص.201

3. **التجديد Innovation:** يمكن تعريفه على أنه شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها الشركة، ونستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد.<sup>1</sup>

4. **الإستجابة** **لحاجات العميل** **:Customer Responsivités**  
لتكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تلبية حاجات عملائها، وبالتالي يعطى العميل قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا يؤدي بالتميز القائم على المزايا التنافسية.<sup>2</sup>

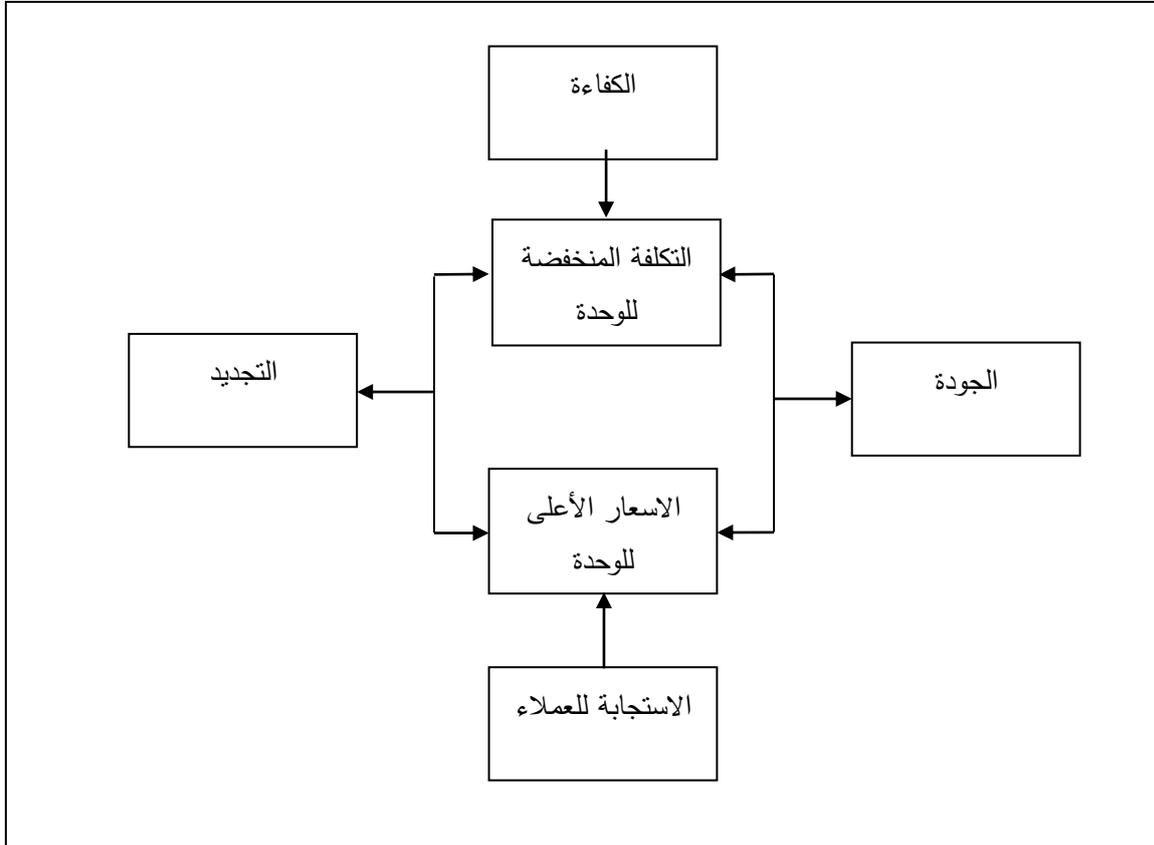
---

<sup>1</sup> - شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص.ص. 196-201

<sup>2</sup> - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة '2000-2005' (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2007) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص. 73.

الشكل رقم (10): تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعملاء

و التجديد على تكلفة الوحدة والسعر.



**المصدر:** شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2001) الطبعة الإنجليزية

Strategic Management، ص.205

إن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً للشركة لاستحداث مزيداً من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح للشركة بالتفوق عليهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص.205

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، أبعادها ومحدداتها.

بعد دراستنا لعموميات الميزة التنافسية الذي تضمن تعريفها، خصائصها، أهميتها، أهدافها وشروطها سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أنواع الميزة الانافسية، أبعادها ومحدداتها.

#### الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، ومن خلال ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية<sup>1</sup>:

**أولاً: ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة ومقاومة المنافسين، إذ أن الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة مقارنةً بمنافسيها في المجال الصناعي، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، فعالية نظام الإنتاج والصيانة، كفاءة العمليات التسويقية، وهو ما يكون سببا في رفع عوائدها.<sup>2</sup>

#### 1. الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردتها فيما يلي:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis (الجزائر):

جامعة محمد بوضياف المسيلة، (2009/2008) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.ص.27،26

<sup>2</sup> - إلياس غقال، يوسف مدوكي، عادل زقير، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الادارية

والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2007، ص.ص.316

<sup>3</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية 'مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها': دراسة ميدانية في شركة روائح

الورود لصناعة العطور بالوادي، مرجع سابق، ص.15

2. أسس ميزة التكلفة الأقل: يتطلب التنافس من خلال التكلفة الأقل، مع مراعاة مستوى الجودة المستهدف، تحديد وتحليل كل عناصر التكلفة والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كل المستويات في المؤسسة، خاصة من خلال تشجيع العاملين على طرح أفكارهم لضبط التكاليف وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية ومكافأتهم عليها، وتركز المؤسسة في بنائها لميزة التكلفة الأقل على تحقيق إقتصاديات الحجم من خلال الإنتاجية المرتفعة، والأكثر أهمية أن التحسينات في الجودة تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية، والتي تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف وترتكز ميزة تخفيض التكلفة على أساليب عامة تتمحور حول الآتي:

- اقتصاديات الحجم: حيث أن تكلفة الوحدة المنتجة تتخفض كلما زاد حجم الإنتاج، وذلك علنا أساس توزيع التكاليف الثابتة على الحجم الكلي لإنتاج، غير هذا لا يعنى زيادة الإنتاج بغض النظر عن حجم الطلبان هذا سيزيد تكلفة التخزين وتكلفة المنتجات التالفة ويضعف مقدرة المؤسسة على سرعة لتغيرات السوق، فحجم الإنتاج الكبير له عيوبه، مثلا خسائر الكبيرة عند انخفاض حجم الطلبان
- التكلفة الثابتة الكبيرة يتم تحميلها في هذه الحالة على حجم إنتاج أقل، كذلك فإن حجم الإنتاج الكبير يعنى تقريبا المرونة في الإستجابة للبرغبات العملية لصعوبة الإنتاج بمواصفات محددة.
- اقتصاديات المجال: تتمتع المؤسسة بوفورات المجال مما تشط في عدة مجالات متشابهة، حيث تتخفض التكلفة نتيجة إشتراك مجموعة من المنتجات في مجال واحد، ويجدر بالذكر أنه إذا قديؤدي إلى عدم التركيز على أي من هذه المجالات، كما أن المؤسسة قد تصبح غير مرنة للإستجابة إلى احتياجات العملاء في الوقت المناسب، لكن يبقى على المؤسسة التي ترغب في المنافسة على أساس التكلفة المنخفضة أن تعتمد على وفورات المجال إذا كانت تنتج منتجات مشتركة في ذات المجال.
- اقتصاديات التعلم: يؤدي تعلم تقنيات وطرائق الإنتاج إلى تخفيض التكاليف بشكل واضح، وهنا لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يتعد ذلك إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى بالمنتجة للقيمة، وعليه فقدرة المؤسسة على التعلم يؤدي إلى تمكناها من تخفيض التكاليف.
- تكنولوجيا الإنتاج: وذلك من خلال الإستثمار في بناء تكنولوجيا تساعد على تخفيض التكلفة، حيث تساهم التكنولوجيا الحديثة في تخفيض زمن الإنتاج وتقليل استهلاك الطاقة... الخ، مع الأخذ في الإعتبار الأبعاد المترتبة عن تطبيق تكنولوجيا جديدة، خاصة من حيث تأثيرها على الهيكل التنظيمي وأسلوب العمل، وما تتطلبه من تكاليف للتدريب والتعلم.

- **تصميم العمل:** يمكن تحقيق كفاءة أكثر للعمليات عن طريق إعادة تصميمها، وذلك قد يصاحب استخدام تكنولوجيا حديثة أو يكون باستخدام التكنولوجيا الحالية، حيث يمكن تقليلا لفاقد في العمليات الإنتاجية بتحليل العملية ودراستها سبل تحسينها، وذلك قد يكون بالإستغناء عن بعض الأعمال المكررة، دمج عمليتين في عملية واحدة، تنظيم تدفق الخدمات بشكل منظم، تبسيط العمل ووضع الأدوات في مكان قريب من العامل... الخ.<sup>1</sup>

**ثانيا: ميزة التمييز:** التمييز ليس ببساطة تقديم سمات مختلفة للمنتج، إنه يتعلق بتحديد وفهم كل تفاعل ممكن بين الشركة وعملائها، والتساؤل عن كيفية تعزيز أو تقوية هذه التفاعلات أو تغييرها كي تقوم بتوصيل قيمة إضافية للعميل.<sup>2</sup> وهي قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع) وذلك ليكون من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التمييز.<sup>3</sup>

### 1. الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: نوردتها فيما يلي:

- تعزيز مصادر التفرد من خلال إستغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.
- تحويل تكلفة التمييز إلى ميزة، بإستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم بإختيار منتجات المؤسسة.<sup>4</sup>

### 2. أسس ميزة التمييز: حثنتمكنا المؤسسة مناكتساب ميزة التمييز، فهيتستند إلى مجموعة من الأسس تعرف بعوامل التفرد، وهيتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف (الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012/2013) أطروحة دكتوراه، غير منشورة، ص.ص. 19، 20.

<sup>2</sup> - باسم شمس الدين، إستراتيجيات النمو والإستقرار والنجاح في العملية الإدارية (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2012) الطبعة الأولى، ص.ص. 290.

<sup>3</sup> - بدري عبد المجيد، الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مجلة المدبر، الجزائر، العدد 3، جوان 2016، ص.ص. 132.

<sup>4</sup> - رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.ص. 50.

- الإجراءات التقديرية: حيث تقوم المؤسسة باختيار الإجراءات التي تمارسها الأنشطة، والتي يمكن أن تكون عاملاً مهماً في تفرّد وتمييز المؤسسة عن المنافسين، وتتمثل أهمها في الإجراءات التي تقدمها المقدمة، جودة وسائل الإنتاج المعتمدة، الإجراءات التي تحكم نشاط العاملين ... إلخ.
- الروابط: حيث يمكن أن تبنى ميزة التمييز من خلال الروابط بين الأنشطة، الروابط مع المورد ونوع معقنات التوزيع.
- البرنامج (الجدولة): حيث يرتبط تفرّد المؤسسة بالوقت الذي تعرض فيه المنتج بصورة معينة وتمييزه عن منتجات المنافسين، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض القطاعات تتطلب تحديثاً متواصلاً للمحافظة على التفرّد والتمييز، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا أكثر حداثة.
- التموضع (الموقع): قد تحوز المؤسسة على ميزة التمييز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.<sup>1</sup>
- الإلحاق: حيث تنتج خاصية التفرّد من خلال الإشتراك مع وحدات تابعة للمؤسسة في نشاط معين.
- أثر التعلم: حيث أن التعلم المستمر يؤدي إلى تفرّد المؤسسة بشكل متواصل.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية.

تتجلى أبعاد ومحددات الميزة التنافسية في الآتي:

- أولاً: أبعاد الميزة التنافسية: تعددت الدراسات حول أبعاد الميزة التنافسية منها التي اتفقت على أبعاد معينة ومنها ما زادت عنها، وتتضمن أبعاد الميزة التنافسية في:
  - بعد التكلفة: يقصد بالتكلفة أنها قدرة المنشأة على التنفيذ بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين بهدف التحسين المستمر للإنتاج والرقابة على عناصر التكاليف.<sup>3</sup>
  - بعد الجودة: أوضح Srack and al (2004) أن الجودة تعد أهم بعد للميزة التنافسية لإرتباطها بمخرجات المنظمة وبالتالي الإرتباط مع المستهلك.

<sup>1</sup> - بوزيد وسليمة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض

المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (الجزائر: جامعة سطيف 1، 2011/2012) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.14

<sup>2</sup> - بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، مرجع سابق، ص.22

<sup>3</sup> - إسراء عبد السلام محسن، مديا استخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة بنك فلسطين (غزة: جامعة الأزهر، 2016) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.64

- بعد المرونة: يشير Krajewski et Ritzman (2005) إلى تعلق المرونة بعمليات المنظمة التي تمكنها من الإستجابة السريعة لإحتياجات الزبائن بكفاءة. كما يوضح Stevenson (2007) بان المرونة يقصد بها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات كالمتعلقة بخصائص تصميم المنتج او التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.
- بعد التسليم: ذكر كل من Krajewski et Ritzman هناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، وسرعة التطوير.

ويوجد بعدين للميزة التنافسية هما:

- القيمة المدركة لدى العميل: تتمثل في إدراك العملاء لما تحققه المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وتوصلهم إلى أن القيم التي يحصلونها بتعاملهم مع المنظمة أكثر من التي يقدمها المنافسون الآخرون، لذا تسعى المؤسسة لأن تشغل وتوظف مواردها وإمكاناتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.
- التمييز: يتحقق التمييز بأربعة مصادر:

الموارد المالية: وهي إمتلاك المؤسسة لطرق وأساليب وشروط تتسم بالتميز عن منافسيها.

الموارد المادية: يتحقق التميز بامتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات تكون ذات جودة عالية وسعر منخفض، فباستغلال هذه الموارد المادية ينتج منتج أو خدمة نهائية متميزة.

الموارد البشرية: يمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة والذي يتمثل في الكفاءات التي لها العلاقة المباشرة مع الموارد الأخرى.

الموارد التنظيمية: وتتمثل في قدرة المنظمة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية بفعالية لمواجهة وسد حاجات عملائها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد المؤمن مرزوقي، نور الدين شنوفي، تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءتها، مجلة المناجير: المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 02، جوان 2015، ص.ص.54،53.

ثانيا: **محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين، من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية مواجهة المنافسين والصمود أمامهم أو تجاوزهم، والبعدين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

### • حجم الميزة التنافسية:

تتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل،

أو تميز المنتج في مواجهة المنافسين أطول مدة ممكنة،

فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبنا من المؤسسات المنافسة جهود كبيرة ومتواصلة بغية الوصول للمنافسة،

مثلا هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دور حياة هي الأخرى،

تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمراحل وهي:

- مرحلة التقديم: هي والأمر القدر تكون نسبيا طويلة حسب المؤسسة المنشأة للميزة التنافسية أو طبيعة المنتج أو خصو

صية السوق الذي يعمل فيه، إذ تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد

المادي والمالي، حيث تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تتنااله من قبل عدد متزايد من العملاء.

- مرحلة التنبؤ: هنا تعرف الميزة التنافسية نوعا ما لإستقرار من حيث الإنتشار، لأن المنافسين يدوؤوا ويركزون عليها

وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

- مرحلة التقليد:

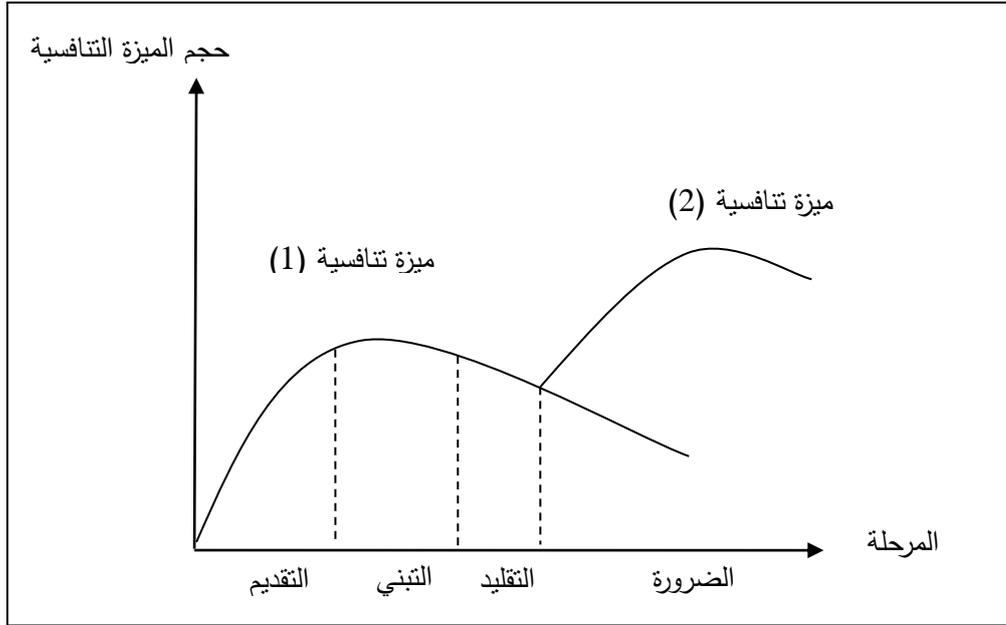
يترجع حجم الميزة التنافسية وتجهتها تدريجيا إلى الركود، لكونا المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة بالتالي يترجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاضها الوفورات.

- مرحلة الضرورة:

هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، وأنشأ عمير جديدة على أسس مختلفة عن الميزة الحالية، لا يمكن للمؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة،

وعليه فهيمطالبه بتبع دور حياة تميزتها والعمل المستمر على تحسينها أو البحث عن ميزة جديدة، إذ المتمكن من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعند ها يكون من الصعوبة العودة للتنافس من جديد.

شكل رقم (11): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية

في الشركة المدنية للهندسة بتقريت (الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2015)

رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.52

- نطاق السوق والسوق المستهدف: يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، بحسب نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدفها المؤسسة، هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس منها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.<sup>1</sup> كما سنوضحه في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقريت (الجزائر: جامعة

أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2015) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.53

جدول رقم (01): الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع عالسوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل او التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أي منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدد من مناطق جغرافية مختلفة، تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أرجاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسات، فوجود روابط من الأنشطة المختلفة عبر عدد صناعات منشأها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات والتكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية

للهندسة بتقريت (الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.53

### ملخص الفصل:

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة، التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات، حيث تعمل المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق على مسايرة التغيرات البيئية بذكاء والتسلح بطرق التسيير العصرية وحسن استغلال الفرص المستقبلية والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات واكتساب ميزة تنافسية أي إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المنظمة حسب الظروف التي تواجهها.



**تمهيد:** يعتبر نظام التكاليف المستهدفة أحد أهم وأفضل نظم إدارة التكاليف المبتكرة، وذلك لأنه يفترض فيه العمل على تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات دون المساس بالجودة النوعية للمنتجات، كما يفترض فيه إرضاء العملاء بصفة مستمرة وتحقيق أعلى نسبة ممكنة من المبيعات والأرباح، ويبدأ هذا النظام عمله منذ مرحلة التخطيط والتصميم، عن طريق دراسة السوق وظروف العرض والطلب ليتعرف على نوعية المنتجات التي يرغب فيها العملاء، حسب المواصفات والأسعار التي تناسبهم، ويجعل من كل هذا هدفا محددًا له يلزم نفسه بالوصول إليه، مما يولد الإحساس بالمسؤولية لدى جميع الأفراد العاملين بالمشروع، وخاصة الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التصميم، بل قد يتجاوز ذلك الإحساس بالمسؤولية حدود المشروع إلى الأطراف الخارجية كالموردين ليجد هؤلاء الموردين أنفسهم مضطرين لخفض تكاليفهم والإرتقاء بمستوى منتجاتهم سواء الخامات منها أو تلك المصنعة تصنيعًا أوليًا.

لقد دل على ذلك الأبحاث والدراسات العديدة التي ظهرت لتشرح وتوضح هذا النظام والأهداف المرجوة منه والمشروعات الرائدة التي قامت باستخدامه، بناء على ماتم ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، هي:

- المبحث الأول: عموميات حول التكلفة المستهدفة.
- المبحث الثاني: إدارة التكلفة المستهدفة.
- المبحث الثالث: أدوات التكلفة المستهدفة ودورها في رفع القدرة التنافسية.

## المبحث الأول: عموميات حول التكلفة المستهدفة.

يشهد القرن الحالي تحديات واسعة النطاق في إطار العولمة التي تفترض على المؤسسات الاقتصادية التحسين المستمر لجودة عملياتها ومنتجاتها وتخفيض تكاليفها، ذلك الأمر الذي يتطلب تبني تقنيات التكلفة والإدارة الحديثة.

لعل من أبرز تلك التقنيات التي أثبتت كفاءة وفاعلية في التطبيق لدى المؤسسات العالمية منها التكلفة المستهدفة.

## المطلب الأول: نشأة وتطور التكاليف المستهدفة والعوامل التي أدت إلى ظهورها.

نتيجة للتطور في جميع الميادين خاصة منها الجانب الإقتصادي حيث اهتم المحاسبون والمختصون بتطوير أساليب وأدوات التكاليف لتلائم مع متطلبات واحتياجات العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار لهامش ربح المؤسسة، هذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتكلفة المستهدفة لما جاءت به من مفاهيم جديدة.

## الفرع الأول: نشأة وتطور التكاليف المستهدفة.

### أولاً: نشأة التكلفة المستهدفة.

تعتبر التكاليف المستهدفة أداة جديدة في محاسبة التكاليف، فنتيجة للبيئة الصناعية المتقدمة والتسارع في تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات قد خضع مجال محاسبة التكاليف لتطورات جذرية في السنوات الأخيرة، تواكب ما حصل من تطورات في البيئة الصناعية، بحيث لم يصبح مجالها قاصراً على تحديد تكلفة الإنتاج فقط، وإنما امتدت لتشمل العديد من التحليلات والأساليب الفنية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة على التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية سواء في مجال الإنتاج أو التسويق وغيرها، وقد ترتب على ذلك التطور استخدام المزيد من المفاهيم والأساليب المستمدة من علوم القرارات والأساليب الكمية والمفاهيم السلوكية والتنظيمية واقتصاديات الأعمال، حيث أنه قد تم استحداث نظام التكلفة المستهدفة بعد أن واجهت نظم التكاليف التقليدية تحديات كبيرة خاصة في مجال المنافسة، فيرجع بداية ظهورها إلى عام 1960م، حيث وجد أن 80% من الصناعات الكبرى تتبع هذا الأسلوب بالفعل، وقد تم الاعتراف بها بشكل واسع كعامل مهم للوضع التنافسية المتفوقة للمؤسسات اليابانية في سنوات الثمانينات، والتكاليف المستهدفة ما هي إلا تطوير لفكرة أمريكية بسيطة يطلق عليها هندسة القيمة الذي ظهرت في مؤسسة (جنرال إلكتريك) بعد

الحرب العالمية الثانية، بهدف إنتاج منتج في ظل وجود نقص في عناصر الإنتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيطة، وقام الخبراء اليابانيون بتطوير هذه الفكرة وتحويلها إلى نظام فعال يهدف إلى إنتاج منتج بكفاءة وفعالية مع خفض التكلفة وتخطيط الربحية يعرف بنظام التكاليف المستهدفة.

كانت اليابان من أوائل من استخدم أسلوب التكلفة المستهدفة إذ أن استخدام اليابانيون لأسلوب التكلفة المستهدفة كان من أحد عوامل تقدم الصناعات اليابانية، وقد استخدمت معظم المؤسسات اليابانية أسلوب التكلفة المستهدفة لما يحققه من مزايا في إنتاج منتج بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية مع خفض تكلفة الإنتاج إلى أدنى مستوى، واليوم أصبح هناك نسبة كبيرة من الصناعات التجميعية تستخدم هذا الأسلوب من صناعات السيارات، والإلكترونيات، والأدوات المنزلية وغيرها، وقد أثبتت الدراسات أن معظم الشركات اليابانية العملاقة وجميع شركات صناعة السيارات في اليابان تستخدم منهج التكاليف المستهدفة وعلى سبيل المثال: تويوتا، هيونداي، وميتسوبيشي، ونيسان وغيرها، بالرغم من استخدام اليابانيون أسلوب التكلفة المستهدفة باعتباره سلاحا إستراتيجيا لإدارة التكاليف، إلا أن المديرين خارج اليابان لم يكن لديهم المعرفة الكافية التي تظهر لهم الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب، فقد كان الإعتقاد السائد لديهم أن أي مقال أو كتاب يحتوي على جملة نظام التكاليف، فإنه يناقش موضوع خاص بعمل الحاسبين وبالتالي فهو خارج إهتمامهم، بالرغم من أن أسلوب التكلفة المستهدفة هو أسلوب شامل لإدارة التكاليف والأرباح.<sup>1</sup>

### ثانيا: تطور التكلفة المستهدفة.

ظهرت التكلفة المستهدفة في بداية الستينات عند مؤسسة «Toyota» اليابانية، وتطورت في بداية السبعينات في اليابان وقد تم تعميمها تدريجيا وبشكل مختلف من قطاع لآخر، وقد ذكر " katoy " و " boer.G، و " chow.w " أن التحقيق الذي تم في اليابان سنتي 1991-1992 أظهر أن التكلفة المستهدفة أصبحت المعيار الأساسي في اليابان في كل مؤسسات السيارات تقريبا من خلال عشرين سنة، كما أن 80% من مؤسسات قطاعات التجهيز، البناء الإلكتروني، الإلكترونيك، تطبق التكلفة المستهدفة، نشر أول مرجع حول إدارة التكلفة المستهدفة سنة 1977 من قبل "Tanaka" وبعدها ظهرت العديد من المنشورات حول الموضوع في مطلع التسعينات، وكان " Hiromoto " أول من كتب حول التقنية بالإنجليزية سنة 1988، تبعه بعد ذلك " Sakura " سنة 1989، وبعدها صدرت الدراسة المقارنة بين المؤسسات اليابانية والأوروبية " yoshikaw,t "، " Innes.J " و " Mitchell " سنة 1989.

<sup>1</sup> - علي عدنان أبو عودة، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف

العاملة في قطاع غزة (فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة: 2010) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.22.

بعد ذلك وفي سنوات التسعينات ظهر عدد من المقالات التي تعرض تطبيق الطريقة اليابانية بتعمق أكثر وذلك بعرضها بشكل رئيسي لتطبيقات التكلفة المستهدفة في مؤسسات يابانية، وقد أسست جمعية المحاسبة اليابانية لجنة خاصة بإدارة التكلفة المستهدفة (1994-1992) وقد قام المجمع الدولي للمؤسسات والمستشارين (CAM-I) بتشكيل فريق عمل أوروبي يهتم بطريقة التكلفة المستهدفة، وكلفت الأستاذ " Horvath سنة 1993 ببحث ببيوغرافي منظم في المجال (باليابانية، الإنجليزية، الألمانية، الفرنسية)، وقد انتشرت التكلفة المستهدفة بشكل فعلي في الكتابات الفرنسية بين سنة (1993-1995) بداية من مقالات "Deglair j-N" و "Lorino -P" (1994).<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل التي أدت إلى ظهور التكلفة المستهدفة.

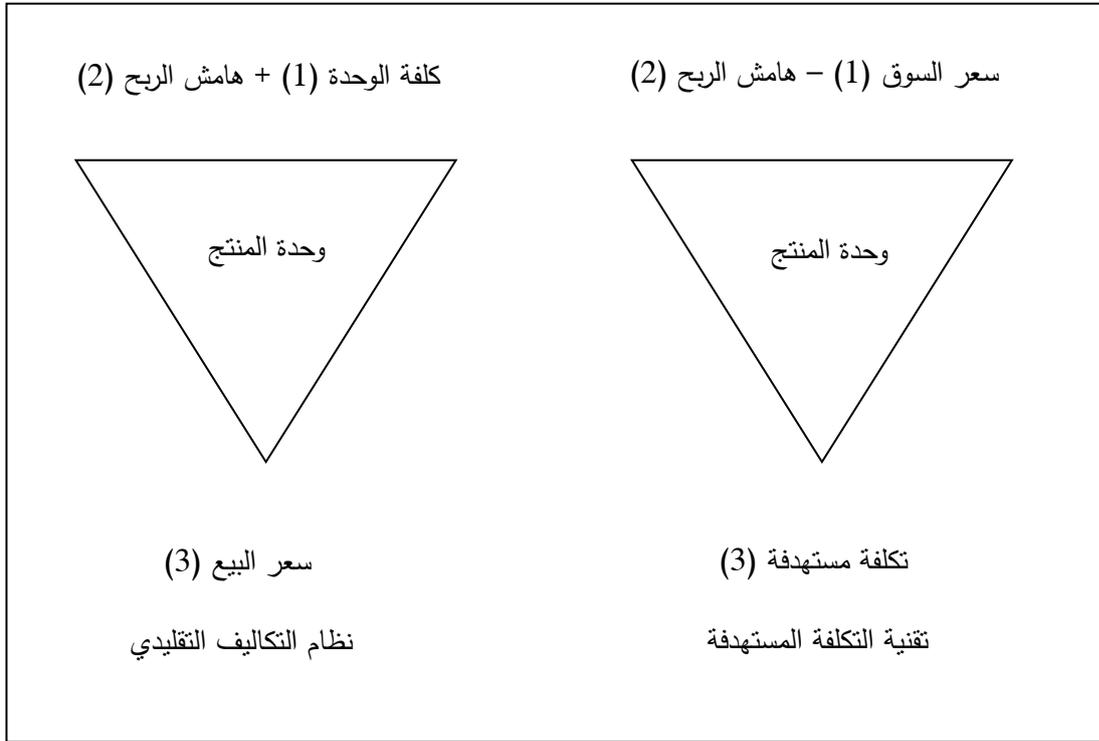
- هنالك مجموعة عوامل ساهمت في ظهور التكلفة المستهدفة يمكن إجمالها بأربعة عوامل أساسية:
- البيئة التنافسية الشديدة والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الوحدات الاقتصادية، بسبب التغييرات التي حدثت بالعالم وسهولة انتقال المنتجات من بلد إلى آخر بالإضافة إلى ما قدمته خدمة الانترنت من تصفح والإطلاع على أنواع المنتجات العالمية والشراء من خلال هذه الخدمة، بالإضافة إلى تعدد أنواع المنتجات ذات المواصفات المتعددة والمناشئ العالمية المختلفة، مما أدى إلى ظهور عوامل فاعلة بالعملية الإنتاجية متمثلة بسلسلة قيمة الزبون والمجهز.
  - القصور الواضح في نظام التكاليف التقليدي Traditional Cost System وعدم استجابته لتحديات العصر والبيئة التنافسية الشديدة التي فرضتها التكنولوجيا المتناهية في الصغر Non Technology وتطور الاتصالات وتكنولوجيا الإنتاج، أما أهم أوجه القصور فهي كالاتي:
    - ✓ إن نظام التكاليف التقليدي يركز على كلفة المنتج باعتبار أن الكلفة هي التي تقود سعر البيع إذ يضاف هامش ربح معين إلى الكلفة ليحدد سعر البيع، في حين أن فلسفة تقنية التكلفة المستهدفة تركز على أن سعر البيع هو الذي يقود التكاليف، وبالتالي تعتبر متطلبات الزبون شيء أساسي.
    - ✓ عند إجراء تخفيض لتكاليف وحدة المنتج فإن التركيز يكون على مرحلة الإنتاج من دورة حياة المنتج حيث تقليل الضياع والتلف بالعملية الصناعية في حين أن التكلفة المستهدفة تنظر إلى كل مراحل دورة حياة المنتج وبالذات على مرحلة التصميم حيث التحكم مقدما بالتكاليف قبل بدء الإنتاج.

<sup>1</sup> - سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية (الجزائر): جامعة

الجزائر 3، (2009-2010)، رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.116

- ✓ في نظم التكاليف التقليدية لا ينظر إلى سلسلة قيمة الزبون Costumer Value والمجهز في عملية الإنتاج في حين تنظر الكلفة المستهدفة لذلك باهتمام باعتبارهما ضمن نظام سلسلة القيمة Value System ويؤثر بشكل مباشر على الوضع التنافسي للوحدة الاقتصادية.
- ✓ هناك اختلاف جوهري بين نظام التكاليف التقليدي وتقنية التكلفة المستهدفة وهذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في الأساس الذي بني عليه كل منهما وبالتالي اختلاف في النتائج وفي الأسلوب.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح نظرة كل منهما:

**الشكل رقم (12): الأسس التي بني عليها كل من نظام التكاليف التقليدي والتكلفة المستهدفة.**



**المصدر:** ناجي شايب الركابي، أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي لشركة الصناعات

الإلكترونية (العراق، كلية التقنية بغداد، 2010) مذكرة ماجستير، غير منشورة، ص.10.

## المطلب الثاني: ماهية التكلفة المستهدفة.

<sup>1</sup> - ناجي شايب الركابي، أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي لشركة الصناعات الإلكترونية (العراق، كلية التقنية، بغداد، 2010)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، ص.10، 9.

في العقدين الأخيرين من القرن تزايدت حدة المنافسة بين الشركات بشكل كبير وتزايد معها استخدام تقنيات والأساليب الحديثة لإدارة الشركات بشكل عام وإدارة التكاليف بشكل خاص بهدف زيادة القدرة على المنافسة من خلال تقديم منتجات ذات نوعية جيدة وبأسعار منخفضة وتنافسية في نفس الوقت، ومن بين هذه التقنيات تقنية التكلفة المستهدفة.

### الفرع الأول: مفهوم التكلفة المستهدفة.

هناك عدة تعاريف للتكلفة المستهدفة نذكر منها مايلي:

#### أولاً: تعريف التكلفة المستهدفة.

- التكلفة المستهدفة هي مجموع أدوات التخطيط، التسيير والرقابة علا التكاليف والتي تكون موجهة أساساً نحو المراحل الأولى لتصميم المنتج و لعمليات الإنتاج، وذلك بهدف الوصول إلى هيكل تكلفة للمنتج يتماشى مع متطلبات السوق، و يرى بأن طريقة التكلفة المستهدفة تتطلب تنسيق كل الوظائف المرتبطة بالمنتج.<sup>1</sup>
  - فيما يرى (Lorino,1998 :1) ان الكلفة المستهدفة هي مجموعة طرق الحساب وأساليب الإدارة المبنية حول صيغة رئيسية هي تحسين تصميم المنتج وعملية تخطيطه للوصول إلى تساوي الكلفة المقدره مع الكلفة المستهدفة، وتوفير كلفة مستهدفة على أساس السوق للمنتجات المستقبلية ونشرها على الوظائف والمكونات والأجزاء بالطرق التحليلية.<sup>2</sup>
  - هي عملية منتظمة لتخطيط وعرض المنتجات الجديدة تقوم على تحديد أسعار السوق وتحديد هامش الربح المخطط للمنتجات الجديدة، كما تعمل على تخفيض التكلفة الكلية للمنتجات من خلال دورة حياة المنتج لتلبية احتياجات العملاء.<sup>3</sup>
- عبارة عن عملية ضبط وتحديد إجمالي تكاليف المنتج المقترح والمحدد والذي يؤدي إنتاجه إلى توليد الربحية المطلوبة عند السعر الذي يتوقع البيع به في المستقبل.
- ويرتبط مفهوم التكاليف المستهدفة بمفاهيم أساسية هي:

<sup>1</sup>- Alain Burlaud et Claude Simon, comptabilité de gestion coûts / contrôle, 3e édition, Vuibert, pari, 2003, p: 201

<sup>2</sup>- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، الطبعة العربية، ص.142

<sup>3</sup>- خالد محمد أحمد عبد الله، فتح الرحمان الحسن منصور، التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة وفقاً للنشاط (ABC) كأدوات لإدارة التكلفة الإستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، السودان، مجلد 16، العدد 1، 2015، ص.223

- **السعر المستهدف:** هو سعر تقديري للمنتج أو الخدمة يرغب العميل المحتمل في سداه ويعتمد تقدير السعر على فهم القيمة التي يتوقعها العميل للمنتج وعلى استجابة المنافسين، و يعتبر كل من مبيعات المؤسسة وتنظيم السوق أحسن موقع لتلبية احتياجات العملاء والقيمة التي يتوقعونها من المنتج كما تقوم المؤسسات بالأبحاث حول خصائص المنتج التي يريدها العملاء وبأي سعر يرغبون في دفعها، وعلى المؤسسة أن تراعي تكنولوجيا المنافسين، والمنتجات والظروف المالية.
- **الزبون:** ينبغي أن يكون لدى المؤسسة القدرة على فهم مدى إستعداد الزبائن على الدفع في ضوء الوضع التنافسي وقدرة المنتج على تلبية رغباته وإحتياجاته.
- **المنافسة:** هي قدرة المنافسين على طرح المنتجات البديلة وكيف أن الزبائن يبحثون عن المنتجات ذات الوظائف التي تتلائم مع متطلباتهم وفي نفس الوقت الحصول على أفضل الأسعار.
- **إستراتيجية المؤسسة:** أي أن تتصرف المؤسسة بحكمه لتحقيق أهدافها للإحتفاظ بحصة سوقية مناسبة.
- **هامش الربح المستهدف:** يعرف على أنه مقدار ذلك الربح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه من منتج معين والذي يتم تحديده على أساس خطة الربح الطويل أو المتوسط الأجل التي تعكس التخطيط الإستراتيجي، وهناك عاملين أساسيين يؤثران على الربح المستهدف هما:

- المستثمرين.

-إدارة المؤسسة

- **التكلفة المسموح بها:** يقصد بها أقصى تكلفة يمكن بها إنتاج المنتج تتجدد بطرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف كما تعد على أنها التكلفة المستهدفة وقد يحدث بعض التعديلات على التكلفة المسموح بها إلى أن تصل إلى التكلفة المستهدفة.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص التكلفة المستهدفة.

يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بالعديد من الخصائص أهمها ما يلي:

- أنها تطبق في مرحلة التطوير والتصميم وهي تختلف عن نظم مراقبة التكاليف المعيارية التي يتم تطبيقها في مرحلة الإنتاج.
- يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أداة لتخطيط وتخفيض التكلفة وليس هدفها الرقابة على التكاليف.

<sup>1</sup>- ثناء علي القباني، مدخل إستراتيجي لدراسات متقدمة في إدارة التكلفة وتحليل الربحية (مصر: الدار الجامعية، 2006) ص.475

- تعتبر التكلفة المستهدفة أداة رقابة على تحديد نتائج القرارات المتعلقة بتصميم المنتج والأساليب التقنية المستخدمة أثناء مرحلة الإنتاج.
  - يتطلب التطبيق الناجح للتكلفة المستهدفة استخدام أسلوب هندسة القيمة وبعض الأساليب الأخرى مثل التكلفة المتطورة.
  - يشرح ويصف هيكل أو خطة التطوير مع الأخذ بالاعتبار ديناميكية التسعير وتعدد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين.
  - يعتمد في تخطيط وتصميم وإنتاج المنتج في البيئتين الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>
- وتكمن الأهمية الإستراتيجية لأسلوب التكلفة المستهدفة في النقاط التالية:

1. يركز على محركات التكلفة الهيكلية Structural Cost Drivers في مرحلة تصميم المنتج بدلا من المحركات التنفيذية Exceptional Cost Drivers في مرحلة الإنتاج، وهذا المنظور الاستراتيجي لمحركات التكلفة يؤدي إلى التركيز على أكثر من 80% من تكاليف المنتج حيث تحديد التكلفة الهيكلية اختبار المستوى التكنولوجي والتقني، ودرجة التنوع في مواصفات وخصائص المنتج، والتصميم النهائي له على ضوء رغبات العميل، ومثل هذه المحركات تتحكم في تحديد مستوى الإنتاج.
2. لا تقتصر فائدة أسلوب التكلفة المستهدفة على خفض التكلفة في مرحلة التصميم وتطوير المنتج، وإنما تمتد إلى عناصر التميز الأخرى، حيث يتطلب تطبيق أسلوب تحقيق ميزة التحسين المستمر لمستوى الجودة والأداء الوظيفي للمنتج والأداء الفوري للأنشطة المضيئة للقيمة والتخلص من الأنشطة غير المضيئة للقيمة، ووقتها الضائع لتحقيق ميزة التسليم، تحليل بيئة المنتج لدراسة إمكانية توسع حدود الطلب وتجديده باستمرار من خلال المنافسة بالتجديد وتقديم منتجات جديدة، تحقيق ميزة الإبتكار والبحوث والتطوير، دراسة الجوانب الفنية للمنتج تعطي المنشأة إمكانية تحقيق ميزة المرونة لكل من المنتج والحجم، من ثم يتيح التطبيق الفعال لأسلوب التكاليف المستهدفة تحقيق كافة عناصر التميز لأسلوب التكاليف المستهدفة وتحقيق كافة عناصر التميز مما ينعكس على تحسين الموقف التنافسي للمنشأة من خلال تحقيق رغبات ومتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، فهو أسلوب استراتيجي تفرضه ظروف المنافسة.

<sup>1</sup> - صفاء أحمد عبد الماجد محمد، دور التكاليف المستهدفة في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي (السودان):

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2016) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.38

3. ملائمة النظام ببيئة التصنيع الحديثة وظروف المنافسة التي تفرضها حيث يتلائم مع قصر دورة حياة المنتج، والتشغيل من خلال مفهوم الخلايا التصنيعية Collular Manufacturing System وتبني نظام دفعات الإنتاج Batch Production ونظم التصنيع المرنة (FMS)، وتطبيق فكرة اقتصاديات الحجم Economic of Scale وهي الأساليب والنظريات والنظم والسياسات ذات التوجه الإستراتيجي وهي تمثل بداية ظهور ما يسمى بالفلسفات الإدارية المستحدثة لمواجهة متواليات بيئة التصنيع الحديثة وتحديات المتغيرات المتعددة والمتلاحقة للإمكانية تنفيذ التصميمات المختلفة وادخال التعديلات التي قد يطلبها العملاء مستقبلاً.

هذا ما أكدته Hamada حيث ذكر أن أسلوب التكاليف المستهدفة يناسب المنشآت متعددة المنتجات ذات أحجام إنتاجية كبيرة خلال دورة المنتج.

4. إرتباط النظام بالتعاون والتكامل المستمر بين جميع أنشطة المنشأة المضيئة للقيمة من خلال إدارة سلسلة القيمة وعبر الحدود التنظيمية ليشمل الموردين والمستهلكين وهي إستراتيجية ممتدة داخل وخارج المنشأة لخفض التكلفة ولا تعتمد فقط على إنشاء علاقات طويلة الأجل لتبادل وتكامل المنافع من خلال التكلفة أو إدارة على أساس النشاط، وإنما يتطلب الأمر الإشتراك والمساندة الفعلية لكافة عناصر الأسلوب، وتحسين العلاقات مع الموردين يؤكد قدرة الأسلوب على تحقيق أهدافه، وخاصة إذا زاد الإعتماد عليهم بخصوص المواد الخام والأجزاء المشتراة، وهذا ما يسمى باختراق الحدود التنظيمية للموردين.

5. يأخذ الأسلوب النموذج المتحرك بدلاً من الشكل الساكن، فهو يتعدى حدود الزمان، فالأمر لا يتعلق بتحديد التكاليف والوصول إلى أقل تكلفة في فترة معينة، بل يتعدى بدرجة أكبر تطبيق برنامج استراتيجي شامل لتخفيض التكاليف، والعمل المستمر لاحتواء التكلفة على مدار دورة حياة المنتج يبدأ في المراحل الأولى للتصميم والتطوير قبل بدء عمليات الإنتاج.

6. يتعدى الأسلوب حدود المكان، حيث لا يقتصر الأمر على الرقابة على تكاليف مراكز التكلفة المختلفة بل يتحول التخفيض ليصبح احتواء تكلفة منابع الحدوث وهي الأنشطة المسببة للتكلفة والتي قد تحدث خارج إطار المنشأة وذلك من خلال إدارة التكلفة على أساس النشاط.

7. كما لا يمكن إغفال أن أسلوب التكاليف المستهدفة ذات توجه خارجي، فالتكلفة تتحدد على أساس معايير فنية داخلية بحتة، فيجب أخذ تكلفة المنافسين كمحدد أساسي للتكلفة المستهدفة بحيث تكون التكلفة المستهدفة تنافسية.

8. يعتبر أكثر واقعية من أساليب التكاليف التقليدية حيث يركز أسلوب التكلفة المستهدفة على كافة الأبعاد المحددة المؤثرة في التكلفة والتي تجعل معايرتها أكثر واقعية وموضوعية بحيث تأتي التكلفة محققة للتوازنات بين كافة أهداف أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

**ثالثا: فوائد التكلفة المستهدفة:** هناك عدة فوائد يمكن الحصول عليها نتيجة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة نذكر منها:

1. يسلط الضوء على مشاكل أخرى في مجالات متعددة مثل الشراء.
2. يطور من فهم طبيعة التكاليف المرتبطة بالمنتجات والخدمات، مما يمكن من التعرف المبكر على المشكلات التي يمكن أن تظهر في العملية الإنتاجية ومعالجتها قبل تكبد تكاليف لا فائدة منها.
3. يركز على المستخدمين النهائيين للخدمة أو المنتج.
4. يشجع المسؤولين على إدارة التكاليف بشكل جيد، فهو أسلوب متعدد التخصصات بحيث يقوم موظفين من دوائر متعددة بتحليل التكاليف.
5. يوفر الإطار الذي يركز على سلسلة التوريد على نطاق أوسع.
6. يساعد على تحليل أثر الخدمات الجديدة في المنظمات على الخدمات القائمة.
7. يضمن الحصول على أداء مالي مُرضٍ عبر تطوير أهداف حقيقية ومحددة.<sup>2</sup>

**رابعا: أهداف التكلفة المستهدفة:** يمكن إيجاز أهدافها فيما يلي:

- تحقيق رغبات العملاء وإشباع احتياجاتهم بتقديم منتجات متطورة ذات جودة وسعر مناسبين.<sup>3</sup>
- تحقيق هامش الربح الذي تسعى المنشأة له قبل طرح المنتج في السوق.
- تحقيق أهداف الإدارة العليا في المشروع من الأرباح والمنافسة على المدى الطويل رغم التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية واحتياجات السوق المتجددة والضغوط الداخلية والخارجية.<sup>4</sup>
- تحديد سعر البيع الذي يحقق للمنشأة الحصة السوقية.

<sup>1</sup>- أمل إبراهيم أحمد وادي، فاعلية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية تطبيقية على منشآت الصناعة التحويلية (السودان: جامعة السودان العليا والبحث العلمي الخرطوم، 2016) أطروحة دكتوراه، غير منشورة، ص.ص.71،70

<sup>2</sup>- آلاء مصطفى خليل، نموذج مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في شركة معامل الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل في قطاع غزة: دراسة حالة (فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، يناير 2012) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.ص.28،27

<sup>3</sup>- ميساء محمود محمد راجحان، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات: دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في

مدينة جدة (السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2002) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.41

<sup>4</sup>- J. Lee, USE Target Costing to Improve Your Bottom-Line, CPA Journal, S-JAP, Vol.64-, No.1, Jan(1994).

- تحقيق هامش الربح الذي تسعى المنشأة له قبل طرح المنتج في السوق.
- خفض تكاليف المنتج الى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود.
- مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مبادئ التكلفة المستهدفة والعوامل المؤثرة فيها.

إن نجاح تطبيق التكلفة المستهدفة يتوقف على مدى القدرة على تطبيق مبادئها المتمثلة فيما يلي:

1. قيادة السعر للتكلفة: القيام أولاً بتحديد السعر الذي يمكن أن يباع به المنتج، وبطرح الربح المستهدف من هذا السعر سنحصل على التكلفة المستهدفة التي يجب تصنيع المنتج في حدودها.<sup>2</sup>
2. التركيز على التصميم: ويعنى فحص جميع أوجه العملية الإنتاجية للتأكد من أن المنتج سيتم تصنيعه بأعلى كفاءة ممكنة، ومدخل التكلفة المستهدفة يتطلب التركيز على تصميم المنتج لأن التصميم هو العنصر الرئيسي في التكلفة المستهدفة، وهذا يتطلب من المهندسين تصميم المنتج بالشكل الذي يمكن إنتاجه في حدود التكلفة المستهدفة، وتعتمد التكلفة المستهدفة على إدارة تكاليف المنتجات قبل دخولها مرحلة الإنتاج وذلك لأن 70% إلى 80% من التكاليف يتم الإلتزام بها خلال مرحلة التصميم للمنتجات في حين أن التكلفة التي في مرحلة الإنتاج من 10% إلى 20% من إجمالي تكلفة المنتج.<sup>3</sup>
3. التركيز على تصميم المنتج: حيث تكون الرقابة على التكاليف مشددة على المنتج وعلى مراحل تصميم المنتج لذلك فإن التغييرات الهندسية على المنتج يجب أن تحدث قبل البدء بالعملية الإنتاجية وذلك بهدف تخفيض تكلفة المنتج وكذلك سرعة نزوله إلى الأسواق.<sup>4</sup>
4. دورة حياة التكاليف: ينبغي أن ينتبه المحللون عند تحديد التكلفة إلى أهمية أخذ جميع التكاليف ذات العلاقة بدورة حياة المنتج (سلعة أو خدمة) في الاعتبار، فالأساليب التقليدية لحساب التكلفة تركز على

<sup>1</sup> - غسان فلاح المطارنة، متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 24، العدد الثاني، 2008، ص.286

<sup>2</sup> - خليل الدليمي، حازم علي عبد الله المومني، أثر تطبيق احتساب طريقة التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتسعير المنتجات: دراسة ميدانية على مصانع الأغذية الأردنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الأردن، المجلد 13، العدد 39، 2016، ص.386

<sup>3</sup> - رياض مصلح الشفاحين، مدى إدراك أهمية تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الإلكترونية المساهمة العامة الأردنية، مجلة بحوث جامعة حلب (سلسلة العلوم الاقتصادية)، سوريا، العدد 10، أيلول 2010، ص.ص.24،25

<sup>4</sup> - محمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية (فلسطين):

الجامعة الإسلامية، غزة، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.16

التكاليف خلال مرحلة الإنتاج أو تقديم الخدمة فقط، لا تعطي اهتماما كافيا لبقية التكاليف ذات العلاقة بالمنتج.<sup>1</sup>

5. فريق عمل متعاون ومتعدد المهام: حتى يتم إنتاج المنتج وفقا للتكلفة المستهدفة فإنه يتطلب ذلك فريق عمل من مختلف الوظائف والتخصصات من داخل المنشأة متمثلة بقسم التصميم والهندسة والإنتاج والتسويق والمحاسبة وتكون مسؤولة عن المنتج بصورة كاملة من بداية تحديد التكلفة المستهدفة وحتى الإنتهاء من إنتاجه.

6. أن يتضمن فريق سلسلة القيمة: وهم كل أعضاء سلسلة القيمة، الموردين، الموزعين، مزودين الخدمة، الزبائن.<sup>2</sup>

### ثانيا: العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة.

قسم الباحثون العوامل المؤثرة على التكلفة المستهدفة إلى ثلاث أقسام هي: العوامل المؤثرة على مستوى السوق، العوامل المؤثرة على مستوى المنتج والعوامل المؤثرة على مستوى المركبات، بناءا على هذه العوامل تتحدد طبيعة و أهمية نظام التكلفة المستهدفة الذي تتبناه المؤسسة.

#### 1-العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى السوق:

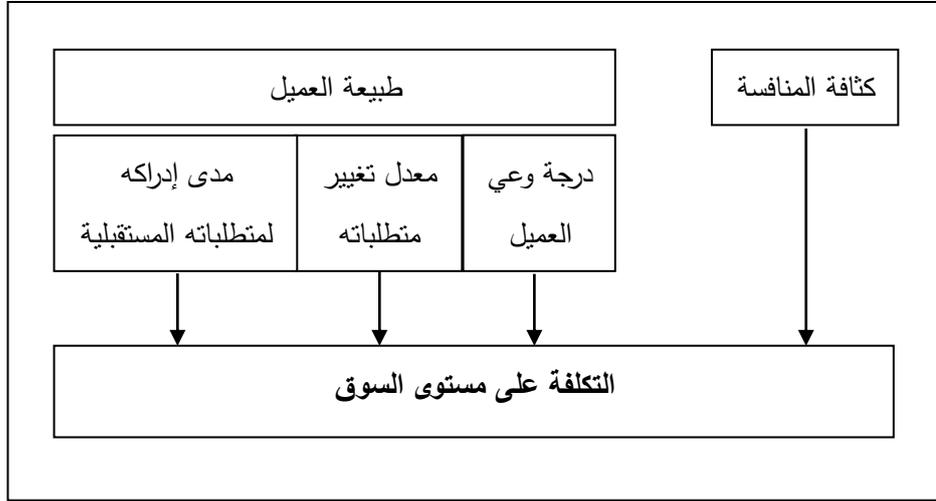
يوجد على مستوى السوق عاملان أساسيان مؤثران على التكلفة المستهدفة هما: كثافة المنافسة وطبيعة العميل كما هو موضح في الشكل أدناه:

<sup>1</sup> - زعرور نعيمة، كردودي سهام، أحمد ضيف، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة الجزائر، العدد1، جوان 2017، ص.399

<sup>2</sup> - محمد حسن الحداد، مرجع سابق، ص.16

**الشكل رقم (13): العوامل المؤثرة على التكلفة المستهدفة على مستوى**

**السوق.**



**المصدر:** راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف (الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.50

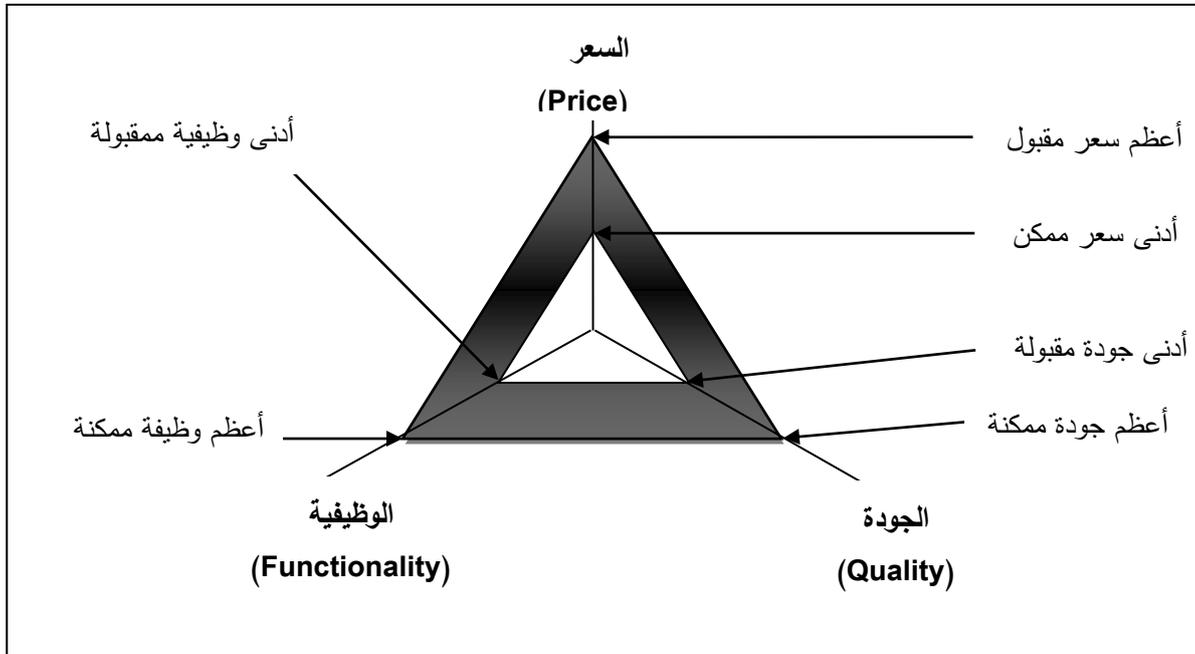
تساعد هذه العوامل على تحديد مدى الصعوبة التي يمكن مواجهتها لضمان نجاح المنتجات عند إطلاقها وبالتالي ضخامة الأرباح المتأتية عن التكلفة المستهدفة، كما تساعد كذلك على تحديد طبيعة ومدى المعلومات التي يتم جمعها عن العملاء والمنافسين في الجزء الخاص بتحليل السوق من عملية التكلفة المستهدفة.

**أ- كثافة المنافسة:** تؤثر كثافة المنافسة على مقدار الأهمية الذي توليه المؤسسة للمعروضات المنافسة في أسلوب التكلفة المستهدفة، كما تؤثر كذلك على تحديد قيمة الحد الأدنى والحد الأعلى للعناصر الثلاثة التي تشكل مثلث البقاء والمتمثلة في: السعر، الجودة والوظيفية والتي لها دور جوهري في تحديد نجاح المؤسسات.

إذ أن لكل منتج تبيعه المؤسسة قيمة مختلفة ترتبط بخصائص مثلث البقاء و فقط المنتج الذي يتلاءم مع خصائص مثلث البقاء المقبول لدى العميل له فرصة للنجاح، لذلك فإنه من المجدي تحديد منطقة البقاء لكل منتج والتي تتحدد بالفجوات الموجودة بين القيم العظمى والقيم الدنيا للعناصر الثلاثة المشكلة للمثلث، كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث يوافق أدنى مستوى مقبول للجودة والوظيفية أقل قيمة يقبلها العميل لكل منهما بغض النظر عن قيمة العنصرين الآخرين المكونين للمثلث، أما أعظم مستوى ممكن لهما فيمثل أعلى

قيمة يمكن أن تحققها المؤسسة دون المساس بالعنصرين الآخرين، ويختلف السعر عن العنصرين الآخرين في مثلث البقاء حيث أن الحد الأعظم المقبول له يحدده العملاء بينما تحدد المؤسسة أدنى سعر ممكن. كلما زادت كثافة المنافسة كلما كانت مناطق بقاء المنتجات أكثر ضيقا ولا يصبح للمؤسسة بديل سوى أن تكون رائدة في التكلفة، الجودة والوظيفية لتفادي إنتاج منتجات خارج مناطق بقائها وبذلك الحفاظ على استمرارها، وهنا تظهر أهمية تطبيق التكلفة المستهدفة التي تعمل على تحويل الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة إلى مصممي منتجاتها ومورديها وبذلك تقليل نسبة الخطأ ورفع احتمال أن تكون المنتجات الجديدة داخل مناطق بقائها عند إطلاقها.

**الشكل رقم (14): منطقة البقاء للمنتج.**



**المصدر:** راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف (الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة،

2008) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.51

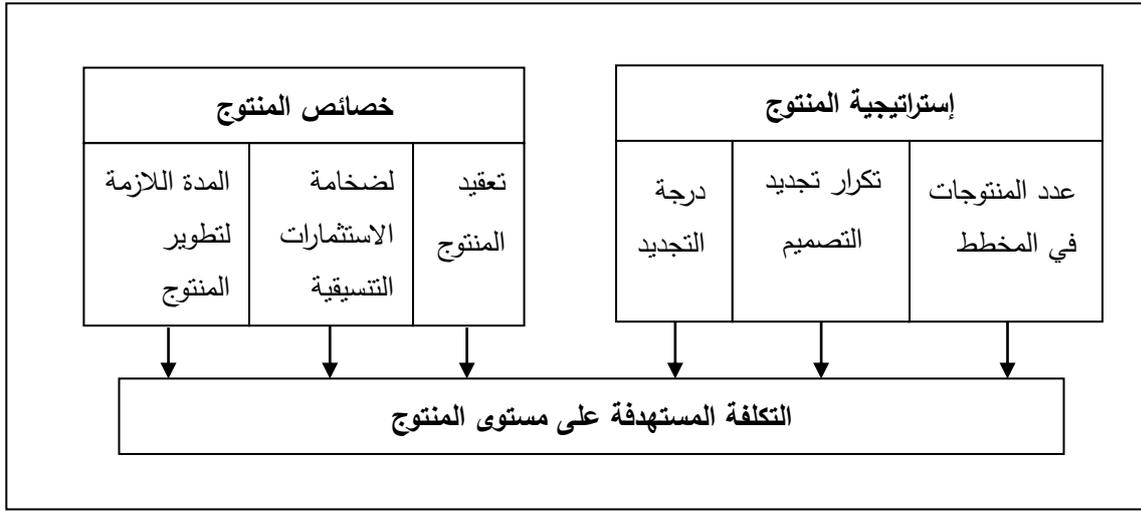
ب- **طبيعة العميل:** يتأثر استعمال التكلفة المستهدفة ببعض خصائص العميل مثل درجة وعيه، تغير متطلباته أو ذوقه ودرجة إدراكه لمتطلباته المستقبلية المتعلقة بالمنتج، وقد أكدت الأبحاث أن هذه الخصائص تحدد المكاسب التي تجنيها المؤسسة من استعمالها للتكلفة المستهدفة لأنها تبحث في اتساع مناطق البقاء، معدل تغير موقعها وسهولة توقعه.

- درجة وعي العميل: تحدد درجة وعي العميل مدى قدرة العملاء على اكتشاف الاختلافات بين سعر، جودة ووظيفية المنتجات المنافسة، حيث أن العميل الواعي على معرفة عالية بمعرضات المنتجات المتوفرة ويمكنه اكتشاف الاختلافات الصغيرة بينها وستكون له حرية التبديل بين المصنعين لشراء المنتجات التي تشبع احتياجاته بشكل أفضل وكنتيجة لذلك فإنه كلما كان العميل أكثر وعياً كلما أصبحت منطقة البقاء للمنتجات أكثر ضيقاً بذلك تزداد مكاسب التكلفة المستهدفة.
- معدل تغير متطلبات العميل: يعتبر معدل تغير متطلبات العميل أحد العوامل المؤثرة على استعمال التكلفة المستهدفة وذلك لأنه يؤثر على هيكل منطقة بقاء المنتج بحيث يجعلها دائمة التغير مع مرور الوقت وعندما تكون منطقة البقاء سريعة التغير يصبح من الصعب على المؤسسة التنبؤ بموقع هذه المنطقة عند إطلاق المنتج مما يجعل ضمان كون المنتج الجديد داخل منطقة بقائه عند إطلاقه أكثر صعوبة منه عندما يكون تغير المنطقة بطيئاً، وبذلك كلما زادت سرعة تغير منطقة البقاء كلما زادت المكاسب المحققة من تطبيق التكلفة المستهدفة لأنها تعمل على رفع احتمال أن تعكس تصاميم المنتجات الجديدة تفضيلات العملاء عند إطلاقها.
- مدى إدراك العملاء لمتطلباتهم المستقبلية: يحدد مدى إدراك العملاء لمتطلباتهم المستقبلية مقدار المجهودات المبذولة في تحاليل العملاء وإن كان من الأفضل تطبيق التكلفة المستهدفة أولاً، فكلما كانت درجة الإدراك مرتفعة كلما أصبح من المفيد الاعتماد على تفضيلات العميل لتحديد الوضعية المستقبلية لمنطقة البقاء وبذلك تزداد مكاسب تطبيق التكلفة المستهدفة، أما عندما يكون العملاء على معرفة ضئيلة بمتطلباتهم المستقبلية المتعلقة بالمنتج فإن المؤسسة التي تولي أهمية كبيرة للعملاء تواجه خطر إطلاق منتجات فاشلة لأنها ستكون خارج مناطق بقائها.

## 2- العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج:

يتمثل العاملان المؤثران على التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج في: استراتيجية المنتج وخصائصه كما يبينه الشكل أدناه، حيث يساعد هذان العاملان على تحديد طبيعة وحجم المعلومات التي يتم جمعها حول اتجاهات التكلفة التاريخية ومتطلبات العملاء.

**الشكل رقم (15): العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج.**



**المصدر:** راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف (الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.53

أ- **إستراتيجية المنتج:** تعتبر إستراتيجية المنتج التي تتبعها المؤسسة المحدد الأساسي لمقدار المجهود المبذول في التكلفة المستهدفة، لأنها تحدد عدة أشياء من بينها "عدد المنتجات في المخطط" سواء تلك التي تؤدي إلى التمايز الأفقي أو العمودي، "تكرار تجديد التصميم ودرجة التجديد" وتعد هذه العوامل مهمة لأنها تساعد على تحديد المكاسب المحققة من تطبيق التكلفة المستهدفة.

يؤثر عدد المنتجات على المكاسب المحققة لأن التكلفة المستهدفة تطبق على مستوى المنتج، لذلك كلما زاد عدد المنتجات المختلفة التي تعرضها المؤسسة (باستثناء الاختلافات الطفيفة كاللون) كلما كانت مكاسب تطبيق التكلفة المستهدفة كبيرة، إضافة إلى ذلك تعتبر التكلفة المستهدفة ذات مكاسب خاصة بالنسبة للمؤسسات التي ينبغي عليها تعديل عدد المنتجات التي تنتجها، وبالمثل يعتبر تكرار تجديد تصميم المنتجات مهما لأنه يحدد تكرار إطلاق منتجات جديدة، وكلما ارتفع معدل إدخال منتجات جديدة للسوق كلما زادت المكاسب المحققة من تطبيق التكلفة المستهدفة، أما بالنسبة لدرجة التجديد فيقصد بها إن كانت المنتجات جديدة تماما أم أنها مشابهة لمنتجات موجودة، فإذا كانت درجة التجديد منخفضة فإن مكاسب التكلفة المستهدفة ستكون أكبر نتيجة لتوفر معلومات تاريخية على المنتجات المشابهة التي يمكن الاعتماد عليها، وكلما ارتفعت درجة التجديد كما قلت المكاسب المحققة من تطبيق نظام التكلفة المستهدفة لعدم توفر

معلومات تاريخية عن التكلفة يبني على أساسها التنبؤ بالتكاليف المستقبلية ولا حتى معلومات تاريخية عن العملاء، المنافسين والموردين.

**ب - خصائص المنتج:** تشمل خصائص المنتج المؤثرة على التكلفة المستهدفة ثلاث خصائص أساسية تتمثل في: تعقيد المنتج، ضخامة الاستثمارات التكنولوجية والمدة اللازمة لتطوير المنتج (كما هو موضح في الشكل 15).

يقصد "بتعقيد المنتج" عدد مركباته، عدد خطوات الإنتاج المختلفة اللازمة لتصنيعه، صعوبة تصنيع المركبات التي يتضمنها وأنواع التكنولوجيات اللازمة لإنتاجها، وتحدد درجة تعقيد المنتج مدى تعقيد أسلوب التكلفة المستهدفة، وبالنسبة للمنتجات البسيطة من المحتمل أن تكون طريقة التكلفة المستهدفة بسيطة، أما فيما يخص المنتجات التي تتميز بالتعقيد كالسيارات مثلا، فتتطلب أساليب تكلفة مستهدفة أكثر رسمية وتعقيدا.

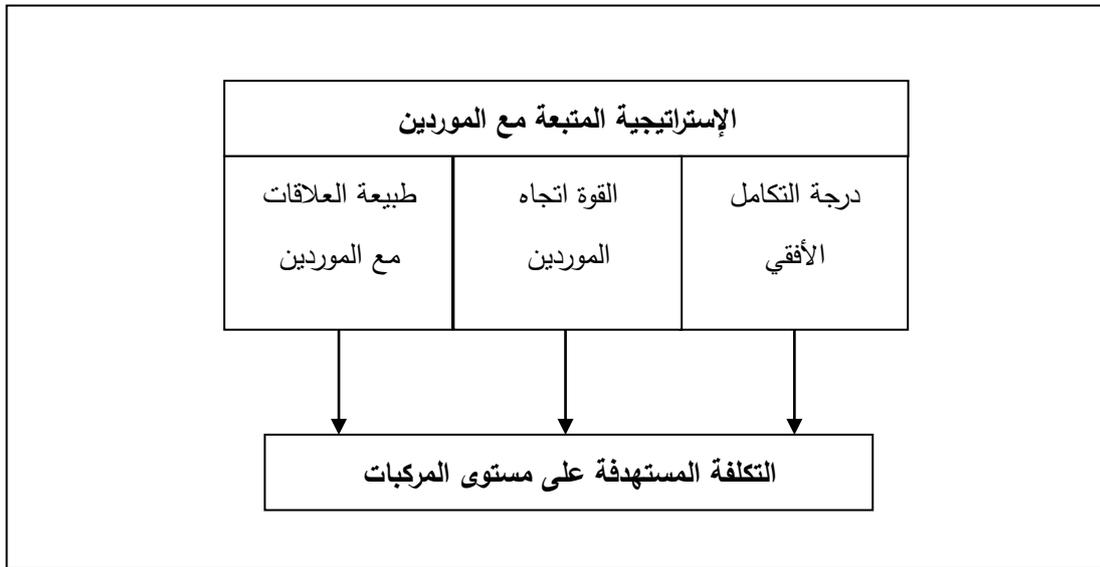
أما بالنسبة "لضخامة الاستثمارات التكنولوجية" فيقصد بها الأموال المستهلكة في عملية البحث والتطوير، الاستعداد للإنتاج والإطلاق الفعلي للمنتج، إذ أنه كلما ارتفع حجم هذه الاستثمارات كلما قل عدد المنتجات التي ترغب المؤسسة في إطلاقها لتجنب المخاطرة، لذلك فإن المؤسسات التي تنتج منتجات ذات استثمارات تكنولوجية مرتفعة تكون لها أصنافا محدودة من المنتجات المصممة بدقة لتلبي احتياجات السوق، وفي ظل هذه الظروف تكون للتكلفة المستهدفة مكاسب مرتفعة لأن كل منتج يجب أن يكون له أعظم احتمال للنجاح. أخيرا "المدة اللازمة لتطوير المنتج" أي الفترة الممتدة من تصميم المنتج إلى غاية السماح بإنتاجه أو بتعبير آخر الزمن الذي يأخذه تطوير منتج جديد، وتكمن أهمية هذه المدة في المساعدة على تحديد خطر فشل المنتج عند إطلاقه، فكلما طالت فترة التصميم كلما زاد احتمال تغير ظروف السوق التي فرضت وجود هذا التصميم وبذلك زيادة خطر فشله عند إطلاقه وبالتالي ترتفع مكاسب تطبيق نظام تكلفة مستهدفة أكثر تعقيدا وذا تفاعل كبير مع وظيفة التسويق.

### **3- العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى المركبات:**

يتمثل أحد أهم مخرجات أسلوب التكلفة المستهدفة في التكاليف المستهدفة للمركبات والتي تمثل الأسعار التي ترغب المؤسسة في دفعها مقابل المركبات التي يتم الحصول عليها من أطراف خارجية وتتأثر هذه التكاليف المستهدفة للمركبات بالإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة مع مورديها والتي تلخصها الخصائص الثلاث التالية: درجة التكامل الأفقي، القوة اتجاه الموردين وطبيعة العلاقات مع الموردين، والشكل 16 أدناه يوضح ذلك.

أ - درجة التكامل الأفقي: المؤسسات المتكاملة أفقياً تشتري نسبة كبيرة من المدخلات اللازمة لإنتاج منتجاتها من مصادر خارجية، فكلما زاد اعتماد المؤسسات على الموردين الخارجيين، كلما زادت أهمية تسيير الموردين وبذلك أهمية التكلفة المستهدفة على مستوى المركبات وذلك لأن التكلفة المستهدفة يمكن أن تطبق على كل مركبة من المركبات المتحصل عليها من مصادر خارجية لإحداث ضغط على الموردين لتخفيض أسعارهم، كما يمكن تحقيق عوائد كبيرة من خلال التركيز على إبداع الموردين حيث أن هؤلاء لا يمولون فقط نسبة كبيرة من منتوجات المؤسسة وإنما هم مسؤولون كذلك على جزء كبير من التصميم.

**الشكل رقم (16): العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى المركبات.**



**المصدر:** راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف (الجزائر: جامعة الحاج

لخضر باتنة، 2008) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.55

ب- القوة إتجاه أغلبية الموردين: إذا كانت المؤسسة تتمتع بقوة كافية تمكنها من فرض سعر شراء المركبات على أغلبية مورديها، يكون لتطبيق التكلفة المستهدفة على مستوى المركبات المشتراة مكاسب كبيرة، أما إذا كانت قوتها ضئيلة فإن المكاسب المحققة من تطبيق التكلفة المستهدفة على المركبات المشتراة ستكون أقل لأن الموردين لن يقبلوا هذه الأسعار كأسعار بيع لمنتجاتهم (إلا إذا كانت تحقق لهم مردودات ملائمة).

ج- طبيعة علاقات الموردين: كلما كانت علاقات الموردين أكثر تعاونا كلما كان أسلوب التكلفة المستهدفة بشكل عام وعلى مستوى المركبات بشكل خاص أكثر مردودية، إذ أن قدرة أي مؤسستين على جمع إبداعهما في التصميم لإيجاد طرق ممتازة لتخفيض التكاليف تكمن في قوة التعاون بينهما، أي أن العلاقات التعاونية تمكن مصممي المنتج والموردين من جمع خبراتهم لإيجاد حلول مبدعة لرفع الجودة والوظيفية أو تخفيض التكاليف من خلال اللقاءات المشتركة والتفاعلات الدائمة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: إدارة التكلفة المستهدفة.

تعتبر التكلفة المستهدفة من مداخل إدارة التكاليف الحديثة ولما له من فوائد ومزايا والذي يعتبر الهدف الرئيسي في تفوق اليابان وتريعها على عرش اقتصاد العالم، حيث يلعب هذا الأسلوب دورا أساسيا في تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح والقدرة والإستمرارية على المنافسة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، وسنحاول تغطية هذا المبحث من خلال العناصر التالية: التوجه الاستراتيجي لإدارة التكاليف، مراحل التكلفة المستهدفة وطرق قياسها.

#### المطلب الأول: التوجه الإستراتيجي للتكلفة المستهدفة، مراحلها وطرق قياسها.

##### الفرع الأول: التوجه الإستراتيجي للتكلفة المستهدفة.

لأسلوب التكلفة المستهدفة (TC) أهمية كبيرة في إدارة التكاليف فهو يعتبر نظاما شاملا لتخطيط الأرباح وإدارة التكاليف قبل أن تقع وهو يمتد إلى ما هو أبعد من خفض التكاليف (CR)، فما يزيد عن 80% من الشركات اليابانية الرائدة يرجع نجاحها إلى إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة.

كما أن أسلوب التكلفة المستهدفة يقدم منهاجا مختلفا لتخطيط الأرباح وإدارة التكاليف، فهو يمثل منهاجا متكاملًا للأركان الإستراتيجية الثلاث في الإدارة الإستراتيجية للتكلفة Strategic cost management (SCM)، وهي الجودة، التكلفة والوقت، ويمكن بيان ذلك في النقاط الآتية:

- الأسعار هي التي تقود إلى التكلفة، فالتكلفة المستهدفة يتم الحصول عليها من خلال طرح هامش الربح المستهدف من الأسعار التنافسية والتي تحددها ظروف السوق التنافسية، بينما هامش الربح المستهدف تحدده الإحتياجات والمتطلبات المالية للشركة للبقاء في المنافسة في مجال الصناعة.

<sup>1</sup> - راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف (الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.ص.50-55

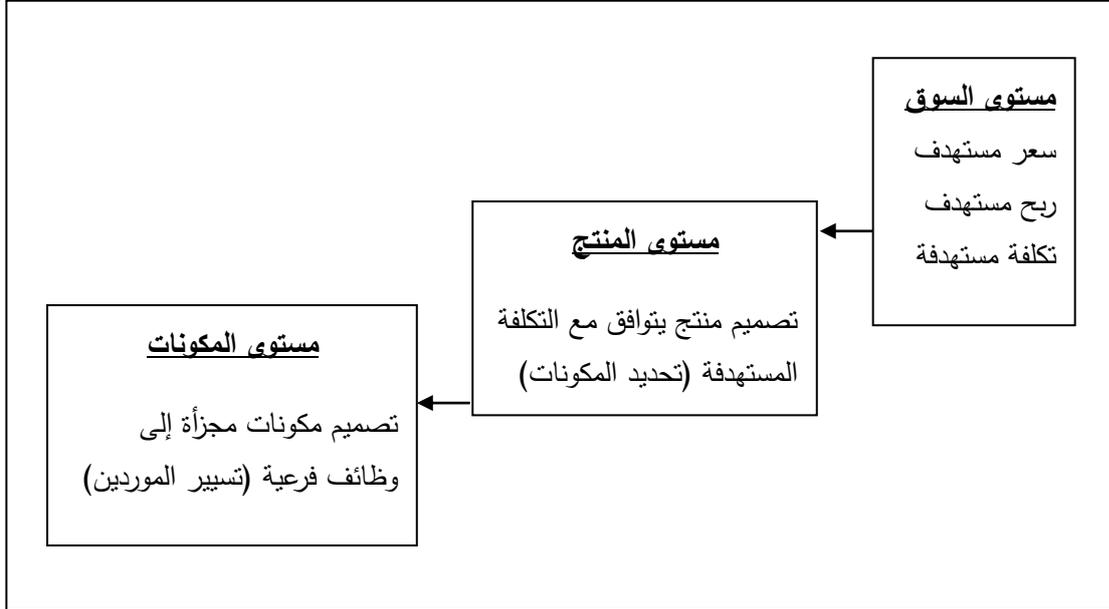
- أن أسلوب التكلفة المستهدفة يقود السوق market driven ، وبالتالي تراعي متطلبات العملاء من حيث الجودة والتكلفة والوقت عند إتخاذ القرارات المختلفة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية.
  - أن أسلوب التكلفة المستهدفة يركز على مرحلة تصميم المنتج، وذلك يختلف عن المداخل التقليدية، التي تحقق خفض التكاليف عن طريق وفورات الحجم economies of scale ، وخفض مظاهر الضياع والتلف، فهو أسلوب إستراتيجي يتحكم في التكاليف خلال مرحلة تصميم المنتج وقبل حدوث التكاليف، على أساس أن معظم عناصر التكاليف تصب تكاليف ملزمة، في مرحلة التصميم، بينما تحدث أغلب عناصر التكاليف خلال مرحلة الإنتاج، لذلك يكون التركيز على دراسة وتحليل تأثير تصميم المنتج على كل التكاليف من مرحلة البحث والتطوير، وحتى مرحلة التخلص من المنتج، أي أن هذا الأسلوب يساعد على خفض التكاليف خلال كل مراحل دورة حياة المنتج.
  - أن أسلوب التكلفة المستهدفة يتطلب مشاركة تخصصات وظيفية مختلفة، حيث يجب مشاركة تخصصات مرتبطة بالتصميم، التصنيع، الإنتاج، الهندسة، المبيعات، التسويق، محاسبة التكاليف، خدمات ما بعد البيع، صيانة المنتج، هذا بخلاف الموردين، العملاء، الموزعين، وهذا يعني مشاركة كل الأطراف في سلسلة القيمة، وتبني مفهوم إمتداد نطاق المؤسسة إستراتيجيا.
- ومما نتقدم يمكن القول أن التكلفة المستهدفة هو أسلوب له قاعدة معلوماتية لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة معتمد على بيانات خارجية متعلقة بسعر البيع والعميل والمنافسين، ومعلومات داخلية متعلقة بتصميم المنتج ووجود فريق عمل متكامل ملتزم بتطبيق التكلفة المستهدفة، خلال المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج والتعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية، كما أن أسلوب التكلفة المستهدفة يعتبر أسلوبا إستراتيجيا بطبيعته، حيث أن موقع أسلوب التكلفة المستهدفة يكون في إطار التخطيط الإستراتيجي، وفي إطار دورة حياة تطوير المنتج<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: مراحل التكلفة المستهدفة.

يحدد (HERGETH, 2002) ثلاثة مستويات أساسية لطريقة التكلفة المستهدفة هي: مستوى السوق، مستوى المنتج، مستوى المكونات، والشكل التالي يوضح المراحل الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة:

<sup>1</sup> - سالم محمد الصقع، أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف، مجلة أريد للعلوم الإدارية والمالية، الأردن، المجلد 16، العدد 1، 2012، ص.ص.143-145

**الشكل رقم (17): المراحل الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة**



**المصدر:** بلال زوبوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة (الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.35

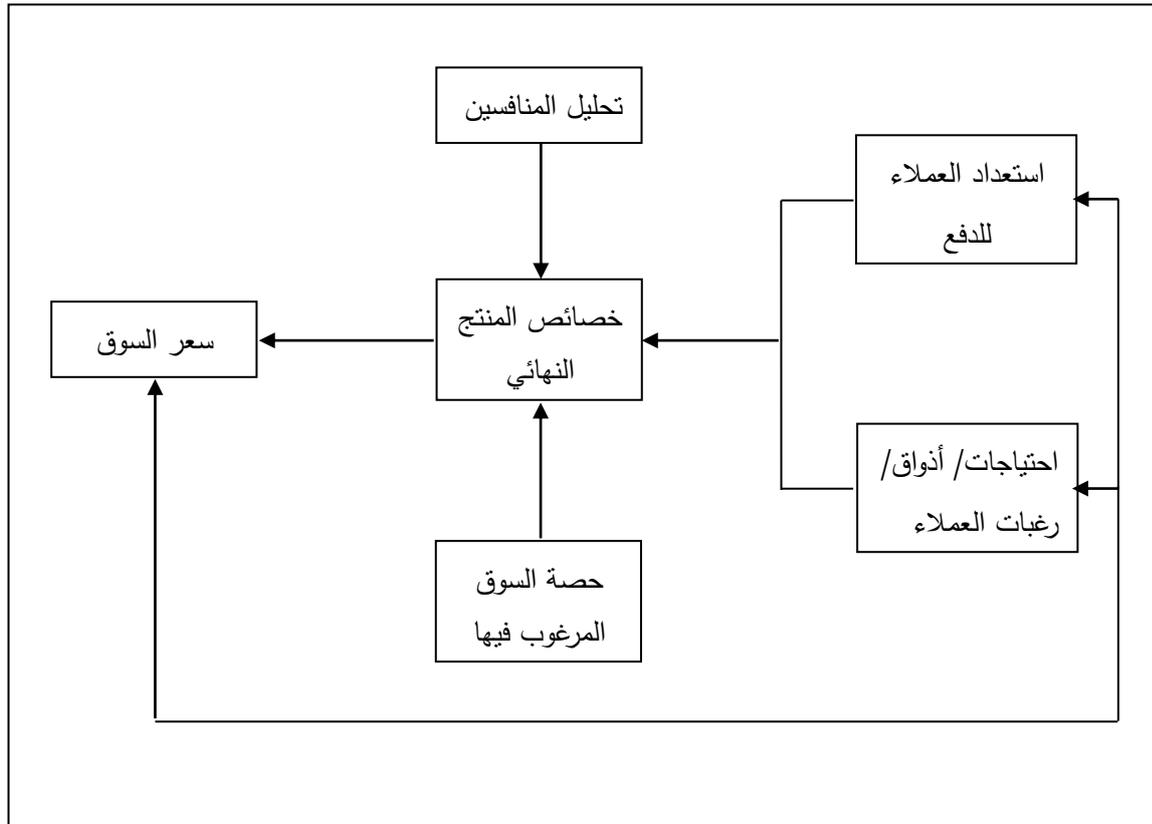
إن المستويات الثلاثة الموضحة في الشكل السابق يمكن توضيحها فيما يلي:

**1- مستوى السوق:**

يتم في هذه المرحلة نقل الضغط الذي تواجهه المؤسسة في السوق إلى مصممي المنتج، وذلك بطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف، لتحديد تكلفة المنتج التي يسمح بها السوق، ومنه فإن أول خطوة في طريقة التكلفة المستهدفة هي تحديد سعر مستهدف للمنتج، وهذا هو الاختلاف الجوهرى عن الطريقة التقليدية لحساب التكلفة، حيث أن حساب التكلفة المستهدفة يكون على أساس السعر أي توجه نحو السوق، وسواء تعلق الأمر بتحديد سعر منتج جديد، أو إعادة تسعير منتج موجود في السوق، فإن نقطة البداية تكون من السوق وليس من داخل المؤسسة.

تتمثل الفكرة الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة إمتلاك المنتج، وليس فقط تخفيض السعر الذي يدفعه العميل، معنى هذا أن كل التكاليف التي تتضمنها تكلفة الإمتلاك يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار، وفي هذا السياق وخلافا للطريقة التقليدية للتسعير وحساب التكلفة، يتم تحديد الأسعار في نظام التكلفة المستهدفة كما يوضحه الشكل الموالي:

**الشكل رقم (18): تحديد الأسعار في أسلوب التكلفة المستهدفة.**



المصدر: بلال زويوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية "فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة (الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.36

من خلال تحليلنا للشكل السابق نلاحظ أن طريقة التسعير في أسلوب التكلفة المستهدفة تأخذ بعين الإعتبار العوامل التالية:

- إحتياجات أذواق ورغبات العملاء: ويقصد بذلك الخصائص الوظيفية والمادية للمنتج، والتي ستؤثر على السعر.
- السعر المرضي: وهو السعر الذي يكون العميل مستعدا لدفعه مقابل الخصائص المطلوبة في المنتج.
- الوضعية التنافسية للمنافسين: أسعارهم، الخصائص الوظيفية لمنتجاتهم.
- حصة السوق: أي حجم السوق الذي ترغب المؤسسة في الحصول عليه.

ويعتمد تطبيق التكلفة المستهدفة على مستوى السوق على المراحل التالية:

#### أ.1- تحديد الأسعار المستهدفة:

إن تحديد السعر المستهدف في أسلوب التكلفة المستهدفة يعتمد على حالة المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق، وعادة ما يميز بين حالتين:

- تحديد الأسعار المستهدفة في حالة المنتجات الجديدة: بالنسبة للمنتجات الجديدة فإن تحديد سعر

البيع المستهدف يعتمد على إحدى الإستراتيجيتين التاليتين:

- إستراتيجية الإختراق: أي وضع أسعار منخفضة مبدئيا للحصول على حصة سوقية بصورة سريعة، نتيجة إقبال العملاء على الأسعار المنخفضة، خاصة في حالة وجود سلع منافسة بنفس مستوى الجودة، وتتطلب هذه الإستراتيجية التضحية بالأرباح في الأجل القصيرة من أجل الحصول على حصة من السوق في الأجل الطويل.
- إستراتيجية تصفح السوق: تكون هذه الإستراتيجية مناسبة في حالة تمتع المنتج بخصائص تميزه عن المنتجات المنافسة، وتقضي هذه الاستراتيجية تحديد أسعار مرتفعة مبدئيا لتعظيم الأرباح في الأجل القصير، ثم تخفيض هذه الأسعار فيما بعد للتجاوب مع السوق والمنافسة.

وتختار المؤسسة إحدى الاستراتيجيتين السابقتين وفقا لأهدافها، وينبغي الإشارة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يركز على الزبون في التسعير، لذا ينبغي على الإدارة معرفة تفضيلات العملاء وردود أفعالهم تجاه السعر المتوقع أو المستهدف.

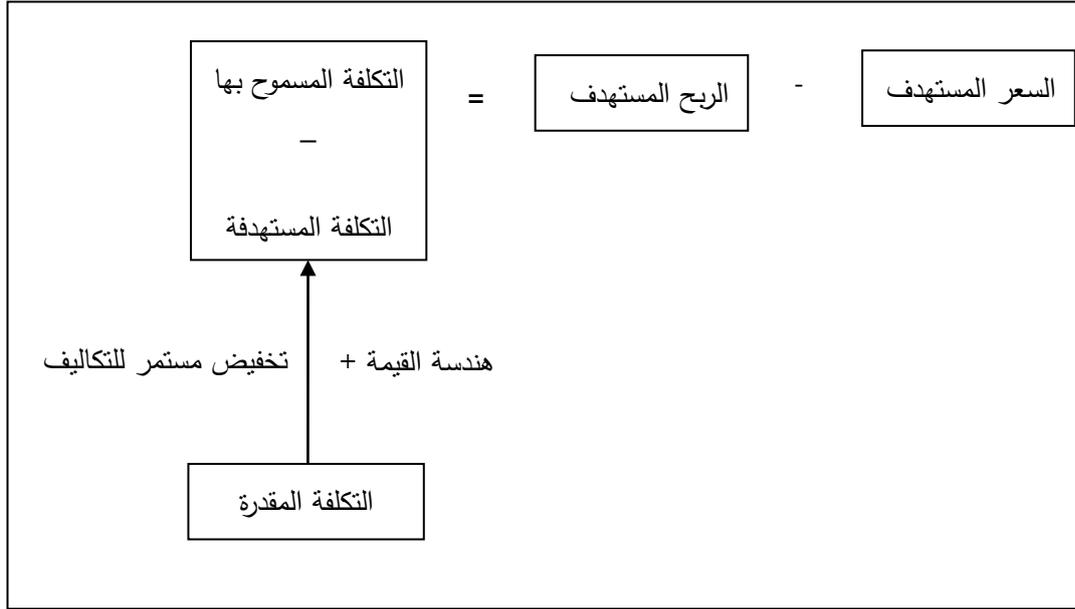
• تحديد الأسعار المستهدفة في حالة المنتجات الموجودة في السوق: تعتبر عملية تحديد السعر المستهدف أسهل عندما يتعلق الأمر بمنتج موجود في السوق، لأن السعر في السوق يكون محددًا وينبغي فقط إعادة تقييمه، مع الأخذ بعين الاعتبار أنشطة المنافسين، كما يجب التنبؤ بانخفاض الأسعار المحتمل حدوثه واتخاذ الإجراءات المناسبة في وقت مبكر، ومن المهم جدا تحليل السوق التي يخدمها المنتج، لأن الاختلافات الوظيفية والإقليمية للأسواق قد تؤدي إلى تطبيق إستراتيجيات تسعيرية مختلفة، ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل المتعلقة بالسوق، حيث أنه في العديد من الحالات تظهر الحاجة لتحديد العلاقة بين حصة السوق والسعر لإيجاد مدى السعر الأمثل.

أ.2- تحديد الربح المستهدف: تتمثل الخطوة الثانية على مستوى السوق في وضع ربح مستهدف للمنتج، وذلك بناء على الربح طويل الأجل للمؤسسة، وإستراتيجية حصة المنتج من السوق في المدى القصير، ويتحدد الربح المستهدف على أساس العائد على المبيعات الذي تريد المؤسسة تحقيقه، بدلا من العائد على الإستثمار وذلك لأسباب تقنية وإستراتيجية. تتمثل الأسباب التقنية في كون المؤسسات المصنعة تنتج منتجات متعددة وبكميات صغيرة، للحفاظ على بقائها في الأسواق التي تتميز بسرعة تطورها، أما السبب الإستراتيجي فيمثل في كون العائد على المبيعات أفضل اختيار لوضع الإستراتيجيات طويلة الأجل، والحفاظ على توازن حافظة النشاطات واستمرار ربحيتها، والدور الذي يؤديه كل منتج داخلها.

أ.3- حساب التكلفة المستهدفة: بعد أن يتم تحديد كل من سعر البيع والربح الذي ترغب المؤسسة في أن يحققه المنتج المعني، يمكن حساب التكلفة المستهدفة للمنتج بطرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف.

2- مستوى المنتج: إن التكلفة المستهدفة التي تم حسابها في المرحلة الأولى لا تأخذ بعين الإعتبار إمكانيات المؤسسة أو الموردين. وفي هذه المرحلة يتم تقدير تكلفة المنتج التي يمكن بلوغها بالنظر لمؤهلات المؤسسة وتكنولوجياتها، وعموما تكون هذه التكلفة المقدرة أكبر من التكلفة المستهدفة، وينبغي محاولة إمتصاص الفرق الموجود بين التكالفتين، والشكل التالي يلخص الطريقة:

**الشكل رقم (19): طريقة التكلفة المستهدفة حسب HORVATH.**



**المصدر:** بلال زوبوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية

لإنتاج الآلات الصناعية 'فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة (الجزائر: جامعة العربي بن

مهدي، أم البواقي، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.38.

أي أنه في هذه المرحلة يتم تصميم المنتج بحيث يتوافق هذا التصميم مع التكلفة المستهدفة، وتحسب التكلفة المقدره للمنتج الجديد بناء على البيانات المتوفرة حول تكاليف المنتجات الحالية، وغالبا ما تؤخذ هذه البيانات من نظام التكاليف المعيارية، ويتم القيام بعمل إضافي لتجزئة التكلفة الكلية للمنتج على مكوناته. أما إذا كان المنتج جديدا فإن تقدير التكلفة يكون تقريبا وذلك من خلال المقارنة بالمنتجات الموجودة أو المشابهة.

بعد تقدير التكلفة وتحديد الفجوة الموجودة بينها التكلفة المستهدفة، والتي تمثل القيمة التي يجب أن تخفض بها تكلفة المنتج، يتم توجيه عملية التصميم بناء على اعتبارات التكلفة. وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه المرحلة تؤخذ التكاليف كلها بعين الاعتبار، بما في ذلك تكاليف التموين، التصنيع، التسويق، التوزيع وخدمة العملاء، إذ أن كل التكاليف تتأثر بتصميم المنتج، وتبذل كل الجهود لبلوغ التكلفة المستهدفة دون أن ينخفض أداء المنتج عن الحد الذي يحدده العميل.

معنى هذا أنه يتم إمتصاص الفرق الموجود بين التكلفة المقدره والتكلفة المستهدفة من خلال تصميم أفضل للمنتج (اقتصادي أكثر)، وتحسين العمليات الإنتاجية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن لا يصحب

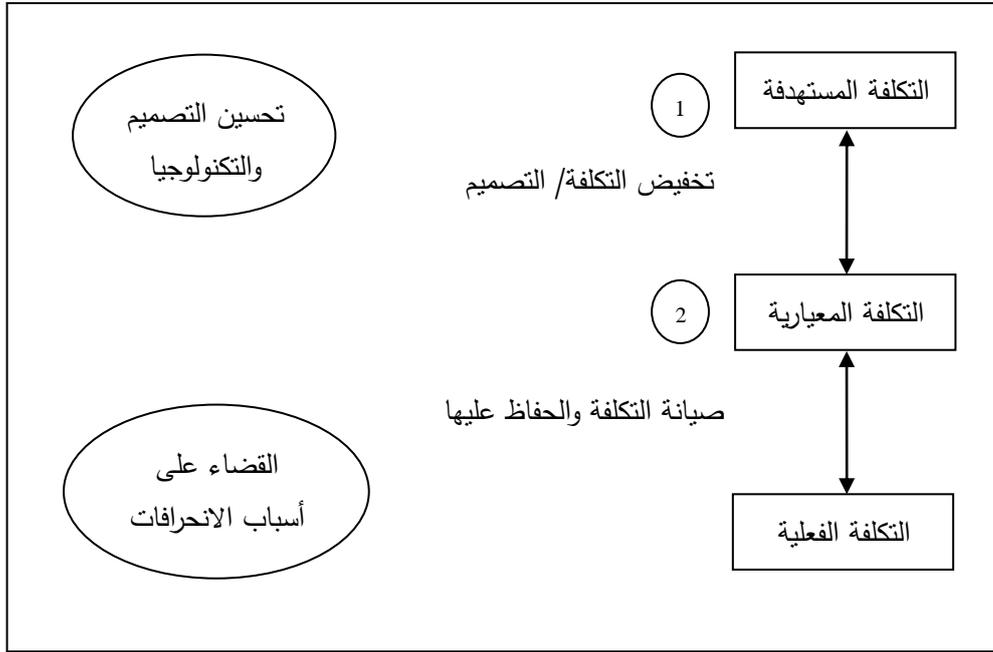
تخفيض التكلفة انخفاضا في قيمة المنتج لدى العميل. وتساعد تقنية تحليل القيمة على تخفيض التكاليف في مرحلة التصميم، بينما يكون التخفيض المستمر في مرحلة الإنتاج.

عموما فإن تخفيض التكاليف، أي إمتصاص الفجوة بين التكلفة المقدرة والتكلفة المستهدفة، يكون على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** تخفيض الفرق بين التكاليفتين، وينتج عن التحسينات التي تتم في مرحلة التصميم، إذ يقدر تخفيض التكلفة المقدرة للمنتج بحوالي 80%، وينتج عن هذا التخفيض تكلفة معيارية أقل من التكاليف الحالية للمؤسسة.
- **المرحلة الثانية:** تكون في مرحلة الإنتاج، وتتمثل في مراقبة التكاليف الفعلية وإبقائها قريبة من التكاليف المستهدفة، أي القيام بما يسمى "صيانة التكلفة" بحيث لا تضيع الظروف الحقيقية للتصنيع والتوزيع الوفرات في التكلفة المتوصل إليها خلال المرحلة الأولى.

هذه الأفكار يلخصها الشكل الموالي والمعروف باسم "نموذج MAKIDO":

الشكل رقم (20): نموذج MAKIDO للتحكم في التكاليف

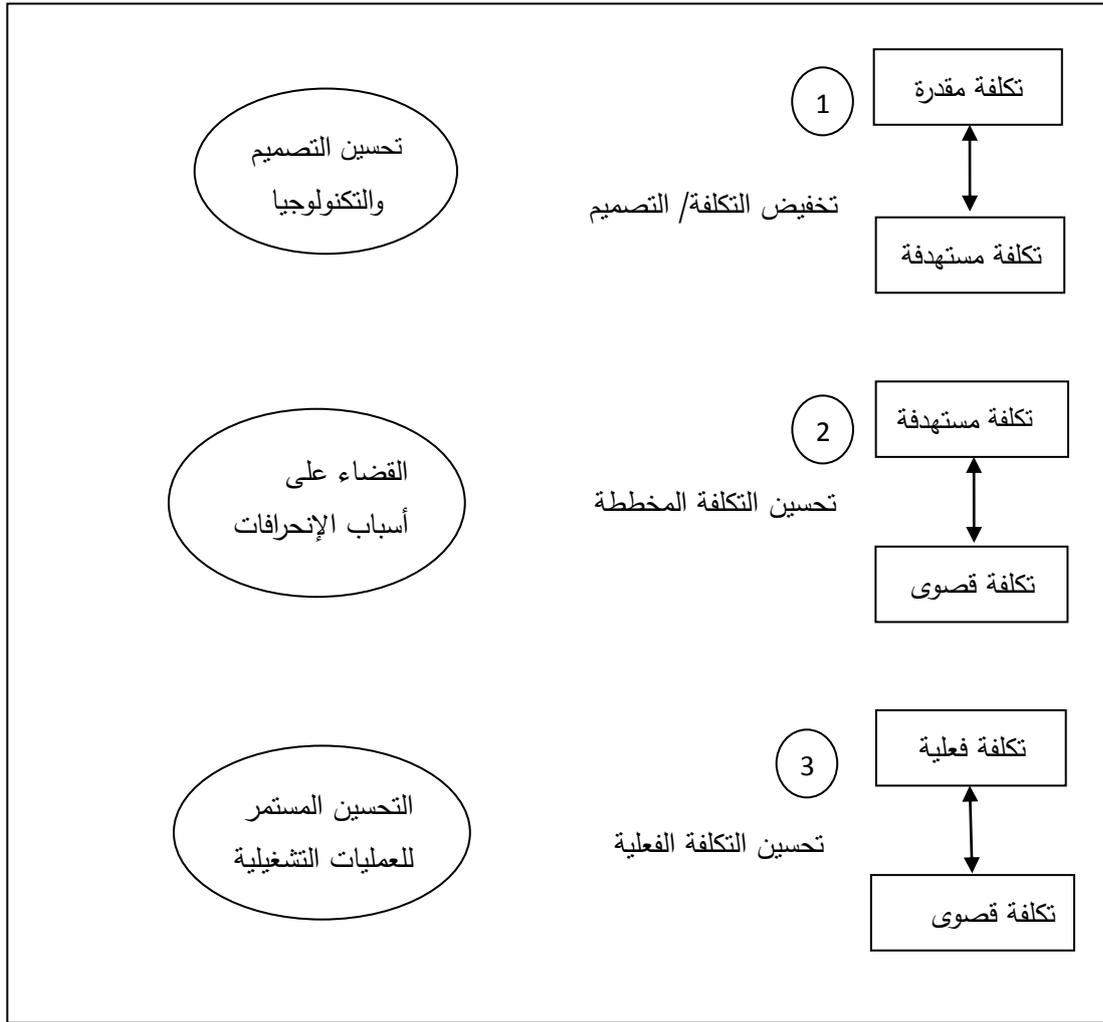


المصدر: بلال زويوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية 'فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة (الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.40

أما SAKURAI فهو يرى أن تخفيض الفارق بين التكلفة المقدرة والتكلفة المستهدفة يمر بثلاثة مراحل:

- تخفيض أولي للتكاليف خلال مرحلة التصميم يسمح بتحديد مستوى وسطي للتكلفة يسمى: التكلفة القصوى Coût plafond، حيث تكون هذه الأخيرة أقل من التكلفة المقدرة ولكن أكبر من التكلفة المستهدفة.
- تخفيض جديد خلال مرحلة الإنتاج عن طريق إدراج عوامل التحسين الممكنة في العملية الإنتاجية، عند هذا المستوى تكون التكلفة القصوى مساوية تقريبا للتكلفة المستهدفة.
- المرحلة الأخيرة هي صيانة التكلفة والمحافظة عليها، حيث يجب ضمان أن التكلفة الفعلية للمنتج تبقى مساوية للتكلفة القصوى، والشكل الآتي يلخص المراحل المذكورة:

الشكل رقم (21): نموذج SAKURAI للتحكم في التكاليف



المصدر: بلال زويوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية 'فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة' (الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.41

وتستعمل عدة تقنيات لإمتصاص الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المقدره أهمها هندسة القيمة أو تحليل القيمة، وقد عبر KATO على ذلك بما يلي: "إن الأداة الأكثر أهمية وفعالية لبلوغ التكلفة المستهدفة هي تحليل القيمة".

أما Peter HORVATH فيؤكد على أن: "هندسة القيمة مفيدة جدا لترجمة متطلبات السوق إلى حلول تقنية، وقد أظهرت الدراسات حول المؤسسات اليابانية أن هندسة القيمة هي الطريقة الأكثر أهمية لبلوغ التكلفة المستهدفة".

### 3- مستوى المكونات:

المرحلة الثالثة من أسلوب التكلفة المستهدفة تكون على مستوى الأجزاء المكونة للمنتج، وفي حالات عديدة تتم هذه المرحلة بالتوازي مع المرحلة الثانية التي تكون على مستوى المنتج، حيث تتم تجزئة المكونات إلى وظائف فرعية وتعاد نفس العمليات التي تمت في المرحلة الثانية ( مستوى المنتج).

يتمثل هدف هذه المرحلة في إحداث ضغط على الموردين لتخفيض تكاليف المكونات التي يبيعونها، وذلك لتمكين المؤسسة من وضع السعر الذي ترغب في دفعه لكل من المكونات الضرورية للمنتج، ويجب أن تكون هذه الأسعار معقولة وتسمح للموردين بتحقيق عوائد ملائمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: طرق قياس التكلفة المستهدفة.

يتم قياس التكلفة المستهدفة طبقا للعديد من الطرق التي تختلف بحسب فلسفة إدارة المنظمة وثقافتها التنظيمية ورسالتها وأهدافها وخططها الإستراتيجية ومدى اختلاف وتنوع المنتجات ودرجة تعقيد مكونات المنتجات ومستوى التقنية المتبع ونظم الإنتاج المستخدمة، ولعل الشائع من هذه الطرق ما يلي:

**1. طريقة الإضافة:** حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقا لذلك بإضافة ما يحتاجه كل مكون من مكونات المنتج طبقا لتحليل مكوناته وأجزائه ووظائفه وفي إطار ما يرغبه ويرتضيه المستهلكين وبمراعاة ما تضيفه المنظمات المنافسة لمكونات أو أجزاء منتجاتها المتشابهة.

**2. طريقة الخفض:** حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقا لذلك بتخفيض ما قد يترتب على إجراء التعديلات الجوهرية في تصميم المنتج من التكلفة الحالية لمراعاة فلسفة المنظمة في برنامج التحسين والتطوير المستمر وبرامج الابتكار والإبداع المستقبلي.

**3. طريقة العامل المتحكم (السعر):** حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقا لذلك بخصم الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف وذلك طبقا للمعادلة التالية:

<sup>1</sup> - بلال زويوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية "فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة (الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2010/2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.ص 34-

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} (-) \text{الربح المستهدف}$$

4. طريقة فجوة التكلفة: حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقا لذلك بإضافة فجوة التكلفة إلى التكلفة الجارية وذلك طبقا للمعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{التكلفة الجارية} + \text{فجوة التكلفة}$$

5. طريقة إعادة النظر في معايرة التكلفة: حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقا لذلك يتحدى معايير التكلفة لتصل إلى مستوى التكاليف المسموح بها، وعلى ذلك يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقا للمعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{التكاليف المعيارية بعد هندسة قيمتها}$$

6. طريقة الحدين الأدنى والأعلى: حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقا لذلك في المدى الذي يقع بين الحد الأدنى (التكلفة المسموح بها) وأخذ الأقصى (التكلفة المتوقعة للتصميم)، ويمكن بذلك تقدير التكلفة المستهدفة طبقا للمعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{المدى بين التكلفة المقدرة والتكلفة المسموح بها}$$

المطلب الثاني: تقييم التكلفة المستهدفة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح العشماوي، محاسبة التكاليف المنظورين التقليدي والحديث (لأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013) الطبعة الأولى،

توجد مجموعة من المزايا والعيوب للتكلفة المستهدفة نذكر أهمها في:

### الفرع الأول: مزايا التكلفة المستهدفة.

تتنوع المكاسب التي يمكن أن تجنيها المؤسسات من تطبيقها لأسلوب التكلفة المستهدفة نذكر من بينها:

- تساعد التكلفة المستهدفة على تحسين العلاقات مع الموردين.
- تسهل العمل الجماعي بإيجاد لغة مشتركة وهدف مشترك يكتمل في التكلفة المستهدفة، يعمل كل أعضاء الفريق على تحقيقه.
- يساعد تطبيق نظام التكلفة المستهدفة كذلك في التحسينات الداخلية وذلك من خلال دعم عمل الفريق وإدارة الإمداد وإدماج الموردين في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- يعد التركيز الخارجي للتكلفة المستهدفة (جلب معلومات عن السوق لنظام التكلفة)، من بين المزايا الأساسية لهذا الأسلوب على عكس الأساليب التقليدية للتكاليف التي تتميز بتركيزها الداخلي (جمع تكلفة المورد، اليد العاملة، وعناصر إضافية لحساب تكلفة الوحدة)، حيث أن نقطة البداية للأسلوب هي سعر السوق المستقبلي ثم الوصول إلى التكلفة المستهدفة.
- تعتبر طريقة التكلفة المستهدفة سعر السوق نقطة محورية للتحليل، و بذلك تتجنب المشاكل الأخرى للتكلفة، حيث تصبح التكلفة أداة لتصميم منتج ناجح بدلا من توثيق بيانات تاريخية.
- يصبح السعر مسببا لعملية تطوير المنتج بدلا من أن يكون ناتجا عنها مما يجعل عملية تطوير المنتج موجهة نحو السوق والربح.
- تتجه التكلفة المستهدفة بسبب غرضها المحدد إلى توفير بيانات ملائمة للقرارات، بينما تتجه الطرق التقليدية للتكلفة إلى تسجيل كل التكاليف بغض النظر عن ملائمتها لإتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: عيوب التكلفة المستهدفة.

1. عدم وضوح مفهوم التكلفة المستهدفة ومفهوم هندسة القيمة لقيمة في الواقع العملي لكثير من الوحدات الاقتصادية.
2. الضغط الكبير على العاملين لبلوغ التكلفة المستهدفة ضمن جدول زمني محدد.
3. ضعف قدرة إدارة الشركة على التنبؤ بسعر السوق، والذي يعتبر نقطة البداية لمدخل التكلفة المستهدفة.
4. صعوبة التنبؤ بالمنافسين الجدد في المستقبل إضافة إلى المنافسين الحاليين.

<sup>1</sup> - هادفي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (الجزائر):

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013)، رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.78.

5. صعوبة التنبؤ بالتطورات التكنولوجية التي ستكون في المستقبل.
6. صعوبة التنبؤ بتفضيلات العملاء المستقبلية.
7. صعوبة إدارة التكلفة المستهدفة لتحقيق التكلفة المستهدفة.
8. النقص الذي يواجه الشركات في توافر المعلومات التفصيلية عن تكلفة المنتجات.
9. ربط تطبيق التكلفة المستهدفة بتحقيق أرباح حالية، فعندما تحقق الشركة أرباحا تكون هناك علاقة إيجابية بين مدخل التكلفة المستهدفة ومستوى الأرباح، ولكن إذا حققت خسائر غالبا ما ترحب الإدارة بأية طريقة أخرى لتخفيض التكاليف.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أدوات التكلفة المستهدفة ودورها في رفع القدرة التنافسية.

تعتبر التكلفة المستهدفة من مداخل إدارة التكاليف الحديثة لما لو من فوائد ومزايا والذي يعتبر الهدف الرئيسي في تفوق اليابان وتربعها على عرش اقتصاد العالم، حيث يلعب هذا الأسلوب دورا أساسيا في تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح والقدرة والاستمرارية على المنافسة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، وسنحاول تغطية هذا المبحث من خلال العناصر التالية: أدوات التكلفة المستهدفة، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: أدوات التكلفة المستهدفة.

هناك مجموعة من أدوات التكلفة المستهدفة تتمثل في الآتي:

- 1- **جداول الوظائف وجداول التكلفة:** هي جداول تحتوي على معلومات عن الخصائص المادية وعن وظائف كل أجزاء ومكونات المنتج من جهة، وعن تكلفتها من جهة، وعن تكلفتها من جهة ثانية، وهو ما يساعد على تحقيق التكلفة المستهدفة بتحديد المكونات الأقل تكلفة ( الربط بين الوظيفة/ التكلفة/ القيمة).
- 2- **مصفوفة الوظائف - الجودة:** هي مصفوفة تستخدم خلال مرحلة تصميم المنتج و مهمتها الربط بين المعلومات الناتجة عن التحليل الوظيفي للتكاليف، الذي يقوم على تحليل وهندسة القيمة، والغرض منه توضيح مدى مساهمة كل مكون أو جزء ف تحقيق وظائف المنتج المحددة وفق رغبة العميل، وبين التحليل

<sup>1</sup> - مجدي وائل الكبيجي، مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمدخل لتحقيق التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، المجلد 41، العدد2، 2014، ص.4

الوظيفي للجودة الذي يهدف إلى التعرف على خصائص المنتج التي يريدها العميل مع توضيح لأهمية النسبية لكل خاصية كما يراها العميل.

**3- هندسة القيمة:** عرف Redfern هندسة القيمة على أنها "تحليل الجدوى الاقتصادية لمكونات المنتج، أو بمعنى آخر التحليل الوظيفي لعناصر المنتج مع الحفاظ على الأداء الوظيفي للمنتج وجودته وذلك بهدف تخفيض التكلفة"، كما عرفها Elias على أنها "الاستخدام الأمثل لبعض الأساليب الهندسية لتحديد مكونات وأجزاء المنتج أو الخدمة والوظيفة التي يؤديها كل جزء مع تحديد القيمة لكل وظيفة من هذه الوظائف وإنجاز ذلك بأقل تكلفة.

استخدمت هذه الطريقة لأول مرة من قبل Lary Miles في شركة جنرال الكتريك، وهي طريقة هدفها تركيز تصميم المنتجات فيما هو ضروري فقط ويلبي متطلبات العملاء بهدف القضاء على كل تكلفة غير ضرورية تضخم من تكلفة التصميم والمنتجات، وذلك بتركيز الجهود على الوظائف الأساسية وعلى تحليل القيمة، وتستخدم هذه الأداة في محاولة تضيق الفجوة بين مستوى التكلفة الحالية وبين مستوى التكلفة المستهدفة وذلك قبل الشروع في الإنتاج ودون المساس بجودة المنتج أو مستوى أدائه الوظيفي، ويتم ذلك عمليا عبر سبع مراحل متتالية هي:

- **تحديد التوجه:** بتحديد الأهداف ومجال البحث.
- **الإعلام:** بتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار والمعلومات عن المنتج (بالتعاون بين مختلف الإدارات) ومقابلتها recouperment وتلخيصها.
- **التحليل الوظيفي:** بتحديد المنتج (تصميم أولي تحدد فيه مواصفات وخصائص المكونات والأجزاء والوظائف المنتظرة من كل جزء يعدل حسب احتياجات العملاء).
- **الإبداع:** يعرض كل الأفكار، الأساليب والطرق (بغض النظر عن جودتها) التي تؤدي إلى تحقيق وظائف المنتج.
- **تقييم الحلول:** وذلك بإنجاز دراسة نقدية للأفكار والطرق المقترحة من حيث إمكانية التطبيق، المساهمة في إضافتها إلى قيمة المنتج وتخفيض التكلفة.
- **اتخاذ القرار:** حيث يتم اختيار أفضل الحلول المطروحة (بعد إمكانية تعديلها وتطويرها) وتحديد الموازنة.

• **متابعة الإنجاز:** وفي هذه الأداة بالذات تظهر أهمية تعريف المجلس الإستشاري للتصنيع الدولي المتقدم (CAM-I) المذكور سابقا، حيث يفيد التحليل الوظيفي التشابكي في تحديد الجوانب المالية، الهندسية، الإنتاجية والتسويقية ... وتأثير جانب منها على بقية الجوانب الأخرى.

**4-تحليل سلسلة القيمة:** صاغ M. Porter أول تعريف لسلاسل القيمة سنة 1985، حيث عرفها على أنها "إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة إستراتيجيا بالطريقة التي تؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز".

كما عرفها Shank و Govindarajan بأنها: "مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن خلق قيمة، بدءا من مصادر الحصول على المواد الأولية من المورد وانتهاء بتسليم المنتجات إلى المستهلك النهائي".

عرفت أيضا على أنها أسلوب يساعد المنشأة في التعرف على المصادر الممكنة لكسب مزايا تنافسية في صناعة معينة، حتى يمكن إمداد العميل بالقيمة والمنفعة المطلوبتين، مما يساعد على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، إذا فتحليل سلسلة القيمة يهدف إلى:

- تقييم مساهمة الأنشطة الداخلية ف تحقيق القيمة النهائية التي تولدها المؤسسة.
- تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف بتحليل العمليات داخل المؤسسة.
- تحديد مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدرا حاليا أو محتملا لمزايا تنافسية.
- تقييم البعد التنافسي للمؤسسة.
- توفير إمكانية أكبر لتحسين ربحية المؤسسة بتحليل: العلاقات مع الموردين، العلاقات مع العملاء، العلاقات الداخلية بين خلايا القيمة، العلاقات بين سلاسل القيمة إذا كانت المؤسسة تتكون من أكثر من سلسلة قيمة.

إن تحليل سلسلة القيمة يمتد على طول دورة حياة المنتج، أخذا بعين الاعتبار مجموع الأنشطة المستخدمة فيه ومدى مساهمة كل نشاط في خلق القيمة الكلية للمنتج تمهيدا لاستبعاد كل نشاط لا يضيف إلى تلك القيمة، ومن الأسئلة التي يعتمد عليها في الحكم على نشاط القيمة نذكر:

- هل العميل مستعد للدفع مقابل استمرار هذا النشاط؟
- بحذف النشاط، فهل سيلاحظ العميل ذلك؟
- بحذف النشاط أو العملية، فهل سيؤثر ذلك على قدرة المخرجات على تلبية احتياجات العميل؟

**5- التحليل التفكيكي tear- down analysis:** ويعني مقارنة أداء المؤسسة بمعايير الأداء الخارجية بحثا عن أفضل الطرق الممكنة لجعله قريبا أو أفضل منه، ويقوم على محاولات فهم هيكل تكلفة المنتج لدى المنافسين، طريقة تصميمه، مكوناته، مستوى أدائه الوظيفي وطرق إنتاجه، ثم محاولة تحسين ما أمكن من تلك العناصر.<sup>1</sup>

**6-الهندسة المتزامنة:** تعمل على تنفيذ زمن تصميم المنتج وزمن تصنيعه بشكل متوازي يضمن إنتهاء التصميم والتصنيع في أوقات مخططة ومستهدفة، وهي بذلك أداة تسعى إلى تخفيض زمن التصميم والإنتاج كما تسعى للقضاء على أو الحد من الإختناقات والقيود التي تتعرض لها موارد تصميم وتصنيع المنتج.

**7- مدخل التحسين والتطوير المستمر (التكلفة المطورة):** يعرف على أنه نظام يدعم عملية تخفيض التكلفة في مرحلة التصنيع وذلك على مستوى المنتج الحالي، ويشار إلى قيمة الخفض في التكلفة الناتج من التحسن بالتكلفة المطورة (Kaizen Cost وفقا للمفهوم الياباني) حيث يتم تحقيق هذا التخفيض في مرحلة التصنيع، وذلك من خلال أنشطة محددة لتحسين التكلفة لكل قسم وكل فترة محاسبية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويكون ذلك من خلال ثلاثة اتجاهات وهذا ما أكده Feil. Kim وهي كما يلي:

**1- التكيف وفقا لمتطلبات السوق:** ويعني أن الهدف من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة هو التكيف مع الحالة التنافسية التي تواجه المؤسسة، إذ تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بشدة المنافسة مما يترتب عليها ظهور منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة ومن أجل المنافسة والبقاء في السوق يتوجب على المؤسسة القيام بإعادة عمليات البحث والتطوير وتصميم المنتجات بالشكل الذي يحقق استجابة لرغبات ومتطلبات الزبون في المنتج وضمان تسويق المنتج بالوقت المناسب وبالسعر المستهدف الذي ينبغي أن يقل عن معدل أسعار المنتجات المنافسة ويحقق هامش ربح مرغوب، والأساس في ذلك هو بناء ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد بوقت قصير وتساهم بقوة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

**2-التكيف وفقا لمتطلبات التقدم التكنولوجي:** إن الإستجابة والتكيف وفقا لمتطلبات التطورات والإبتكارات التكنولوجية ساهم بتقديم تصاميم منتجات جديدة تتسم بالحدائة والبساطة وانخفاض تكاليف الإنتاج، مما

<sup>1</sup> - ذوادي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة سطيف الجزائر، العدد 09، 2009، ص.ص. 213-215

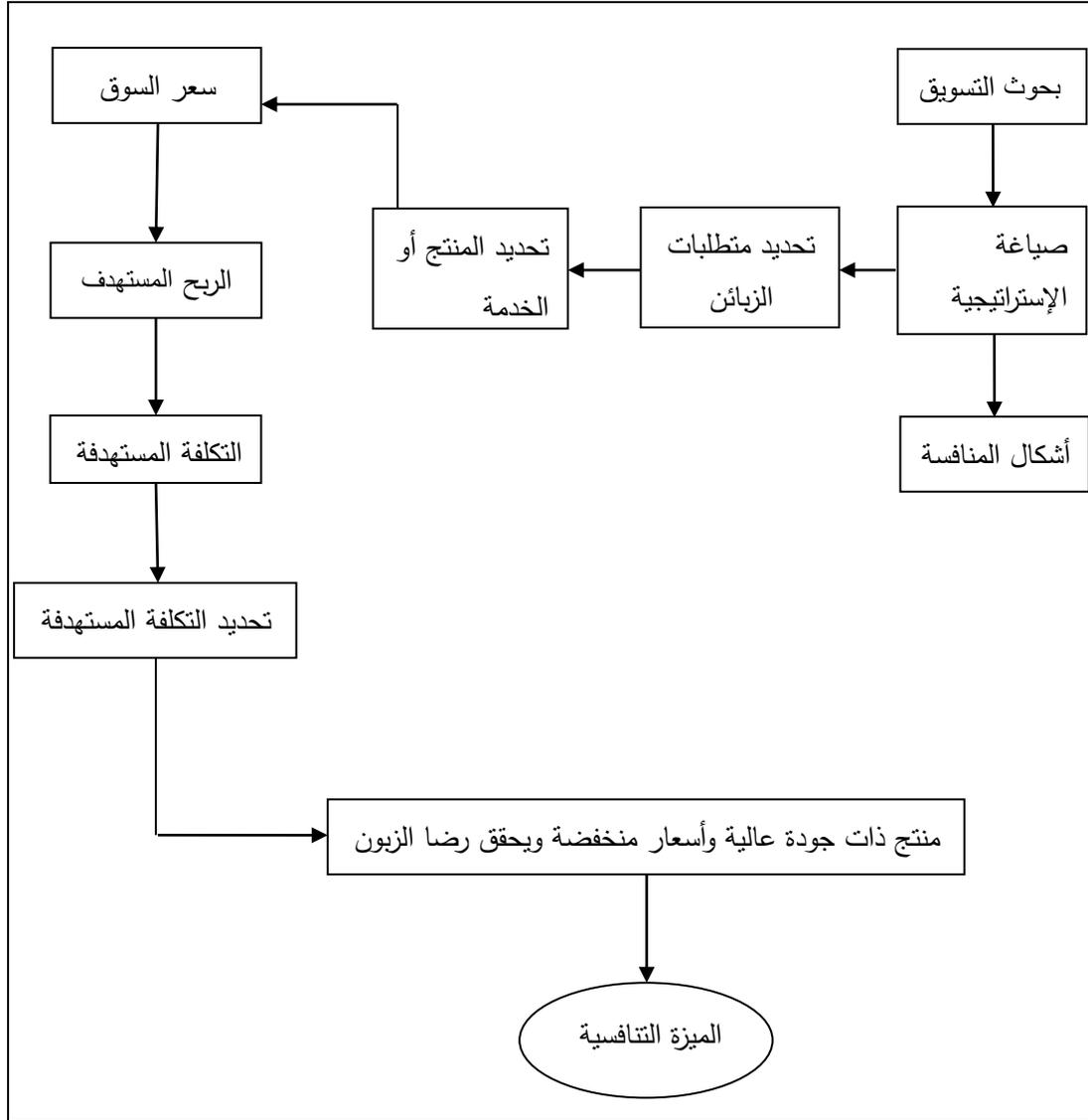
<sup>2</sup> - صديق آدم محمد أكبر، الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في تحكم وتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية: دراسة ميدانية على

عينة من مصانع السكر في السودان (السودان: السودان الخرطوم، 2014) أطروحة دكتوراه، غير منشورة، ص.ص.149،148

انعكس بصورة إيجابية على أسعار البيع، إن هذه الإستجابة ستمكن المؤسسة من تحقيق عوامل النجاح الحاسمة بمستوى فاعلية وكفاية متميزين على المؤسسة الأخرى المنافسة وبذلك تحقيق الميزة التنافسية.

**3- التكيف وفقا لمتطلبات وظيفة المنتج:** إن التطورات الكبيرة الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة فرضت على المؤسسة التكيف مع متطلبات جديدة تتعلق بالخصائص والوظائف التي يؤديها المنتج وذلك من حيث عدد الوظائف وكفايتها التكلفة فالزبون يرغب بمنتج متعدد الوظائف وذات كفاية عالية في الأداء، وبأسعار منخفضة لذا إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد المؤسسة في التكيف مع هذه المتطلبات وبالشكل الذي يحقق لها ميزة التنافسية. والشكل التالي يوضح تحديد التكلفة المستهدف بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية:

الشكل رقم (22): تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية.



المصدر: سعاد جاسم محمد، التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،

جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 63، 2011، ص.359

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الهدف الرئيسي من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة هو إنتاج منتجات ذات تكلفة منخفضة وتحقق إشباع أفضل للزبون وأن هذين العاملين من العوامل التي يمكن أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعاد جاسم محمد، التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 63،

## الخلاصة:

إن التكاليف الأخرى التقليدية لا تأخذ بعين الاعتبار طرق خفض التكاليف، ولا تهتم بوضع سعر مستهدف لتضمن بذلك مكانتها في الأسواق، لذلك ظهر أسلوب التكلفة المستهدفة كأسلوب بديل هدفه الأساسي خفض التكاليف، فالتكلفة المستهدفة أسلوب يعمل على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج مع المحافظة على الجودة لذلك تم التطرق إلى مفهوم التكلفة المستهدفة، وأهم خصائصها، ومبدأ عملها، حيث تدرس الخصائص المطلوبة من العميل والوصول إلى أقصى درجات الدقة والتفصيل، وتوفر كل هذا يمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية.

حيث تعد الميزة التنافسية من أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة ومصيرها في الصمود أمام المنافسين، وهي تشكل أهم التحديات التي يجب على المؤسسة مواجهتها والتفطن إليها بسبب اشتداد درجة المنافسة، ومنه فالميزة التنافسية تظهر في خلق قيمة جديدة لدى الزبون سواء كانت بالمحافظة على عنصر الجودة وخفض التكلفة أو طرح منتج متميز في السوق ومنه تم التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها. إذ أنه كلما زاد حجم الميزة التنافسية للمؤسسة زاد ذلك من فرصة البقاء، وتم التوصل إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يتلاءم مع حدة المنافسة في العمل على تحقيق التوازن بين اعتبارات التكلفة والجودة وكافة العوامل المرتبطة بالسوق والتكلفة.



**تمهيد:** بعد أن تعرفنا في الفصل الأول والثاني على مختلف المفاهيم والجوانب النظرية للمضمون الفكري للقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والإطار المفاهيمي للتكلفة المستهدفة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تجسيد ما تم التطرق إليه ميدانيا من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الصناعية لإنتاج مواد التنظيف والتجميل PAC MC، وهل إذا تم فعليا تطبيق هذا الأسلوب ومدى مساهمته في تحقيق القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، هي:

- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة.
- المبحث الثاني: محاولة تطبيق التكلفة المستهدفة.
- المبحث الثالث: التنافسية في المؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة إنتاج مواد التنظيف والتجميل (PAC MC):

المؤسسة الاقتصادية الصناعية لها دور كبير في الاقتصاد الوطني باعتبارها تعمل على زيادة الإنتاج، فإنها تسعى إلى تحقيق ذلك عن طريق استخدامها للأساليب الإنتاجية المتقدمة والآلات المتطورة، ومن بين المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في خدمة الاقتصاد الوطني وتطويره، نجد مؤسسة PAC MC لصناعة مواد التنظيف والتجميل من خلال تقديم بطاقة حول المصنع موضوع الدراسة مع إظهار أهدافه وهيكله التنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشاطاتها وهيكلها التنظيمي.



أولاً: التعريف بالمؤسسة وأهم نشاطاتها.

**1- التعريف بالمؤسسة:**

مصنع PAC MC هي شركة ذات مسؤولية محدودة متخصصة في إنتاج مواد التجميل والتنظيف البدني أنشئت بموجب عقد تأسيسي رقم 2016/136 بتاريخ 20 مارس 2016، وتم تعديله بتاريخ 2018/07/30 بعقد رقم 2018/349، برأس مال قدره 25100000 دج.

تحدد مدة الشركة ب 99 سنة ابتداء من تاريخ تقيدها بالسجل التجاري ماعدا في حال الحل المسبق أو التمديد المنصوص عليهما في القانون الأساسي، والسيد بن لوصيف حمزة مسير الشركة من تاريخ قبوله بالمهنة المسندة إليه.

يقع مصنع PAC MC في المنطقة الصناعية شراك بن زكري طريق الوزن الثقيل ولاية ميلة.

دخل المصنع حيز الانتاج منتصف سنة 2018، يعتبر المصنع أول مصنع في ولاية ميلة.

**2- نشاطات المؤسسة الأساسية: يتركز نشاط المصنع على إنتاج المواد التالية:**



- ✓ صابون سائل للأواني (3نكهات: ليمون، تفاح، فراولة).
- ✓ ملمع الزجاج.
- ✓ منظف الخشب.
- ✓ معطر الجو.
- ✓ ماء جافيل.
- ✓ منظف الأرضيات.
- ✓ غسول اليدين إضافة إلى مواد التجميل التي ستدخل حيز التنفيذ في السنوات القادمة.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمصنع مواد التنظيف والتجميل PAC MC ميلة

يبرز الهيكل جميع الدوائر والمصالح المتواجدة فيه وذلك على مستوى كل دائرة ويتم وضعه من طرف الإدارة وهذا بعد التشاور مع رؤساء الدوائر المختلفة.

#### 1- مدير المصنع:

يوجد على رأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يقوم بالإشراف على التسيير اليومي للمصنع وهو المسؤول المباشر عن كل ما يحدث داخله.

#### 2- الأمانة:

لها علاقة مباشرة مع المدير وعلاقة أفقية مع الدوائر الأخرى ومن مهامها إستقبال وترتيب ثم معالجة البريد الوارد (الداخلي والخارجي) تنظيم الإجتماعات الخاصة بالمدير.

#### 3- مديرية المحاسبة والمالية:

عملها مهم في المصنع يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي يقوم بها المصنع يوميا وسنويا من شراء وبيع وتخزين وتسديد الديون والمستحقات الواجبة، كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والموردين، وكذا تحديد نتيجة السنة المالية ومختلف المعاملات.

#### 4- مراقب التسيير: ومن أبرز مهامه.

- مراقبة الأداء الوظيفي.
- متابعة ومراقبة جميع مصالح المصنع والسهر على التنسيق بين المصالح.

- حساب التكاليف واكتشاف نقاط الضعف والقوة.

**5- مصلحة الإنتاج:** مهمتها الأساسية الإنتاج والإشراف على تحويل المادة الأولية إلى مصنعة، زيادة إلى ذلك:

- السهر على تحسين جودة ونوعية المنتج.
- إعداد تقارير شهرية عن تطورات كمية الإنتاج.

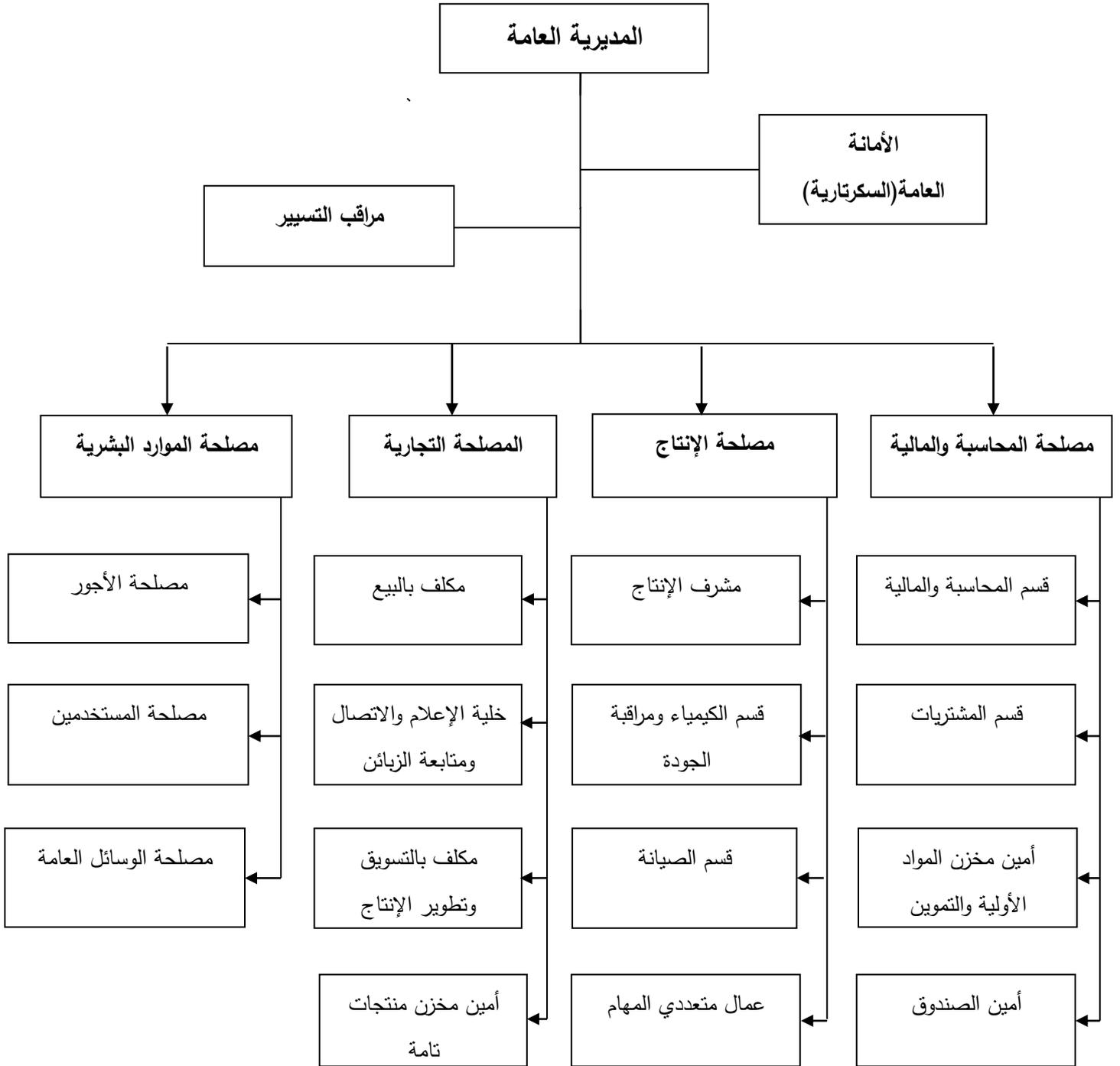
#### **6- مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة:**

- متابعة المستخدمين والتقارير مع المدير العام.
- تسيير الساعات الإضافية والغيابات والتعويضات.
- متابعة الملفات الإدارية وتحيينها.
- متابعة ملفات الوسائل العامة من عتاد، مكاتب، سيارات....
- إعداد عقود العمل.

#### **7- المصلحة التجارية:** وتنقسم إلى المصالح التالية:

1. **مصلحة التموين:** تتمثل مهمتها في تموين دائرة الإنتاج بالمواد الأولية المستعملة في الإنتاج.
2. **مصلحة المعدات:** يتمثل عمل هذه المصلحة في النقل ويكون عملهم مع مختلف مصالح دائرة التجارة ودائرة الإنتاج، حيث تقوم بنق كل ما تحتاجه المواد دائرة الإنتاج من مصلحة التموين وأيضا نقل كل ما ينتج من دائرة الإنتاج إلى مصلحة تسيير المخزونات.
3. **تسيير المخزونات:** هي المصلحة المسؤولة عن مخزن المؤسسة، مهامها تخزين المنتجات النهائية في المخزن، تنظيم المنتجات المخزنة، نقل و شحن المنتجات من المخزن إلى وسائل النقل الخاصة بالزبائن بأمر من مصلحة البيع.
4. **البيع والتسويق:** مكلفة بضمان استراتيجية لتسيير تسويق المنتجات واستقبال الزبائن وتقييم ثمن المنتجات. من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج والإشهار كي تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة ومتكررة لبيع منتجاتها.

الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لمصنع مواد التنظيف والتجميل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالتنسيق مع مراقب التسيير

## المطلب الثاني: أهمية، أهداف والآفاق المستقبلية لمصنع PAC MC:

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهمية، أهداف والآفاق المستقبلية لمؤسسة مواد التنظيف والتجميل.

**أولاً: أهمية المصنع.** للمصنع أهمية ودور كبير في الإقتصاد الوطني من خلال ما تنتجه وتكمن أهميته في:

- ✓ المساهمة في تمويل الخزينة العامة من خلال الضرائب المدفوعة.
- ✓ المساهمة في تخفيض البطالة خاصة في ولاية ميلة.
- ✓ تلبية أذواق المستهلكين عن طريق منتجات ذات جودة عالية لتطبيقها بالمعايير العالمية.
- ✓ تحقيق التنمية الاقتصادية.
- ✓ تغطية السوق المحلية.

**ثانياً: أهداف المصنع.** يطمح مصنع PAC MC إلى تنويع منتجاته وتطويرها بغية تلبية حاجات ورغبات زبائنه المتجددة، ويمكن ذكر ما يرغب المصنع الوصول إليه في العناصر التالية:

### 1- الأهداف الاستراتيجية:

- ✓ توفير متطلبات السوق من مواد التنظيف، التجميل والتقليل من عبء تكاليف الإستيراد.
- ✓ مضاعفة كمية الإنتاج.
- ✓ تغطية السوق المحلية.
- ✓ تحسين الجودة.
- ✓ تقديم منتجات جديدة بالإعتماد على الإبتكار والإبداع.
- ✓ السعي للسيطرة على السوق الداخلية.
- ✓ العمل وفق المقاييس العالمية.

### 2- الأهداف الإنتاجية:

- ✓ إستعمال أحدث الوسائل والتقنيات في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات وجودة المنتج وزيادة كميته
- ✓ إعطاء قدرة تنافسية وحصّة أكبر في السوق المحلي والوطني والسوق الخارجي مستقبلاً.
- ✓ خلق مناصب شغل جديدة.

- ✓ العمل دون خسارة لتطوير المؤسسة
- ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة والإقتصاد الوطني ككل.
- ✓ التسويق الفعلي مع الحد الأدنى للأعباء ونجاح السياسة التجارية للمؤسسة يعمل على تماسك التغيرات السوقية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

يتمثل النموذج المقترح على المؤسسة محل الدراسة في تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة والمتمثل في دور التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية على أحد منتجات المؤسسة والمتمثل في سائل غسيل الأواني نانو في محاولة لتخفيض تكلفة منتج سائل غسيل الأواني دون أن يؤثر ذلك على جودة المنتج.

### المطلب الأول: تقديم النموذج المقترح للمنتج موضوع الدراسة.

سننتظر في هذا المطلب إلى المنتج موضوع الدراسة ومراحل وتنفيذ هذه الدراسة.

#### 1- المنتج موضوع الدراسة:

يتمثل المنتج الذي سنطبق عليه دراستنا في سائل غسيل الأواني نانو، وقد تم إختيار هذا المنتج للأسباب التالية:

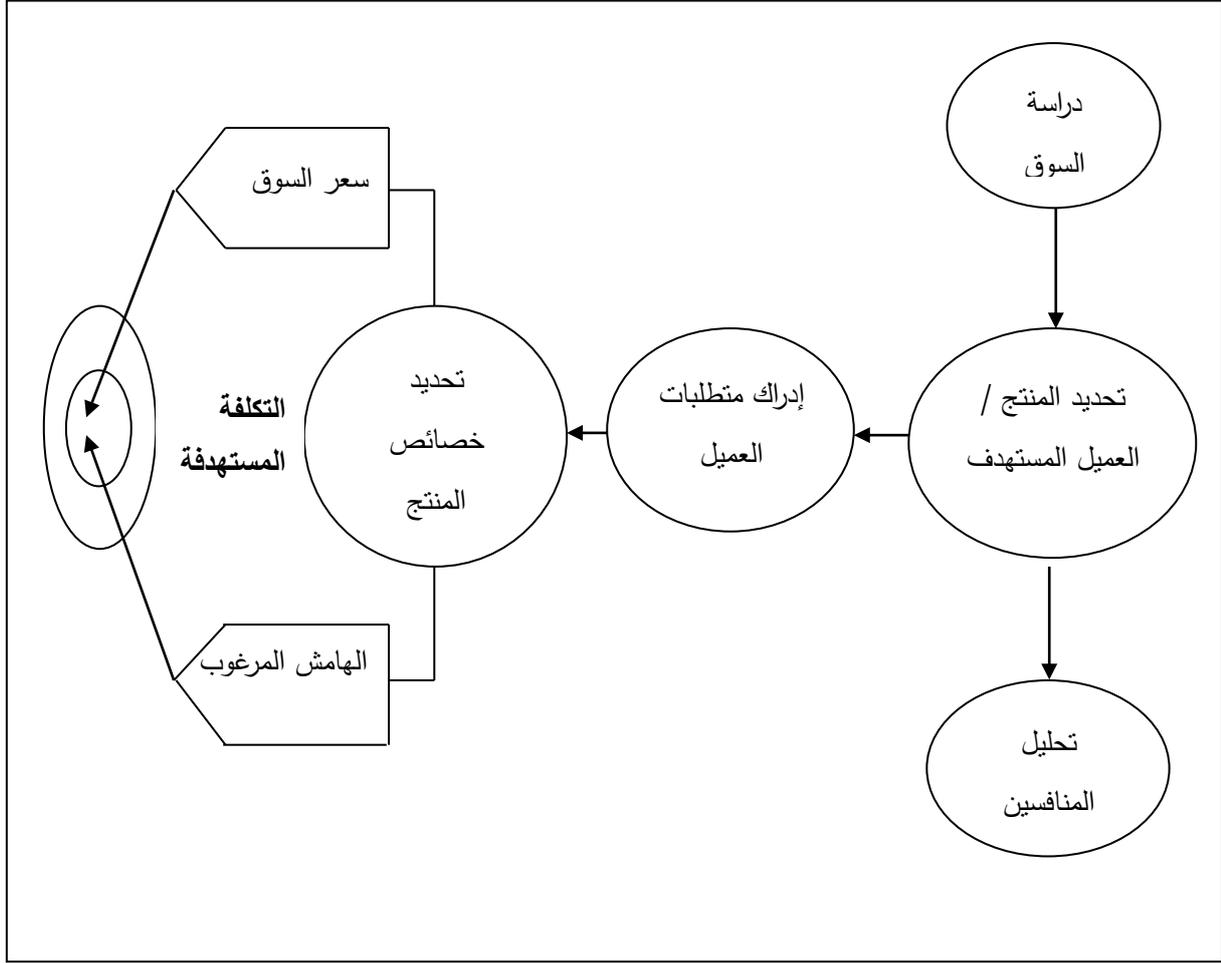
- منتج كثير الإستعمال باعتباره مادة أساسية في الحياة اليومية.
- يحتوي على العديد من المركبات الأمر الذي يجعله مناسباً لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة عليه لأنه سيكون لنا مجالاً واسعاً للتحرك من أجل تخفيض التكلفة، هذا من المفترض أن تكون هناك مكاسب كبيرة من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على هذا المنتج.

#### 2- مراحل الدراسة التطبيقية

تمر دراستنا بالعديد من المراحل والمتمثلة في:

- تقديم المنتج محل الدراسة وجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة به.
- دراسة وضعية المنتج والمنتجات المنافسة.
- تحديد سعر البيع المستهدف والتكلفة المستهدفة.
- الاستعانة بتقنية هندسة القيمة (تحليل القيمة) من أجل امتصاص الفجوة بين التكلفة المقدرة والتكلفة المستهدفة بهدف تخفيض تكلفة المنتج، يمكن تلخيص مراحل الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (24): مراحل تحديد التكلفة المستهدفة



**المصدر:** بلال زويوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية "فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة" (الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،

2011) رسالة ماجستير، غير منشورة، ص.134

بعد أن يتم تحديد التكلفة المستهدفة من خلال طرح الهامش المرغوب تحقيقه من سعر السوق المستهدف تأتي الخطوات التالية والمتمثلة في العمل على بلوغ هذه التكلفة المستهدفة وسيتم ذلك من خلال المراحل التالية:

### 3- تنفيذ مراحل الدراسة:

بعد أن حددنا المنتج الذي اخترنا أن يكون موضوع الدراسة، سنعمل في هذه المرحلة على جمع المعلومات المتعلقة بالمنتج، بالإعتماد على جمع المعلومات من مصادر داخلية من مصالح المؤسسة وأخرى خارجية من خلال دراسة السوق التي سنقوم بها، يمكن تصنيف هذه المعلومات إلى صنفين: معلومات متعلقة بالمنتج ومعلومات متعلقة بالسوق.

#### • معلومات متعلقة بالمنتج:

**إستعمالات المنتج:** يستعمل سائل غسيل الأواني نانو في غسيل الأواني.

**تسويق المنتج:** يسوق سائل غسيل الأواني نانو في الأسواق المحلية كما أنه توجد لدى أصحاب المؤسسة نظرة مستقبلية لتسويق هذا المنتج إلى الخارج.

**التصميم الحالي للمنتج:** يتكون منتج نانو سائل غسيل الأواني من مجموعة من المواد الأولية الداخلة في تركيبة هذا المنتج (مواد أيونية وأخرى غير أيونية، ماء معالج، مواد فعالة غير أيونية، مواد حافظة، عطر وملون).

#### • معلومات متعلقة بالسوق:

بإعتمادنا على مجموعة من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة تم التوصل إلى أنه للمنتج "نانو" سائل غسيل الأواني العديد من المنافسين الذين يمتلكون نسبة معينة من الإستحواذ على السوق وهم كما يلي:

- ✓ بريل إيزيس PRIL ISIS
- ✓ AIGLE
- ✓ تاست TEST
- ✓ بروفيت PRO-VIT
- ✓ Wiz
- ✓ بوس بروبر Boos propre
- ✓ Pur day
- ✓ SOVA
- ✓ Amir

## المطلب الثاني: دراسة سوق المنتج والمنتجات المنافسة.

سننطلق في هذا المطلب إلى دراسة سوق المنتج والتعرف على المنتجات المنافسة لهذا المنتج.

### 1- أهداف دراسة السوق:

إن الهدف من دراسة السوق التي سنقوم بها هو كما يلي:

- ✓ التعرف على وضعية المنتج محل الدراسة في السوق
  - ✓ رأي العملاء فيما يتعلق بهذا المنتج أي بهذا المنتج أي ما الذي يحبونه وما لا يحبونه، فيما يتمثل العامل الرئيسي الذي يحكم قرار شراء المنتج من حيث الجودة، السعر، توفر المنتج الشهرة، المتطلبات التي يلبها المنتج وما يوليه العملاء من أهمية ولا أهمية
  - ✓ تحديد السعر التنافسي للمنتج محل الدراسة
- ومن هنا يمكن صياغة المشكل المطروح والذي تساعدنا دراسة السوق في حله على النحو التالي:

ما هو الشكل الذي يجب أن يكون عليه المنتج نانو حتى يلبي متطلبات العملاء شريطة أن يكون ذلك بأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على جودة المنتج؟

### 2- تحليل السوق محل الدراسة:

لتحديد مكانة منتج "نانو" في السوق الجزائرية ومقارنته مع عدد من المنافسين اعتمدنا في هذا التحليل على دراسة السوق المحلية إستعانة بمراجع سابقة وكذلك على مواقع من الأنترنت. والجدول التالي يوضح مبيعات سائل غسيل الأواني "نانو" محل الدراسة والمنتجات المنافسة.

**الجدول رقم (02):** حصة السوق لمنتج نانو غسيل الأواني والمنتجات المنافسة.

المنتج	المبيعات	النسبة المئوية %
نانو	2	6%
بريل إيزيس PRIL ISIS	8	26%
AIGLE	6	20%
تاست TEST	5	16%
بروفيت PRO-VIT	1	3%
Wiz	1	3%
بوس بروبر Boos propre	1	3%
Pur day	1	3%
SOVA	1	3%
Amir	4	13%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مبيعات 30 قارورة في بعض المحلات التجارية لبلدية ميلة.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن منتج "نانو" يمثل نسبة 6% من مبيعات السوق المحلية مقارنة مع المنتجات المنافسة وهذا يدل على أن المؤسسة لها مكانة معتبرة في السوق المحلية رغم حداثةها.

### 3- تقييم سعر كل منتج:

الجدول التالي يمثل تقييم المحلات لسعر منتج "نانو" سائل غسيل الأواني والمنتجات المنافسة:

**الجدول رقم (03):** تقييم سعر منتج غسيل الأواني نانو وأسعار المنتجات المنافسة.

المنتج	سعر السوق
نانو	110 دج
پريل إيزيس PRIL ISIS	125 دج
AIGLE	140 دج
تاست TEST	130 دج
پروفيت PRO-VIT	140 دج
Wiz	120 دج
بوس پروپر Boos propre	50 دج
Pur day	120 دج
SOVA	100 دج
Amir	170 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أسعار السوق.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن سعر بيع منتج "نانو" في المتناول مقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة في السوق، مما يكسب المنتج ميزة تنافسية في السوق المحلية.

### 3- تحديد التكلفة المستهدفة لمنتج نانو:

بعد تحديد السعر المستهدف والذي يمثل السعر التنافسي الذي ينبغي أن تطبقه المؤسسة على منتج نانو تحسب التكلفة المستهدفة كما يلي:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المرغوب فيه

- حساب التكلفة المستهدفة للمنتج:

**الجدول رقم (04): حساب التكلفة المستهدفة للمنتج "نانو"**

المبلغ	البيان
100 دج	السعر المستهدف
6 دج	الهامش المرغوب (6%)
94 دج	التكلفة المستهدفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة.

التعليق: بما أن مؤسسة مواد التنظيف والتجميل PAC MC حديثة النشأة في الميدان فهي لا تسعى إلى تحقيق هامش ربح كبير، بل هدفها الأساسي مبدئياً هو الوصول إلى مكانة مرموقة في السوق.

## المبحث الثالث: دور التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية.

سنحاول في هذا المبحث معرفة الدور الذي تلعبه التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية.

### المطلب الأول: حساب التكلفة المستهدفة.

كحالة للمؤسسة تطبيق هذا النوع من الأساليب في حساب التكاليف ومن خلال الدراسة الميدانية والمقابلات التي أجريت مع محاسب المؤسسة ومراقب التسيير، تم إختيارنا لهذه الأسئلة بهدف إختيار الإجابة المناسبة والتي سيكون لها أثر كبير في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج واقعية. منها مايلي:

س1: هل تقوم المؤسسة بدراسة تكاليف إنتاج المنتجات المنافسة قبل البدء الفعلي في تصنيعها؟

ج1: حسب إستراتيجية المؤسسة بالنسبة للمؤسسة حديثة النشأة دراسة التكاليف في البداية يكون فقط بغرض إكتساح السوق.

س2: تقوم المؤسسة بمقارنة تكاليف منتجاتها بتكاليف المنتجات المنافسة قبل البدء الفعلي في عمليات تصنيعها؟

ج2: حسب نوعية المنتج و أهداف المؤسسة.

س3: بيئة أعمال مؤسستكم تفرض تصنيع منتجات بتكلفة محددة لا يمكن تجاوزها؟

ج3: تقوم المؤسسة بدراسة تكاليف إنتاج منتجاتها مسبقا قبل البدء بتصنيعها فعليا أي التكلفة محددة مسبقا.

س4: يساعد تطبيق دراسة تكلفة المنتجات المنافسة للمؤسسة في خلق مستقبل تنافسي للمؤسسة؟

ج4: نظرا لتركيزه على خلق جو تنافسي (إحتكار) واكتساب قوة علاقة بين العملاء والمورد.

س5: دراسة تكلفة المنتج قبل تصنيعه فعليا مدخل لإستخدام معلومات التكاليف في إدارة وخفض تكاليف المنتج في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج.

ج5: لكل منتج إمكانية تعويض مادة كمالية بأخرى أقل تكلفة.

س6: يتم إعداد بطاقة تقنية لكل منتج شرط أن لا تتجاوز التكلفة المحددة؟

ج6: دراسة تكلفة المنتجات المنافسة للمؤسسة وتكاليفها الداخلية ومقارنتهما يحقق التفاعل الإيجابي بين الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية للعملاء والمنافسين.

س7: العمل بأقل تكلفة مع حرية تحديد سعر البيع، التخفيضات، فترات السداد.

ج7: دراسة تكلفة المنتجات المنافسة للمؤسسة وتكاليفها الداخلية ومقارنتهما يساعد في توفير المعلومات المفصلة لصانعي القرار باختيار (تصميم بدائل التصنيع، متطلبات السعر) بشكل أفضل.

ج8: إعداد التصميم للعبوة مما يجعل المؤسسة تنتج منتجات بنفس السعر مع تخفيض حجم وسعة المنتج.

س9: استخدام معلومات التكلفة المتوقعة أو المقدرة أثناء مراحل تصميم المنتج والعمليات يساعد في مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط.

ج9: نعم تقدير التكاليف يساعد على تحديد السعر النهائي.

س10: تساعد الإدارة على بذل الجهود اللازمة للتغذية العكسية مع العملاء ثم تحديد المنتج الذي ينبغي أن يصمم لتلبية طلبات العملاء.

ج10: التوسع فسلسلة الإنتاج gamme de production، التوسع في إنتاج منتجات حسب طلبات الزبائن والمبيعات والتوزيع في المنتجات.

س11: دراسة تكلفة المنتجات المنافسة للمؤسسة وتكاليفها الداخلية ومقارنتهما يحقق تفادي حدوث الزيادة في التكاليف قبل البدء في الإنتاج.

ج11: أي منتج يخضع لبطاقة تقنية وإدارة التكاليف.

### المطلب الثاني: القدرة التنافسية.

تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم الأسئلة المقدمة والإجابات المقترحة من المؤسسة محل الدراسة والتي كانت كالتالي:

#### أولاً: القدرة التنافسية.

س1: ماهي دوافع اختياراً مجال النشاط؟

1- هوامش الربح بالقطاع عالية.

2- وجود تشجيعات من طرف الدولة.

3- له علاقة بتخصصكم (نشاط عائلي موروث).

ج1: نشاط عائلي موروث لان هناك شريك في نفس المجال.

س2: تعد الجودة العامل الأساسي لدى شركتكم؟.

ج2: نعم.

س3: تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة؟.

ج3: نعم والطموح إلى التصدير.

س4: يتم الحكم على الفرد على أنه كفء اعتمادا على:

1- المستوى التعليمي.

2- الخبرة المكتسبة.

3- المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام المسندة إليه.

ج4: الخبرة المكتسبة و المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام المسندة إليه

س5: تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الأفراد عند صياغة إستراتيجية المؤسسة.

ج5: بالإحتكاك مع الأطراف الخارجية.

س6: تسعى الشركة إلى إستمرارية تطوير منتجاتها؟

ج6: نعم

س7: تسعى الشركة إلى إنتاج منتجات مميزة عن جميع منافسيها في السوق؟

ج7: نعم، عن طريق: التغليف، النوعية، الجودة، التصميم.

س8: عند صياغة الإستراتيجية ينصب إهتمام المؤسسة حول:

1- العمل على تدنية التكاليف من خلال التقليل من استخدام الموارد.

2- إستغلال الموارد المتاحة الإستغلال الأمثل لتحقيق الكفاءة ورفع مستويات الإنتاجية.

ج8: إستغلال الموارد المتاحة الإستغلال الأمثل لتحقيق الكفاءة ورفع مستويات الإنتاجية.

س9: تملك مؤسستكم كفاءات لا تملكها المؤسسات المنافسة؟

ج9: بما أن المؤسسة جديدة في الميدان فهي تسعى لإكتساب خبرات مهنية.

س10: تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في بعض الحالات؟

ج10: لا

س11: ما هو تقيمكم لأهمية كل من عناصر الميزة التنافسية التالية في ظل تحديات المنافسة:

1- التحكم في الجودة.

2- التحكم في التكاليف.

3- الإبداع والإبتكار.

4- سرعة الإستجابة لإحتياجات الزبائن.

ج11: التحكم في التكاليف و سرعة الإستجابة لإحتياجات الزبائن.

س12: تقوم المؤسسة بشكل دوري بتقييم مختلف أنواع الموارد من حيث أهميتها الإنتاجية؟

ج12: نعم من حيث التلف مثلا، L'equipe de contrôle تقوم بتقييم الموارد سواء المواد الأولية

الصالحة أو التالفة المنتجات صالحة للتوجيه للإستهلاك. PH مرتفع مثلا يجب أن يكون مطابقا للبطاقة التقنية، والمصادقة عليها من قبل مخابر التحاليل.

س13: قامت المؤسسة بعمليات إندماج مع مؤسسات أخرى في بعض المجالات؟

ج13: لا

س14: يتم إعداد موازنة البحث والتطوير على أساس:

1- المبيعات السنوية

2- صافي الأرباح السنوية

3- غيرها.

ج14: صافي الأرباح السنوية.

س15: يعد إنتاج منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية تعزيزاً لقدرة المؤسسة على المنافسة؟

ج15: نعم.

س16: تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات مميزة عن منافسيها في السوق؟

ج16: نعم لتحقيق التميز.

س17: تتبنى إدارة المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقييم منتجات ذات جودة عالية؟

ج17: نعم لتحقيق التميز عن المنتجات المنافسة.

بالنسبة للمنافسة:

أ- ما درجتها؟

4- لا توجد

3- متوسطة

2- ضعيفة

1- قوية

ج: درجتها قوية

ب- تأثيرها.

3- لا تأثير

2- سلبي

1- إيجابي

ج: ذات تأثير إيجابي

ج- طبيعتها.

3- الخدمات

2- الجودة

1- السعر

ج: السعر والجودة

بالنسبة لزيائكم ما هي متطلباتهم؟

4- متقلب

3- السعر والجودة

2- أحسن جودة

1- أقل سعر

ج: السعر والجودة

س19: تسعى الشركة إلى الوصول إلى أسواق جديدة؟

ج19: أسواق وطنية وخارجية.

س20: تمارس الشركة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف؟

ج20: نعم لضبط النفقات والتكاليف.

س21: تدرك الشركة أن جوهر المنافسة والتفوق والبحث عن قطاع سوقي محدد؟

ج21: لا بتتويج المنتجات وتحسين جودتها معناه تنويع الأسواق أكثر.

س22: تعمل الشركة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة؟

ج22: نعم وذلك من خلال توسيعها في سلسلة الإنتاج حيث أنه كلما كانت La gamme كبيرة و واسعة كلما كان ذلك في مصلحة المؤسسة.

س23: تركز الشركة على إختراق أسواق غير تقليدية؟

ج23: نعم وذلك من خلال رغبتها في التوسع أكثر في تسويق منتجاتها مثلا للإقامات والمستشفيات...

س24: تراقب الشركة المؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين (الحصة السوقية، المبيعات)؟

ج24: من خلال البيع أي الحصة السوقية ومنافسة قوية من خلال مقارنة المنتج مع منتجات أخرى في الأسواق.

س25: تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق؟

ج25: نعم تقوم بدراستها عن طريق superviseur هو من يلاحظ.

س26: حجم السوق المحلي يخلق طلبا كافيا على منتجاتكم؟

ج26: الأولوية للسوق المحلي ليس بالدرجة الكبيرة إذ ترغب المؤسسة بالمزيد، لكن صعوبة التسويق لأن المنتج جديد.

س27: درجة ثقة المستهلك المحلي بمنتجاتكم عالية وساهمت بتعزيز الطلب عليها؟

ج27: تسعى لكسب ثقة المستهلك.

س28: تقوم المؤسسة بالتحديد المستمر لموقفها التنافسي من خلال ما يلي:

1- لتحديد الدقيق لجوانب قوتها في بيئتها الداخلية.

2- التحديد الدقيق لجوانب ضعفها في بيئتها الداخلية.

3- التحديد الدقيق للفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية.

4- التحديد الدقيق للتهديدات التي تتيحها بيئتها الخارجية.

5- تطابق المؤسسة جوانب قوتها وجوانب ضعفها الناتجة عن بيئتها الداخلية مع فرص وتهديدات بيئتها الخارجية فيما يعرف بتحليل SWOT.

ج28: البيئة الداخلية والخارجية.

س29: المؤسسة تدرك أهمية التحليل الإستراتيجي في إكتساب المزايا التنافسية اعتمادا على:

1- يساهم التحليل الاستراتيجي في تحقيق التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين.

2- يساهم التحليل الاستراتيجي في تمييز المؤسسة كنظام متكامل على المنافسين.

3- يساهم التحليل الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية للمؤسسة تتعكس على زيادة الحصة السوقية.

4- يساهم التحليل الاستراتيجي في اكتساب مزايا تنافسية تتعكس على زيادة المردودية.

ج29: تسعى لتعظيم الربح مع زيادة المردودية.

س30: إلى أي درجة تم تحقيق الأهداف التالية من خلال السنوات الثلاث الماضية؟

- ✓ إختراق أسواق جديدة.
- ✓ إبتكار منتجات جديدة.
- ✓ التحسين في المنتجات الحالية.
- ✓ إنخفاض معدلات التكاليف.
- ✓ شكاوى الزبائن.
- ✓ الزيادة في عدد الزبائن الجدد.
- ✓ تنوع وتجديد في طرق وأساليب العمل.
- ✓ تشجيع الإبتكار.
- ✓ نمو المبيعات بشكل عام.
- ✓ نمو الحصة السوقية للمؤسسة.
- ✓ إرتفاع متوسط معدلات إنتاجية العاملين.
- ✓ إرتفاع معدلات الأرباح.

ج30: إختراق أسواق جديدة، الزيادة في عدد الزبائن الجدد وكذا نمو الحصة السوقية للمؤسسة.

#### ثانيا: ميزة التكلفة الأقل.

وتمثلت الأسئلة المقترحة حول هذه الميزة في التالي:

س1: هل تسعى الشركة الاحتفاظ بالعناصر الكفأة لتخفيض من حجم التكاليف؟

ج1: حجم الإنتاج محدد من طرف اللجان الولائية التابعة لمديرية التجارة.

س2: هل تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية؟

ج2: حجم الإنتاج يخضع لتصريح مسبق من طرف اللجان الولائية لتجنب نفاذ المخزون أو تلفه.

س3: هل تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين بإتباع سياسة تخفيض التكاليف؟

ج3: أفضل جودة بأقل تكلفة.

س4: هل تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مابعد البيع؟

ج4: تقديم مزايا كالنقل، %، تغليف، l'abiage

س5: تسعى الشركة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية؟

ج5: تسعى الشركة إلى إكتساب مهارات وخبرات لبلوغ الأهداف المسطرة في الأجلين الطويل وهو الطموح إلى التصدير. أما في الأجل القصير تسعى لتغطية السوق المحلية.

### ثالثا: ميزة التمييز.

س1: تتميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة؟

ج1: المؤسسة حديثة النشاط حاليا هي فقط تسعى لاكتساب مكانة جيدة في السوق.

س2: يتوفر في الشركة فرص لإستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع إمتلاكها الشركات الأخرى؟

ج2: تسعى لإكتساح تكنولوجيا المعلومات(المؤسسة جديدة في النشاط).

س3: تعتني الشركة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العلمية؟

ج3: سعر التكلفة للإنتاج لتحديد سعر البيع النهائي.

س4: تتميز الشركة بخدمات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة؟

ج4: المؤسسة حديثة النشاط حاليا هي فقط تسعى لاكتساب مكانة جيدة في السوق.

نهدف من خلال المبحث إلى إبراز دور التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية في مؤسسة مواد

التنظيف والتجميل PAC MC من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

س1: هل أن قيام المؤسسة بدراسة تكاليف إنتاج منتج معين قبل البدء الفعلي في تصنيعه يؤدي إلى

تخفيض التكلفة أو رفع الجودة أو تحقيق الوقتية (الإبتكارية+ الاستجابة السريعة للزبائن) ؟

ج1: سعر التكلفة للإنتاج لتحديد سعر البيع النهائي.

س2: هل أن قيام المؤسسة بدراسة تكاليف إنتاج المنتجات المنافسة قبل البدء الفعلي في تصنيعه يؤدي إلى تخفيض التكلفة أو رفع الجودة أو تحقيق الوقتية (الإبتكارية+الاستجابة السريعة للزبائن) ؟

ج2: يستحيل معرفة le cout de produit للمنتج المنافس ومعرفة سعر البيع للمنتج المنافس.

س3: هل أن قيام المؤسسة بمقارنة تكاليف إنتاج منتج معين بتكاليف المنافسين قبل البدء الفعلي في تصنيعه يؤدي إلى تخفيض التكلفة أو رفع الجودة أو تحقيق الوقتية (الإبتكارية+ الاستجابة السريعة للزبائن)؟

ج3: مقارنة سعر البيع للمنتج مع سعر البيع للمنتجات المنافسة لأن معرفة تكاليف المنتجات المنافسة أمر مستحيل.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل التطبيقي وبالاعتماد على المقابلة، الملاحظة، ودراسة وتحليل الوثائق الخاصة بمصنع مواد التنظيف والتجميل PAC MC ميلة يمكننا القول أن المؤسسة لانطبق أسلوب التكلفة المستهدفة، وإنما تعتمد على طرق تقليدية لحساب تكاليفها، إلا أنه وفي حالة تطبيق المؤسسة محل الدراسة لهذا الأسلوب يمكنها أن تحقق قدرة تنافسية من خلال إنتاجها منتجات بتكلفة منخفضة والجودة المطلوبة في آن واحد.

خاتمة

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، تتضح ضرورة سعي المؤسسة لتدارك ذلك من خلال البحث عن ميزة تنافسية دائمة يصعب محاكاتها. في سبيل ذلك إستهدفت هذه الدراسة أسلوباً حديثاً من أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية، وهو أسلوب التكلفة المستهدفة، كما تم التطرق إلى الدور الذي يلعبه أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يسمح هذا الأسلوب بالإختيار في إنتاج المنتج المرغوب فيه، أي تكون لديها صورة واضحة عن السعر والسوق الذي يطرح فيه، أين يكون لها صورة مستقبلية عن مصير هذا المنتج، ثم توصلنا على أنها تبدأ من السعر المستهدف الذي يحتوي على خاصية تمكنه من المنافسة في السوق للوصول إلى التكلفة، وتخفيض التكاليف من أجل الربح على المدى الطويل والحفاظ على جودة المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

## **1- إختبار فرضيات الدراسة:**

### **➤ إختبار الفرضية الرئيسية:**

- لا يوجد أي تأثير لأسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة PAC MC وذلك لعدم تبني هذه الأخيرة لأسلوب التكلفة المستهدفة.

### **➤ إختبار الفرضيات الفرعية:**

#### **الفرضية الأولى:**

- تقوم إدارة مؤسسة PAC MC بدراسة تكاليف المؤسسات المنافسة: لا تقوم المؤسسة قيد الدراسة بدراسة تكاليف المؤسسات المنافسة لأنها حديثة النشأة وبالتالي فهي حالياً تسعى لضمان مكانة جيدة في السوق أولاً قبل سعيها إلى تحقيق هوامش أرباح عالية.

الفرضية الثانية:

- تقوم إدارة مؤسسة PAC MC بتحليل دقيق لجميع تكاليف منتجاتها: أكيد وذلك من خلال إعداد بطاقة تقنية للمنتج بغية تحديد التكلفة الإجمالية للمنتج ومنه تحديد هامش الربح.

الفرضية الثالثة:

- تقوم إدارة مؤسسة PAC MC بمقارنة تكاليف منتجاتها بتكاليف المنتجات المنافسة قبل البدء الفعلي في عملية الإنتاج والتسويق: تقوم مؤسسة PAC MC بمقارنة سعرها مع أسعار المنتجات المنافسة لأن تكاليف المنتجات المنافسة هي معلومات سرية لا يمكن الحصول عليها.

2- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتي تجلت في الفصول السابقة قمنا بالوصول إلى النتائج التالية:

- لا يمكن الاعتماد على المنهج التقليدي في تخفيض التكاليف في حدود الأسعار السائد في السوق التنافسية، مما يتطلب تخفيض التكلفة وتحسين الجودة المطلوبة وهذا يتوفر في أسلوب التكلفة المستهدفة.
  - تعتبر التكلفة المستهدفة منهجا جديدا في الحصول على الأرباح وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
  - تحقيق الميزة التنافسية من خلال المبادئ التي جاءت بها التكلفة المستهدفة وهذا من خلال إنتاج منتج بأقل تكلفة أو تقديم خدمة مميزة.
  - تطبيق التكلفة المستهدفة في المؤسسة يجب عليها أن تتكيف مع متطلبات السوق والمنتج أي تخفيض تكاليفها وأسعارها حتى تتمكن من تحقيق الأرباح.
- وتتمثل النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي في:

- الخوف من تبني أساليب جديدة تختلف عن الأسلوب التقليدي وهذا لعدم فهم أسلوب التكلفة المستهدفة.
- عدم إهتمام المؤسسة بأسلوب التكلفة المستهدفة الذي يكسبها حصة سوقية أكبر في السوق المحلية أو الدولية، وهذا يعود عليها بهامش ربح وتحقيق الميزة التنافسية.
- المؤسسة حديثة النشأة لذا هي لا تعتمد على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة حاليا بل تسعى فقط توفير سعر بيع مستهدف قليل إلى حين إكتسابها مكانة مضمونة وجيدة في السوق.

### 3- التوصيات:

وانطلاقا من هذه النتائج يمكننا إقتراح التوصيات التالية:

- يجب التطبيق العملي والعملي لأسلوب التكلفة المستهدفة المتمثل في:  
(التكلفة المستهدفة = سعر البيع المتوقع - هامش الربح المطلوب )
- ضرورة توعية أفراد المؤسسة بضرورة وجود أساليب تكاليف حديثة وتشجيعهم على التعاون وتنسيق الجهود وإحترام تعليمات الإدارة.
- إمكانية توسيع الإنتاج من خلال تدعيم المصنع بخط إنتاج حديث، حيث يمكنها من تحقيق مزايا أكبر.
- إن تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة لدى المؤسسات الجزائرية عامة أو مؤسسة إنتاج مواد التنظيف والتجميل سيمكنها من تجاوز الكثير من الصعوبات التي تعجز الطرق التقليدية عن إيجاد الحل لها.
- يجب العمل على تخفيض وتحديد التكاليف في مرحلة التخطيط والتصميم قبل البدء بأي عملية إنتاجية من خلال إستخدام أدوات تحجيم التكاليف مثل هندسة القيمة.
- العمل على إزالة المعوقات والتغلب عليها التي تحول دون تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة سواء كانت داخلية أم خارجية.

- من الضروري قيام مؤسسة إنتاج مواد التنظيف والتجميل بتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة لما تحقّقه من فوائد ومزايا ومقدرة تنافسية في ظل التطورات الإقتصادية والتكنولوجية العالمية.

- من الضروري العمل على تفعيل العناصر اللازمة لتطبيق هذا المدخل بصورة أكبر ومحاولة استعمال العناصر المتوافرة حالياً كخطوة أولية لتطبيقه والعمل على إزالة المعوقات التي تواجه تطبيق هذا المدخل.

#### 4- الإستنتاجات:

توصل البحث إلى عدد من النتائج يمكن ذكرها على النحو الآتي :

1- تعد التكلفة المستهدفة إحدى الأدوات التي ظهرت نتيجة لنمو المستمر في المنافسة والتطور التكنولوجي السريع وقصر حياة المنتجات ورغبات الزبائن في المنتجات المتجددة فهي مدخل تطبيقي لإدارة التكلفة وهي طريقة للتسعير بموجبها يتم تحديد التكلفة المستهدفة منطلقين من أن السعر يقود التكلفة فضلا عن أنها تساهم بالتركيز على تصميم المنتج والعملية آخذين بعين الإعتبار جميع التكاليف ذات العلاقة بدورة حياة المنتج .

2- أن الميزة التنافسية هي مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على أداء أنشطتها بأسلوب يفوق أسلوب منافسيها وبالشكل الذي يصعب تقليده مما يؤدي إلى خلق قيمة مدركة عالية من قبل الزبون فضلا عن القيمة للوحدة الصناعية.

3- لا تقوم الشركة باستعمال تقنية التكلفة المستهدفة في صناعتها حيث تبين ذلك من خلال ما يأتي :

- عدم استعمال التكلفة المستهدفة في مجال التخطيط والتصميم.
- عدم استعمال التكلفة المستهدفة في مجال إعداد البحوث والتطوير للمنتج.
- عدم استعمال التكلفة المستهدفة في عملية التصنيع وغيرها من المجالات.

هناك معوقات تحول دون قيام الشركة باستعمال مدخل التكلفة المستهدفة في صناعاتها، وكان أبرزها:

- الخوف من تبني أساليب جديدة مختلفة عن الأسلوب المستعمل حالياً.

#### 5- الآفاق المستقبلية:

وفي الأخير نقترح بعض المواضيع التي تمثل إشكاليات جديدة بالبحث في هذا المجال:

- تخفيض التكاليف في دعم الميزة التنافسية.
- دور مداخل ضبط التكلفة في رفع القدرة التنافسية.
- دور أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة في رفع القدرة التنافسية.

# قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية (الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002) الطبعة الأولى.
2. آرثر أيه. تومسون، أيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية (لبنان بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، 2006) الطبعة الأولى.
3. إياد عبد الفتاح النسور، إدارة التسويق (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015) الطبعة الثانية.
4. إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012) الطبعة الأولى.
5. باسم شمس الدين، إستراتيجيات النمو والإستقرار والنجاح في العملية الإدارية (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2012) الطبعة الأولى.
6. باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2010) الطبعة الأولى.
7. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة (الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الثانية.
8. بشير العلاق، التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)
9. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)
10. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، ايهاب علي القرم، التسويق الحديث: مدخل شامل (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)
11. ثناء علي القباني، مدخل إستراتيجي لدراسات متقدمة في إدارة التكلفة وتحليل الربحية (مصر: الدار الجامعية، 2006)

12. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، الطبعة العربية.
13. خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة: مدخل إستراتيجي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015) الطبعة الأولى.
14. خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي (الأردن: دار الكسيرة للنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى
15. دايفيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، سيد أحمد عبد المتعال، محمد سيد أحمد عبد المتعال (المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2001)
16. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009) الطبعة الأولى.
17. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) الطبعة العربية.
18. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية (الجزائر: دار جريز للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى.
19. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009) الطبعة العربية الأولى.
20. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013)
21. شارلزهل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2001) الطبعة الانجليزية Strategic Management

22. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (الأردن: دار وائل للنشر، 2009) الطبعة الثانية.
23. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الأولى
24. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006) الطبعة الثانية
25. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007) الطبعة الثانية.
26. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى.
27. علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي (الأردن: دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى.
28. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)
29. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق: أفكار وتوجيهات جديدة (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الثانية.
30. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006) الطبعة الثانية.
31. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004) الطبعة الأولى.
32. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013) الطبعة الأولى.
33. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008) الطبعة الأولى.
34. محمد عبد الفتاح العشماوي، محاسبة التكاليف المنظورين التقليدي والحديث (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013) الطبعة الأولى.

35. محمد عبد الله العوامرة، إدارة التجزئة منظور تطبيقي (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى.
36. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014) الطبعة الأولى.
37. محمد محمد إبراهيم، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية (الإسكندرية: الدار الجامعة الإسكندرية، 2010) الطبعة الأولى.
38. محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات: مدخل التمييز الإداري واحتلال مركز الريادة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2016) الطبعة الأولى.
39. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة (المملكة الأردنية الهاشمية: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الأولى.
40. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011) الطبعة الأولى.
41. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)
42. مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية (وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008/2007)
43. منير نوري، مدخل المعلومات والإستراتيجيات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009) الطبعة الثانية.
44. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الرابعة.

45. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية، الوظائف المجالات (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)

46. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف (الأردن: دار وائل للنشر، 2008) الطبعة الثانية.

## 2- الرسائل والمذكرات:

1. إسراء عبد السلام محسن، مدى إستخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة بنك فلسطين (غزة: جامعة الأزهر، 2016) رسالة ماجستير، غير منشورة.

2. إسراء عبد السلام محسن، مدى إستخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة بنك فلسطين (غزة: جامعة الأزهر، 2016) رسالة ماجستير، غير منشورة

3. آلاء مصطفى خليل، نموذج مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في شركة معامل الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل في قطاع غزة: دراسة حالة (فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، يناير 2012) رسالة ماجستير، غير منشورة.

4. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (الجزائر: جامعة الجزائر، 2005) رسالة ماجستير، غير منشورة.

5. أمل إبراهيم أحمد وادي، فاعلية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية تطبيقية على منشآت الصناعة التحويلية (السودان: جامعة السودان العليا والبحث العلمي الخرطوم، 2016) أطروحة دكتوراه، غير منشورة.

6. أوريسي هيبه الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية: دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر (الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، 2012) رسالة ماجستير، غير منشورة.

7. بلال زويوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية "فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية بقسنطينة" (الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة.
8. بن جدو علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي (الجزائر: جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2015) رسالة ماجستير، غير منشورة.
9. بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف (الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013) أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
10. بن عامر عبد الكريم، نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الأساليب الكمية كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار: دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية (الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010) رسالة ماجستير، غير منشورة.
11. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (الجزائر: جامعة سطيف1، 2012) رسالة ماجستير، غير منشورة.
12. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس (الجزائر: جامعة منتوري، قسنطينة، 2012) رسالة ماجستير، غير منشورة.
13. بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم (الجزائر: جامعة وهران2، 2015) رسالة ماجستير، غير منشورة.
14. حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016) أطروحة دكتوراه، غير منشورة.

15. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي (الجزائر: جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007) رسالة ماجستير، غير منشورة.
16. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة والدول: حالة الجزائر (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005) رسالة ماجستير، غير منشورة.
17. راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف (الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008) رسالة ماجستير، غير منشورة.
18. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (الجزائر: جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة.
19. سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية (الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2010)، رسالة ماجستير، غير منشورة.
20. صديق آدم محمد أبكر، الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في تحكم وتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية: دراسة ميدانية على عينة من مصانع السكر في السودان (السودان: السودان الخرطوم، 2014) أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
21. صفاء أحمد عبد الماجد محمد، دور التكاليف المستهدفة في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي (السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016) رسالة ماجستير، غير منشورة.
22. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة '2005-2000' (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007) رسالة ماجستير، غير منشورة.
23. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية (الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017) أطروحة دكتوراه، غير منشورة.

24. عبدوس عبد العزيز، سياسة الإنفتاح التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول (الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011) أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
25. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة شركة إسمنت عين الكبيرة (الجزائر: جامعة 20 أوت سكيكدة، 2008) رسالة ماجستير، غير منشورة
26. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس (الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة.
27. علي عدنان أبو عودة، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة (فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2010) رسالة ماجستير، غير منشورة.
28. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، 2002) رسالة ماجستير، غير منشورة.
29. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقريت (الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015) رسالة ماجستير، غير منشورة.
30. محمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية (فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة، 2011) رسالة ماجستير، غير منشورة.
31. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية (مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، فيفري 2010) أطروحة دكتوراه في الفلسفة، غير منشورة.
32. ميساء محمود محمد راجحان، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات: دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة (السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2002) رسالة ماجستير، غير منشورة

33. ناجي شايب الركابي، أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي لشركة الصناعات الإلكترونية (العراق، كلية التقنية، بغداد، 2010)، مذكرة ماجستير، غير منشورة.

34. هادفي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013)، رسالة ماجستير، غير منشورة.

35. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis (الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009) رسالة ماجستير، غير منشورة.

### 3- المجالات والملتقيات والمنشورات

1. التنافسية في الفكر الإقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، مقال حول: التنمية الاقتصادية، مصر، 2011، ص9.

2. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 الجزائر، العدد 11، 2011.

3. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية برج بوعرييج، الجزائر، العدد 15، 2016، ص294.

4. إلياس غقال، يوسف مدوكي، عادل زقير، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2007

5. بدري عبد المجيد، الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مجلة المدبر، الجزائر، العدد 3، جوان 2016

6. خالد محمد أحمد عبد الله، فتح الرحمان الحسن منصور، التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة وفقا للنشاط (ABC) كأدوات لإدارة التكلفة الإستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج

- الكهرباء: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، السودان، مجلد 16، العدد 1، 2015
7. خليل الدليمي، حازم علي عبد الله المومني، أثر تطبيق احتساب طريقة التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وتسعير المنتجات: دراسة ميدانية على مصانع الأغذية الأردنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الأردن، المجلد 13، العدد 39، 2016
8. ذوادي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف الجزائر، العدد 09، 2009
9. رياض مصلح الشقاحين، مدى إدراك أهمية تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الإلكترونية المساهمة العامة الأردنية، مجلة بحوث جامعة حلب (سلسلة العلوم الاقتصادية)، سوريا، العدد 10، أيلول 2010.
10. زعرور نعيمة، كردودي سهام، أحمد ضيف، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة الجزائر، العدد 1، جوان 2017.
11. زكريا محمد زكريا هيبه، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT) في التعليم (مفهومه وآليات تطبيقه)، مجلة العلوم التربوية، ج1، العدد الرابع، أكتوبر 2016.
12. سالم محمد الصقع، أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف، مجلة أريد للعلوم الإدارية والمالية، الأردن، المجلد 16، العدد 1، 2012.
13. سعاد جاسم محمد، التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 63، 2011.
14. سملاي يحضة، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ماي 2005.
15. عبد المؤمن مرزوقي، نور الدين شنوفي، تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءتها، مجلة المناجير: المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 02، جوان 2015

16. عيسى دراجي، **البيئة والميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة طريق ثنية الحد عين الدفلى، الجزائر، 2010.
17. غسان فلاح المطارنة، **متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة حالة**، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 24، العدد الثاني، 2008.
18. مجدي وائل الكبيجي، **مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمدخل لتحقيق التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية**، مجلة كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، المجلد 41، العدد2، 2014.
19. محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر كانون الأول 2003 السنة الثانية.
20. مزوغ عادل، **دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية**، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، دورية دولية محكمة تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، جوان 2013.
21. يوسف مسعداوي، **القدرات التنافسية ومؤشراته**، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08،09 مارس 2005.

**- المراجع باللغة الأجنبية:**

1. Alain Burlaud **et Claude Simon**, comptabilité de gestion coûts / contrôle, 3e édition, Vuibert, pari, 2003.
2. J. Lee, **USE Target Costing to Improve Your Bottom-Line**, CPA Journal, S-JAP, Vol.64-, No.1, Jan(1994).