

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسويق وإدارة الأعمال

العنوان

تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية  
- دراسة حالة -

من إعداد  
بوطيبة عبد الرحمن

المناقشة بتاريخ 2017/07/02 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	- جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	أستاذ	نوري منير
مقرر	- جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	أستاذ محاضر - قسم أ -	مداح عرايبي الحاج
ممتحن	- جامعة الجزائر - 3	أستاذ	داوي الشيخ
ممتحن	- جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر	أستاذ	ثابتي الحبيب
ممتحن	- جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	أستاذ محاضر - قسم أ -	مجاهدي فاتح
ممتحن	- جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	أستاذ محاضر - قسم أ -	أنساعد رضوان

## الشكر

أبدأ شكري بالوالدين الكريمين والأسرة الكريمة على مساندتهم لي طوال السنوات التي قضيناها في الجامعة.

وأشكر أستاذي الكريم "مداح عرايبي الحاج" المشرف على هاته الأطروحة، على تفعيله لمبدأ المرافقة في نظام "LMD"، أشكره على مرافقتي لي طوال المراحل الثلاث في هذا النظام، على فكرة عنوان الأطروحة، على هندسته لها وإشرافه على كل تفصيل من تفاصيلها.

كما أخص بالشكر السيد "جمال ريجي" الموظف بمؤسسة فيياكس بلاست، على المعطيات التي أمدنا بها في الجانب الميداني، وإلى كل من ساهم في الجانب الميداني من الأطروحة من عمال المؤسسة.

فهرس المحتويات، الأشكال والجداول البيانفة

الصفحة	العنوان
III-I	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال البيانية والجداول البيانية
أ	المقدمة
أ	التمهيد
أ	مشكلة البحث
ب	الفرضيات
ج	أهداف البحث
ج	أهمية البحث
ج	مبررات اختيار الموضوع
د	المنهج المتبع
د	حدود البحث
هـ	الدراسات السابقة
ح	تقسيمات البحث
01	الفصل الاول: مدخل لاستراتيجية وتنافسية المؤسسة.
02	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل لاستراتيجية المؤسسة.
02	المطلب الاول: الإطار النظري والمفاهيمي لاستراتيجية المؤسسة.
05	المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية في المؤسسة.
07	المطلب الثالث: مدارس الفكر الاستراتيجي.
12	المبحث الثاني: سيرورة صياغة استراتيجية المؤسسة.
13	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة.
16	المطلب الثاني: تحليل الوضعية التنافسية لميادين نشاط المؤسسة.
23	المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية لمحفظة نشاطات المؤسسة.
33	المبحث الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي لتنافسية المؤسسة.
33	المطلب الاول: مفهوم تنافسية المؤسسة.
37	المطلب الثاني: مستويات ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.
42	المطلب الثالث: إضافات نظرية استراتيجية المؤسسة لفهم التنافسية.
46	خلاصة
47	الفصل الثاني: مداخل تحليل التكاليف في المؤسسة
48	تمهيد

48	المبحث الأول: المقاربات النظرية لتكاليف المؤسسة
48	المطلب الأول: نظرية تكاليف المعاملات ووجود المؤسسة.
53	المطلب الثاني: المقاربة الاقتصادية والمحاسبية للتكاليف.
56	المطلب الثالث: المقاربة الاستراتيجية للتكلفة.
64	المبحث الثاني: هيكل التكاليف داخل المؤسسة
64	المطلب الأول: مفهوم التكلفة وعوامل تطورها في المؤسسة.
66	المطلب الثاني: تقسيمات وأنواع التكاليف.
71	المطلب الثالث: ديناميكية التكاليف.
74	المبحث الثالث: مداخل السيطرة بالتكاليف داخل المؤسسة.
74	المطلب الأول: سلسلة القيمة لتحليل التكلفة المؤسساتية.
76	المطلب الثاني: أثر الخبرة لخفض التكاليف في المؤسسة.
80	المطلب الثالث: التصنيع المرن كمدخل لخفض التكاليف.
86	خلاصة
87	الفصل الثالث: متطلبات وخيارات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف
88	تمهيد
88	المبحث الأول: متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف
88	المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة
91	المطلب الثاني: تحليل مسببات التكلفة
93	المطلب الثالث: تحليل المركز التنافسي للمؤسسة
98	المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية للسيطرة على التكاليف الصناعية.
99	المطلب الأول: خيار التكامل للسيطرة على منابع التكلفة.
101	المطلب الثاني: خيار إعادة التركيز للعودة للحرفة الأساسية.
103	المطلب الثالث: خيار تخريج النشاطات الغير مسيطر على تكاليفها.
108	المبحث الثالث: الخيارات والإدارة الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف ودعم تنافسية المؤسسة.
108	المطلب الأول: متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف لدعم تنافسية المؤسسة.
110	المطلب الثاني: خيارات السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسة.
113	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسة.
115	خلاصة
116	الفصل الرابع: تحليل استراتيجية وتنافسية مؤسسة فيفاكس بلاست
117	تمهيد

117	المبحث الأول: مدخل لمجمع البلاستيك والمطاط "ENPC" ومؤسسة "FIPEXPLAST"
117	المطلب الأول: تطور ونشأة مجمع البلاستيك والمطاط "ENPC".
126	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة "FIPEXPLAST".
127	المطلب الثالث: مجالات نشاط والميكل التنظيمي لمؤسسة فيياكس بلاست.
130	المبحث الثاني: تحليل استراتيجية وتنافسية مؤسسة "FIPEXPLAST".
131	المطلب الاول: تحليل استراتيجية المؤسسة.
134	المطلب الثاني: تحليل هيكل المنافسة وحواجز الدخول.
139	المطلب الثالث: تحليل تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.
144	المبحث الثالث: تحليل هيكل تكاليف المؤسسة.
144	المطلب الاول: تحليل هيكل تكاليف النشاطات الأساسية لمؤسسة فيياكس بلاست.
149	المطلب الثاني: تحليل هيكل تكاليف النشاطات المساعدة لمؤسسة فيياكس بلاست.
152	المطلب الثالث: تحليل هيكل تكاليف تصنيع منتج "FILM".
157	خلاصة
158	الفصل الخامس: تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف والنموذج المقترح.
159	تمهيد
159	المبحث الاول: تصميم الدراسة الميدانية.
159	المطلب الاول: المراحل المنهجية للدراسة.
160	المطلب الثاني: تطوير أداة الدراسة.
162	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.
163	المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات.
164	المطلب الاول: نتائج تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.
165	المطلب الثاني: نتائج تطبيق متطلبات الخيارات الاستراتيجية لتدنية التكاليف.
167	المطلب الثالث: نتائج تطبيق متطلبات التصنيع المرن.
173	المبحث الثالث: النموذج المقترح لتحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف.
173	المطلب الاول: تحسين تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.
175	المطلب الثاني: تطبيق الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف.
182	المطلب الثالث: تحسين تطبيق متطلبات أثر الخبرة والتصنيع المرن.
197	خلاصة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
06	الشكل رقم (01-I): خلق القيمة لأصحاب المصالح.
14	الشكل رقم (02-I): المكونات الستة للرؤية الاستراتيجية.
18	الشكل رقم (03-I): تحليل مدرسة هارفرد لمحيط المؤسسة.
19	الشكل رقم (04-I): نموذج SWOT.
20	الشكل رقم (05-I): العوامل المحددة للاستراتيجية التنافسية.
21	الشكل رقم (06-I): القوى المحركة للمنافسة داخل الصناعة.
24	الشكل رقم (07-I): الخيارات الاستراتيجية المتاحة على مختلف المستويات الاستراتيجية.
25	الشكل رقم (08-I): الاستراتيجيات الشاملة لمايكل بورتر.
26	الشكل رقم (09-I): مزايا تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف داخل هيكل الصناعة.
27	الشكل رقم (10-I): الساعة الاستراتيجية.
29	الشكل رقم (11-I): مزايا تطبيق استراتيجية التمييز داخل هيكل الصناعة.
31	الشكل رقم (12-I): الاختلاف الجوهرى بين استراتيجيتي مايكل بورتر.
32	الشكل رقم (13-I): الاختناق فى المنتصف.
34	الشكل رقم (14-I): تطور التنافسية من النظرية التجارية الى نظرية التنافسية.
36	الشكل رقم (15-I): مخطط التنافسية.
38	الشكل رقم (16-I): نموذج الماسة لمايكل بورتر.
40	الشكل رقم (17-I): محددات التنافسية داخل قطاع صناعى.
43	الشكل رقم (18-I): محددات الديناميكية التنافسية.
49	الشكل رقم (01-II): آلية التنسيق الكلاسيكية.
50	الشكل رقم (02-II): السوق والمؤسسة آليتين تنسيقيتين مختلفتين.
52	الشكل رقم (03-II): عوامل تطور تكاليف المعاملات.
53	الشكل رقم (04-II): حدود المؤسسة.
58	الشكل رقم (05-II): مقارنة بين المدخل التقليدى للتكاليف وأسلوب التكلفة المستهدفة.
61	الشكل رقم (06-II): خطوات هندسة القيمة.
63	الشكل رقم (07-II): تحليل النشاط.
65	الشكل رقم (08-II): الفروق بين التكلفة المصروف والخسارة الضريبية.
67	الشكل رقم (09-II): تقسيمات التكاليف.
71	الشكل رقم (10-II): المسير فى مواجهة التكاليف الديناميكية.
75	الشكل رقم (11-II): سلسلة القيمة للمؤسسة.
77	الشكل رقم (12-II): التعبير البسيط عن أثر الخبرة.

77	الشكل رقم (II-13): مكونات أثر الخبرة.
78	الشكل رقم (II-14): منحى "U" للتكاليف فى المءى الطويل.
82	الشكل رقم (II-15): منزل المرونة لتويوتا.
83	الشكل رقم (II-16): مسببات المءر.
94	الشكل رقم (III-01): ءليل المركز التنافسى للمؤسسة بباء على مستوى تكاليفها التصنيعفة.
94	الشكل رقم (III-02): ءليل المركز التنافسى للمؤسسة بباء على مستوى تكاليفها التصنيعفة.
99	الشكل رقم (III-03): التكامل وعدم التكامل، نموذج نظرفة تكاليف المعاملات.
104	الشكل رقم (III-04): التءرفف فى المؤسسات الأوروففة.
105	الشكل رقم (III-05): ءوارزفة التءرفف.
122	الشكل رقم (IV-01): الهفكل التنظيمى لمءع صناعة البلاسءفك والمطاط ENPC.
124	الشكل رقم (IV-02): الهفكل التنظيمى للإءارة العامة لمءع ENPC.
127	الشكل رقم (IV-03): الهفكل التنظيمى لمؤسسة FIPEXPLAST.
130	الشكل رقم (IV-04): مفاءفن نشاط ومنتءات مؤسسة FIPEXPLAST.
134	الشكل رقم (IV-05): القوف المءركة للمنافسة داخل الصناعة البلاسءفك لمؤسسة ففبأكس بلاسء.
135	الشكل رقم (IV-06): ءقفم القوف ءمبس لهفكل صناعة مؤسسة ففبأكس بلاسء.
140	الشكل رقم (IV-07): ءطور رقم أعمال مؤسسة ففبأكس بلاسء بفن 2010-2015.
141	الشكل رقم (IV-08): مءارنة رقم أعمال مؤسسة ففبأكس بلاسء بعفنة من المؤسسات المنافسة.
144	الشكل رقم (IV-09): منءى ءطور تكاليف الامءاء الءاءلفى .
145	الشكل رقم (IV-10): منءى ءطور ءءلفة الءى ءءملها الوءءة الواءءة من تكاليف الامءاء الءاءلفى.
146	الشكل رقم (IV-11): منءى ءطور تكاليف الإءءاف.
146	الشكل رقم (IV-12): منءى ءطور ءءلفة الءى ءءملها الوءءة الواءءة من تكاليف الإءءاف.
147	الشكل رقم (IV-13): منءى ءطور تكاليف الامءاء الءاءرفى.
148	الشكل رقم (IV-14): منءى ءطور ءءلفة الءى ءءملها الوءءة الواءءة من تكاليف الامءاء الءاءرفى.
148	الشكل رقم (IV-15): منءى ءطور تكاليف ءءوفق.
149	الشكل رقم (IV-16): منءى ءطور ءءلفة الءى ءءملها الوءءة الواءءة من تكاليف ءءوفق.
150	الشكل رقم (IV-17): منءى ءطور تكاليف ءءوففن.
150	الشكل رقم (IV-17): منءى ءطور ءءلفة الءى ءءملها الوءءة الواءءة من تكاليف ءءوففن.
151	الشكل رقم (IV-18): منءى ءطور تكاليف الموارء البشرفة.
152	الشكل رقم (IV-19): منءى ءطور ءءلفة الءى ءءملها الوءءة الواءءة من تكاليف الموارء البشرفة.
153	الشكل رقم (IV-19): ءءالف الءابءة الءى ءءملها الوءءة الواءءة من منءف "FILM".
154	الشكل رقم (IV-20): نسبة ما ءءمله الوءءة الواءءة من منءف "FILM" من تكاليف الأنسءة.
155	الشكل رقم (IV-20): ءللل سلسلة قفمة اءءاف منءف "FILM".



## فهرس الأشكال والجداول البيانية

173	الشكل رقم (01-V): مراحل تطبيق نموذج الدراسة.
175	الشكل رقم (02-V): تقسيم أنشطة مؤسسة فيياكس بلاست، وفق فلسفة سلسلة القيمة.
176	الشكل رقم (03-V): نتائج تقسيم المؤسسة إلى أنشطة وفق ميادين نشاطاتها الاستراتيجية.
177	الشكل رقم (04-V): تمثيل المحيط الخارجي بسلاسل قيمة للتلائية مؤسسة مورد زبون.
179	الشكل رقم (05-V): نتائج تطبيق خيار التكامل بين التلائية مؤسسة موردين زبائن صناعيين.
180	الشكل رقم (06-V): تطبيق خيار إعادة التركيز على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست.
182	الشكل رقم (07-V): تخريج الأنشطة الغير مسيطر على تكاليفها لمؤسسة فيياكس بلاست.
183	الشكل رقم (08-V): تحسين تطبيق متطلبات أثر الخبرة.
185	الشكل رقم (09-V): تحسين التدفقات بين أنشطة مؤسسة <i>FIPEXPLAST</i> .
186	الشكل رقم (10-V): العودة لمرحلة التصميم للسيطرة على التكاليف التصنيعية لـ <i>FIPEXPLAST</i> .
187	الشكل رقم (11-V): تحسين التزامن بين أنشطة مؤسسة <i>FIPEXPLAST</i> .
188	الشكل رقم (12-V): تحسين التركيز على فرق العمل للسيطرة على التكاليف.
189	الشكل رقم (13-V): تحسين تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسة فيياكس بلاست.
191	الشكل رقم (14-V): تحسين تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسة فيياكس بلاست.
192	الشكل رقم (16-V): تحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لمؤسسة فيياكس بلاست.
194	الشكل رقم (17-V): تحسين السيطرة على تكاليف النشاطات الأساسية والداعمة لمؤسسة فيياكس بلاست.

### فهرس الجداول البيانية

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
03	الجدول رقم (01-I): المرحلة المبكرة لتحديد مفهوم الاستراتيجية.
03	الجدول رقم (02-I): مرحلة البلورة لتحديد مفهوم الاستراتيجية.
04	الجدول رقم (03-I): مرحلة النضج لتحديد مفهوم الاستراتيجية.
30	الجدول رقم (04-I): متطلبات الاستراتيجيات الشاملة.
84	الجدول رقم (01-II): الخطوط العريضة للتصنيع المرن.
90	الجدول رقم (01-III): أوجه الاختلاف بين التحليل الكلاسيكي للتكاليف وتحليل سلسلة القيمة.
97	الجدول رقم (02-III): مراحل التحليل المقارن.
106	الجدول رقم (03-III): النشاطات المخرجة من عينة من المؤسسات الأوربية.
110	الجدول رقم (04-III): مقارنة سلاسل قيمة المنافسين.
119	الجدول رقم (01-IV): فروع الجمع وتشكيلة منتجاته.
131	الجدول رقم (01-IV): نتائج الإجابة على العبارة رقم 1.
132	الجدول رقم (02-IV): نتائج الإجابة على العبارة رقم 2.
132	الجدول رقم (03-IV): نتائج الإجابة على العبارة رقم 3.
135	الجدول رقم (04-IV): تقييم القوى الخمس لهيكل صناعة مؤسسة فيياكس بلاست.

141	الجدول رقم(IV-05): رقم اعمال مؤسسه ففياكس بلاست مقارنة بعفنة من المؤسسات المحلفة المنافسة.
142	الجدول رقم (IV-06): أسعار منتج البولستفران لمؤسسه <i>FIPEXPLAST</i> .
142	الجدول رقم (IV-07): أسعار منتج البولستفران لمؤسسه <i>FIPEXPLAST</i> .
143	الجدول رقم (IV-08): أسعار منتج الشرائط البلاستفكفة "FILM" لمؤسسه <i>FIPEXPLAST</i> .
162	الجدول رقم (V-01): توزفع افراد مجتمع الدراسة.
163	الجدول رقم (V-02): نتائج تطففق متطلبات اسررافففة السفطرة باللكالف.
164	الجدول رقم (V-03): نتائج تطففق متطلبات الإدارة الاسررافففة لللكالف.
164	الجدول رقم (V-04): نتائج تطففق مفرلف سلسلة القفمة.
165	الجدول رقم (V-05): نتائج تطففق مفرلف مسففب المف الكلفة.
165	الجدول رقم (V-06): نتائج تطففق مفرلف فحلفل المركز الفنافسف.
166	الجدول رقم (V-07): نتائج تطففق متطلبات الففارات الاسررافففة لللكالف.
166	الجدول رقم (V-08): نتائج تطففق مفرلف الكامل العموطف.
167	الجدول رقم (V-09): نتائج تطففق مفرلف إعادة الفركفز.
167	الجدول رقم (V-10): نتائج تطففق مفرلف ففرفف الأنشطف.
168	الجدول رقم (V-11): نتائج تطففق مفرلف أفر الففرة.
169	الجدول رقم (V-12): نتائج تطففق متطلبات الفصفع المرن.
169	الجدول رقم (V-13): نتائج تطففق مفرلف الفدفقات.
170	الجدول رقم (V-14): نتائج تطففق مفرلف هندسة القفمة.
170	الجدول رقم (V-15): نتائج تطففق مفرلف الفصفع فف الوقت.
171	الجدول رقم (V-16): نتائج تطففق مفرلف فرق العمل.
171	الجدول رقم (V-17): نتائج تطففق مفرلف القضاء على مسففب المفر.
172	الجدول رقم (V-18): نتائج تطففق مفرلف الفوطف الشاملة.
172	الجدول رقم (V-19): نتائج تطففق مفرلف الففصفن المسفرم.

مقدمة

## تمهيد:

في الستينات من القرن الماضي، اختارت الجزائر النظام الاشتراكي كنظام اقتصادي، ومنه تم انشاء مجموعة كبيرة من المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي، والتي كانت تسيّر بطريقة مركزية، فجل تحركاتها كانت تملئ من الأعلى، بداية باختيار الموردين إلى كمية التمويل وصولا لكمية الإنتاج انتهاء بسعر البيع، فكانت الدولة هي من تنظم حركة العروض في الأسواق.

إلا أنه نتيجة تراجع أسعار البترول المولة عوائده للمؤسسات الاقتصادية، أجبرت الجزائر على فتح أسواقها، الأمر الذي أدى لدخول مؤسسات منافسة وبدأت تتشكل الآلية التنسيقية السوقية الرأسمالية، المبنية على أساس حرية حركة عروض المؤسسات المنافسة، في الوصول إلى تصنيع وايصال أحسن مقارنة بين القيمة والسعر للزبائن، فبدل العرض الواحد بالسعر المسقف، وجد الزبون نفسه أمام حرية المفاضلة والاختيار بين مجموعة عروض بأسعار حرة.

فهااته الآلية التنسيقية الجديدة، فرضت على الدولة الاكتفاء بدور الحارس على حريتها، وإعطاء المؤسسة العمومية الصناعية حرية اتخاذ قراراتها، فبين ضغطي ضمان حرية الأسواق وعدم التدخل وتراجع أداء هاته المجمعات، تم إعادة هيكلتها في شكل مجمعات صناعية أصغر بتسيير ذاتي، وتمويل تساهمي، ما جعل مسيري هاته المؤسسات أمام حتمية صياغة استراتيجيات لمؤسساتهم لضمان مكان في الأسواق.

ومع اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية، وجد مسيرو هاته المؤسسات أنفسهم أمام حتمية تقديم عروض أكثر تنافسية، بقيمة أكبر وأسعار أقل، ومنه البحث عن أساليب تحد من قصور الأنظمة التصنيعية المعتمدة وتقنياتها المطبقة، سعيا نحو إيجاد نظام تصنيعي يضمن السيطرة على التكاليف التصنيعية لتدعم التنافسية. وبالرغم من كل هته الظغوط، بقية الدولة تساهم في تمويل هاته المؤسسات الصناعية بعوائد البترول، والذي دخلت أسعاره في سنة 2014 في أزمة جديدة وتراجع جديد، وحتى لا تقع في نفس أخطاء الماضي وجب إعادة النظر في التكاليف الصناعية لهاته المؤسسات، والسيطرة عليها كمدخل لدعم تنافسياتها.

وفي هذا الصدد، قدم مايكل بورتر، استراتيجية تسمح بتحقيق ذلك، أسماها استراتيجية السيطرة بالتكاليف، أوضح فلسفتها، وكيفية عملها للوصول إلى السيطرة بالتكاليف ومنه دعم تنافسية المؤسسة، إلا أنه لم يوضح متطلبات تطبيقها، ما جعل الأبحاث متواصلة حول متطلبات تطبيقها.

وهاذا ماقدنا ل طرح الإشكالية التالية:

ما هي متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية، وما مدى تطبيقها بمؤسسة فيياكس بلاست؟

سيتم حل اشكالية البحث عبر الاجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي سيورة بناء استراتيجية للمؤسسة؟ وما مكانة التركيز على السيطرة بالتكاليف ضمن تلك العملية؟
2. ما هو مفهوم تنافسية المؤسسات الصناعية؟ وما هي أبعادها؟ وكيف يتم دعمها؟

3. ما هي متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف؟
4. ما هي أهم الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف الصناعية؟
5. ما هو النظام التصنيعي الأكثر نجاعة في السيطرة على تكاليف المؤسسات الصناعية؟ وما متطلبات تطبيقه؟
6. كيف يمكن تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست، لتسيطر بتكاليفها وتدعم تنافسيتها؟

### ثانيا. الفرضيات:

لمعالجة اشكالية الدراسة، تم افتراض ما يلي:

**الفرضية الأولى:** تطبيق ممدى قليل متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

**الفرضية الثانية:** تطبيق ممدى قليل متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

**الفرضية الثالثة:** تطبق ممدى قليل متطلبات الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست.

**الفرضية الرابعة:** تطبق ممدى قليل متطلبات أثر الخبرة للسيطرة بالتكاليف على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست.

**الفرضية الخامسة:** تطبق ممدى قليل متطلبات التصنيع المرن للسيطرة بالتكاليف على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست.

### ثالثا. أهداف البحث:

تهدف من خلال هذا البحث الى الاجابة عن السؤال الرئيسي لإشكالية هذا البحث والمتمثلة في البحث النظري عن متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، والاسقاط الميداني لها بالبحث عن مدى تطبيقها على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست، وعليه نحاول من خلال هذا البحث التوصل الى ما يلي:

1. الحصر النظري لمجموعة أساسية من متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية.

2. محاولة فهم وتحليل طبيعة العلاقات بين متطلبات السيطرة بالتكاليف ودعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية.

3. دراسة مدى تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات فيياكس بلاست.

### رابعاً. أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من مجموعة من العناصر نستعرضها فيما يلي:

1. مساهمة هذا البحث في إثراء أدبيات إدارة الأعمال الاستراتيجية، وفي شقها المهتم بالتكاليف الصناعية، وخصوصاً أن هذا الجانب - على حد بحثنا - غالب عليه الطابع المحاسبي خصوصاً مع توسع انتشار محاسبة التكاليف.

2. محاولة الحصر النظري لمجموعة معينة من متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية.

3. محاولة دراسة مدى تطبيق متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة صناعية محل دراسة، واقتراح نموذج لذلك.

### خامساً. مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع لعدة مبررات نوجز أهمها فيما يلي:

1. ضعف تنافسية بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية نتيجة ارتفاع تكاليفها التصنيعية وهي النتيجة التي توصلت لها الدراسات السابقة.

2. البرامج الانعاشية المتواصلة للدولة الجزائرية لمؤسساتها الصناعية، ومحاولة إيجاد دراسة توضح متطلبات السيطرة على التكاليف الصناعية لعدم الوقوع في نفس أخطاء الماضي.

3. محاولة البحث نظرياً على حصر مجموعة معينة من متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، ودراسة مدى تطبيقها على مؤسسة محل دراسة.

### سادساً. منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عبر الرجوع إلى أدبيات الموضوع من الكتب والدراسات السابقة، ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد على منهج دراسة حالة.

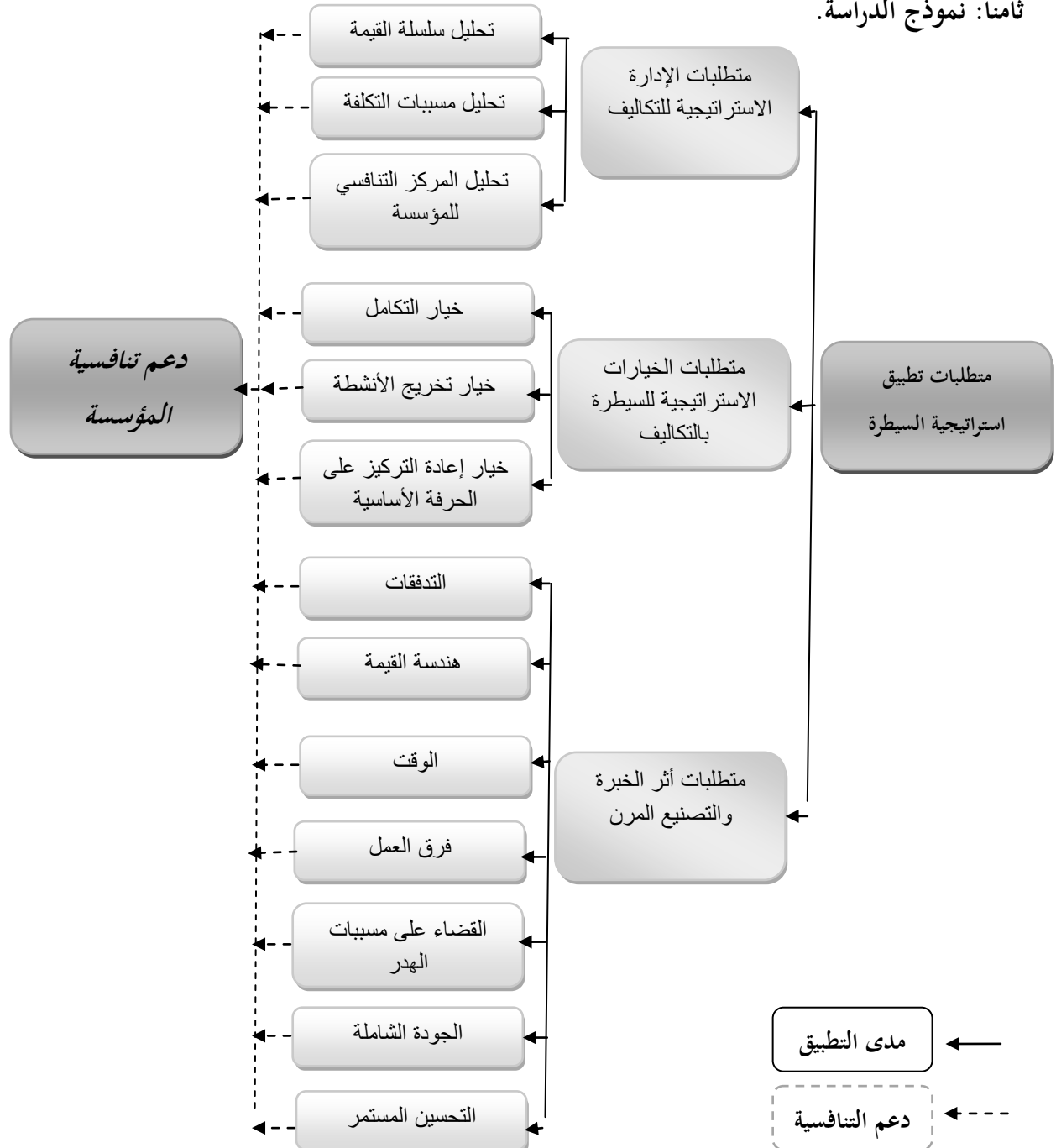
### سابعاً. حدود الدراسة:

يمكن في هذا الصدد الإشارة إلى الحدود الموضوعية، والحدود الزمانية، والحدود المكانية وهي كالتالي: من ناحية الحدود الموضوعية تشمل دراستنا دراسة متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية، ومنه يتحدد موضوعنا في المجموعات الثلاث من متطلبات التطبيق والملخصة في متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف المتمثلة في سلسلة القيمة، مسببات التكلفة، التحليل المقارن، وكذا الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف والمتمثلة في: خيار التكامل، خيار تخريج الأنشطة، وخيار إعادة التركيز الاستراتيجي، مضافاً لها متطلبات التصنيع المرنة الثمانية والمتمثلة في بعد: التدفقات، هندسة القيمة، التصنيع في الوقت، فرق العمل، القضاء على مسببات الهدر، الجودة الشاملة، التحسين المستمر، وكذا بعد آخر مفرد والمتمثل في أثر الخبرة.

أما من ناحية الحدود الزمانية فقد تم اجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر ماي سنة 2016 الى غاية شهر ديسمبر سنة 2016، ونشير في هذا السياق الى أنه في بعض المحاور التطبيقية تم الرجوع الى السنوات التي تسبق فترة اجراء الدراسة الميدانية وبالتحدي الى غاية سنة 2010 وذلك قصد تحليل المعلومات المقدمة من المؤسسة قيد دراسة الحالة.

في حين أنه من ناحية الحدود المكانية فقد تم اجراء دراسة الحالة على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست، التابعة لمجمع البلاستيك والمطاط "ENPC"، والتي تقع بالمنطقة الصناعية لواد سلي بولاية الشلف-الجزائر، وقد تطلب ذلك الاستعانة بالدراسة الميدانية التي اجريت على مستوى بلد الجزائر.

### ثامنا: نموذج الدراسة.



تاسعا. الدراسات السابقة:

**1-دراسة "مداح عرايبي الحاج"، بعنوان "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية، حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008.**

هدفت إلى: دراسة مدى مساندة التفكير الاستراتيجي في تكييف المؤسسة مع المحيط وفي تحسين تنافسيتها.

توصلت إلى: أن الربط النظري بين مفهوم المؤسسة التسيير الاستراتيجي والتنافسية لم يتم الاتفاق البحثي عليهم لحد الآن، إذ لا توجد أي نظرية اقتصادية أو تسييرية تمكنت من ذلك، أما ميدانيا فتوصلت لدراسة واقع قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر ومدى حاجته لأدوات ومبادئ التسيير الاستراتيجي من أجل توجيهه وصياغة خياراته الاستراتيجية، وكذا ضعف تنافسية هذا القطاع.

نقاط التقاطع مع دراستنا: تتشارك مع دراستنا في جانب التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسة، سواء في الجانب النظري أو الاسقاط الميداني، كما وأن مؤسسة فيباكس بلاست محل دراستنا، تقع ضمن قطاع الصناعات الكيماوية الذي شملته الدراسة.

**2-دراسة "خرشي إسحاق"، "استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة -دراسة حالة مؤسسة SOFIPLAST مجمع ENPC سطيف"، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2015.**

هدفت إلى: البحث النظري عن مداخل ومتطلبات استراتيجية إعادة التركيز على الحرفة الأساسية ومدى مساهمتها في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل صناعتها والاسقاط التطبيقي لها على مؤسسة سوفيبلاست.

توصلت إلى: التركيز الحديث من الجانب النظري على ديناميكية هيكل الصناعة، والعلاقة الجدلية بين حرفة واستراتيجية المؤسسة، وكذا اعتبار إعادة التركيز الاستراتيجي كوسيلة لخفض المخاطر المحيطة بمحفظة نشاطات المؤسسة بشكل عام وتكاليف الوكالة بشكل خاص، أما في جانبها الميداني فتوصلت للمنافسة الشديدة في قطاع صناعة البلاستيك المطاط، وكذا عجز المؤسسات عن تلبية الطلب المحلي، وكذا التنافسية الضعيفة لكل من محفظة نشاطات والتنافسية المالية لمؤسسة فيباكس بلاست، وأخيرا توصلت لمساهمة خيار إعادة التركيز في خفض نشاطات توسع حرفة المؤسسة وتحسين وضعيتها التنافسية.

نقاط التقاطع مع دراستنا: تتشارك مع دراستنا في تضمينها لدراسة نظرية وتطبيقية لاستراتيجية وتنافسية المؤسسة، كما تتخصص في دراسة خيار إعادة التركيز الاستراتيجية حول الحرفة الأساسية للمؤسسة والذي هو أحد الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف في دراستنا، وكذا دراسة مؤسسة من نفس الطبيعة مؤسسة عمومية، ومن نفس قطاع نشاط صناعة البلاستيك والمطاط، ونفس مجمع ENPC سطيف، وتنتج نفس المنتج النموذجي في دراستنا منتج الشرائط البلاستيكية "FILM".



**3-دراسة "عثمان بودحوش"، "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية -حالة شركة إسمنت عين الكبيرة-"، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008.**

**هدفت إلى:** دراسة مدى تشكيل تخفيض التكاليف لمدخل لتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائري، والاسقاط التطبيقي على مؤسسة عمومية لصناعة الاسمنت.

**توصلت إلى:** اعتبار المحاسبة على أساس الأنشطة إحدى أهم الوسائل لبلوغ هدف تخفيض التكلفة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، وعدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بحساب تكاليف الجودة، وإتبار هذا مصدر لاختلالات المؤسسة.

**نقاط التقاطع مع دراستنا:** تتشارك مع دراستنا في الدراسة النظرية في بعض الجوانب لموضوع تكاليف المؤسسات الصناعية، كمرتكز الجودة لتدنية التكاليف.

**4- دراسة "خالد غازي التمي"، "الأثر التتبعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في بعض المنشآت الصناعية في مدينة الموصل"، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، 2009.**

**هدفت إلى:** دراسة الأثر التتبعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي، وكذا دراسة أساليب إدارة التكلفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

**توصلت إلى:** الحصر النظري لمجموعة كبيرة من أساليب إدارة التكلفة، من حيث التبع التاريخي لكل أسلوب تعريفه وأهدافه، أما ميدانيا فتوصلت إلى مدى المتوسط لوعي الإطارات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة بالتكلفة، وكذا اقتراح طرق لتنمية هذا الوعي بأهمية التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

**نقاط التقاطع مع دراستنا:** تتشارك مع دراستنا في دراسة أساليب إدارة التكلفة ودورها في دعم تنافسية المؤسسة.

**5- دراسة "الزهر العابد" بعنوان "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2013.**

**هدفت إلى:** تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودراسة كيفية تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

**توصلت إلى:** امكانية تحسين تنافسيته بتوافق الجهود على ثلاث مستويات عن طريق التركيز على تنمية الكفاءات وترقية الإبداع، وإلى ضرورة الانطلاق من المؤسسة ثم قطاع الصناعة في إطار التحالفات الاستراتيجية وسياسات العناقد وأخيرا على مستوى الدولة بالاعتماد على برامج التأهيل ومختلف سياسات دعم قطاع الأعمال.

**نقاط التقاطع مع دراستنا:** تتشارك مع دراستنا في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية.

## اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة وإضافاتها:

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في وجهة النظر للتكاليف فالدراسة السابقة وجهة نظرها محاسبية وهذا ما يدعمه تخصصات معديها فهم من تخصص المحاسبة، أما من ناحية بعد التسيير الاستراتيجي فدراستنا محددة في جزئية من هذا التسيير وهي استراتيجية معينة لم تدرسها الدراسات السابقة، استراتيجية السيطرة بالتكاليف لمايكل بورتر، وفي هذا الصدد تختلف دراستنا في تركيزها على جزئية إضافات مايكل بورتر ومدرسة التموقع في فهم استراتيجية وتنافسية المؤسسة، كما تتضمن دراستنا مقارنة نظرية مختلفة لم تتضمنها الدراسات السابقة وهي المقاربات النظرية للتكاليف، ومقارنة نظرية تكاليف المعاملات وتبيان وجود واختلاف المؤسسة عن السوق من حيث الآلية التنسيقية المبنية على السيطرة بالتكاليف، وأيضا وجهة نظر المحاسبين والاقتصاديين والاداريين لمصطلح التكلفة، وكذا المقارنة الاستراتيجية لفهم مصطلح التكلفة، كما تختلف في دراسة التكلفة كخيار استراتيجي لدعم تنافسية المؤسسة، وتضيف دراستنا عن الدراسات السابقة نظاما تصنيعيا كمدخل لتطبيق هاته الاستراتيجية وهو التصنيع المرن ودراسة مختلف مرتكزاته وهذا ما لم تتضمنه الدراسات السابقة، كما وتحدد مجموعة معينة من المتطلبات لتطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لمايكل بورتر، وتحاول اسقاطها ميدانيا على مؤسسة فيباكس بلاست.

## عاشرا. تقسيمات البحث:

قصد الاجابة على اشكالية الدراسة الحالية، تم تصميم البحث بتقسيمه إلى شقين، يهتم الشق الأول بالجانب النظري التي تم له تخصيص ثلاثة فصول، في حين أن الشق الثاني يهتم بالجانب التطبيقي خصص له فصلين. وفيما يلي شرح للفصول النظرية والتطبيقية:

تم في الفصل الأول التطرق الى المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تم توضيح اهم الإضافات التي قدمها مايكل بورتر ومدرسة التموقع ومدرسة هارفرد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، ثم تم الانتقال الى مفهوم التنافسية بالتوقف أيضا على إضافات مايكل بورتر لهذا المفهوم وكذا إضافات نظرية استراتيجية المؤسسة.

أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق الى المقاربات النظرية للتكاليف بالتطرق لثلاث مقاربات أساسية، ثم التطبيق لتعاريف التكلفة، وكذا مستوى التحليل فيها، ومن ثم الفهم الديناميكي لها، ثم الانتقال الى المداخل الأساسية للسيطرة بالتكاليف والتي لخصناها في سلسلة القيمة أثر الخبرة ونظام التصنيع المرن.

في حين أن الفصل الثالث خصص لدراسة متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف، بالتطرق لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف ملخصة في سلسلة القيمة مسببات التكلفة والتحليل التنافسي، ومن ثم الانتقال للخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف والتي لخصناها في خيار التكامل وتخريج الأنشطة الغير مسيطرة على تكاليفها وختاما خيار إعادة التركيز حول الحرفة الأساسية للمؤسسة.

أما بالنسبة للفصل الرابع، فقد تم فيه التعريف بمجمع صناعة البلاستيك والمطاط، وكذا التعريف بمؤسسة فيياكس بلاست، ثم التطرق بالدراسة والتحليل لكل من استراتيجية تنافسية المؤسسة محل الدراسة، بعدها الانتقال لتحليل تكاليف النشاطات الأساسية والنشاطات المساعدة لها، ثم الختام بتحليل تكاليف المنتج النموذجي المختار منتج "Film".

وفي الفصل الخامس، حاولنا دراسة مدى تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست، ثم اقتراح نموذج لتحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

## الفصل الأول: مدخل لاستراتيجية وتنافسية المؤسسة

## تمهيد:

يعتبر مفهوم استراتيجية المؤسسة من أكثر المفاهيم تداولاً في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية، أكثرها تعقيداً وكذلك مصطلح التنافسية، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل تعداد مختلف تعارف مصطلح استراتيجية المؤسسة بسرد تاريخي لأغلب التعاريف توقفاً عند تعريف مايكل بورتر مقترح استراتيجية السيطرة بالتكاليف، ثم بعدها سنتطرق لمختلف المدارس الفكرية وتعداد مقارباتها تجاه تعريف مصطلح استراتيجية المؤسسة، وسنركز على مدرسة التموقع لكون مايكل بورتر من أهم روادها، بعدها سنعرض على مستويات الاستراتيجية في المؤسسة، ثم على آليات صياغة استراتيجية المؤسسة، وسنركز على إضافات مدرسة التموقع جامعة هارفرد ومايكل بورتر في هذا المجال، ثم بعدها سننتقل لمفهوم التنافسية بذكر أهم تعاريفه، ومؤشرات قياسه، ثم نختم بتعداد إضافات نظرية استراتيجية المؤسسة لهذا المفهوم.

## المبحث الأول: مدخل لاستراتيجية المؤسسة.

لقد شهد تبلور مفهوم استراتيجية المؤسسة تحولات عديدة عبر التاريخ الفكري، فكل منظر لهذا له عرفه من منظوره الخاص، ورتب تطور الفهم لهذا المفهوم من منظوره الخاص، فاختلقت ادبيات الفكر الاستراتيجي في سرد التطور التاريخي لهذا المفهوم، فمنهم من رتبته في شكل مدارس كما هو الحال عند شاندر بناء على فكرة ان المدارس هي من ولدت فهما مختلفا لمفهوم الاستراتيجية، ومنهم من اختاروا العامل الزمني كعامل فارق في الفهم انطلاقاً من قاعدة تراكم المعارف العلمية وبالتالي توسع وجهة النظر للمفهوم، فقاموا بجمع مختلف تعاريف العلماء للمصطلح الاستراتيجي ورتبوها ترتيباً زمنياً.

## المطلب الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لاستراتيجية المؤسسة.

مصطلح الاستراتيجية اتفق المختصون فيه على ربطه بالإمبراطور الياباني سان تزو "Sun Tzu" مؤلف كتاب فن الحرب "L'Art de la guerre" في القرن الرابع قبل الميلاد، فالمصطلح قادم من اليونانية "strategos" والذي يعني الجنرال قائد العسكر فهو يتشكل من: "stratos" والذي يعني "القائد الأمر للجيش في المعركة و" agein" الموجه".

فمصطلح الاستراتيجية يشير إذا للمعركة والحرب "ضد المنافسين" وكذا للقيادة "المسيرين" والذين يوجهون جيشاً منظماً بشكل جيد "المؤسسة" للفوز "الأداء الاقتصادي" مع الحفاظ على أكبر قدر ممكن من حياة الجنود "الموظفين"، وهاته الحرب تجري لصالح الأمة "المساهمين" من أجل حماية مصالحهم وإثرائهم، وهنا يكمن التشابه،

فمنذ 1950-1960 طورت استراتيجية المؤسسة مناهجها وأساليبها الخاصة المختلفة عن الاستراتيجية العسكرية.<sup>1</sup>

لقد حاول العديد من الكتاب حصر العدد الكبير من تعاريف استراتيجية المؤسسة وترتيبها وفق تسلسلي زمني وتبويبها وفق ما يلاحظ الكاتب انها نقاط مشتركة في التعريف، وسنحاول من خلال الجداول الموالية أن نلخص أهم التحولات الفكرية التي طرأت على هذا المفهوم.

يعتبر كاظم نزار الركابي<sup>2</sup> ممن عمل على حصر أغلب تعاريف الاستراتيجية، فمحاولة تعريف العلماء لمفهوم الاستراتيجية، مرت بثلاث مراحل أساسية قسمت كالآتي:

### I-1-1-1 المرحلة المبكرة لتحديد مفهوم الاستراتيجية:

بدأت بأربعينيات القرن الماضي ويلخص الجدول الموالي أهم تعاريفها.

#### الجدول رقم (I-01): المرحلة المبكرة لتحديد مفهوم الاستراتيجية.

السنة	الباحث	المفهوم
1947	<i>Neumann &amp; Morgenster</i>	سلسلة من التصرفات التي تقوم بها المؤسسة والتي تنقرر بناء على الموقف المعين.
1954	<i>Drucker</i>	تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد.
1962	<i>Chandler</i>	تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.
1965	<i>Ansoff</i>	قاعدة اتخاذ القرارات، وتحديد تشكيلة المنتجات او الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة
1968	<i>Cannon</i>	القرارات الموجهة للتصرف والتي تحتاجها المؤسسة تنافسيا لتحقيق أغراضها.

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الطبعة الاولى، 2004، ص ص 34، 37.

يلاحظ أن هاته المرحلة تميزت بالريادة، الا أنها كانت محددة باتجاهات ضيقة ويعزوها الشمول، وعدم تحديد دور الاستراتيجية في مواجهة المؤسسة لمواقف تحديد اتجاهها، ومنه ظهرت مرحلة أخرى لتحديد مفهوم الاستراتيجية تلخص فيما مرحلة البلورة.

### I-1-1-2 مرحلة البلورة:

بدأ في ستينات القرن الماضي، بمجموعة من التعاريف يلخصها الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Lehmann Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, Durand, *Strategor*, 6 éditions, Dunod, paris, 2013, p 03.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الطبعة الاولى، 2004، ص ص 34، 37.

## الجدول رقم (I-02): مرحلة البلورة لتحديد مفهوم الاستراتيجية.

المفهوم	الباحث	السنة
نمط للأهداف، والأغراض، والغايات، والسياسات الرئيسة، والخطط لتحقيق هذه الغايات مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال التي تتراد له المؤسسة حاليا، او ستزاوله في المستقبل ولتحديد نوعية المؤسسة حاليا او ما ستكون عليه مستقبلا.	<i>Anderws</i>	1969
عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل، التي تتوقع التغيير وتنشئ التصرف الازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المؤسسة.	<i>Newman &amp; Longan</i>	1971
الاستراتيجية هي الغايات الأساسية وأهداف التنظيم وبرامج التصرف الرئيسة المختارة لتحقيق هذه الغايات والأهداف، والنمط الرئيسي لتخصيص الموارد المستخدمة لربط التنظيم ببيئته.	<i>Schnedel &amp; Hatten</i>	1979
توفر الاستراتيجية كلا من التوجه والتماسك للمشروع وتتألف من عدة خطوات: ملخص استراتيجي، ومراجعة الموارد، والبدائل الاستراتيجية، واختبار الملائمة والاختبار الاستراتيجي.	<i>Uyterhoven et Al</i>	1973
تختص الاستراتيجية بالأهداف طويلة الأمد، وطرق تحقيقها التي تؤثر في المؤسسة ككل.	<i>Ackoff</i>	1974

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 37.

تميزت هاته المرحلة بالتفصيل أكثر مقارنة بالمرحلة المبكرة السابقة، إلا أنها ركزت كثيرا على الأهداف متجاهلة العديدة من متغيرات الاستراتيجية، هذا ما أدى لظهور مرحلة ثالثة ونحبة أخرى من العلماء معرفة لمصطلح الاستراتيجية، ولينضج الفهم أكثر بناء على تعاريفهم.

## I-1-1-3 مرحلة النضج في تحديد مفهوم الاستراتيجية:

تقاطعت مع المرحلة السابقة في سبعينيات القرن الماضي واستمرت إلى غاية فهم مايكل بورتر للاستراتيجية وتقديمه لاستراتيجياته الثلاث التي احدها محور أطروحتنا، ويلخصها الجدول الموالي:

## الجدول رقم (I-03): مرحلة النضج لتحديد مفهوم الاستراتيجية.

المفهوم	الباحث	السنة
تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي توفق بين موارد المؤسسة وأهدافها عند مستوى خطورة يبرره الربح وإمكانية تحقيق البدائل نفسها.	<i>Mccarthy &amp; Al</i>	1975
نشاط او نماذج رئيسية معينة لتحقيق أهداف مشتركة.	<i>Pain &amp; Naumes</i>	1975
خطة موحدة وشاملة، ومتكاملة مصممة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية.	<i>Glueck</i>	1976
تنغمس الاستراتيجية في صياغة السياسة، أنها تؤلف سلسلة من القرارات التي تعكس التصميم على أهداف العمل الرئيسة، والاستفادة من المهارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف.	<i>McNicholas</i>	1977
تلاحم مهمة المؤسسة، ووضع أهداف التنظيم في ضوء القوى الداخلية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق أهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض أهداف التنظيم.	<i>Steiner &amp; Miner</i>	1977
قوة وسيطة بين التنظيم والبيئة، أنماط مختلفة في حسم القرارات التنظيمية المتعلقة بالبيئة.	<i>Mintzberg</i>	1979

1979	<i>Schandle &amp; Hofer</i>	التلميح الموجه للتنظيم الذي يسمح له بتحقيق أهدافه بينما يستجيب للفرص والمخاطر في بيئته.
1980	<i>Glueck</i>	خطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة، وتحديات البيئة، وهي مصممة لتحقيق أهداف المؤسسة.
1980	<i>Brandt</i>	بيان ملخص لكيفية السعي نحو الأهداف.
1988	<i>Thomas</i>	خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة والأهداف، وبين هلتها الرسالة وبيئتها بصورة فعالة.
1989	<i>Henderson</i>	بحث مدرّوس متأنّ يخطط عمل تؤدي الى تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتضاعفها.
1990	<i>Bowman</i>	إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والقلق والتميز بالمنتجات او الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلية المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتحديات الدخول والمصادر البديلة.
1980 1997	<i>Porter</i>	إن لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، وهي مزيج للأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ووسائل تحقيقها.

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 37.

ومما سبق يمكن تعريف استراتيجية المؤسسة على أنها:

"ذاك التصور المستقبلي للتوليفة المثلى من الموارد والكفاءات ومتطلبات الأسواق، الهادفة إلى تفعيل الآلية التنسيقية المؤسسية في مواجهة الآلية التنسيقية السوقية".

**المطلب الثاني: مستويات استراتيجية المؤسسة.**

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الاستراتيجية مع طبيعة المؤسسة من حيث حجمها، وكذا مع طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها، لذا نميز ثلاث مستويات أساسية لاستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

(1) الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.

(2) الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

(3) الاستراتيجية على مستوى الوظائف.

**I-1-2-1-1 الاستراتيجية على مستوى المؤسسة "corporate strategy":**

هي التي تعنى بصياغة الخطة المتعلقة بالمؤسسة وبيئتها، وكذا بالطريقة التي يمكن من خلالها أن تضيف القيمة لمختلف نشاطاتها، وهذا يشمل خيارات التغطية الجغرافية وتنوع عروض المنتجات والخدمات وكذا الطريقة التي تخصص بها الموارد بين وحدات النشاط.<sup>2</sup>

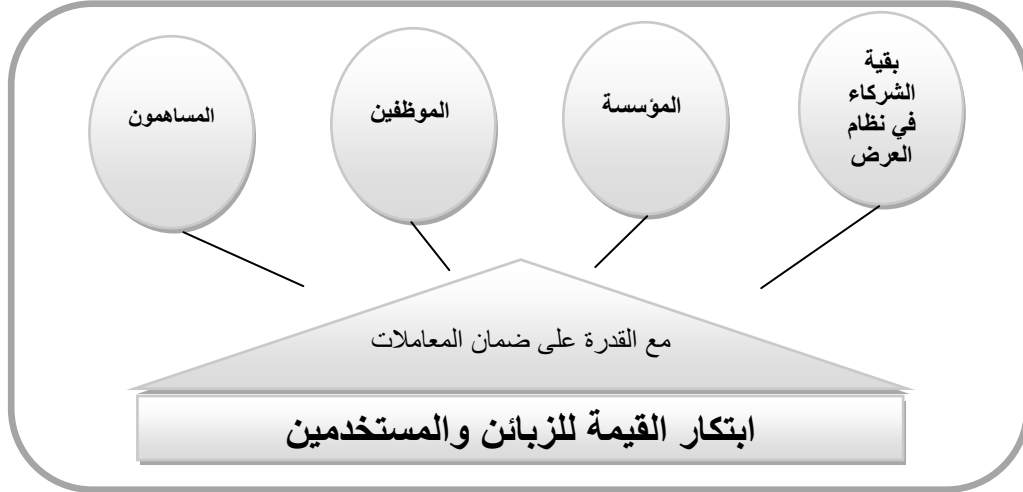
<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري، الطبعة الأولى، 2005، ص 35.

<sup>2</sup> Gerry Jonson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréy, *stratégique*, 7 Emme édition, Person Education, p12.



تهدف إلى ضمان استدامة المؤسسة ككل، وارضاء متطلبات وتطلعات مختلف أصحاب المصالح (عملاء داخليين-عملاء خارجيين \_ موردين ...)، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل رقم (I-01): خلق القيمة لأصحاب المصالح.



La source : Jean-Pierre Brechet, *Gestion Stratégique*, Edition Eska, 1996, p 105.

يوضح الشكل أعلاه مختلف أصحاب المصالح وتسير المؤسسة لمختلف قدراتها من خلال صياغة استراتيجية على المستوى الكلي لضمان إيجاد القيمة لهم، وسنحاول أن نشرح في الفصول الآتية بدقة مفهوم المعاملات ومختلف التكاليف الناجمة عن إيجاد هاته القيمة لمختلف أصحاب المصالح. تركز الاستراتيجية في هذا المستوى الكلي على العوامل الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

- اختيار ميادين النشاط الاستراتيجية (بمعنى تعريف محفظة نشاطات المؤسسة).
- تخصيص الموارد بين مختلف ميادين النشاطات الاستراتيجية.
- خلق التعاضد "synergies" بين مختلف ميادين النشاطات الاستراتيجية لزيادة ورفع الأداء الكلي للمؤسسة.

فالقارات في هذا المستوى تكون حصرية للمدراء العامين ومجالس الإدارة والمستشارين الإداريين.

### I-1-2-2-1-1 الاستراتيجية على مستوى وحدات النشاط "Business strategy":

هي التي تعني بتحديد عوامل النجاح في سوق محدد، وهي في العموم تختص بالبحث عن كيفية الحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين، وكذا تجيب عن ماهي الأسواق الجديدة التي يتوجب علينا دخولها أو انشاؤها؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alain Dereumaux , Xavier Locoq et Vanessa Warnier , *stratégie*, Edition Pearson, 2 édition, 2009 , p41 .

<sup>2</sup> Gerry Jonson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréy, *stratégie*, 7 eme édition, op cit, p12.

فهي تعنى باتخاذ قرارات مرتبطة بتطوير النشاطات الاستراتيجية، إذ أن القرارات في هذا المستوى تتخذ بناء على اختراق الأسواق، ابتكار خطوط انتاج، وانشاء مواقع تنافسية جديدة مخصصة لميادين النشاطات الاستراتيجية، إذا هي تعنى بميدان نشاط استراتيجي واحد ولا تعنى بجميع ميادين النشاط الأخرى.<sup>1</sup> في هذا المستوى يتم البحث عن إيجاد ميزة تنافسية لكل نشاط لمواجهة المنافسين، لهذا الغرض يتم تحريك المعلومات بين مختلف الأنشطة كمعطيات عن المنافسين، عن تحركات منتجاتهم، عن تطورات الطلب والمنتجات البديلة وغيرها.<sup>2</sup> إذا القرارات في هذا المستوى تتخذ من قبل المدراء الجهويين ومدراء النشاطات.

### I-1-2-3 الاستراتيجية العملية أو الوظيفية " La stratégie fonctionnelle " :

في هذا المستوى يتم الإجابة عن كيف يمكن للمكونات المختلفة للمؤسسة (موارد، عمليات، مهارات، والموارد البشرية) أن تنشر بشكل فعال الاستراتيجيات المحددة وفق المستويين السابقين؟ (على مستوى المؤسسة، على مستوى وحدات النشاط DAS\* ). تكون مختصة بوظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية، الإنتاج، البحث والتطوير ...)، فالقرارات لا تتخذ إلا على مستوى هاته الوظيفة، وتكون متعلقة فقط بميدان النشاط الاستراتيجي المحدد في المستويين الأعلىين، فهي الأكثر اهتماما في غالب الأحيان من قبل الإطارات العليا في المؤسسة بطريقة مركزة. إذا الاستراتيجية الوظيفية تهدف لضمان تحقيق وتفعيل الاستراتيجية الكلية واستراتيجية ميادين النشاطات الاستراتيجية، فالاختيار الجيد للاستراتيجية الوظيفية يضمن نجاح الاستراتيجية في المستويين الأعلىين. يتضح مما سبق وجود هرمية وتكامل بين مختلف مستويات الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: مدارس الفكر الاستراتيجي.

بعد قيامهم ببحث الأدبيات بشكل مستفيض وواف، حدد منتزيرغ وألستراند ولامبيل ، Mintzberg ، Ahlstrand and Lampel (1998) ، عشر مدارس فكرية رئيسة قسموها الى ثلاث مجموعات:<sup>3</sup>

➤ الأولى أطلقوا عليها تسمية المدارس التوجيهية أو الارشادية "Prescriptive schools" ، وهي تلك التي تعنى بالكيفية الواجب بها صياغة الاستراتيجية أكثر من كيف تكون أو تتشكل، وتضم هاته المجموعة مدارس التصميم والتخطيط وتحديد الموقع.

<sup>1</sup> Alain Dereumaux et autres , stratégie , op cit, p41.

<sup>2</sup> Johan Bouglet, stratégie d'entreprise, Berti Edition, Alger, 2011, p 13 .

\* DAS : Domaine d Activité Stretégique

<sup>3</sup> فليب سالدرد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2008، ص 33.

- ثم صنفوا بعد ذلك مجموعة ثانية رئيسية أطلقوا عليها تسمية المدارس الوصفية، وتضم مدارس روح العمل الحر والمعرفية والتعلم والقوة والثقافية والبيئية، ولا تعنى هاته المدارس بالكيفية الواجب بها وضع الاستراتيجية، وإنما بوصف الكيفية التي يتم بها وضع الاستراتيجية في الواقع العملي.
  - أما لمجموعة الثالثة والأخيرة فتضم مدرسة واحدة فقط وهي المدرسة التشكيلية.
  - وفيما يلي قائمة بتهه المدارس مرفقة بأهم مفاهيمها لمصطلح الاستراتيجية وأهم خصائصها:<sup>1</sup>
  - مدرسة سيرورة التصميم: بلورة الاستراتيجية كسيرورة تصميم " *processus de Conception* " .
  - مدرسة التخطيط: بلورة الاستراتيجية في سيرورة شكلية " *processus de formel* " .
  - مدرسة التموّج: بلورة الاستراتيجية كسيرورة تحليل " *processus d'analyse* " .
  - مدرسة المقابلة: بلورة الاستراتيجية كسيرورة استشرافية " *processus visionnaire* " .
  - المدرسة المعرفية: بلورة الاستراتيجية كسيرورة معرفية " *processus intellectuel* " .
  - مدرسة التعلم: بلورة الاستراتيجية كسيرورة تعليمية " *processus émergent* " .
  - مدرسة السلطة: بلورة الاستراتيجية كسيرورة تفاوضية " *processus de négociation* " .
  - المدرسة الثقافية: بلورة الاستراتيجية كسيرورة جماعية " *processus collectif* " .
  - مدرسة المحيط: بلورة الاستراتيجية كسيرورة ردة فعل " *processus de réaction* " .
  - مدرسة التشكيل: بلورة الاستراتيجية كسيرورة تحول " *processus de transformation* " .
- وفيما يلي سنحاول تقديم إيجاز عن كل مدرسة وفق التسلسل المتبع من قبل متنزبغ ورفاقه.

#### ❖ مدرسة سيرورة التصميم " *Ecole de Conception* " :

تسمى أيضا مدرسة المشروع أو مدرسة الابداع أو مدرسة الرسم، هاته المدرسة ترى أن بلورة الاستراتيجية تكون في سيرورة تخطيط، ففكرتها الأساسية أن بلورة الاستراتيجية تعتمد على إيجاد أفضل نقطة تقاطع بين نقاط القوة والضعف الداخليين والفرص والتهديدات الخارجية.

فالمسيرون وفق هاته المدرسة يبلورون الاستراتيجية بطريقة بسيطة وواضحة، في ايطار نموذج تفكيري واعى - ليس تحليلا مهتما بالشكليات ولا طامس للبديهيات- أي بطريقة تشمل كل شيء، هاته المقاربة سادة في سنوات السبعينيات ولازال مجموعة من الباحثين يأكدون على استمرارية انتهاجها في الوقت الحالي نظرا لاعتمادها على مختلف أدوات التحليل المعروفة كـ *SWOT - PESTEL* وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Henry Meintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Safari en pays Stratégie*, Pearson, 1999, p 7.

<sup>2</sup> Louise Lemire, Eric Charest, Gaélon Martel, Jacque Larivière, *La planification stratégique des ressources humaines*, presses de l'université du Québec, p 79.

### ❖ مدرسة سيرورة التصميم "Ecole de Planification":

يستند رواد هاته المدرسة إلى بناء فرضيات متوقعة، واستنباطات صارمة للاستراتيجية مقارنة بفرضياتها، فبناء الاستراتيجية هنا يتميز بالصرامة للتغلب على الخطأ في التوقع للفرضيات، ووفق وجهة نظر هذه المدرسة وحدة التخطيط تضمن السير الحسن للعمليات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الموحدة.

تجلت أفكار هذه المدرسة في 1970 من قبل العملاق الأمريكي جنرال الكترينك، أما في الوقت الحالي يعتمد هذا النهج من سيرورة بلورة الاستراتيجية من قبل الجمعيات العملاقة المعتمدة على الموارد الطبيعية والمعادن نظرا لنظرتها الاستشرافية البعيدة التي تكون ما بين أربعين وخمسين سنة ك العملاق توتال في المشتقات النفطية وأريفا في استخراج المعادن.<sup>1</sup>

### ❖ مدرسة التموقع "Ecole de Positionnement":

يعود تاريخ هاته المدرسة إلى سنة 1980 الذي شهد صدور كتاب مايكل بورتر "الاستراتيجية التنافسية"<sup>2</sup>، وكان مضمون الفكرة الجديدة أن عددا قليلا فقط من الاستراتيجيات الرئيسية أو العامة يكون مرغوبا أو من الممكن الدفاع عنه في أية صناعة، ويلخص متنزبرغ منطلقات هاته المدرسة كالآتي:

- الاستراتيجية عبارة عن مراكز عامة في سوق ما.
- تلك الأسواق اقتصادية وتنافسية.
- تتضمن عملية صياغة الاستراتيجية اختيار مركز عام بناء على تحليل بيئي.
- يلعب المحللون (الشركات الاستشارية عادة في الواقع العملي) دورا رئيسيا.
- تخرج الاستراتيجية من هذه المرحلة "كاملة النضج".

تتضمن اسهامات مايكل بورتر إلى جانب مفهومه الخاص بالاستراتيجية، اطارا تحليليا معروفا باسم "سلسلة القيمة" ويمكن تتبع أصول هذه المدرسة وصولا إلى الأعمال الكلاسيكية عن الاستراتيجية العسكرية مثل كتاب Sun Tzu "فن الحرب" (1971) وكتاب كاوزيتز "Clausewitz" عن الحرب، فالصلة بين هاته الكتب وتوجهات مدرسة التموقع هي معاملة السوق على أنه ميدان قتال.

يرتبط تطور هاته المدرسة بنمو الشركات الاستشارية في مجال الاستراتيجية مثل مجموعة بوسطن بما جاءت به من مصفوفاتها الشهيرة وما لديها من قاعدة بيانات تجريبية كبيرة.

<sup>1</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p8.

<sup>2</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, the Free Press, 1980.

في إطار نقدهم لهذه المدرسة، أكد متزبرغ وزميلاه على أن لا أحد قام من قبل بوضع استراتيجية من خلال تقنية تحليلية.

- ضخ معلومات مفيدة داخل عملية اتخاذ القرار: نعم.
- استقرار الاستراتيجيات الرائجة أو الشائعة أو تقليد استراتيجيات شركة منافسة: نعم.
- ولكن وضع استراتيجية: كلا.<sup>1</sup>

#### ❖ مدرسة المقولة "Ecole Entrepreneuriale":

تعتبر مدرسة المقولة الاستراتيجية كسيرورة استشرافية، تبحث عن وصف وفهم كيف يتم اعداد الاستراتيجية. وهنا يبرز دور المشرف وأهميته باعتباره المعني الأول بإعداد وهندسة الاستراتيجية بالاعتماد على الحدس الحكمة والتقدير، وبشكل أدق على رؤية المشرف الذي يعي ما يفعل، وهذا يعني أن الاستراتيجية ليست بمخطط أو وضعية محددة، بل أفق يختاره المسؤول أو ينشئه ويكونه بشكل تدريجي، بعد كل تنفيذ جزئي لما توصلت له أبعاد رؤيته المتعددة الاتجاهات.

تعود جذور هاته المدرسة للفكر الاقتصادي من حيث تحديد مكانة المقاول من وجهة نظر النظرية الكلاسيكية في تحديد الأسعار والكميات، وإلى نظرية احتكار القلة ونظرية المقاول عند "J. Schumpeter"، أين الاستعمال المختلف للوسائل المتاحة يحقق النجاح.<sup>2</sup>

#### ❖ المدرسة المعرفية "Ecole Cognitive":

تركز هاته المدرسة على ما يدور في عقل المخطط الاستراتيجي، وتشمل العمل المتصل بالتحيز المعرفي ونظرة معالجة المعلومات للاستراتيجية وفكرة المعرفة الاستراتيجية كعملية بناء. الصورة هنا لفرد يفكر من خلال ما هو مطلوب وماهية الخيارات المطروحة، ويتوصل إلى مخطط أو مشروع كبير من تلقاء نفسه.

ولا يؤمن متزبرغ وزملاؤه من النقاد بهذه المدرسة كثيرا لكنهم يعترفون بما كمدخل متميز لصياغة الاستراتيجية وربما كان من المهم أنهم لا يعترفون بالعصف الذهني بين أفراد مجموعة ما كبديل " للعمالق الذهني " الصائغ للاستراتيجية.

ونلخص فيما يلي منطلقات المدرسة المعرفية:<sup>3</sup>

- صياغة الاستراتيجية عملية معرفية تحدث في ذهن المخطط الاستراتيجي.
- الاستراتيجية تدور في ذهن الاستراتيجيون في شكل خرائط ومخططات وأطر عامة.

<sup>1</sup> فليب سالدر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 62-63

<sup>3</sup> فليب سالدر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

## ❖ مدرسة التعلم "Ecole d'apprentissage":

هاته المدرسة تنظر إلى صياغة الاستراتيجية كسيرورة تعليمية "processus émergent"، فمن بين كل المدارس الوصفية، مدرسة التعلم تحدد المدارس المعيارية في كل مكان، فهذا النموذج لصياغة الاستراتيجية يختلف تماما عن كل ما سبقه من مدارس، إذ نشأة أفكار هاته المدرسة من خلال الأعمال الأولى على التدرجية فالاستراتيجية تتشكل شيئا فشيئا، فالاستراتيجية التعليمية هي قرار كل أفراد المؤسسة في مختلف المستويات، تركز على الأثر الرجعي "نحن نعمل لنفكر بدل أن نفكر لنعمل". فوفق هذا المنظور الفكري الاستراتيجية هي سيرورة تعلم، فالاستراتيجيون موجودون في كل مكان في المؤسسة وصياغة الاستراتيجية يكون بشكل جماعي مترابط، وتكون المؤسسات المنتهجة لهذا النمط في صياغة الاستراتيجية مؤسسات متعلمة.<sup>1</sup>

## ❖ مدرسة السلطة "Ecole de pouvoir":

يركز روادها على أن بلورة الاستراتيجية يكون كسيرورة تفاوضية، فهم يفترضون ما يلي:<sup>2</sup>

- المؤسسة هي مركز تحالف بين الافراد والجماعات ذات المصالح.
- هناك فوارق دائمة بين هاته الجماعات.
- القرارات داخل المؤسسة تتخذ إما على أساس التفاوض أو الادمج.
- يمكننا صناعة خرائط هياكل السلطة داخل المؤسسة، إما في شكل سيرورة لتقوية الاستبداد أو الاوتوقراطية أو في شكل سيرورة تنمية وتعاون استراتيجيين.

من آثار هذا النهج الفكري، الاستراتيجيات الناتجة عن هاته السيرورة في البلورة تؤدي بالتعريف بالمبررات "stratagèmes" أكثر من وجهات النظر "perspective".

## ❖ المدرسة الثقافية "Ecole culturelle":

يفترض هذا التيار الفكري أن مجموعة من المؤسسات تتشارك في فهم مشترك للواقع الذي يأتي منه مختلف القيم والعادات، هذا التشارك في الفهم يؤدي إلى تكوين هوية اجتماعية تدور حول فلك هاته القيم المشتركة، فهاته الهوية تضمن تماسك الجماعة وخصوصا حول المسير أو القائد. صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وفق هذا التيار يلتحمان حول المكون الجماعي لهاته المجموعات الاجتماعية.<sup>3</sup>

## ❖ مدرسة المحيط "Ecole Environnementale":

مبادئها أن البيئة هي الفاعل الرئيسي في عملية تطوير الاستراتيجية، فالمؤسسة عليها قراءة بيئتها ومن ثمة التكيف معها، ويترتب عليها العثور على أماكن ضمن بيئتها للتطور أو ستموت.

<sup>1</sup> Louise Lemire, et autres, *La planification stratégique des ressources humaines*, op cit, p 83.

<sup>2</sup> Henry Meintzberg, et autres, *Safari en pays Stratégie*, op cit., p 215.

<sup>3</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 9.

فضمن هذا المنظور " إيكولوجية السكان " التغيرات تتم ضمن أفاق ومدة زمنية قصيرة، فبالنسبة للمؤسسات الانقراض ليس عيباً، نظراً لعدم القدرة على مجارات التغيرات السريعة للبيئة. فوفق هذا المنظور بدلاً من التطويع العقلاني المعتمد في النماذج السابقة تلجأ المؤسسة الى التكيف الدائم مع محيطها.<sup>1</sup>

### ❖ مدرسة التشكيل "Ecole de la configuration":

تعتبر مدرسة التشكيل تياراً للجمع بين كل الاتجاهات السابقة الذكر، ومنه فان المدرسة تسعى لتحقيق مظهران أساسيان:<sup>2</sup>

➤ يهدف الاول إلى وصف حالات المؤسسة كتشكيلات.

➤ والثاني يتعلق بوصف سيورة اعداد الاستراتيجية كتحول.

يتجه هذا التيار لاعتماد الأسلوب التركيبي بدل التحليلي في معظم الدراسات وهذا بإبعاد كل المتغيرات الهامشية والتركيز على مجموعة مختارة ومحددة يكون تمثيلها شاملاً.

مما سبق ذكره من مدارس فكرية نصل لنتيجة مفادها أن الاستراتيجية هي فالحقيقة كشيء معين، مثلها متنزغ في كتابه بالفيل كل مدرسة نظرة اليها من وجهة نظرها الخاصة ووصفتها وفق ذلك المنظور الخاص، ففي الحقيقة لكل وجهة نظر صواب والدارس الجامع لمجموع وجهات نظر هاته المدارس يصل لفهم أشمل لمفهوم الاستراتيجية يجعله يختار النموذج الأنسب لخصوصية مؤسسته.

### المبحث الثاني: مكونات استراتيجية المؤسسة

إن عمليات الإدارة الاستراتيجية أصبحت من الشمولية والاتساع بحيث يصعب تغطيتها في اطار منظور ونموذج واحد محدد، لذا سيتم طرح هاته العمليات في اطار منظور شمولي متكامل ثم الاجتهاد في ترتيب أولوياته في إطار منظور جزئي، فنحن هنا لا ندعي أن هذا هو الإطار الوحيد، فقد يخالفنا الكثير في ترتيب أولوياته، لكن لن نختلف على أن استراتيجية المؤسسة شاملة لكل هاته الأبعاد والمكونات.

عادة ما تبدأ عمليات الإدارة الاستراتيجية بتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتحليل البيئة وتميز هنا ثلاث مداخل مختلفة في الفلسفة الفكرية التي تنطلق منها المؤسسة في عملية صياغة استراتيجيتها:<sup>3</sup>

#### 1- المدخل الاول: يركز على الانطلاق من تحديد الاتجاه الاستراتيجي، فهذا المنظور يمثل رؤية إبداعية

متحررة من تأثير البيئة ومركز على رغبة شديدة للإدارة العليا لنقل المؤسسة لوضع مرغوب متصور

تستهدفه المؤسسة

<sup>1</sup> Henry Meintzberg, et autres, *Safari en pays Stratégie*, op cit, p 291 .

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، 2007، ص 72.

2- المدخل الثاني: يركز على التقييم والتحليل الاستراتيجي للموقف البيئي، باعتبار هذا التقييم يشكل مدخلات واقعية مؤثرة في تحديد الاستراتيجية.

3- مدخل ثالث: يجمع بين سابقه، اذ لغرض الاستفادة من كلا المدخلين السابقين والتقليل من قيودهما، يرى رواد هذا المدخل أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي ينطلقان من نظرة شمولية تكاملية بحيث مخرجات كل منهما تكون مدخلا للأخر والعكس، أي نظرة تبادلية تكاملية.

### المطلب الأول: تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

#### I-1-1-2-1 الرؤية الاستراتيجية:

هي الانتباه أو اليقظة الاستراتيجية " *intention stratégique* " وهي الحالة المستقبلية التي تود المؤسسة أن تصل إليها، فهي تشرح ما الذي نود أن نكون عليه، أي أنها تمثل التطلعات التي تبحث عنها الاستراتيجية - في غالب الأحيان المسير أو المقاول - لتركيز اهتمامات المؤسسة وجهودها حولها<sup>1</sup>.

فالرؤية الاستراتيجية تكون نتاج الإجابة عن الثلاثية الزمنية المتضمن تاريخ وحاضر ومستقبل المؤسسة والتي هي:

➤ من نحن؟

➤ من أين اتينا؟

➤ إلى أين نتجه؟

فتحديد صورة المؤسسة وما يكونه مكونوها من أفراد عن أنفسهم وتقاطعها مع الصورة الخارجية المكون من الجمهور حولها ينتج ما يعرف بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

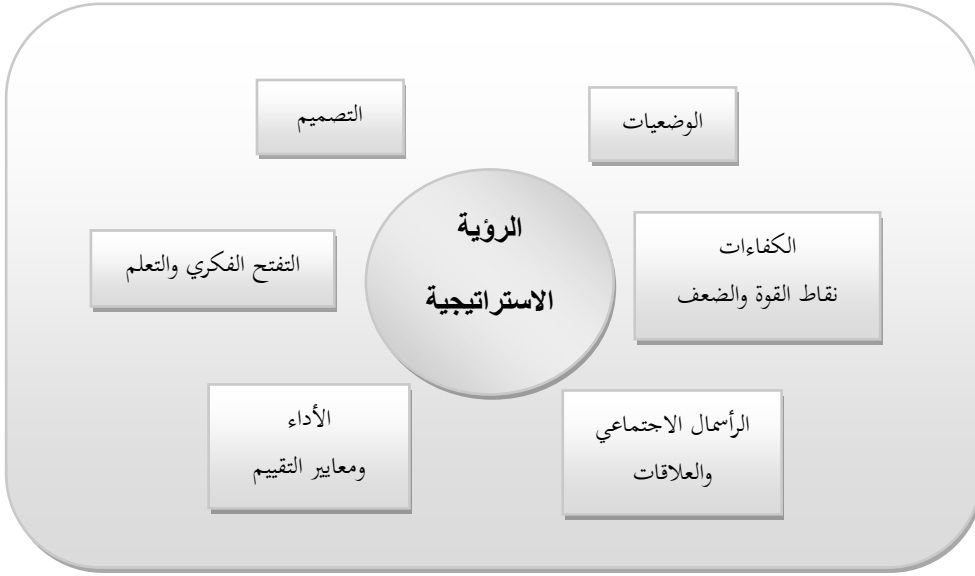
يمكن للمؤسسة أن تشكل رؤيتها الاستراتيجية انطلاقاً من التصورات الشخصية والذهنية لمسيرها مع ادماج متغيرات الوضعية التنافسية، الأداء، الرأسمال الاجتماعي، التصميم التنظيمي، الكفاءات والتفتح على المستجدات الخارجية، والتي يمكن جمعها في ستة مكونات كما تظهر في الشكل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, op cit, p 09

<sup>2</sup>مداح عرابي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 120.



## الشكل رقم (I-02): المكونات الستة للرؤية الاستراتيجية.



المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 121.

إذا لا بد أن تشمل الرؤية الاستراتيجية كلا من تصميم المؤسسة الذي يلبي مجموع الاحتياجات التنظيمية والذي يشكل توجهها معرفيا للمؤسسة، وكذا مجموع الوضعيات المحددة لميادين النشاط الاستراتيجي ، ولا بد من أن يستعين صائغوا هاته الرؤية باستعمال مجموع المعارف والمهارات لممارسة سلوك ملائم بغية اكتشاف فرص الاعمال، وهذا استعانة بالرأس مال الاجتماعي الذي يعبر عن مجموعة العلاقات الاجتماعية للمؤسسة مع مكونات محيطها، للوصول إلى أداء يسمح لها بتطوير قدراتها التنافسية، من خلال التعلم الذي يخص الكيفية التي تواجه بها المؤسسة إشكاليات الأعمال والتي تسمح لها بالفهم والفعل.

**I-2-1-2 رسالة المؤسسة:**

هي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتمحور الرسالة حول ثلاث عناصر أساسية:<sup>1</sup>

بيان الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

بيان يشير للقيم الأساسية للمؤسسة.

بيان يشير للقوى الدافعة للمؤسسة.

أما فليب كوتلر فيرى أن رسالة المؤسسة تتلخص في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماهي حرفتنا؟ - من هم زبائننا؟ - ماهي القيمة التي نقدمها؟ - ما الذي ستصبح عليه حرفتنا؟ - ما الذي سنفعله؟

<sup>1</sup>دافيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناطوريه، دار زهران، عمان الأردن، 2009، ص 157.

وحسبه المؤسسات مطالبة ان تجد إجابات عن هاته الأسئلة لتضمن وجودها واستمرارها.<sup>1</sup>

فالرسالة هي التعبير عن الهدف العام للمؤسسة، والذي يكون في تناغم مثالي مع مجموع القيم وتوقعات الفاعلين الأساسيين، فهي تعرف عموما حدود الوظائف والمؤسسة، وهي التي يقع على عاتقها الإجابة عن سؤال يظهر أنه بسيط لكن في غالب الأحيان يصعب الإجابة عنه: " ماهي حرفتنا؟ " .<sup>2</sup>

فرسالة المؤسسة تعرف كطموح بعيد المدى، فهي تترجم بطريقة مثيرة لافتة للانتباه، والتي تعنى بمجموعة من التطلعات والقيم والأهداف، التي بعد صياغتها وتضمينها في رسالة المؤسسة تصبح ذات دلالة ومعنى بالنسبة للموظفين والعملاء، وهي التي تجعلنا نحب المؤسسة لما فيها من معان نبيلة، وبدورها تجعلنا نحارب من أجلها، ونتعرف أكثر عليها، وهي التي يقع على عاتقها إثارة مشاعر الانتماء للمؤسسة وتقويتها.<sup>3</sup>

إن تحليل رسالة المؤسسة يمكن من فهم ما يلي:<sup>4</sup>

اهتمامات المؤسسة في المديين القصير والبعيد.

خيارات حرف المؤسسة والنشاطات الحالية والماضية.

التموقع المستهدف سواء على مستوى السوق او الصورة الذهنية وغيرها.

خيارات المؤسسة على مستوى استمرارية التحسين والتطور.

القيود والمقتضيات الضرورية ك النمو، المردودية وغيرها.

القيم الثقافية للمؤسسة.

### I-2-1-3 أهداف المؤسسة:

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها.<sup>5</sup>

فلأهداف ترابط وثيق برسالة المؤسسة، عموما يكون التعبير عن هاته الأهداف بطريقة كمية.<sup>6</sup>

ففي الحقيقة لا يمكن تصور تسيير أو توجيه للمؤسسة دون أن يكون لها أهداف تسعى لبلوغها، فكل مدارس الفكر الاستراتيجي تركز على ضرورة تحديد الأهداف كأحد العناصر الأساسية في الاستراتيجية، والهدف هو ترجمة لمهمة المؤسسة وهي تمثل خطأ توجيهيا ونتيجة في نفس الوقت.

فالمنظور الاستراتيجي يفرض على المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

ماذا تريد؟

وإلى أين تريد أن تتجه؟

<sup>1</sup> Kotler, Keller, Manceau, *Marketing Management*, Nouveaux Horizon, 15<sup>e</sup>, 2015, p 48.

<sup>2</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, p9.

<sup>3</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p5

<sup>4</sup> Michel Barabel et Olivier Meier, *Manageor*, 1<sup>er</sup> éditions, Edition Dunod, 2006, p 310.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 58

<sup>6</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, p 09.

وهذا حتى يسهل عليها كيفية العمل، كما أن أهمية الأهداف لا تكمن فقط في التوجيه بل تعتبر كمعيار لقياس فعاليتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي.

التحليل الاستراتيجي هو أحد المكونات الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية، فهو يعني بالبحث عن كيفية إدارة علاقة المؤسسة بمحيطها، والبحث عن تحديد العناصر الاستراتيجية فيها.

فهو يعني بفهم التأثير الاستراتيجي للمحيط الخارجي، والقدرات الاستراتيجية للمؤسسة "كفاءاتها ومواردها" وتأثير أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

إذ يعتبر التحليل الاستراتيجي أداة وأسلوباً للحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها، وهذا من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها، ويهدف لاكتشاف "مدى تكيف وسائل المؤسسة لإنجاز الهدف المرغوب فيه وللمتعضيات المحيط.

كما يعتبر خبراء الاستراتيجية أن تحليل المحيط الاستراتيجي يكون بدلالة الأهداف وشروط المحيط، ويهدف التحليل الاستراتيجي بالأساس للإجابة على بعض الأسئلة نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

1- ما هي الحرف والنشاطات الحقيقية التي تميز هذه الأخيرة؟

2- ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط؟

3- ما هو هيكل و ديناميكية القوى المتنافسة؟

4- كيفية تميز كفاءات وموارد المؤسسة في المجالات التقنية والمالية والتجارية والبشرية؟

5- هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟

6- هل الثقافات وسلوك أفراد المؤسسة موافقة مع أهدافها، نشاطاتها ومحيطها؟

إذن التحليل الاستراتيجي يحتاج إلى رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها من حيث حرف المؤسسة الوضعية المالية توسيع القوى التنافسية وتقييم الأبعاد التكنولوجية

من خلال دراسة المؤسسة لبيئتها ستقوم بالفهم الجيد للحرفة التي ستقوم بالتركيز عليها، وستكون مهياً لدراسة المكان الي ستشغله داخل شعبتها الصناعية "la filière industrielle" وبالطبع معرفة أهمية حرفتها داخل هاته الشعبة.

<sup>1</sup>مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 116 .

<sup>2</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, p14.

<sup>3</sup>. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأس المال الغير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 5 ص 204 <sup>3</sup>

فهاته الدراسة ستسمح للمؤسسة بفهم القوى الموجودة بين مختلف المتعاملين داخل الشعبة، ففي هذا المستوى ومن خلال هاته العمليات ستتمكن المؤسسة من المعرفة الجيدة لما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ البيئة، يعني الفهم الجيد لموازن القوى بين المتعاملين.
- ✓ طبيعة وأهمية العلاقات الارتباطية بين القوى الخمس بين كل مؤسسات القطاع.
- ✓ معرفة الفرص المختلفة التي نجعلها، ورطها بنقاط قوتنا وضعفنا كمؤسسة.

### I-2-2-1 تحليل محيط المؤسسة:

وفي هذا الإطار طور الباحثون عديد النماذج والمصفوفات للمساعدة على تحليل البيئة سواء داخلية او خارجية، فسنحاول خلال هذا المطلب التركيز فقط على إضافات مدرسة التموقع في فهم وتحليل محيط المؤسسة وهنا سنحاول التركيز على ثلاث نماذج أساسية منهجية مدرسة هارفرد ومصفوفة "SWOT" وكذا نموذج القوى الخمس لتحليل الصناعة الذي قدمه صاحب فكرة استراتيجية السيطرة بالتكاليف مايكل بورتر.

### I-2-2-1-1 الطريقة الكلاسيكية "جامعة هارفرد":

جاءت نتاجا لمجموعة الأعمال التي قام بها باحثوا جامعة هارفرد في سنوات الستينات، والتي هي دائما النموذج الأكثر استعمالا في وقتنا الحالي وحتى ولو عرفت بعض التحديثات.<sup>2</sup>

تعنى بمعرفة ماهي الفرص المتاحة أمام المؤسسة لضمان استدامتها داخل قسمها السوقي، للإجابة عن هاته الإشكالية الأساسية طورت منهجية بحث من قبل باحثي جامعة هارفرد والتي سميت بـ "تحليل هارفرد" *Analyse d'Harvard*، هذا التحليل يعني بمعرفة الكفاءات او مكامن نقص الكفاءات للمؤسسة، أي دراسة نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، وكذا فهم المعوقات أو الفرامل «Freins» كما أسماها جيرارد قاريالدي التي تعيق تحركات المؤسسة، ومعرفة طبيعة التهديدات في البيئة، فاليوم نسمي هاته المنهجية "منهجية التحليل الكلاسيكية" عكس منهجية مايكل بورتر التي تركز على تقارير القوة مع المنافسين داخل القطاع. إذ حاول باحثوا مدرسة هارفرد كما هو مبين في الشكل رقم (I-03)، تسليط الضوء على إمكانيات الفعل والحركة المتاحة للمؤسسة:

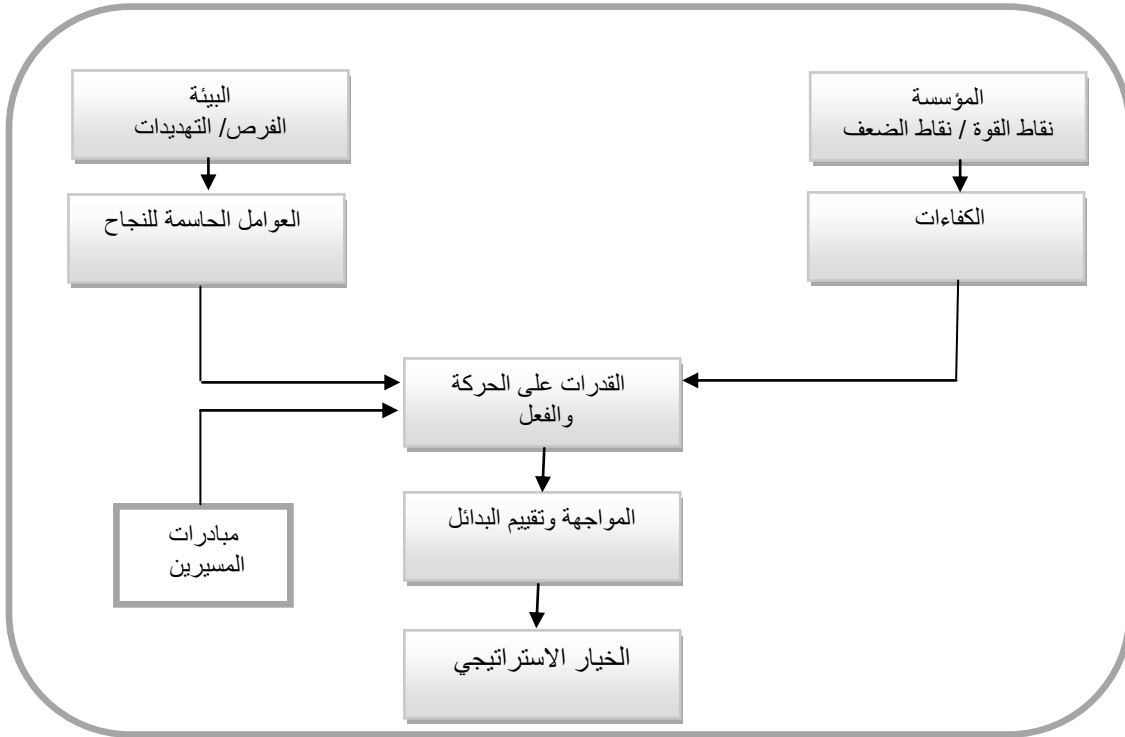
- إذ أشاروا إلى الأحداث المتوقعة للبيئة، التي بدورها تتيح عديد الفرص ولكن في نفس الوقت تحمل بين طياتها عديد التهديدات، هاته الثنائية تحدد عوامل النجاح المطالبة المؤسسة بالتحكم فيها.
- أيضا أشاروا للفرص الاستراتيجية للمؤسسة الناجمة عن الكفاءات التي تمتلكها او لا تمتلكها المؤسسة.

<sup>1</sup> Gérard Garibaldi, *Analyse Stratégique*, Ayrolle Edition D'organisation, 2008, p182.

<sup>2</sup> Johan Bouglet, *stratégie d'entreprise*, op cit, p 22

➤ كما ركزوا على مبادرات المسيرين وربطوها بالقدرات على الحركة والفعل، وهذا لما لهم من دور حاسم بالدفع نحو المؤسسة لاقتناص هاته الفرص وتنمية كفاءاتها التي تفتقدها للحركة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

الشكل رقم (I-03): تحليل مدرسة هارفرد لمحيط المؤسسة.



La source : Gérard Garibaldi, *Analyse Stratégique*, op cit, p183.

I-2-2-1-2 مصفوفة " SWOT " :

مصفوفة<sup>1</sup> SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ، هي أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي، تسمح بناء تقارير عن طبيعة العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا بناء مصفوفة تفاعل بين مجموعة المتغيرات، فتحليل هذا التداخل بين المتغيرات يمنحنا مجموعة من الخيارات الاستراتيجية في كل رباعية من المصفوفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces)

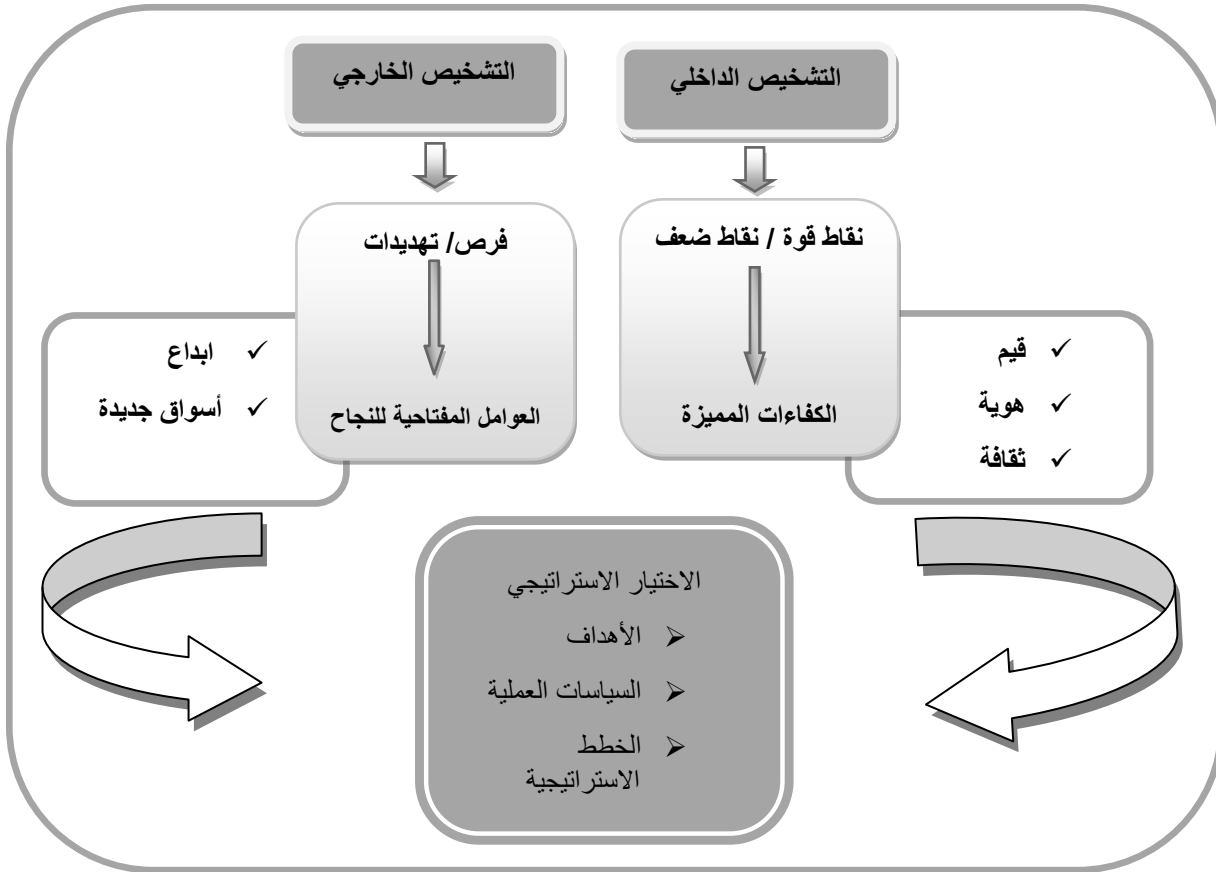
<sup>2</sup> DANA .SENI, *Analyse Stratégique et avantage concurrentiel*, Edition presses de l'université du Québec, 2013, P17.

هذا النموذج التحليلي جاء نتاج لمجموعة أبحاث جامعة ستانفورد في 1960، لدراسة المؤسسات المؤثرة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان نسبة 35% من أهدافها غي محققة، لهذا طور هؤلاء الباحثون مصفوفة "SWOT"، والتي كانوا يودون من خلالها تطوير فهم عن مختلف الفاعلين الاقتصاديين وأهدافهم.<sup>1</sup>

يسمح تحليل "swot" بمايلي:<sup>2</sup>

- ✓ الإجابة عن أهم سؤال في ذهن المسير وهو الفرق بين الفرص والتهديدات والذي في عمومها الإجابة عنه تكون شخصية وتمثل وجهة نظر المسير، وكذا معرفة قواعد المنافسة، ومعرفة وقت الحركة.
- ✓ معرفة العوامل المفتاحية للنجاح، أي قواعد اللعبة والأهداف الواجب احترامها لضمان تنافسية المؤسسة، والتي عموماً تفرض على المؤسسة ولا بد من التكيف معها.
- ✓ معرفة كفاءات المؤسسة، ومجموعة الموارد والأصول المميزة لها عن منافسيها.

### الشكل رقم (I-04): نموذج SWOT



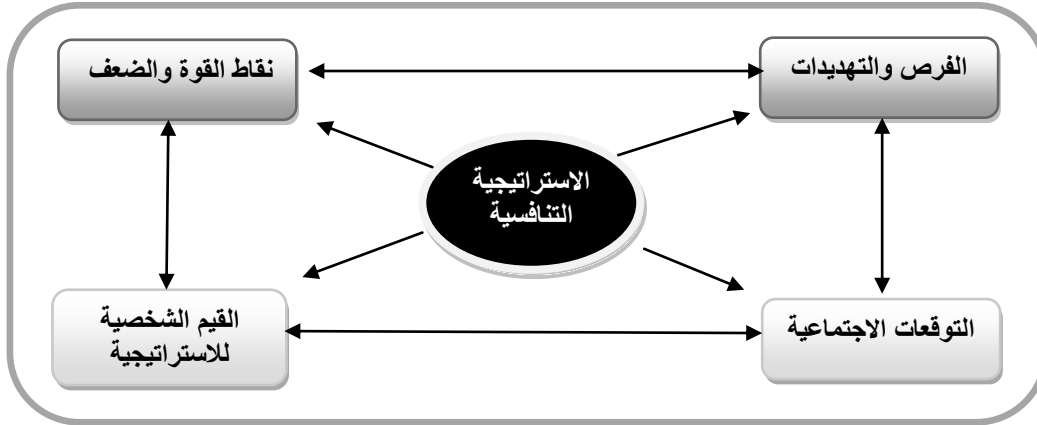
La source : Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 13.

<sup>1</sup> Mikael Krogerus Roman Tschappeller, *de Bourdieu au SWOT 50 modèles a appliqué*, Edition Le ducs, 2012, p14.

: Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 23.

في هذا الإطار أضاف مايكل بوتر، إلى مقارنة SWOT متغيرين آخرين هما التوقعات الاجتماعية والقيم الشخصية للاستراتيجية لهذا للمساعدة في اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة، سواء سيطرة بالتكاليف او تمييز، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-05): العوامل المحددة للاستراتيجية التنافسية.



Source : Michel Porter, *Compétitive Strategy*, the Free Press, 1980, p XXVI

يوضح الشكل أعلاه، أن عملية تحليل المحيط واختيار وصياغة الاستراتيجية التنافسية تشمل مستويات النظر أوسع لتشمل أربع عناصر بدل عنصرين فقط، وهاته العوامل الأربعة الرئيسية تعتبر حدود ما تطمح المؤسسة الى تحقيقه من نجاح، وتشكل مواطن قوتها وضعفها بيانا مجملا عن أصولها ومهاراتها مقارنة بمنافسيها، بما في ذلك مواردها المالية ووضعها التكنولوجي وتحديد هويتها وغيرها، وهذا ما يشكل دافعا للمدراء التنفيذيين للموائمة بين قيمهم الشخصية والاستراتيجية المختارة، بينما التوقعات الاجتماعية تعكس التأثير الذي في المؤسسة أشياء كالسياسات الحكومية والاهتمامات الاجتماعية والأعراف وغيرها.

وفي اطار التحليل الداخلي للبيئة الداخلية للمؤسسة قدم بوتر نموذج سلسلة القيمة والذي سنطرق اليه بالشرح والتفصيل في الفصول اللاحقة.

أما في اطار تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة فقد قدم مايكل بوتر نموذج المشهور نموذج القوى الخمس لتحليل الصناعة

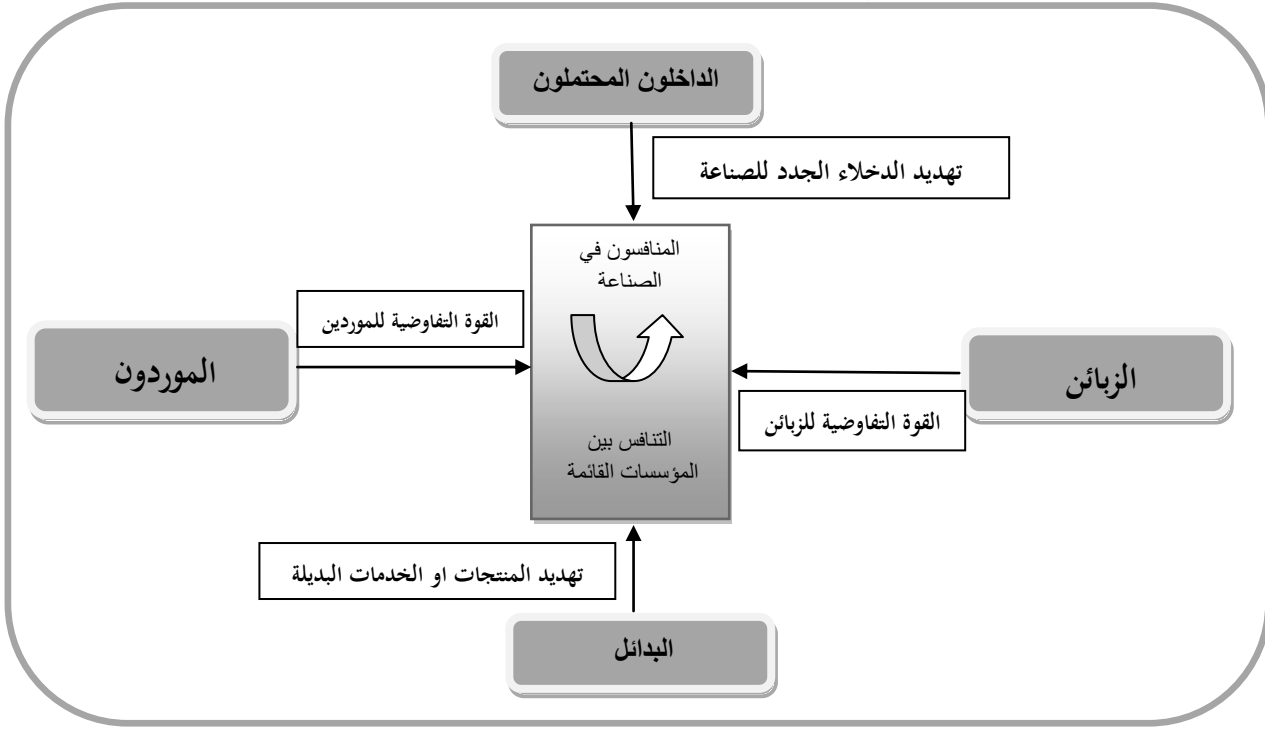
### I-2-2-1-3 نموذج القوى الخمس لتحليل البيئة الصناعية:

يقدم مايكل بوتر بروفيسور من جامعة هارفرد، في كتابه الاستراتيجية التنافسية - *Compétitive Strategy*<sup>1</sup> طريقة جديدة لتحليل المنافسة داخل قطاع الصناعة، هاته الطريقة لخصه في نموذج "القوى الخمس"، الذي يوضح

<sup>1</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, the Free Press, 1980.

طبيعة وشدة القوى التنافسية المحددة للمردودية في المدى البعيد، وكذا يوضح مدى جاذبية صناعة معينة، فمايكل بورتر يرى أن حدة المنافسة في صناعة ما ليست مسألة مصادفة ولا حظا عابرا، بل إن للمنافسة في صناعة ما جذور في هيكلها الاقتصادي الأساسي الذي يتجاوز كثيرا سلوك المنافسين الحاليين، فحالة المنافسة في صناعة ما تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-06): القوى المحركة للمنافسة داخل الصناعة.



La source : Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p 04.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن " مايكل بورتر " اوضح لمسيري المؤسسات وصائغي استراتيجياتها أن تحليل المحيط التنافسي يتجاوز التحليل السطحي للمنافسين المباشرين، بل هو أكثر تعقيدا من ذلك ليشمل المنافس الأول وهم الزبائن وكذا الموردين مضافا اليهم الدخلاء الجدد والمنتجات والخدمات البديلة مضافا لهم المنافسون التقليديون المباشرين.

ففي هذا السياق يقول بورتر<sup>1</sup> أن هدف الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في صناعة ما ماهي الى ايجاد لموقع تنافسي في الصناعة، فالمؤسسات التي لا تملك منافسين لا تحتاج الى استراتيجية<sup>2</sup>، فهذا الموقع التنافسي الذي توجده الاستراتيجية تستطيع من خلاله الدفاع عن نفسها على أفضل وجه أمام مجموعة من القوى التنافسية او التأثير فيها لمصلحتها، لذا فان مفتاح النجاح لوضع الاستراتيجية هو التنقيب تحت السطح وتحليل مصادر كل من هاته القوى داخل الصناعة، فمعرفة هاته المصادر الأساسية للضغوط التنافسية تبرز مواطن القوة والضعف الحاسمة

<sup>1</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p 3

<sup>2</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, p 67.



للمؤسسة، وتحرك موقعها في صناعتها، وتوضح المجالات التي يمكن أن تحقق فيها التغيرات الاستراتيجية أعظم العوائد، وتسلب الضوء على المجالات التي تحمل فيها اتجاهات الصناعة فرصا او تهديدات عظيمة الأهمية. وكذا فإن الوزن النسبي للقوى الخمس يوضح قدرة المؤسسات داخل قطاع صناعة معين على اعطاء مردودية على الاستثمار يفوق معدل تكاليف رأس المال، وباختلاف قطاع النشاط يختلف نموج القوى الخمس.<sup>1</sup> يشرح مايكل بورتر نموذجة للقوى الخمس لتحليل هيكل الصناعة في كتابه الاستراتيجية التنافسية كل على حدى وسنحاول فيما يلي تلخيص أهم ما جاء في شرحه:<sup>2</sup>

#### ❖ تهديد الدخلاء الجدد:

يقول بورتر أن الدخلاء الجدد لصناعة ما يجلبون معهم طاقات جديدة، والرغبة في كسب حصة من السوق، وموارد كبيرة في الغالب، ونتيجة لذلك يمكن أن تنخفض الأسعار او ترتفع تكاليف المؤسسات القائمة، وغالبا ما تستخدم المؤسسات التي تنوع استثماراتها عن طريق الحيازة في أسواق أخرى مواردها لإحداث هزة داخل قطاع صناعة معينة.

يتوقف تهديد الدخول في صناعة ما على الحواجز أمام الدخول الى جانب ردة الفعل الذي يمكن أن يتوقعها الداخل من المنافسين القائمين وتنبع هاته الحواجز في ستة مصادر كبرى:

- وفرات الحجم.
- تميز المنتجات.
- تكاليف الانتقال.
- الوصول الى قنوات التوزيع.
- التكاليف المستقلة عن الحجم.
- سياسات الحكومة.

#### ❖ حدة التنافس بين المؤسسات القائمة:

توصف المنافسة في بعض الصناعات بعبارات كـ " العدائية" او " المريرة" او " المميتة"، في حين يطلق عليها صفات أخرى مثل " المهذبة" او " النبيلة" وتنشأ المنافسة الشديدة عن عدد من العوامل الهيكلية المتفاعلة تتلخص في:

- تعدد المنافسين او تكافؤهم.
- بطء نمو الصناعة.
- ارتفاع التكاليف الثابتة.
- الافتقار الى التميز او تكاليف الانتقال.

<sup>1</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, paris, 1999, p15.

<sup>2</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p7 -27.

➤ ادخال زيادات كبيرة على الطاقة الانتاجية.

➤ تنوع المنافسين.

➤ الرهانات الاستراتيجية المرتفعة.

### ❖ القوة التفاوضية للزبائن:

يتنافس الزبائن مع الصناعة بفرض انخفاض للأسعار مقابل ارتفاع للجودة وطلب مزيد من الخدمات عند هاذين الحدين، وكذا تأليب المتنافسين بعضهم على بعض - وكل لك على حساب الربحية-، وتتوقف قوة كل مجموعة من الزبائن المهيمنين على صناعة معينة على عدد من الخصائص ووضعها في السوق وعلى الأهمية النسبية لمشترياتها، وتكون مجموعة من المشتريين قوية إذا تحققت الظروف التالية:

➤ التركيز او شراء أحجام كبيرة مقارنة بمبيعات البائع

➤ أن تمثل مشترياتها جزءا كبيرا من تكاليف البائع او مشترياته

➤ ان تكون المنتجات المشتريات نمطية وغير متنوعة

➤ انخفاض تكاليف التحول من بائع لآخر

➤ التأثير على هوامش الأرباح

### ❖ القوة التفاوضية للموردين:

يمكن أن يمارس الموردون قوة تفاوضية على المشاركين في صناعة ما لرفع الأسعار او خفض الجودة، وبالتالي يستطيع الموردون الأقوياء اعتصار الربحية من صناعة ما الغير قادرة على استرجاع ارتفاع التكلفة بالأسعار التي تبيع بها منتجاتها النهائية.

تعكس الشروط التي تجعل الموردين أقوياء الشروط التي تجعل المشتريين أقوياء وتكون مجموعة من الموردين قوية تحقق ما يلي:

➤ سيطرة قليلة من الشركات على الصناعة وتركزها أكثر من هيكل الصناعة الذي تبيع له

➤ عدم الاضطرار الى التنافس مع منتجات بديلة أخرى لبيع الصناعة.

➤ الا تكون الصناعة زبونا كبيرا للمجموعة المورد

➤ ان يشكل منتج الموردين مدخلا مهما في عمل المشتري

➤ تميز منتجات الموردين او ارتفاع تكاليف تغييرها.

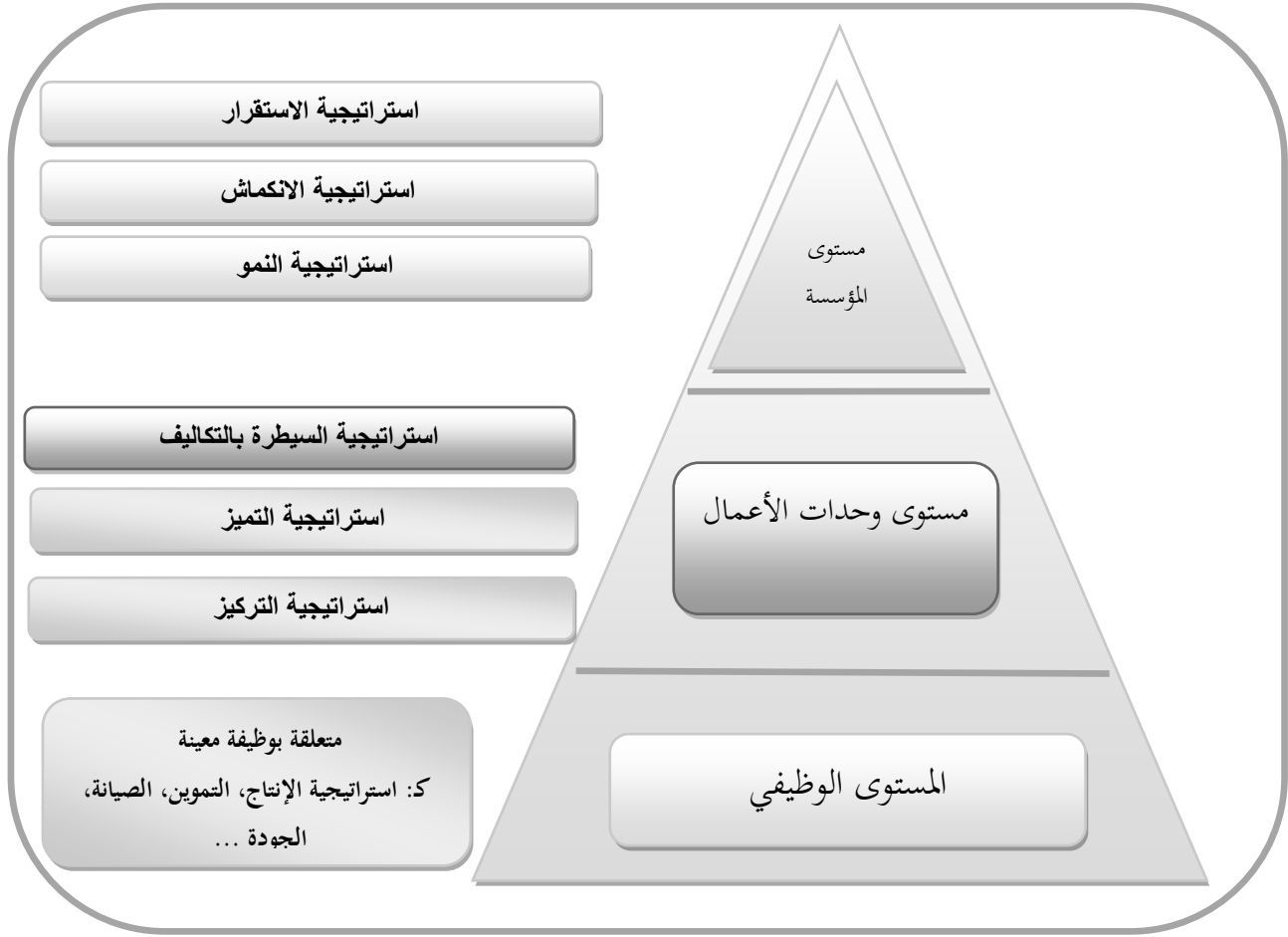
➤ تشكيل الموردين تهديدا مقنعا للتكامل الأمامي.

### المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية لمحافظة النشاطات الاستراتيجية

بعد عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة والتقسيم الاستراتيجي تأتي مرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وفق المعطيات الناتجة عن العمليتين السابقتين، ويشير رواد الاستراتيجية الى وجود عدد كبير من الخيارات

الاستراتيجية، لكن هاته الخيارات تختلف تناسباً مع اختلاف مستويات الاستراتيجية السابقة الذكر فمن استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أو المستوى الأعلى إلى استراتيجية على مستوى ميادين النشاط انتهاء بالاستراتيجيات الوظيفية، والشكل الموالي يلخص بشكل مختصر أهم الخيارات الاستراتيجية استناداً لاختلاف مستويات الاستراتيجية.

الشكل رقم (I-07): الخيارات الاستراتيجية المتاحة في مختلف المستويات الاستراتيجية.



المصدر: من تصور الطالب اعتماداً على أدبيات الإدارة الاستراتيجية.

نشير هنا إلى أن الاستراتيجيات الممثلة في الشكل أعلاه هي استراتيجيات مختزلة للفهم فقط، ولإيضاح للقارئ موقع الاستراتيجية التي تتناوله الأطروحة -استراتيجية السيطرة بالتكاليف- من مجموع الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، فأدبيات الإدارة الاستراتيجية تتوسع أكثر فيها وتفرعها إلى عشرات الخيارات الاستراتيجية وفق عديد المتغيرات.

لن نتطرق في هذا المطلب بالشرح لكل الخيارات الاستراتيجية بيل سنكتفي فقط بالطرح الذي قدمه مايكل بورتر حول الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات النشاط الاستراتيجية والتي اصطلح عليها تسمية الاستراتيجيات الشاملة.

### I-3-1 الاستراتيجيات الشاملة "Stratégies génériques":

تنطلق الاستراتيجيات الشاملة من الفرضيات التي وضعها مايكل بورتر حول الميزة التنافسية في بداية الثمانينات، والتي تعتبر أن بناء الميزة التنافسية يتوقف على ما يطلبه وما يحتاجه الزبون بأفضل ما يقدمه المنافسون، ويتم ذلك من خلال أسلوبين فإما أن نقدم للزبون سلعة مماثلة لما يطرحه المنافسون ولكن بسعر أقل، أو أن نقدم سلعة أفضل مما يقدمه المنافسون وبسعر أعلى.<sup>1</sup>

ولتحديد هتين الفرضيتين في تحديد الخيارات الاستراتيجية يقترح بورتر المصفوفة التالية:

#### الشكل رقم (I-08): الاستراتيجيات الشاملة لمايكل بورتر

الميزة التنافسية			
منتجات متميزة	تكاليف منخفضة		
التمييز	السيطرة بالتكاليف	الصناعة بأكملها	نطاق المنافسة
تركيز		قطاع معين فقط	

La source : Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p 39.

يوضح بورتر من خلال مصفوفته المقترحة أن كل من هاتين الاستراتيجيات الشاملة لها سيرورة مختلف تماماً عن البقية، والتي تجسد خياراً للميزة التنافسية التي تبحث المؤسسة عن الوصول إليها، وكذا هدفاً من أهداف التقسيم الاستراتيجي التي نطمح للوصول إليها عن طريق الميزة التنافسية.

فاستراتيجيات السيطرة بالتكاليف والتمييز تبحثان عن ميزة تنافسية في قسم واسع من السوق المقسم اعتماداً على قطاع النشاط المختار، بينما استراتيجية التركيز فتوجه للبحث عن هاتين الميزتين التنافسيتين في قطاع سوقي ضيق جداً.

يؤكد مايكل بورتر<sup>2</sup> أن اختيار الاستراتيجية المناسبة أبعد ما يكون عن السهولة، لكنه المعبر الحتمي في أي قسم سوق، للحصول على ميزة تنافسية، فالميزة التنافسية موجودة في قلب كل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاث كل مؤسسة ستختار نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها.

### I-3-1-1 استراتيجية السيطرة بالتكاليف "La domination par les couts":

هي محور أطروحتنا، وهي من أكثر الاستراتيجيات فعالية للوصول إلى مستويات أداء أعلى من المنافسين من خلال الوصول إلى تكاليف أقل من تكاليفهم، ما يسمح بتحصيل هوامش ربح أعلى من المنافسين من خلال

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 263.

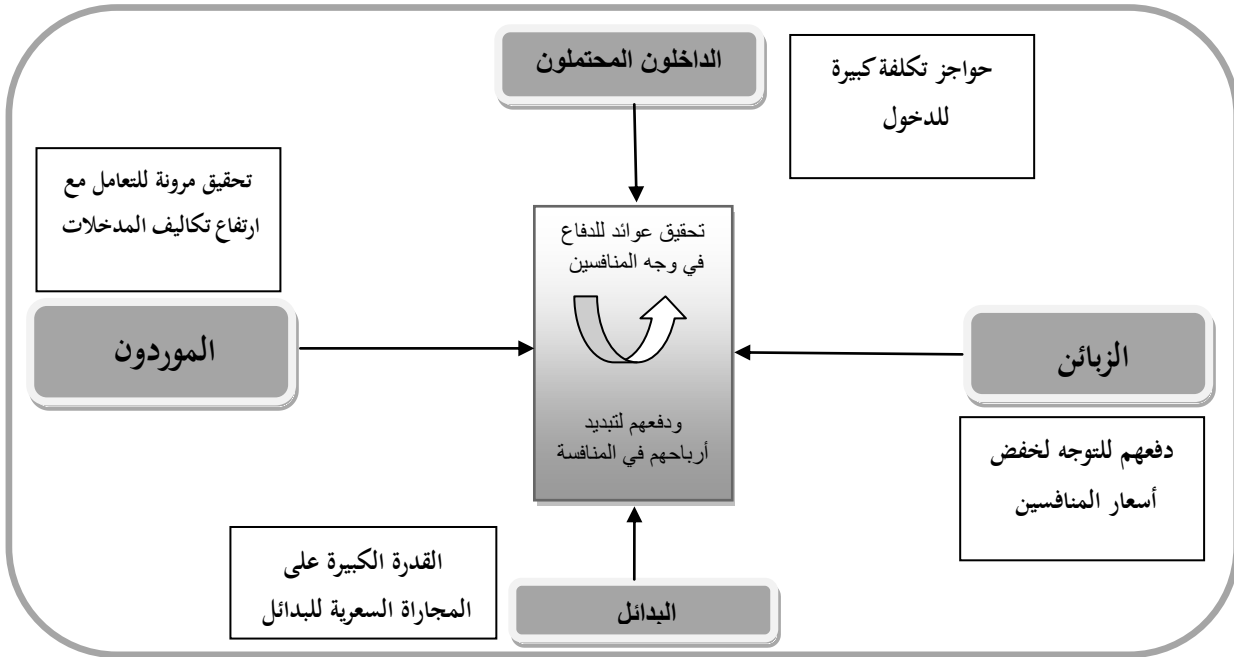
<sup>2</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, op cit, p23.

الحصة السوقية الأكبر مقارنة بمخصصهم، فاستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعتمد على تركيز كل جهود المؤسسة على تدنية التكاليف<sup>1</sup>، فالمؤسسات الراغبة في انتهاز هاته الاستراتيجية لابد عليها من تطوير مهاراتها في كل من الهندسة والامداد والإنتاج والتوزيع والتسويق يكون بدرجة أقل<sup>2</sup>، إذ تركز هاته الاستراتيجية على تقديم عرض بقيمة مقارنة لعروض المنافسين ولكن بسعر أقل<sup>3</sup>.

ازدادت استراتيجية السيطرة بالتكاليف شيوعا في سبعينيات القرن الماضي بسبب ترويج مفهوم منحى أثر الخبرة، إذ يؤكد مايكل بورتر<sup>4</sup> على أنها تهدف الى الريادة الاجمالية في التكلفة في صناعة ما عن طريق مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة للوصول إلى الهدف الأساسي، فالسعي الحثيث لتدنية التكلفة يتأتى بالخبرة والرقابة الشديدة عليها، وتجنب حسابات العملاء الحدية، وتدنية التكاليف مثل البحث والتطوير وخدمات ما بعد البيع، فرق المبيعات، الإعلانات، وما هنالك، فيصبح الهدف الأساسي للاستراتيجية بأكملها تدنية التكلفة على الرغم من عدم إمكانية اهمال الجودة والخدمات المرفقة والمجالات الأخرى.

فان ربط هاته الاستراتيجية بهيكل الصناعة يحقق مجموعة من المزايا، سيحاول الشكل الموالي تلخيصها.

الشكل رقم (I-09): مزايا تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف داخل هيكل الصناعة.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على ادبيات الموضوع.

إن تحقيق موقع التكلفة الاجمالية المنخفضة يتطلب في الغالب حصة سوقية مرتفعة نسبيا، وكذا الحصول على الموارد الأولية بطريقة مواتية من ناحية التكاليف، وتصميم سهل للمنتجات، وخط واسع منها لتوزيع التكاليف،

<sup>1</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit , p73.

<sup>2</sup> Kotler, Keller, Manceau, *Marketing Management*, op cit, p 60.

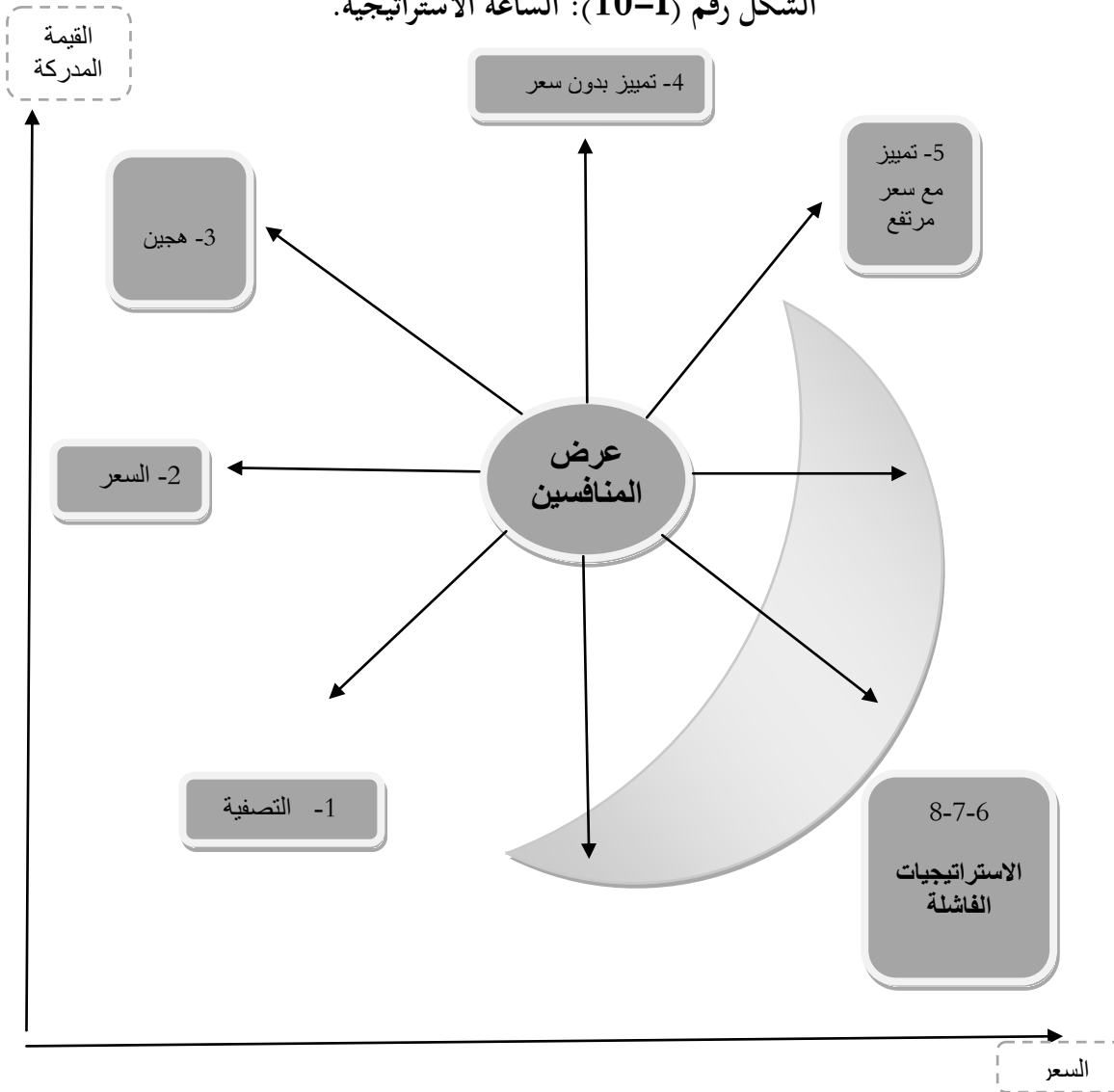
<sup>3</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 7 eme édition, op cit, p271.

<sup>4</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p 35.

خدمة الزبائن الرئيسين لرفع الحجم، كما تتطلب استثمارات رأسمالية مرتفعة، تسعير هجومي، وخسائر في البداية لرفع الحصة السوقية، فعندما يتحقق موقع التكلفة المنخفضة، فانه يوفر هوامش ربح مرتفعة يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة ومنشآت حديثة من أجل المحافظة على الريادة في التكلفة، وقد يكون هذا الاستثمار شرطاً مسبقاً للمحافظة على موقع تدنية التكلفة.<sup>1</sup>

فالمؤسسة المطبقة لهاته الاستراتيجية يتعين عليها إيجاد أحسن علاقة بين سعر منتجاتها والقيمة المدركة من قبل زبائنها وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-10): الساعة الاستراتيجية.



La Source : Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 7 eme édition, op cit, p 272

<sup>1</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p 36.

**I-3-1-2 استراتيجية التمييز: La stratégie de Différenciation:**

الاستراتيجية الثانية المقترحة من قبل مايكل بورتر هي استراتيجية التمييز، والتي تعنى بتقديم عرض يختلف عن العروض المطروحة في السوق من قبل المنافسين، تركز على القيمة المدركة من قبل الزبائن كمتغير أساسي للحصول على ميزة تنافسية<sup>1</sup>، لذا تطور المؤسسة منتجات أكثر كفاءة وأداء مقارنة بالمنافسين بمواصفات محبذة لدى فئة كبيرة من الزبائن<sup>2</sup>، فالمؤسسة هنا تركز على مجموعة من الخصائص التي يجذبها الزبائن والتي يعتبرها جزء كبير منهم على أنها أساسية<sup>3</sup>، وهذا ما يجعل عرض المؤسسة أكثر جاذبية من عرض المنافسين<sup>4</sup>.

مناهج التمييز مرتبطة بكل قسم سوقي وتفضيلات زبائنه او قد يكون مرتبطا بالمنتجات في حد ذاتها إذا كانت المؤسسة قادرة على إيجاد تفضيلات جديدة للزبائن، وكذا بأساليب التوزيع، متعلقة أيضا بالمقاربة التسويقية وبمجموعة من العوامل.

المؤسسات المنتهجة لهاته الاستراتيجية، تحصل على عائدات أعلى من منافسيها في القطاع، إذا كان السعر المباع به يفوق تكاليف البحث والتطوير عن التفرد والتمييز، المؤسسات الباحثة عن التمييز إذا تكون في بحث دائم عن مواصفات تميز جديدة الضامنة لعوائد وسعر بيع أعلى من تكاليف التمييز، فالمؤسسات المتميزة لا يمكنها تغطية تكاليف تمييزها إذا كانت تشعل حيزا عن مفضل من القطاع السوقي، ومنه فالمؤسسات المنتهجة لاستراتيجية التمييز عليها ألا تحمل هيكل تكاليفها بل تركز على الجزء الغير مرتبط والغير مؤثر على تمييزها<sup>5</sup>.

منطق استراتيجية التمييز يفرض على المؤسسة أن تكون خصائص منتجاتها متفردة، فالمؤسسة لابد أن تكون متفردة في نظر الزبون، فهذا التفرد يدفعه لدفع سعر أعلى مقارنة بالمنافسين، مما يوفر للمؤسسة عائد أعلى مقارنة بهم.

وهنا نحن أمام أربعة خيارات للتمييز والموضحة في الشكل رقم (I-10):<sup>6</sup>

**✓ الحالة الاولى الموضحة في الاتجاه رقم 1:**

تهدف الى تخفيض القيمة المدركة للمنتج مع تخفيض السعر أيضا، مقارنة بما يقدمه المنافسون. وينتج تخفيض القيمة المدركة عن التقليل من جودة المنتج ومنه انخفاض تكاليف انتاجه، وتعتبر هذا تميزا نحو الأسفل ويستهدف بالدرجة الاولى الزبائن الحساسون للسعر، ويشترط ان يكون عددهم كبيرا لنجاح هاته الاستراتيجية.

<sup>1</sup> Johan Bouglet, *stratégie d'entreprise*, op cit, p 87.

<sup>2</sup> Kotler, Keller, Manceau, *Marketing Management*, op cit, p 60.

<sup>3</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p26.

<sup>4</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p97.

<sup>5</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p27.

<sup>6</sup>مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 267.

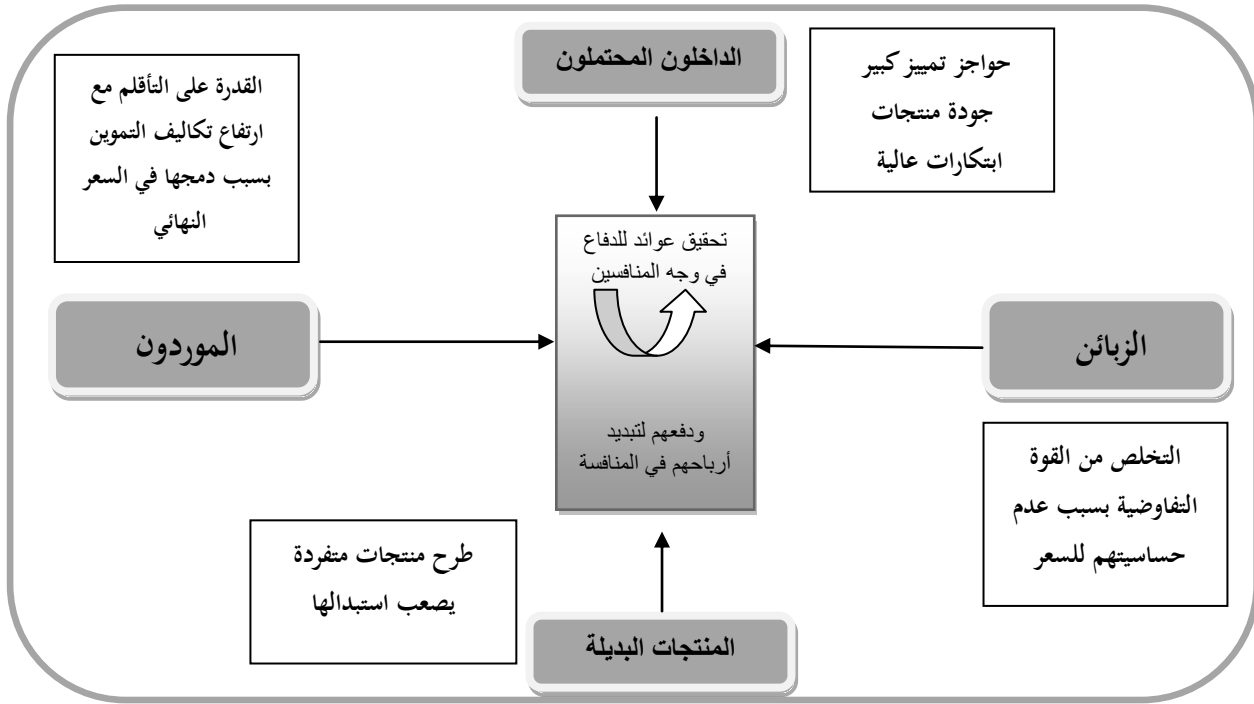
✓ الحالة الثانية الموضحة في الاتجاه رقم 3: وتعتبر بالاستراتيجية الهجينة وهي أن تقدم منتجات عالية القيمة المدركة ومنخفضة السعر، وهذا ما اصطلح عليه بورتز بالاختناق في المنتصف الذي سنشرحه لاحقا.

✓ الحالة الثالثة الموضحة في الاتجاه رقم 4: يكون التمييز نحو الأعلى، أي رفع القيمة المدركة للمنتج مع المحافظة على نفس سعر المنافسين، أي أن تحسن المؤسسة من جودة منتجاتها، وتسمح لها هاته الاستراتيجية بزيادة حصتها السوقية ومنه تخفيض التكاليف.

✓ الحالة الرابعة الموضحة في الاتجاه 5: وهي مشابهة للحالة السابقة لكن مع رفع السعر مقارنة بالمنافسين، لأن الزبون يقبل بدفع سعر مرتفع مقارنة بالمنافسين باعتبار أن المنتج أفضل.

✓ الحالة 6-7-8: هي استراتيجيات فاشلة لأنه تكون زيادة في السعر بدون مقابل في القيمة. وفيما يلي نحاول أن نلخص مزايا تطبيق استراتيجية التمييز داخل هيكل الصناعة

الشكل رقم (I-11): مزايا تطبيق استراتيجية التمييز داخل هيكل الصناعة.



المصدر: من تصور الطالب اعتمادا على ادبيات الموضوع

### I-3-1-2 استراتيجية التركيز *la stratégies de concentration*

تركز على تقديم عرض خاص لأسواق خاصة<sup>1</sup>، وتعني بتركيز العروض على قسم سوقي مختارة بدقة فالمؤسسة هنا تبحث عن تلبية الرغبات الخاصة لأقسامها الخاصة<sup>1</sup>، فهي تعني بتحديد قسم سوقي معين من ميدان النشاط الاستراتيجي المستهدف والتركيز اما على التكاليف او التمييز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, p280,



تركز المؤسسات المنتهجة لهته الاستراتيجية على التركيز على مجموعة من الزبائن، او خط معين من خطوط المنتجات، او سوق جغرافية معينة، وكما هو الحال في التمييز، يمكن أن يتخذ التركيز عدة أشكال. يمكن أن تحقق المؤسسة المنتهجة للتركيز عائدات فوق المتوسط العام في صناعتها، اذ يعنى تركيزها بتحقيق موقع منخفض للتكلفة بالنسبة لهدفها الاستراتيجي او موقع شديد التميز، كما يمكن استخدام التركيز لانتقاء الأهداف الأقل تعرضا لتهديد البدائل والتي يكون فيها المنافسون ضعفاء فاستراتيجية التركيز تعنى دائما بوجود بعض القيود على الحصة الاجمالية التي يمكن تحقيقها من السوق، ويشمل التركيز بالضرورة المقايضة بين الربحية وحجم المبيعات، وهي على غرار استراتيجية التمييز قد تنطوي او لا تنطوي على المقايضة مع موقع التكلفة المنخفضة.<sup>3</sup> وقد قدم مايكل بورتر متطلبات أخرى لتطبيق استراتيجياته الثلاثة المختلفة يلخصها الجدول الموالي:

**الجدول رقم (I-04): متطلبات الاستراتيجيات الشاملة.**

المتطلبات التنظيمية الشائعة	الموارد والمهارات اللازمة عادة	الاستراتيجية الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة الشديدة على التكلفة.</li> <li>- كثرة التقارير الرقابية المفصلة.</li> <li>- التنظيم والمسؤوليات الهرمية.</li> <li>- ربط نظام الحوافر بالأهداف الكمية الصارمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استدامة استثمار رأس مالي والحصول على رأس المال.</li> <li>- مهارات الهندسة التصنيعية.</li> <li>- الاشراف القوي على العمال.</li> <li>- التصميم السهل البسيط للمنتجات بحيث يسهل تصنيعها.</li> <li>- نظام توزيع منخفض التكلفة.</li> </ul>	<p><b>السيطرة بالتكاليف</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.</li> <li>- قياس ذاتي ونظام حوافر غير مرتبط بالأهداف الكمية.</li> <li>- حوافر لاجتباب العمالة الماهرة، او العلماء او الأشخاص المبتكرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية قوية.</li> <li>- هندسة عالية للمنتجات.</li> <li>- موهبة خلاقية.</li> <li>- مقدرة قوية في الأبحاث الأساسية.</li> <li>- سمعة جيدة للمؤسسة في متغيري الجودة والتكنولوجيا.</li> <li>- تراث طويل في الصناعة، او ائتلاف فريد من المهارات المستجدة من أعمال أخرى.</li> </ul>	<p><b>التمييز</b></p>

<sup>1</sup> Kotler, Keller, Manceau, *Marketing Management*, op cit, p 60.

<sup>2</sup> Johan Bouglet, *stratégie d'entreprise*, op cit, p107.

<sup>3</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p40.

	- تعاون قوي في مختلف القنوات.	
<b>التركيز</b>	- ائتلاف من السياسات الواردة أعلاه لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.	- ائتلاف من السياسات الواردة أعلاه لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.

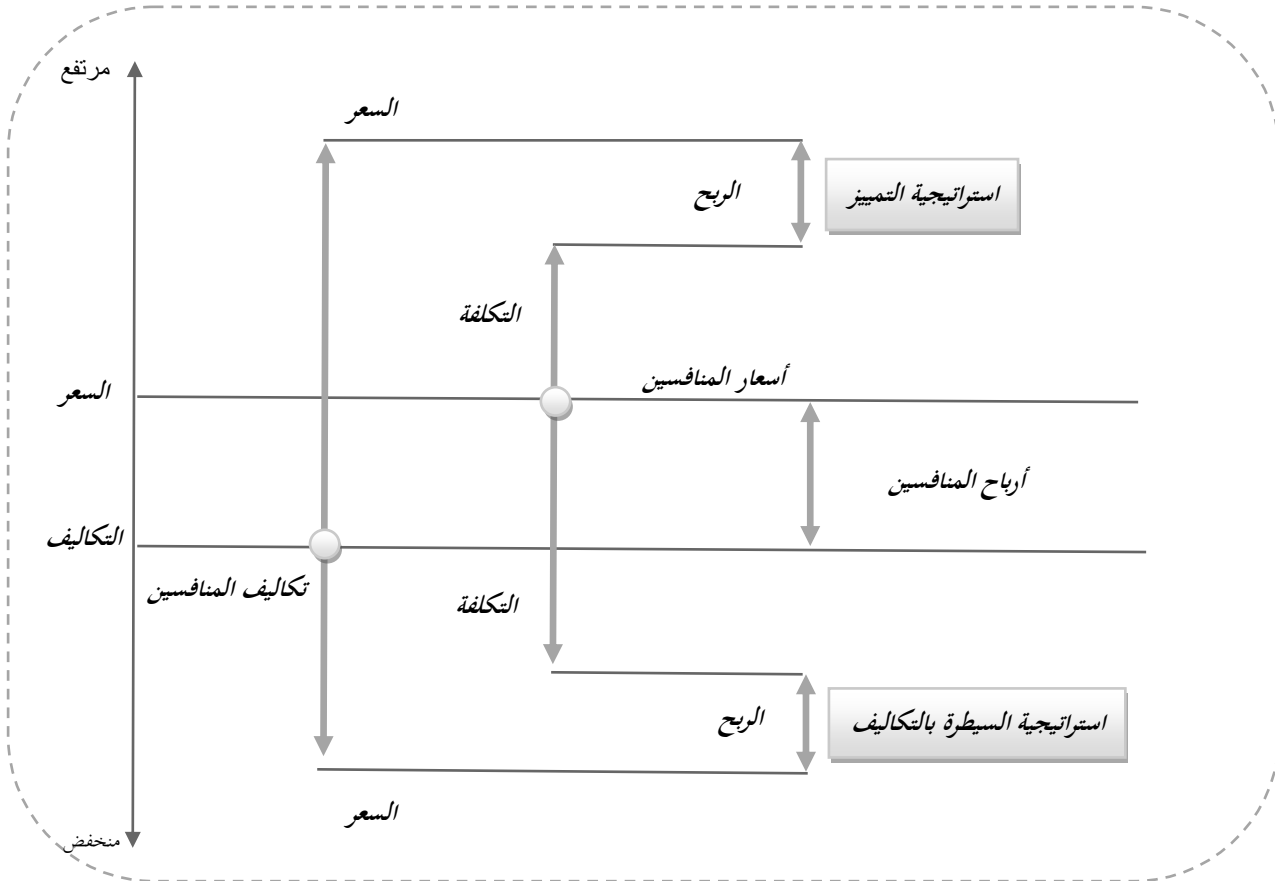
La source : Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p 41

كما أنه شدد على عدم تطبيق الاستراتيجيتين معا وهو ما أسماه بالاختناق في المنتصف.

### I-3-1-4 الاختناق في المنتصف:

خلف الاختناق في المنتصف توجد مؤسسة تطبيق الاستراتيجيتين معا تحاول السيطرة بالتكاليف والتميز في نفس الوقت، في 1980 طرح بورتر هاته الفكرة، ففلسفة ومنطلق الاستراتيجية متناقضتين والمؤسسة المطبقة لهما في نفس الوقت هي في الحقيقة تحاول جمع التناقض فتختنق في المنتصف لاهي بسعر منخفض ولا بقيمة مدركة عالية، فاستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعتمد على طرح منتجات بسعر اقل من سعر المنافسين على النقيض من ذلك عوائد استراتيجية التميز يكون من خلال السعر المرتفع كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-12): الاختلاف الجوهرى بين استراتيجيتي مايكل بورتر.

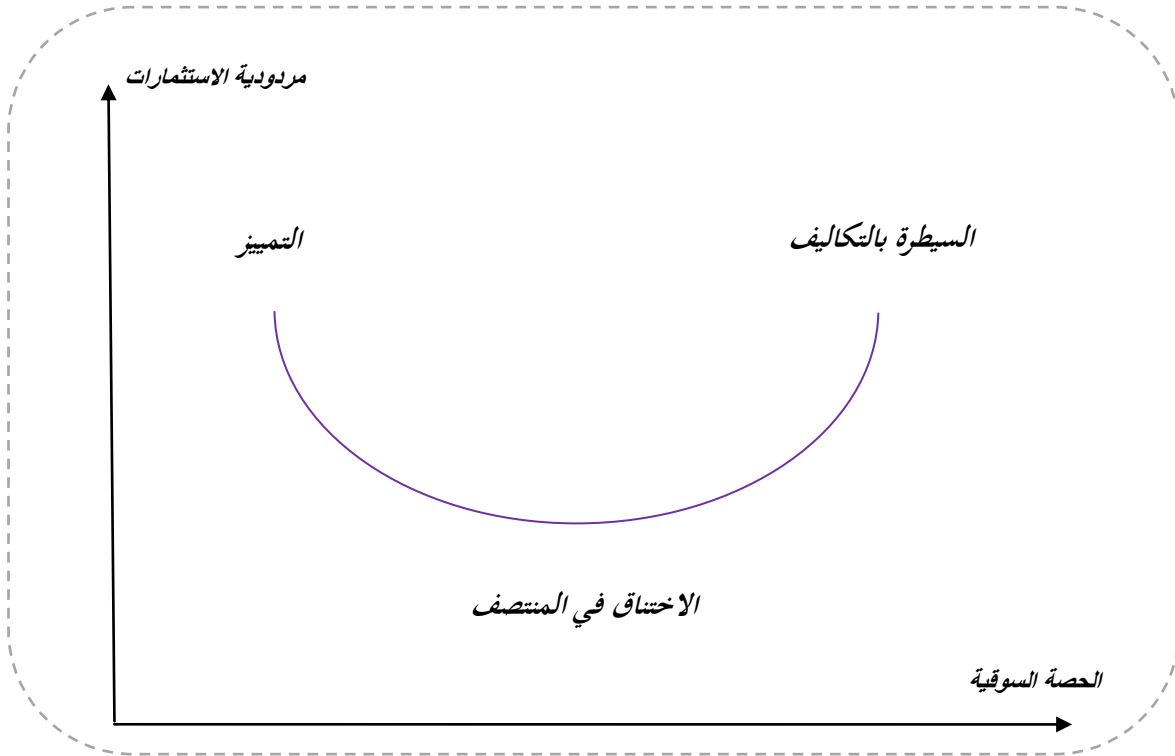


المصدر: من تصور الطالب اعتمادا فكرة في كتاب *Stratégie* في طبعته الثامنة ص 275.

عندما تفشل المؤسسات في اختيار استراتيجية على الأقل من الاستراتيجيات الثلاث وتحاول الجمع بينها فإنها تكون في وضع استراتيجي رديء وتكون محتنقة في المنتصف، فهي تحقق ربحية متدنية بالتأكيد، إذ تخسر الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة ويطلبون أسعارا منخفضة، وكذا اقسام السوق العالية الربحية لصالح المؤسسات المنافسة المحققة للتميز الإجمالي الأعلى، وربما تعاني المؤسسات المحتنقة في المنتصف من ثقافة مؤسسية مشوشة ومجموعة متضاربة من الترتيبات التنظيمية ونظام الحوافز.<sup>1</sup>

وقد دعم بورتر وجهة نظره بالشكل الموالي:<sup>2</sup>

### الشكل رقم (I-13): الاختناق في المنتصف



La Source : Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, op cit, p158.

يوضح الشكل أعلاه أن المؤسسات الأقل مردودية هي المؤسسات المحتنقة في المنتصف، والتي في موقع وسط مقارنة بالحصة السوقية، وفي موقع غامض مقارنة بالخيار الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, op cit, p 42.

<sup>2</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, p 158.

### المبحث الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي لتنافسية المؤسسة.

يعتبر مفهوم التنافسية من أكثر المفاهيم المستعمل واقعا، الغير محددة بشكل دقيق نظريا، إذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى مفهوم التنافسية ومستوياته، وكذا إضافات نظرية استراتيجية المؤسسة لهاذا المفهوم.

#### المطلب الاول: مفهوم تنافسية المؤسسة

قبل التطرق الى مفهوم التنافسية سنحاول أن نعرض على مفهوم أوسع وهو مفهوم المنافسة، فالمنافسة الاقتصادية بين الافراد والمجموعات الاجتماعية تطورت عبر العصور بين التشجيع والتقييد، إذ أن الدراسة الفعلية لهذا المفهوم لم تتطور الا بظهور علم الاقتصاد في القرن الثامن عشر، فبين النظرة الطبيعية للمدرسة الكلاسيكية الى النظرة الديناميكية للمدرسة النيوكلاسيكية مرورا بالمدرسة النمساوية بدأ يتبلور فهما للمنافسة.<sup>1</sup>

فالفكر الاقتصادي امتاز بتباين في فهمه وتفسيره للمنافسة، فرواد المدرسة الكلاسيكية وصفوها على أنها على غرار نظرائها من الظواهر الطبيعية حالة طبيعية للاقتصاديون مطالبون فقط بتوصيفها وتفسيرها، فالمنافسة بين النشاطات الفردية تتغير حسب الأهداف الذاتية للفرد وتصل بعفوية لتدخل " اليد الخفية " لأدم سميث لتحقيق نتيجة إيجابية لكل مجموعة<sup>2</sup>، أما النظرة النيوكلاسيكية فكانت أكثر ديناميكية ووصفوها بالوضعية المرجعية المضبوطة بشروط معينة وسعوا لتحديد شروط للسوق المثلى، وفي نفس السياق اعتبرها المدرسة النمساوية كسيرورة للقضاء على الحلول الأقل فاعلية في السوق، أما رواد الاقتصاد الصناعي فذهبوا الى فهم الصناعة والسوق ومحاولة تحليل المنافسة بين المؤسسات على ضوء ذلك من خلال نموذج المشهور "SCP" هيكل سلوك أداء، أما نظرية استراتيجية المؤسسة فاقتربت أكثر من المؤسسة وتنافسيتها داخل قطاع الصناعة وتحدث روادها عن تحديد المجال التنافسي وكذا الوضعية التنافسية، الموارد والكفاءات والحركات الاستراتيجية، اذا فالمنافسة تعبر عن حالة عامة تحليلها يقودنا للتنافسية.

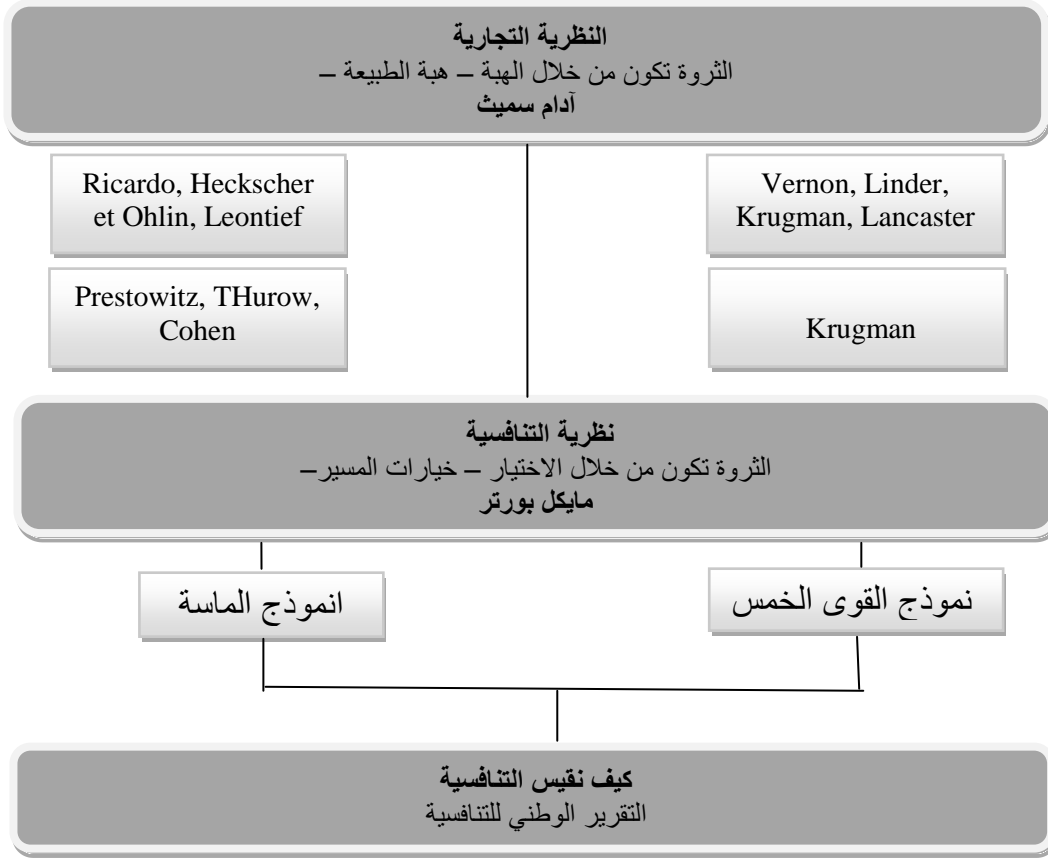
فان كانت المنافسة حالة عامة معينة فالتنافسية هي آليات الوصول الى تلك الحالة وضمنان موقع تنافسي ضمنها، فلقد حاول الباحثان "dong-Sung Cho" و "Hwy-Chang Moon" في كتابيهما التنافسية من آدم سميث الى مايكل بورتر<sup>3</sup>، تلخيص التطور النظري لفهم التنافسية عبر تاريخ الفكر الاقتصادي، وخصوصا التركيز على إسهامات وإضافات مايكل بورتر في فهم التنافسية وجاءت خلاصة أعمالهما في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Jacques Brasseur, *la concurrence dans l'histoire économique*, Economie et Management, vol N125, oct. 2007, p12.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>3</sup> Dong-Sung Cho Hwy-Chang Moon, *Fromm Adam Smith TO Michel Porter Evolution of Compétitives Thoiry*, World Scientic, 2002.

الشكل رقم (I-14): تطور التنافسية من النظرية التجارية الى نظرية التنافسية.



*La Source : Dong-Sung Cho Hwy-Chang Moon, Fromm Adam Smith TO Michel Porter Evolution of Compétitives Thoïry, World Scientic, 2002, p XVII.*

يتضح من الشكل أعلاه، أن الفهم الاقتصادي انطلق بالميزة المطلقة لآدام سميث وهبة الأرض، وتطور الى الميزة النسبية لدفيد ريكاردو، ففهم عوامل الإنتاج لاوهيل، مروراً بمقاربات لونيف 1953، فدورة حياة المنتج لفيرون في ستينات القرن الماضي، وانتهاءً بمقاربات مايكل بورتر في ثمانينات القرن الماضي واضافته من خلال نموذجيه الماسة والقوى الخمس للمنافسة، يكون في مجمله وتركيبه فهمنا الحالي للتنافسية. فالتنافسية تعتبر من المفاهيم المعقدة جداً والتي لم يصل لحد الساعة للاتفاق على تعريف لها، بالرغم من أن الجميع يعلمها وكل المسيرين يبحثون عن تحسين مستواها فيؤكد مايكل بورتر على ذلك بوجود غياب توافق على تعريف مصطلح التنافسية، وكذا عدم وجود أي نظرية واسعة القبول لتفسيرها، إلا أن هذا لا ينفي بعض المحاولات لتعريفها وسنورد بعض تعاريفها.

فأبسط تعريف هي أنها " تلك القدرات التي هي بحوزة المؤسسة والتي تجعلها قادرة على المنافسة " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean Marc de leersnyder, *Marketing International*, 2eme Edition, Dalloz, 1986, p41.

عديد الكتاب في النظرية الاقتصادية لم يحددوا بطريقة مضبوطة مصطلح التنافسية، بل وصفوها على أنها القدرة على الفعل في مواجهة المنافسة، ومواجهتهم بنجاح.<sup>1</sup>

الا أن المجموعة الاستشارية لبوسطن "BCG" حاولت ضبط المفهوم أكثر، فعرفت التنافسية على أنه في مجال تنافسي، المؤسسة ذات التنافسية العالية هي التي تملك تكاليفاً أقل، أي هي الأكثر قدرة على استخدام العوامل للتحكم أكثر في تكاليفها من خلال أثر الخبرة.<sup>2</sup>

اما فريد النجار فقد عرفها على أنها " تلك القدرة على الصمود في وجه المنافسين، لغرض الوصول الى تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية والنمو والاستقرار والتوسع وابتكار وتجديد"<sup>3</sup>

اما منتدى الادارة الاوربي فلقد عرف التنافسية على أنها " تلك القدرة التي تمتلكها المؤسسة على تصميم ونتاج وتسويق السلع التي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية والمحلية".<sup>4</sup>

نلاحظ أن جل التعاريف المختارة تمحورت حول المؤسسة وقدرتها على المنافسة في قطاع معين وهذا هدف دراستنا تنافسية المؤسسة داخل قطاع صناعي معين.

ومنه يمكننا تعريف التنافسية على أنها تلك السيورة التي تحاول المؤسسة من خلال اكتساب قدرات لضمان موقع تنافسي ضمن هيكل صناعتها.

ففي هذه الأطروحة سنعمد تعريف "BCG" ومدخله المركز على تعريف التنافسية من خلال القدرة على السيطرة على التكاليف وترجمتها في أسعار تنافسية.

وهنا نميز بين خمس أنواع للتنافسية على مستوى المؤسسة:

✓ تنافسية سعرية.

✓ تنافسية غير سعرية.

✓ تنافسية قبلية.

✓ تنافسية بعدية.

✓ تنافسية وقتية.

<sup>1</sup> Latruffe, L. (2010), *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors*, OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 30, OECD Publishing, 2010, p6.

<sup>2</sup> Selma Katlane Ben Mlouka, *Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation*, le 5 congrès internationale de l'académie de l'entrepreneuriat, p3 .

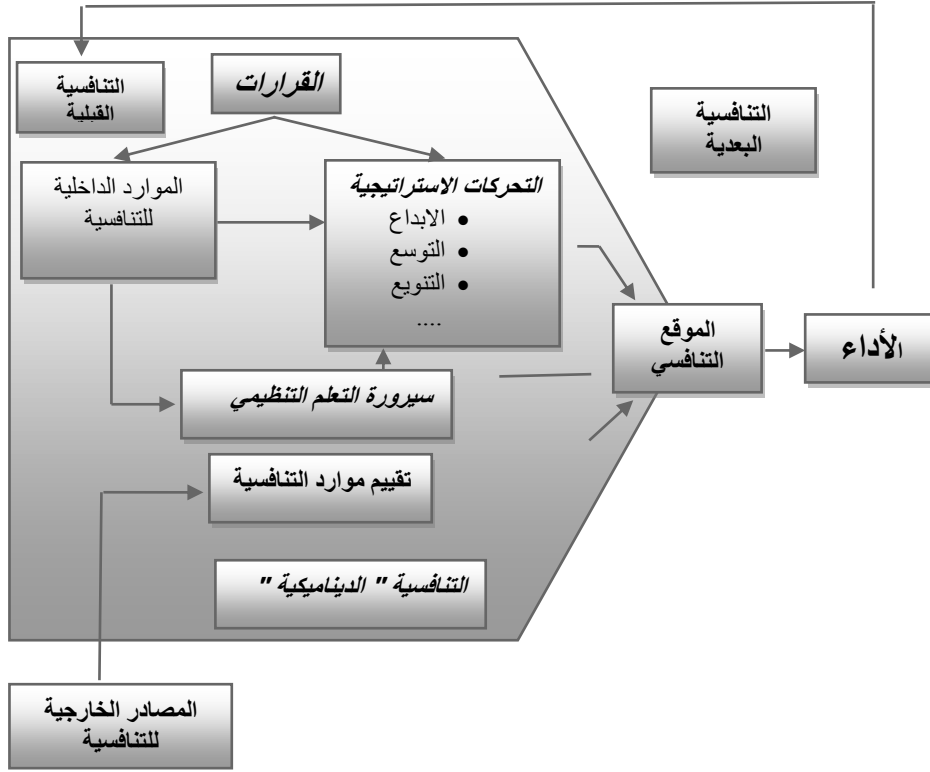
<sup>3</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000، ص 11.

<sup>4</sup> شاوي شافية، مدى تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية في ظل اتفاقيات الشراكة الاورو متوسطية، مداخلة في مؤتمر التنافسية بجامعة باجي

مختار عنابة، ص 3.

أما التنافسية السعرية والغير سعرية فهما اللتان تصل اليهما المؤسسة من خلال استراتيجية السيطرة بالتكاليف والتميز السابق الشرح -سيتم التركيز في أطروحتنا على التنافسية السعرية-، أما التنافسية القبلية والبعديّة فيشرحهما الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-15): مخطط التنافسية



La Source : Philippe de Woot et Gérard Koenig, *Management Stratégique et Compétitivité*, Edition Marc Ingham, 1995, p3.

نلاحظ من الشكل أعلاه سيرورة الوصول لموقع تنافسي ولأداء تنافسي لا يتأتى الا من خلال جمع بين موارد تنافسية خارجية وموارد داخلية تتصبح تنافسية هي الأخرى من خلال مجموعة قرارات استراتيجية وتحركات هي الأخرى ذات طابع استراتيجي، كل هذا ضمن سيرورة تعلم تنظيمي، في ظل تصور الاقتصاد الصناعي لمفهوم التنافسية القبلية التي وفق السيرورة الديناميكية السالفة الذكر تصبح تنافسية بعديّة.

وعليه يمكن تلخيص مفهوم التنافسية في المحددات التالية:

- بالنسبة للمؤسسة فهي تعبر عن ترجمة لقدرات داخلية داخل مجال تنافسي.
- تنشيط التنافسية يحقق نتيجة او قيمة.
- هي استمرارية وحركة.
- يقتضي وجودها وجود منافسة، فالسوق تنافسي المفتوح هو فقط الذي يسمح بقياسها.

## المطلب الثاني: مستويات ومؤشرات قياس التنافسية

يقول مايكل بوتر في كتابه الميزة التنافسية للأمة<sup>1</sup> "يختلف مدلول التنافسية حسب مستويات التحليل، على مستوى الدولة او القطاع او المؤسسة".

### I-3-2-1 التنافسية على مستوى الدولة:

التنافسية على مستوى الدولة أضحت واحدة من الاهتمامات العامة للحكومات والصناعات في كل الدول، فبعد جميع هاته الحوارات والنقاشات، الاجتماعات والكتابات في هذا الموضوع، الا أنه لا توجد نظرية واضحة قادرة على شرح التنافسية على المستوى الدولة<sup>2</sup>.

استعداد الدولة المتواجدة في ظل شروط المنافسة الحرة والعادلة، لإنتاج السلع والخدمات المحترمة للمقاييس الدولية للسوق، مع المحافظة على التنمية في آن واحد للمداخيل الحقيقية للأفراد على المدى الطويل.

إن التنافسية على مستوى الدولة تقودنا للمنافسة أكثر منه للتنافسية، لكون الدولة - الحارسة - هي المسؤولة عن توفير شروط المنافسة داخل أسواقها، فتتبع هذا المسار التطوري لفكرة المنافسة على مستوى الدولة عبر تاريخ الفكر الاقتصادي، يعود بنا للمدرسة الكلاسيكية والنظرية التجارية، فمن الميزة المطلقة لآدم سميث في نظريته القيمة المطلقة والتي هي الأخرى ركزت على منطلق السيطرة بالتكاليف حيث الدولة الأقل تكلفة على الاطلاق هي من تمتلك ميزة مطلقة ما يمنحها إمكانية التصدير للدول الأخرى، الى الانتقال في الفهم للميزة النسبية لريكاردو والتي هي الأخرى ركزت على السيطرة بالتكاليف، تكاليف الإنتاج بالتحديد وبين المنتجات عند التبادل، وحتى المدرسة النيوكلاسيكية لها نصيب في المنافسة على مستوى الدولة من خلال تحديدها للشروط الأساسية للسوق التنافسي هاته الشروط المطالبة الدولة بتوفيرها.

أما في العصر الحديث فيعتبر مايكل بوتر من أبرز من حلل التنافسية على مستوى الدولة، وأخرج باكورة أعماله في كتابه الميزة التنافسية للأمة "competitive advantage of nation"، فلقد عرف التنافسية على مستوى الدولة على أنها مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة يقول كلية داخل الاقتصاد وتتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف وأسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة او تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية ووفرها او أنها دالة عكسية في تكلفة العمل.

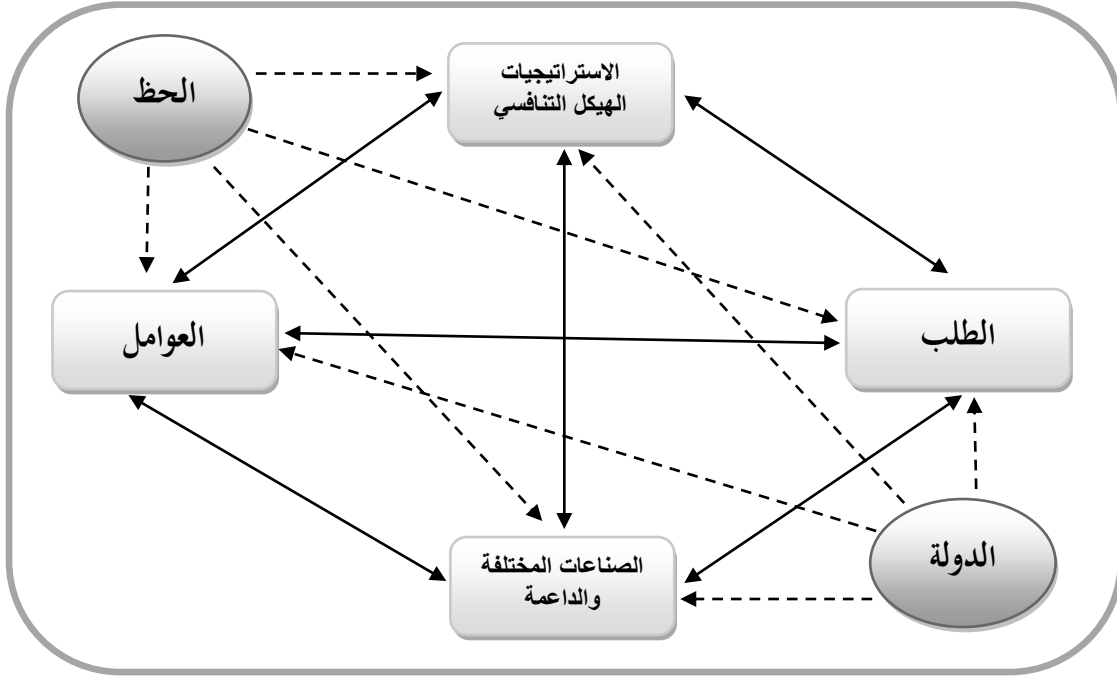
وأبرز ما جاء فيه نموذج الماسة الموضح في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> Michael Porter, *competitive advantage of nation*, Free Press Edition, 1990.

<sup>2</sup> Michael Porter, *On Competition*, Harvard Business Review Book, 1998, p182.



الشكل رقم (I-16): نموذج الماسة لمايكل بورتر.



La Source : Michael Porter, *competitive advantage of nation*, Free Press Edition, 1990, p174.

يؤكد مايكل بورتر<sup>1</sup> من خلال نموذج الماسة المقترح لفهم السيرة التنافسية على مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي على أربع محددات أساسية، تتراوح بين الاستراتيجيات الهيكل التنافسي الخاصة ببيئة المؤسسات الدولية، وكذا ظروف الطلب من حيث طبيعة الحاجات وحجم ونوع نموه، الصناعات الداعمة الموفرة للمدخلات من حيث السعر والجودة، وأخيرا مجموعة من العوامل الخاصة كعوامل الإنتاج و الموارد البشرية والعوامل المادية والمعرفية، هاته التوليفة من العوامل الأربعة تنشط وتتأثر بمتغيرين أساسيين الدولة من حيث سياسات التدخل في الحياة الاقتصادية وطريقة ضبطها للمنافسة، وكذا ضربة الحظ كمتغير عشوائي مآثر جدا على التنافسية على المستوى الدولي. القدرة التنافسية على مستوى الدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة يقول كلية داخل الاقتصاد وتتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف وأسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة او تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية ووفر ا او أنها دالة عكسية في تكلفة العمل كما أن القدرة التنافسية قد ترجع إلى اختلاف الممارسات، التنافسية السعرية -محور دراستنا- على مستوى الدولة تعبر عن هيكل الأسعار وتكاليف الاقتصاد الوطني مقارنة بمنافسيها، وهي عموما تعتمد على سعر الصرف وعموما ومجموعة تكاليف داخلية على رأسها تكاليف اليد العاملة داخل الدولة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Michael Porter, *competitive advantage of nation*, op cit, p175.

<sup>2</sup> SarahMarniessse et Ewa Flipiak, *compétitivité et mise à niveau des entreprises*, Agence française de développement, p 45 .

أما فيما يخص مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة، فيتطلب قياس تنافسية بلد بأكمله أن تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تعكس هاته التنافسية، بشكل مباشر او غير مباشر، ونظرا لأن مفهوم التنافسية متعدد الواجه والتشابك، فمن الصعب تلخيص أداء بلد في مؤشر جزئي واحد، وقد دفع هذا التعقيد العديد من المؤسسات الدولية الى تطوير مؤشرات مركبة<sup>1</sup>، فهاته المؤشرات عديدة ومختلفة لذا سنحاول أن نلخصها بناء على المؤسسات العالمية المسؤولة عن قياس تنافسية الدول وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- **المنتدى الاقتصادي العالمي:** يعتمد عديد المؤشرات نذكر منها، التكنولوجيا والتقنية، الانفتاح الاقتصادي، دور الحكومة، المالية وغيرها، وعلى أساسها يتم قياس التنافسية على المستوى العالمي.
- **مؤشر صندوق النقد الدولي:** يهتم بمؤشرات سعر الصرف، تكلفة وحدة العمل في الصناعة الخ ....
- **مؤشر المعهد الدولي للتنمية:** يضم مؤشرات الاقتصاد المحلي (35) مؤشر، العولمة (45) مؤشر، الحكومة (48) مؤشر، البنية التحتية (30) مؤشر، التكنولوجيا (26) مؤشر.

### I-3-2- التنافسية على مستوى قطاع النشاط:

يتشكل القطاع من مجموعة من المؤسسات المتنافسة والتي تقدم منتجات قابلة للاستبدال<sup>3</sup>، فالقطاع يفهمه البسيط يتشكل من مجموعة من المؤسسات المقدمة لعروض سلعية او خدمية متشابهة.<sup>4</sup>

يعتبر مايكل بورتر أبرز من حلل التنافسية في مستوى القطاع وقد توسع في فهم القطاع وتجاوز التركيز على التنافسية المباشرة بين الصناعيين الى فهم أكثر تعقيدا يشمل خمس عناصر، يرى أنها محددة لتحليل هيكل المنافسة<sup>5</sup>، وهي الموضحة في الشكل (I-17).

يتم تحليل تنافسية القطاع ويعبر عنها بتنافسية الصناعة من خلال المقارنة مع قطاع آخر يمارس نفس النشاط في منطقة او دولة أخرى تتبادل معها، ويمكن الاعتماد في عملية المقارنة على أهم المؤسسات المكونة للصناعة.

أما مؤشرات الحكم على تنافسية الصناعة فتتمثل في:

✓ إنتاجية عناصر الإنتاج

<sup>1</sup> المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، 2003، ص 26.

<sup>2</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح، أطروحة دكتوراه منشورة، اللاذقية 2009، ص 23.

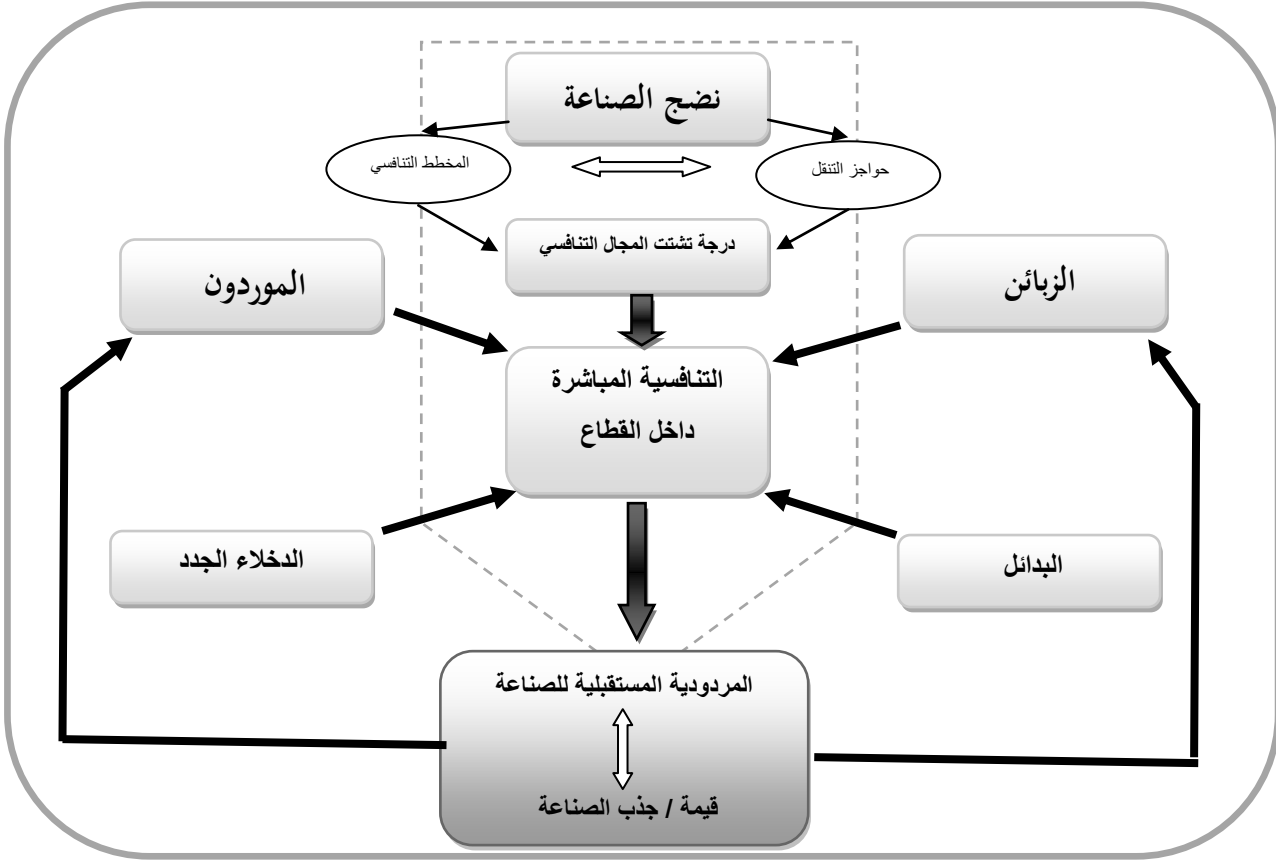
<sup>3</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p71.

<sup>4</sup> Michael Porter, *choix stratégique et concurrence, techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982, p12.

<sup>5</sup>مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 158.

✓ التكلفة الوسطية للوحدة فإذا كانت أعلى او تساوي للمتوسط السائد في الصناعات الأخرى المنافسة، ومنه يمكن القول إن القطاع قادر على المنافسة.<sup>1</sup>

الشكل (I-17): محددات التنافسية داخل قطاع صناعي.



المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 158.

### I-3-2-3 التنافسية على مستوى المؤسسة:

ان تتبع مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة، يكاد لا يجد لها أثرا في مدارس الفكر الاقتصادي القديم، ويبرر هذا اعتبارها المؤسسة على مستوى التحليل الاقتصادي " العلبه السوداء *la boite noire*"، الا أن جاء كوز في 1937 وطرح تساؤله الشهير لماذا المؤسسة؟

والذي أجاب عنه بتبيان مكانة المؤسسة ضمن التحليل الاقتصادي وبمنظور معتمد على تكاليف المعاملات - أنظر المطلب الاول من الفصل الثاني-، ومنه بدأ الاهتمام بالمؤسسة وتنافسياتها.

<sup>1</sup>لزهري لعابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قسنطينة -2، 2012، ص 48.

فمايكل بورتر يرى أن التنافسية على مستوى المؤسسة تعنى بشكل أساسي بالقيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تبتكرها لزبائنها، إذ يمكن أن تأخذ الميزة التنافسية على هذا المستوى شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متقاربة مع ما يطرحه المنافسون على مستوى قطاع النشاط، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه.<sup>1</sup>

وتقاس التنافسية على مستوى المؤسسة بمؤشرات ك الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين داخل قطاع النشاط، وكذا مردودية المؤسسة، انتاجيتها ربحيتها<sup>2</sup>، وفيما يلي شرح تفصيلي لكل مؤشر قياس:<sup>3</sup>

➤ **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا لقياس تنافسية المؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره، كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.

➤ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي الى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.

➤ **تكلفة الصنع:** للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخاصة، العامل والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن 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 للمؤسسة.

<sup>1</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, op cit, p8.

<sup>2</sup> Sarah Marniesse et Ewa Flipiak, *compétitivité et mise à niveau des entreprises*, op. cit, p 49.

<sup>3</sup> إبراهيم براهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، 2011، ص 102.

➤ **الحصة من السوق** تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها ولها حصة كبيرة في السوق المحلية، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي. المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط.

### المطلب الثالث: إضافات النظرية الاستراتيجية لفهم تنافسية المؤسسة

قدمت نظرية استراتيجية المؤسسة مقاربات مهمة في تحليل التنافسية على المستويين الاقتصاديين المتوسط والجزئي (*méso et microéconomie*) أي على مستوى قطاع النشاط والمؤسسة.

فعلى مستوى القطاع تميزت نظرية استراتيجية المؤسسة بتحليلها للمنافسة من حيث هيكلها وشكلها، فقد كانت مساهمات الاقتصاد الصناعي وبالخصوص مايكل بورتر الذي وسع هيكل المنافسة من المباشرة الى القوى الخمس للمنافسة، وبهذا يصبح تحليل هيكل المنافسة مشترك بين تيارين، أما شكل المنافسة فقد كان مركز اهتمام نظرية استراتيجية المؤسسة، حيث نقلت الاهتمام من الأسعار الى التكاليف، الموارد، الجودة...<sup>1</sup>

ان فهم نظرية استراتيجية المؤسسة للتنافسية هو فهم ديناميكي فهي تعتبر التنافسية كنتاج لحركية داخل المؤسسة وحركية لعروضها داخل قطاع نشاطها، بالإضافة كانت نوعين من التنافسية قبلية وبعديّة، وكذا التأكيد على الموارد والكفاءات كمدخلين للتنافسية على مستوى المؤسسة وسنحاول فيما يلي التطرق بالشرح لبعض مما اضافته نظرية استراتيجية المؤسسة لفهم التنافسية.

### I-3-3-1 الديناميكية التنافسية:

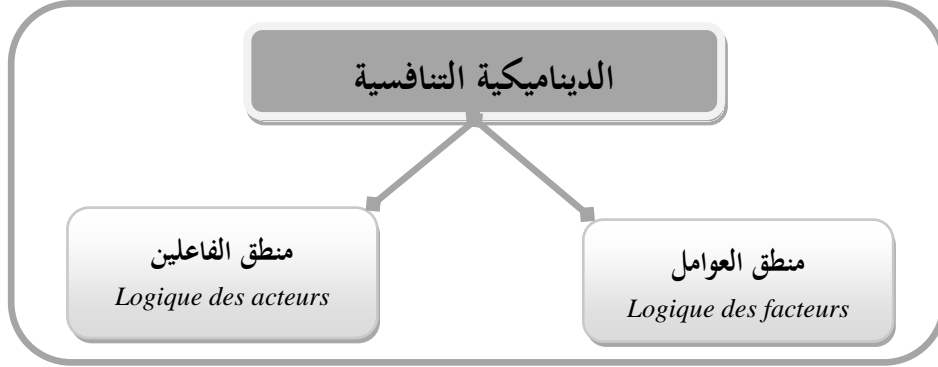
الديناميكية التنافسية هي التي تغذي التفكير الاستراتيجي وتضعه في منظور احتمالي استشرافي<sup>2</sup>، فالتغير والاضطراب المستمرين في البيئة كالتغيرات على مستوى الهيكل الصناعي وكذا الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، والعوامل المحددة للأداء وكذا النجاح الاستراتيجي، تجعلنا نفهم التنافسية بفهم ديناميكي يساير هاته الديناميكية.<sup>3</sup> فالاستراتيجية تصب اهتمامها على فهم المجال التنافسي، إذ أن الديناميكية التنافسية تحدد السيرورة التنافسية في هذا المجال، الذي يفهم كلعبة بين منطلق الفاعلين أو الممثلين ومنطق العوامل من حيث توفرهم كما يوضح الشكل الموالي:

<sup>1</sup>مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص160.

<sup>2</sup> Jean-Pierre Brechet, *Gestion Stratégique*, op cit, p 221.

<sup>3</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 8 Emme édition, p221.

## الشكل رقم (I-18): محددات الديناميكية التنافسية.



La source : Jean-Pierre Brechet, *Gestion Stratégique*, op cit, p 222

فمنطق العوامل يمنح المؤسسة القدرة على الفعل في ايطار مواردها وكفاءاتها.

### I-3-3-2 الموارد والكفاءات كمدخل للتنافسية:

نسبة كبيرة من الأعمال المتعلقة بالاستراتيجية ركزت على العوامل المتعلقة بالأداء في المدى الطويل والتحركات الاستراتيجية الناتجة عنه، فنتائج الباحثين من أمثال " Cooper, Rumelt, Schendel " في سبعينيات القرن الماضي وتوصلت لملاحظة تباين الأداء للمؤسسات داخل قطاع نشاطها، فالعديد من الأبحاث ركزت على التنافسية البعدية كنتيجة لتموقع تنافسي و مجموعة من الموارد الكفاءات التي تملكها المؤسسة<sup>1</sup>، فالنظرية الاستراتيجية بتيار الموارد والكفاءات فسرت هذا التباين نتيجة لمجموعة من الموارد والكفاءات الشخصية التي تمتلكها المؤسسات.

فالمراد تكون متعلقة بأصول المؤسسة، أما الكفاءات فتعنى بالسيورات التي تمكن المؤسسة من استخدام مواردها لبلوغ هدف معين<sup>2</sup>، وتنقسم الموارد الى ملموسة ( الموارد البشرية، الموارد المالية، المادية والمعرفية) وغير ملموسة ( صورة المؤسسة، العلامة وغيرها )، أما الكفاءات فتقاس من خلال ثلاث أبعاد، المعرفة ( المعرفة، المهارات، السلوك)، الندرة ( لا يملكها الى عدد قليل من المنافسين)، الديمومة ( السماح بالمحافظة على الميزة التنافسية)، التقليد ( من حيث الصعوبة)، الاستبدال ( من حيث صعوبته للمحافظة على قيمة المورد )، وأخيرا التملك.

المقاربة الاستراتيجية للموارد والكفاءات تركز الاهتمام على التعمق بالتحليل الى العمق الداخلي للمؤسسة لفهم تنافسياتها، أي طرق بناء تنافسياتها القبلية وتحولها لأداء تنافسي ومنه تنافسية بعدية، فالتنافسية العالية ليست لمن يملك الموارد ولكن لمن يملك القدرة على إيجاد المزيج الجيد في استخدام هذه الموارد مع شروط السوق.

ففهم التنافسية وفق منظور الموارد والكفاءات باعتبار المؤسسة محفظة نشاطات ومصادر تنافسياتها يكون انطلاقا من مواردها وكفاءاتها، وهنا نميز مدخلين للتنافسية بالموارد والكفاءات:

<sup>1</sup> Philippe de Woot et Gérard Koenig, *Management Stratégique et Compétitivité*, op cit, p11.

<sup>2</sup> Johan Bouglet, *stratégie d'entreprise*, op cit, p49.

- اول متعلق بمجموعة العوامل والخصائص الأساسية التمييزية (كالسعر) والتي من خلالها يتم تقدير قيمة المنتج، والذي يجعل عرض المؤسسة أحسن من المنافسين داخل قطاع النشاط.
- ثان متعلق بالأسلوب وطريقة الحصول وتكوين هذا المنتج، وفي مجموعة الموارد المتميزة التي تتحكم فيها، والمتطلبية من قبل نظام العرض.

### I-3-3-1 التحركات الاستراتيجية *les mouvement stratégique*:

التحركات الاستراتيجية تغطي السلوكيات الاستراتيجية النشطة والممكنة للمؤسسة للتكيف خلال لحظة معينة، وبناء على هذا المنظور أكد "Baumard" أن التنافسية تضطرب بفعل تحركات المؤسسات المتصادمة فيما بينها داخل قطاع النشاط الاستراتيجي، وعليه سنحدد التحركات الأساسية الى ثلاث مجموعات من التحركات:<sup>1</sup>

➤ **التحركات الهجومية *les mouvements offensifs***: يمكن أن تكون مباشرة او غير مباشرة او نفسية (*psychologique*)، تكون مباشرة متطرفة من خلال أفعال مستهدفة للزبائن. تأخذ شكل تخفيض الأسعار لجذب قطاع جديد، وتكون غير مباشرة من خلال تقليل الرقابة وتخفيض الأصول الأساسية للإنتاج، بمعنى إدارة هجومية للقدرات الإنتاجية للسوق، وبمن أن تكون نفسية إذا تعلقت بعمليات إدارة المعلومات.

➤ **التحركات التعاونية *les mouvement coopératifs***: تركز في أعلي الأحيان على البحث عن فعل جماعي وتشكيل بيئة من الثقة بين عدد من المؤسسات، هذا التشكيل ينطلق من فرص خارجية مشتركة دافعة للجميع الى التعاون، او من خلال مبادرات فردية تكون فموما مرتبطة بالمقترح.

➤ **التحركات الدفاعية *les mouvement défensifs***: تدفعها إشارات نفسية من المهاجم، هاته الإشارات تأخذ شكل اتصالات مختلفة باحثة عن التحرش، المؤسسة تسلط الضوء على سمعتها وعلى الانتقام من المهاجم.

وفي هذا السياق طورت نظرية الأفعال ورداة الفعل، التي توضح طريقة المؤسسات في الهجوم والدفاع، وتحسين مستوى تنافسيتهم في البيئات المضطربة، فالمؤسسات يمكن أن تأخذ هاته الديناميكية التنافسية في شكل أفعال وردات فعل.

قد تأخذ روات الفعل شكل إعادة التركيز "*recentrage*"، بعودة تركز المؤسسة على حرفتها الأساسية لتطوير قدراتها أكثر للهجوم مجددا، كمثل مؤسسة تنشط في قطاع صناعي فيه الطلب أكبر بكثير من العرض ومحفظتها المالية محدودة، وتواجه هجوما من دخلاء جدد يهددون حصتها السوقية، حيث تقوم المؤسسة بإعادة التركيز حول حرفتها الأساسية وإعادة النظر في هيكل تكاليفها لتقوية محفظتها المالية وامتلاك قدرات تنافسية جديدة تهاجم بها.

<sup>1</sup> Jean-Charles Mathé, *Dynamique Concurrentielle et Valeur de L'entreprise*, Edition EMS, paris, 2004, p78.

## خلاصة:

نستخلص مما سبق أن مفهوم استراتيجية المؤسسة مفهوم معقد متعدد التعاريف بتعدد عدد المعرفين له، انطلق بمرحلة النشأة مروراً بمرحلة التبلور وصولاً على مرحلة النضج، ونظراً لهذا الاختلاف تم تقسيم المعرفين له الى مدارس فكرية كل مدرسة ولها وجهة نظرها المختلفة عن سابقتها، كما أن مايكل بورتر ومدرسة هارفرد قدما تصوراً متفراً في مجال صياغة استراتيجية المؤسسة.

في حين أن مفهوم التنافسية لم يتفق على تعريف موحد له إلى حد الآن، ولازال من المفاهيم الشائعة التطبيق الغامضة التعريف والدراسات الأكاديمية، كما أن نظرية استراتيجية المؤسسة قدمت فهماً ديناميكياً لهذا المفهوم.



## الفصل الثاني: مداخل تحليل التكاليف في المؤسسة

## تمهيد:

تعتبر التكلفة من المفاهيم الاقتصادية المعقدة جدا، نظرا لتشارك الجميع في دراستها، ومنه اختلاف وجهات النظر حولها، فبين المقاربة المحاسبية والاقتصادية ومقاربة إدارة الاعمال يتراوح مفهوم التكلفة، كما أن لها تعاريف مختلفة ومداخل مختلفة للسيطرة عليها، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق لمختلف مقاربات التكلفة، انطلاقا بإضافات نظرية تكاليف المعاملات لفهم طبيعة الآلية التنسيقية المؤسسية، ثم بعدها المقاربة الاقتصادية فالمحاسبية فمقاربة إدارة الأعمال لتكلفة، وسنركز على إضافات المقاربة الاستراتيجية في فهم التكلفة، ثم بعدها سنحاول تحديدي مصطلح التكلفة وتعداد مختلف عوامل تطورها في المؤسسة، فتقسيمات وأنواع التكاليف، ثم التطرق للمقاربة الديناميكية للتكاليف، أخيرا سنتطرق الى مداخل السيطرة بالتكاليف، بالإشارة لسلسلة القيمة لتحليل التكلفة المؤسسية ثم أثر الخبرة لتدنية التكاليف، فالتصنيع كنظام تصنيعي لتدنية التكاليف الصناعية.

## المبحث الأول: المقاربات النظرية لتكاليف المؤسسة.

يجد الباحث عن مفهوم التكلفة في أدبيات علم الاقتصاد، نفسه أمام مقاربات مختلف لهاذا المفهوم، فكل تخصص ووجهة نظره لها، فبين المقاربة الاقتصادية والمحاسبين، ومقاربة إدارة الأعمال يتبلور مفهوم التكلفة، وسنحاول فيما يلي تبيان وجهة نظر كل مقاربة من المقاربات الثلاثة لمفهوم التكلفة.

## المطلب الأول: نظرية تكاليف المعاملات والسيطرة عن طريق التكلفة للمؤسسة.

نظرية تكاليف المعاملات " *coûts de transaction* " التي تعتبر أبرز نظريات التيار اللبرالي، تعمقت في فهم طبيعة المؤسسة، ووظيفتها التنسيقية بين مختلف العوامل الاقتصادية من خلال مركزية التسيير والسيطرة على تكاليف التنسيق.

يعتبر رونالد كوز " *Ronald Coase* " - المتحصل على جائزة نوبل سنة 1991 - الأب الروحي لهاته النظرية و أوليفي ويليامسن " *Oliver Williamson* " - المتوج بجائزة نوبل للاقتصاد 2009- المطور لها.

جاءت هاته النظرية لتبين وتبرر سبب وجود المؤسسة، فان كانت النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية تعتبر المؤسسة كعلبة سوداء وعميل اقتصادي فردي يعمل بآلية ميكانيكية على تعظيم أرباحه<sup>1</sup>، إذ أن أغلبية النظريات الاقتصادية ترى أن الهدف الأساسي للمسيرين هو تعظيم الأرباح<sup>2</sup>، وأن السوق هو المنسق الوحيد للنشاطات الاقتصادية، فلقد أجاب كوز عن السؤال الشهير لروبرتسون " *Robertson* " 1928.

## لماذا المؤسسة؟

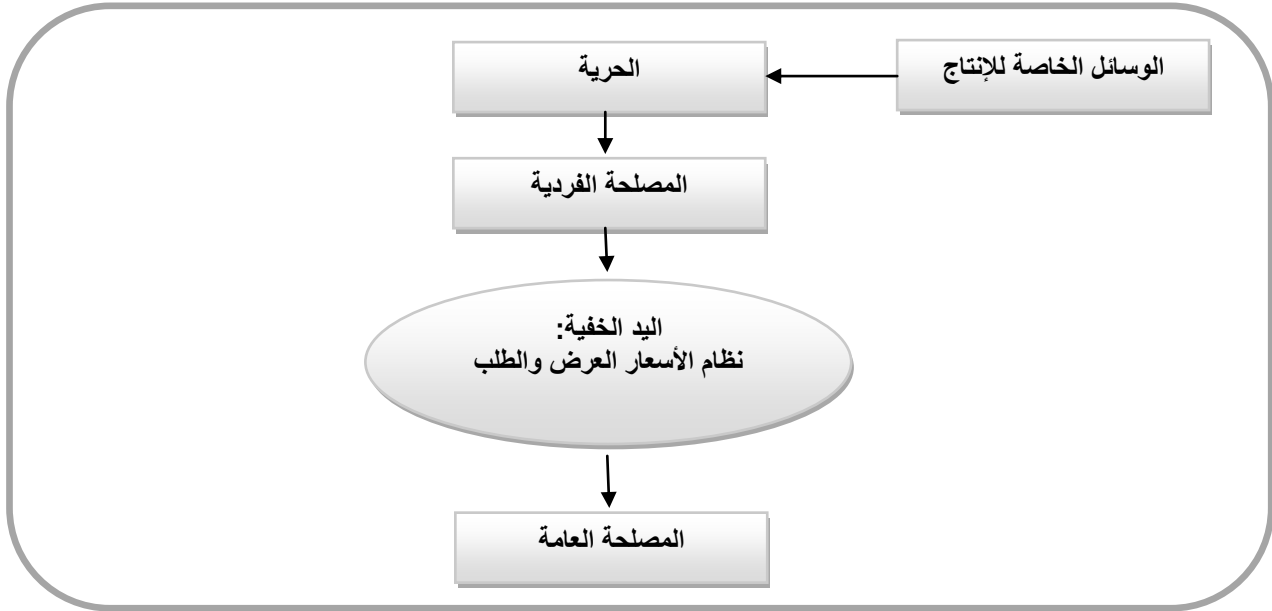
فالنظرية الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، أكدت على أن السوق هو المنسق الوحيد للنشاطات الاقتصادية من خلال قوى العرض والطلب ونظام الأسعار " اليد الخفية"، كما بين رونالد كوز ذلك بقوله:

<sup>1</sup> Adolf Berle Gardiner Means, *Quelques controverses théoriques L'entreprise dans la théorie économique, Comprendre l'économie vol. 1, p 91.*

<sup>2</sup> Dennis Carlton, Jeffrey Perloff, *Economie industrielle, 2eme édition, Edition De Boeck Université, Bruxelles, p 68.*

" النظام الاقتصادي العادي يعمل بنفسه، عملياته الحالية لا تخضع لأية رقابة، فهو لا يحتاج لأية مراقبة مركزية، ففي جميع الأنشطة والاحتياجات البشرية، يتم ضبط العرض والطلب والإنتاج إلى الاستهلاك من خلال عملية تلقائية مرنة ونهائية " <sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (II-01): آلية التنسيق السوقية الكلاسيكية.



La source : Mr DIEMER, *Les théories économiques, Comprendre l'économie vol. 1, p 12.*

يتضح من الشكل أعلاه، أن النظرية الكلاسيكية ركزت على النظام الطبيعي الحر حتى يحقق الأفراد بحرية مصالحهم، وهذا التحقيق يؤدي تلقائياً إلى تحقيق المصالح العامة. وفق هذا التصور التسيقي فالنظرية الاقتصادية أكدت أن السوق هو المنسق الوحيد لمختلف النشاطات الاقتصادية، وغفلت دور المؤسسة، وهذا ما قاد كوز إلى نقد هذا التصور الوحيد للتنسيق وبين الدور التسيقي للمؤسسة، فلقد شملت أفكاره في مقاله إلى النقاط السبعة التالية: <sup>2</sup>

- 1- طبيعة المؤسسة.
- 2- سبب وجود المؤسسة.
- 3- فعالية المؤسسة.
- 4- مكونات المؤسسة.
- 5- حدود المؤسسة.
- 6- ديناميكية المؤسسة.
- 7- تنوع المؤسسات.

فلقد حاول من خلال هاته النقاط السبعة تبرير أن للمؤسسة آلية تنسيق مختلفة عن آلية التنسيق السوقية، فهي مركزية ومعتمده على سلطة المسير، ومنه طرح سؤالاً:

ما الذي يفسر الوجود المشترك لآليتين تنسيقيتين مختلفتين؟

<sup>1</sup> Coase R., *The Nature of the Firm, Economica, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), p387.*

<sup>2</sup> Coase Ronald, *The Nature of the Firm, op cit, pp386 -405.*

برر كوز هذا الوجود بسبب تكاليف التنسيق "*Les Coûts de coordination*"، فالمؤسسة من خلال آلية التنسيق الهرمية السلطوية، يمكنها السيطرة على التكاليف التنسيقية أكثر من الآلية الحرة السوقية، كما أن البيئة العامة<sup>1</sup> التي يتواجد فيها العنصر البشري المتخذ لقرار اللجوء الى ابرام عقود في السوق تؤدي لتكاليف تتمكن المؤسسة من خلال بيئتها الداخلية الهرمية من السيطرة عليها.

فحسب رونالد كوز المعاملات السوقية مكلفة، نتيجة ثلاث عوامل:

✓ شروط مثالية الأسواق للنظرية النيوكلاسيكية مثالية والواقع يثبت أن الأسواق احتكارية.

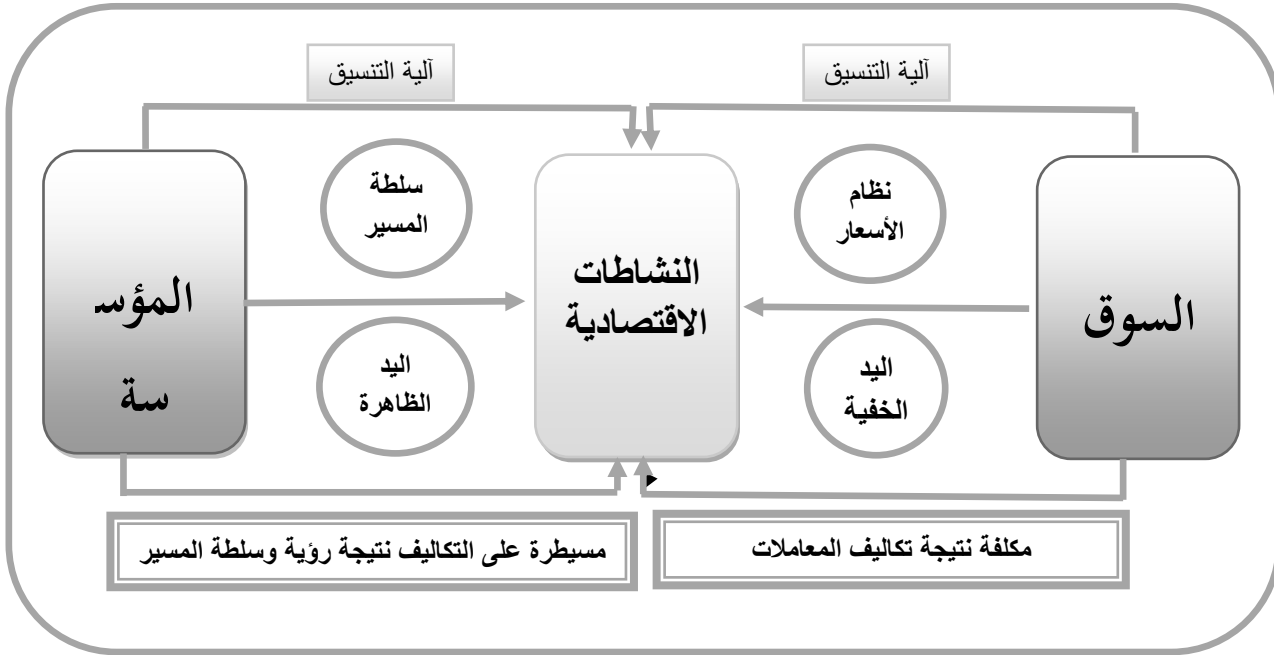
✓ العقلانية المحدودة "*Rationalité limitée*".

✓ وانتهازية الافراد "*Opportunisme*".

هاته الثلاثية تولد تكاليفاً للمعاملات السوقية يجبر المتعامل في الأسواق على تحملها، وهذا مناقض لمبدأ الرشادة، فلماذا يجبر المتعاملون على دفع تكاليف يمكنهم تجنبها من خلال اللجوء للآلية الهرمية السلطوية للتنسيق "المؤسسة" "*Entreprise*".

وهذا ما سنحاول تبسيطه وشرحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-02): السوق والمؤسسة آليتين تنسيقيتين مختلفتين.



المصدر: من تصور الطالب، استناداً لأدبيات الموضوع.

أما أوليفي ويليامسن، الذي له مكانة فريدة بين مؤسسي الاقتصاد النيو-مؤسسي *L'économie néo-institutionnelle*، فهو من بين أبرز المهتمين بالإدارة الداخلية للمؤسسة بنفس طريقة الاهتمام ببقية المتعاملين

<sup>1</sup> Dennis Carlton, Jeffrey Perloff, *Economie industrielle*, op cit, p 68

الاقتصاديين<sup>1</sup>، فلقد بحث عن محددات التحكيم بين المؤسسة والسوق "faire" أو "faire faire"، إذ حاول البحث عن إجابة لأحد أكبر الإشكاليات الاقتصادية "make or buy" الإنتاج الداخلي أو اللجوء الى العقود السوقية<sup>2</sup>. وللبحث عن الإجابة عنه فلقد توسع أكثر في البحث عن أسباب وطبيعة التكاليف الناتجة عن عملية التنسيق، وقسمها لثلاثة عشر نوعا مختلفا، كما يلي:<sup>3</sup>

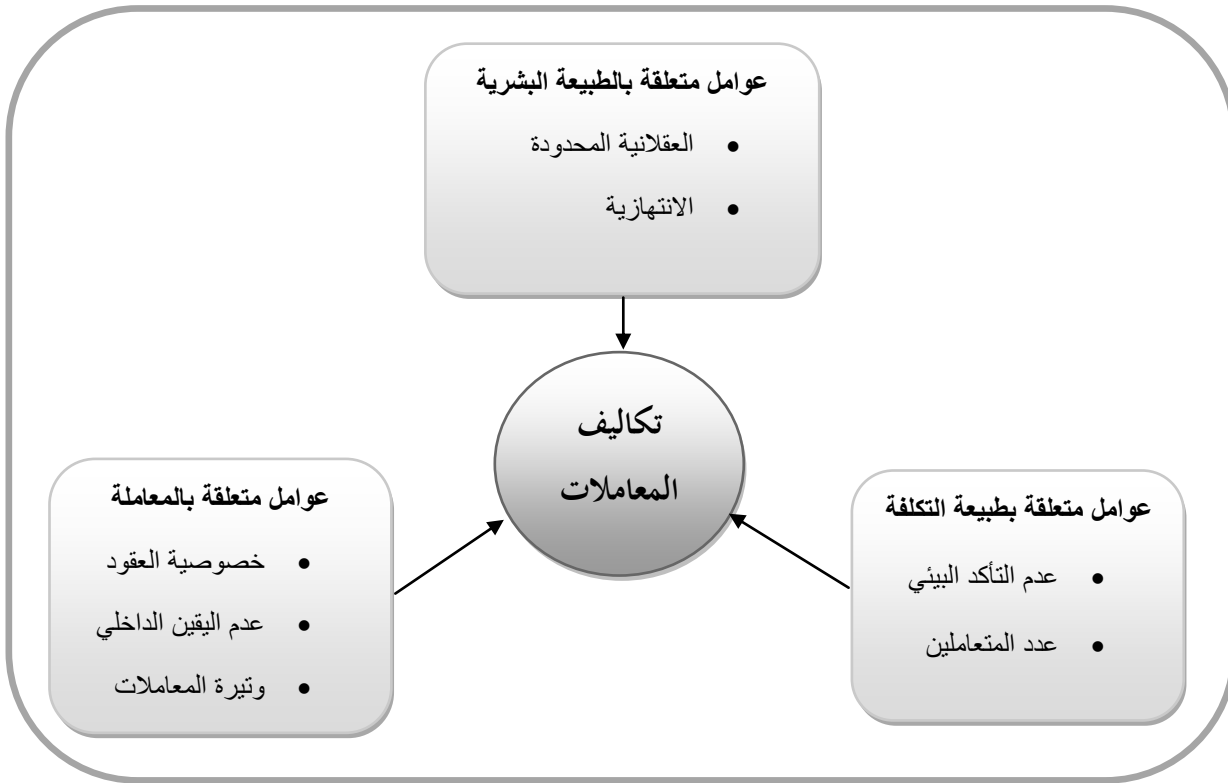
- 1- تكاليف الاستثمار في أصول خاصة محددة.
  - 2- تكاليف التقييم بعد عملية الشراء.
  - 3- تكاليف استخدام رأي ثان.
  - 4- التكاليف الانتهازية المسبقة *ex ante*.
  - 5- التكاليف الانتهازية البعدية للمعاملة *ex post*.
  - 6- تكاليف التعاقد.
  - 7- تكاليف التفاوض، ومراقبة، وإتمام المعاملة.
  - 8- تكاليف السلوك الانتهازي.
  - 9- تكاليف الاحتكار.
  - 10- تكاليف المعلومات.
  - 11- تكاليف تحكيم طرف ثالث.
  - 12- تكاليف الخبرة.
  - 13- تكاليف النفوذ أو التأثير على ميل كفة المعاملة.
- وحدد هاته التكاليف في ثلاث مجموعات أساسية متعلقة بمسبب التكلفة كما يلخصها الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Michel GHERTMAN, *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*, *Revue française de gestion*, vol 160, 2006, p192.

<sup>2</sup> Claude Ménard, *Oliver E. Williamson : Des Organisation aux institution*, *Revue d'économie politique*, vol 120, 2010, p 427.

<sup>3</sup> Olivier Lavaster, *Les couts de transaction et Olivier E. Williamson : retour sur les fondement*, *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, université Laval Québec*, p19.

الشكل رقم (II-03): عوامل تطور تكاليف المعاملات.



La source : Lurent Tanguy, *De la théorie des couts de transaction a une économie des couts de transaction*, thés Doctorat, université Paris 1, décembre 2011, p105.

يتضح من الشكل أعلاه، أن تكاليف المعاملات السوقية تنشأ إما:

➤ نظرا لعوامل بشرية تتلخص في العقلانية المحدودة وعدم القدرة على الامام بكل الخيارات المطروحة ومنه طرح تكلفة الفرصة البديلة، وكذا عدم القدرة على الامام بكل شروط العقد وتكليفها مع متغيرات البيئة السوقية الكثيرة جدا، وبين السلوك الانتهازي سواء القبلي والذي يكون فيها الشريك على استعداد على التخلص من ورطة المعاملة منذ البداية، أو بعدية وهي رغبة المتعاقد في التخلص من ورطة المعاملة حينما تتاح له الفرصة لذلك.

➤ كما قد تكون عوامل متعلقة بالمعاملة نفسها، من خصوصية للعقد وخصوصية للمتعاقد عليه، وكذا عدم اليقين الداخلي، وتيرة المعاملة.

➤ في حين المجموعة الثالثة متعلقة بطبيعة التكلفة في حد ذاتها، من طبيعة البيئة السوقية المضطربة، وعدد المتعاملين.

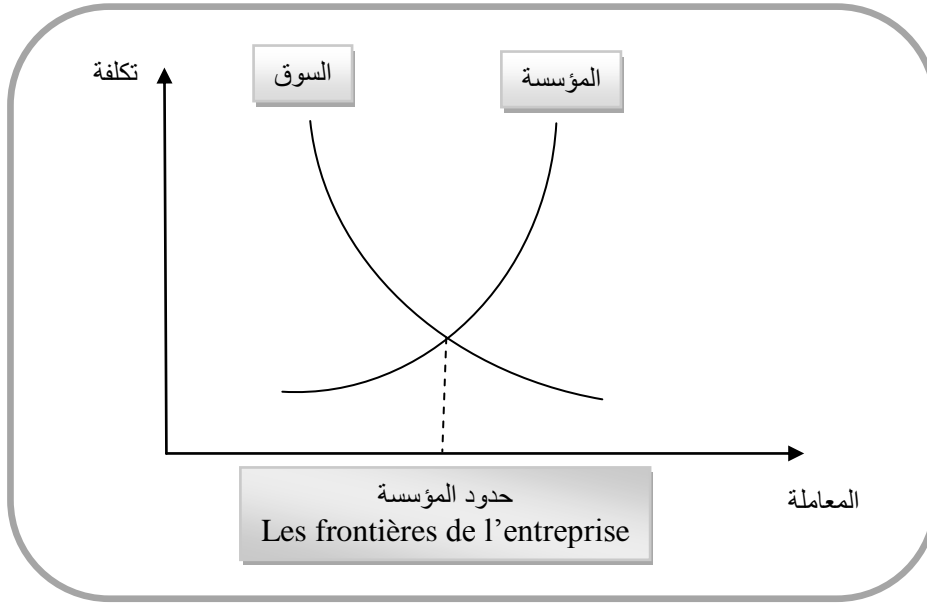
إن آلية التنسيق السلطوية للمؤسسة ليست غير نهائية، وهاذا ما يبرر الوجود القوي للآلية المقابلة آلية التنسيق السوقية، بل هي محدودة وحدودها "les frontières de l'entreprise" التي هي نفسها أساس المنطلق، فان كان اللجوء لخيار التنسيق عن طريق المؤسسة هو السيطرة على التكاليف، فان حدود هاته العملية التنسيقية هي نفسها

السيطرة على التكاليف، فآلية التنسيق عن طريق المؤسسة تصبح غير مجدية إذا أصبحت تكاليفها مساوية تماما أو أكبر من تكاليف السوق كما توضح المعادلة التالية:

$$\text{تكاليف المؤسسة} \leq \text{تكاليف السوق}$$

هذا ما سنبسّطه ونشرحه بالشكل الموالي.

### الشكل رقم (II-04): حدود المؤسسة.



المصدر: من تصور الطالب، اعتمادا على أدبيات الموضوع.

يتضح من الشكل أعلاه، أن آلية التنسيق عن طريق المؤسسة محدودة بقدرتها المؤسسة على تدنية تكاليفها التنسيق وجعلها أقل من السوق.

ومنه فتحقق وجود المؤسسة "l'existence de L'entreprise" مرتبط بشريان حيوي هو قدرتها على السيطرة على تكاليفها من خلال مختلف أدوات التسيير وإدارة الأعمال الاستراتيجية، الهادفة لضمان تنسيق أقل تكلفة "coordination moins couté".

وهاته هي فلسفة أطروحتنا، وبالتالي فنظرية تكاليف المعاملات تعتبر القاعدة النظرية لأطروحتنا.

### المطلب الثاني: المقاربة الاقتصادية والمحاسبية للتكاليف.

إن المتتبع للتكاليف في تاريخ الفكر الاقتصادي، يجد نفسه أمام مقاربتين متباينتين لفهم وترجمة التكاليف، وهما المقاربة الاقتصادية ونظيرتها المحاسبية والتي سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للخطوط العريضة لكل مقاربة.

المقاربة الاقتصادية أوسع من المقاربة المحاسبية، فهي لا تشمل التكلفة الاقتصادية للمشتريات الظاهرة التي دفع

ثمنها نقدا وحسب بل تتعادها الى ما يسميه الاقتصاديون تكلفة الفرصة البديلة "le cout d'opportunité"

فالتحليل الاقتصادي ينظر للتكاليف من زاوية مختلفة، إذ أن أحد المبادئ الأساسية في علم الاقتصاد هو الندرة - ندرة الموارد-، هذا ما يعني أننا حين نختار استخدام مواردنا بطريقة ما، فإن ذلك يعني التخلي عن فرصة الاستفادة منها بطريقة أخرى، فالندرة هي المرجع لأغلب التحليلات الاقتصادية خصوصاً الكلاسيكية منها، وسواء كانت ضمنية أو صريحة، فهي تتعلق بالفروق بين الاحتياجات اللاهائية المتزايدة والموارد المحدودة، وتتفرع الندرة أما لنسبية نتيجة تفاوت نسب الخيارات الاقتصادية، أو مطلقة بانعدام الخيار.

تعود أصول هاته الفكرة إلى الاقتصادي "هابرلر" عندما انتقد الأساس الذي تقوم عليه نظرية العمل والقيمة، ففي 1936 انتقل من فكرة الميزة النسبية "L'avenage comparatif" إلى نظرية تكاليف الفرصة البديلة "la théorie du cout d'opportunité"<sup>1</sup>، واعتمد على فكرة تكلفة الاختيار بدلا من التكلفة المحددة على أساس العمل في تفسير التبادل الدولي، فهو يرى أنها تسمح بمقارنة المزايا النسبية، ومنه مقارنة نفقة الاستبدال لجميع السلع بالنسبة لسلعة نموذجية نستخدمها، وساغ فكرته في صيغة رياضية ترجمت "بمنحنيات الاحلال" أو كما سماها أبايزر "منحنيات إمكانية الإنتاج"<sup>2</sup>، فالاقتصاديون يستخدمون مصطلح الميزة النسبية لفهم تكاليف الفرصة البديلة لمصنعين لمنتج معين، المصنع الذي يضحي بأقل مما يضح به قرينه المصنع الآخر لإنتاج منتج متشابه<sup>3</sup>.

فالاختيار في كل مرة يكلفنا في الواقع تكلفة فرصة عمل شيء آخر، والبديل الضائع نسميه تكلفة الفرصة ضائعة أو البديلة<sup>4</sup>، فهي تكلفة التنازل أو التخلي عن الفرصة الأخرى الأفضل من الفرصة الحالية، فهي تعني إذا بالمقارنة بين القيمة المتأتبة عن الاختيار الحالي وقيمة الاختيار البديل<sup>5</sup>.

فالاقتصاديون اكتشفوا أن بعض التكاليف التي هي من ضمن التكاليف المهمة بالنسبة للمصنعين، تشمل تكاليف فرصة ضائعة "chances perdues" والتي ضحينا بها في اختيار معين دون آخر، فالاقتصاديون يأخذون هاته الفكرة بعين الاعتبار عند تقييم تكاليف الإنتاج لمؤسسة معينة، فهي إذا تعني بسعر التنازل "le prix du renoncement"، إذ لحساب هاته التكاليف ولكي تكون معبرة لا بد من أن يكون السوق ذو شروط منافسة تامة<sup>6</sup>. كما يميز الاقتصاديون بين ثلاث أنواع من التكاليف<sup>7</sup>، الثابتة والمتغيرة والحدية، في تحليلهم وفهمهم لتكاليف الفرصة البديلة.

إلى جانب مفهوم تكلفة الفرصة البديلة عند الاقتصاديين، هناك مفهومين آخرين:

<sup>1</sup> Dominick Salvatore, *Economie internationale*, 9 éditions, Edition de Boeck, 2007, p60.

<sup>2</sup> زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2005، ص 17-18.

<sup>3</sup> Gregory Mankiw et Mark Taylor, *Principes de L'économie*, 1<sup>er</sup> édition, Edition de Boeck, 2006, p67.

<sup>4</sup> بول سامويلسون، وويليام نوردهاوس، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، دار الأهلية، الأردن، الطبعة 15، 2001، ص 148.

<sup>5</sup> Louise Rousseau et André-pierre Contrandriopoulos et Joamme Bélanger, *La mesure du cout d'opportunité de la décision publique en santé*, université de Montréal, juillet 2003, p8.

<sup>6</sup> Bernard Jurion, *Economie Politique*, 3 éditions, Edition de Boeck, Bruxelles, 2006, p 122.

<sup>7</sup> Jean-Pierre le Goff, *Economie Managériale Marchés soutien à la décision concurrence*, presses l'université du Québec, 2002, p203.



➤ **أول يتعلق بالتضحية النقدية:** والتي تعني أن المصنع عندما يحصل على عوامل إنتاج يقوم بتعويض أصحابها بمبالغ نقدية تعادل في قيمتها التضحية التي تحصل عليها من طرف أصحاب عوامل الإنتاج، فهي تعني مقابلة النقود بعوامل الإنتاج، ما يترتب عنها تضحية يعبر عنها في صورة نقدية.

➤ **ثان يتعلق بالتكلفة الغير النقدية:** وهي ترتبط بالتضحيات الطبيعية المقدمة المساهمة في تحقيق النشاط الاقتصادي، كالجهد المبذول في كل أنواع العمل الداخلة في العملية الإنتاجية، فهذا العمل يتضمن جهودا بدنية وذهنية يبذلها الانسان في سبيل إيجاد قيمة أو زيادة منافع للمجتمع، أما عنصر رأس المال فيحدد بكل الموارد البشرية المشتركة في توصيل سلعة الى المستهلك الأخير، والتي تستخدم في العملية الإنتاجية، فهو يقدم تضحية يسميها الاقتصاديون تكلفة الانتظار، وكذا عنصر الأرض والتنظيم.<sup>1</sup>

إذا فالتكاليف من وجهة نظرا الاقتصاديين، تشمل فهما فلسفيا بالتركيز على مفهوم التضحية وغيرها من المفاهيم التي اعتمدها قدماء الاقتصاديين، كما تشمل نظرة شاملة لكل أنواع التكاليف بدون الدخول في التفاصيل الصغيرة، فالنظرة نظرة كلية لا جزئية كما سنوضحه فيما يلي من المقاربة المحاسبية.

أما **المقاربة المحاسبية** فتبنى على ركنين أساسيين، ركننا الربح والخسارة، فالتكاليف وفق المقاربة المحاسبية تعبر عن المبالغ التي تم انفاقها فعلا في العملية الإنتاجية، بما يشمل الأجور وأثمان المواد الخام إضافة لقيمة الفوائد المدفوعة لقاء استخدام رأس المال، أي أنها تعتبر وسيلة لاستخراج الربح والخسارة<sup>2</sup> من خلال ما يتوفر من بيانات وأرقام عن الإيرادات والتكاليف.

إذا التكاليف وفق المقاربة المحاسبية تختلف عن المقاربة الاقتصادية في نقطتين أساسيتين:

➤ **الزمن:** المقاربة الاقتصادية تشمل الحاضر والمستقبل، أما المقاربة المحاسبية فتشمل الزمن الحاضر فقط، إذ تعتبر الزمن المستقبلي تخميني غير قابل للقياس، فالمحاسب يتعامل مع ما تم انفاقه فعلا ويقيده في السجلات، أما الزمن المستقبلي فهو من اختصاص الاستراتيجيين والمدراء في تخمينه والتنبؤ به وبناء الاستراتيجيات البعيدة المدى للسيطرة على هاته التكاليف - وهو ما تحاول أطروحتنا تسليط الضوء عليه-.

➤ **نوع التكلفة:** المقاربة المحاسبية تركز على التكاليف الظاهرة فقط، أما المقاربة الاقتصادية فتتعددها لتشمل كل أنواع التكاليف الظاهرة التي يتحملها المنتج مقابل الحصول على خدمات عوامل الإنتاج، وضمنية لا تظهر في شكل مدفوعات ظاهرة كاستخدام مملوكات المنتج أي ما يملكه مالك المؤسسة بشكل شخصي وغيرها، ومنه فالربح الاقتصادي يكون أكبر من الربح المحاسبي، فهو بالنسبة للمحاسبين عنصر متبقي أما بالنسبة للاقتصاديين فهو عائد خدمة المنظم<sup>3</sup> أو ما يسمى حديثا الاستراتيجي أو المسير.

<sup>1</sup> براهيمية براهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، مجلة الأكاديمية، العدد الخامس، 2011، ص 102-103.

<sup>2</sup> محمود الوادي، إبراهيم خرسى، نضال الحواري، ضرار العتيبي، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري، عمان الأردن، 2007، ص 186.

<sup>3</sup> محمد طاقة، محمد الزبود، وليد أحمد صافي، حسين عجلان، أساسيات علم الاقتصاد، دار إثراء، الأردن، 2008، ص 162.

## المطلب الثالث: المقاربة الاستراتيجية للتكاليف.

إن المقاربة الاستراتيجية للتكاليف تختلف تماما عن المقاربتين السابقتين، فان كانت المقاربة الاقتصادية والمحاسبية تركزان على عملية حساب التكلفة، والاختلاف بينهما حول أي نوع من التكاليف نحسب هل الظاهرة أم الضمنية، فان المقاربة الاستراتيجية تذهب أبعد من ذلك بكثير إلى إدارة هاته التكلفة، فان كانت المقاربتين السابقتين وصفا لواقع -حساب تكلفة واقعة-، فان المقاربة الاستراتيجية تذهب للتعامل مع هذا الواقع أين كان وتغيير وجهته الى وجهة مأمولة - رؤية استراتيجية مستهدفة للسيطرة بالتكاليف-.

إن تتبع المقاربة الاستراتيجية للتكاليف يقودنا لأحدث المفاهيم في هذا المجال والذي طور في 1993 وهو الادارة الاستراتيجية للتكاليف.

فمصطلح الإدارة الاستراتيجية للتكاليف "*Gestion Stratégique Des Coûts*" طور من قبل الباحثين الأمريكيين "*John Shank*" و "*Vijay Govindarajan*" في كتابهما الإدارة الاستراتيجية للتكاليف<sup>1</sup>، فهو يركز على توجيه تحليل التكاليف لخدمة المسيرين في المؤسسة بغية صياغة استراتيجيات للمؤسسة، لتسهيل تعديلاتهم، وكذا معرفة عوامل مكونات التكاليف داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

وبالعودة الى كتاب مطوري مفهوم الإدارة الاستراتيجية للتكاليف نجد أنه يركز على ثلاث أنواع من التحليل الأساسية:<sup>3</sup>

✚ تحليل سلسلة القيمة: الذي يعبر عنه بالسؤال:

كيف تفكر المؤسسة في الإدارة الاستراتيجية للتكاليف؟

✚ تحليل التوقع الاستراتيجي للمؤسسة: الذي يعبر عنه بالسؤال:

ما هو دور الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في المؤسسة؟

✚ تحليل العوامل المحددة للتكاليف.

إن الملاحظ هو تأثر الكاتبين كثيرا بمقاربات مايكل بورتر حول الميزة التنافسية وديناميكية فهم التكاليف، -لمزيد من التوضيحات أنظر المبحث الأول من الفصل الثالث-.

فمدخل الإدارة الاستراتيجية للتكاليف ظهر نتيجة الربط بين المقاربة المحاسبية تحليل التكلفة والإدارة الاستراتيجية، فظهوره كانت نتيجة مجموعة من المبررات الأساسية:<sup>4</sup>

✓ الحاجة للاستجابة المتغيرات البيئية المعاصرة: كعملية الأسواق وازدياد حدة المنافسة، التقدم

التكنولوجي، التوجه بالتركيز على الزبون، التطور في النظم الإدارية، التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

<sup>1</sup> John Shank, Vijay Govindarajan, *La gestion stratégique des coûts*, Edition d'organisation, paris, 1995.

<sup>2</sup> Grégory Wegmann, *Pilotage des coûts et des performances*, Edition EMS, 2006, p13.

<sup>3</sup> John Shank, Vijay Govindarajan, *La gestion stratégique des coûts*, Edition d'organisation, paris, 1995, p19-23.

<sup>4</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، دار الجامد، 2006، ص362.

✓ قصور المدخل التقليدي لإدارة وتحليل التكلفة: حيث كان يركز على رقابة الأنشطة التصنيعية وإهمال أثر الأنشطة الأخرى، اغفال الترابط بين الأنشطة، عدم إعطاء أهمية لتحديد الأوضاع التكلفة للمنافسين، حيث يركز على إدارة التكلفة المخططة وتشخيص الانحرافات فقط.

ان الإدارة الاستراتيجية للتكاليف - المقاربة الاستراتيجية للتكاليف - تأخذ شكلا ديناميكيا بدل الوضع الساكن للمقاربتين السابقتين - اقتصادية، محاسبية-، فالقصد هنا ليس الوصول الى مستوى متدني من التكاليف تم تحديده مسبقا اعتمادا على معايير كلفية معينة فحسب، وإنما السعي المستمر والمتواصل الى تدنية التكاليف كلما كان هناك مجال لذلك، ويتم ذلك بالبحث المتواصل عن جوانب الضعف في المؤسسة حتى تصل بتكاليفها إلى مستوى التنافسية.

فالفكرة هنا، أن استمرارية نمو المؤسسة وتنافسيتها مرتبطان ليس بتدنية التكاليف من وجهة نظر داخلية لما يجب أن يكون عليه تلك التدنية فحسب، وإنما أن تكون عليه التكاليف من وجهة نظر خارجية تفرضها ظروف المنافسة<sup>1</sup>. تعتمد مقارنة الإدارة الاستراتيجية للتكاليف الأساليب الثلاثة التالية:

➤ أسلوب التكلفة المستهدفة.

➤ أسلوب هندسة القيمة.

➤ أسلوب التكلفة على أساس النشاط.

II-1-3-1 أسلوب التكلفة المستهدفة :

نشأت فكرة التكاليف المستهدفة في اليابان في بداية الستينات وبقيت سرية لسنوات عديدة حتى بداية الثمانينات حيث انتشر مفهوم التكاليف المستهدفة كعامل رئيسي في المنافسة بين الشركات الياباني، وبعد ذلك انتقل المفهوم إلى الشركات الغربية، فالعديد من الشركات حاولت تبني مدخل التكلفة المستهدفة لتدنية التكاليف ودعم التنافسية. فلقد قام خبراء الصناعة اليابانية بتطوير فكرة أمريكية نشأت في شركة جنيرال إلكتريك تسمى "هندسة القيمة"، إذ تم الاستثمار في هاته الفكرة وتطويرها الى نظام للتدنية التكاليف وتخطيط الربحية، وقد استخدم اليابانيون مدخل التكاليف المستهدفة ما يقارب من ثلاثين عاماً باعتباره سلاحاً استراتيجياً لإدارة التكلفة.

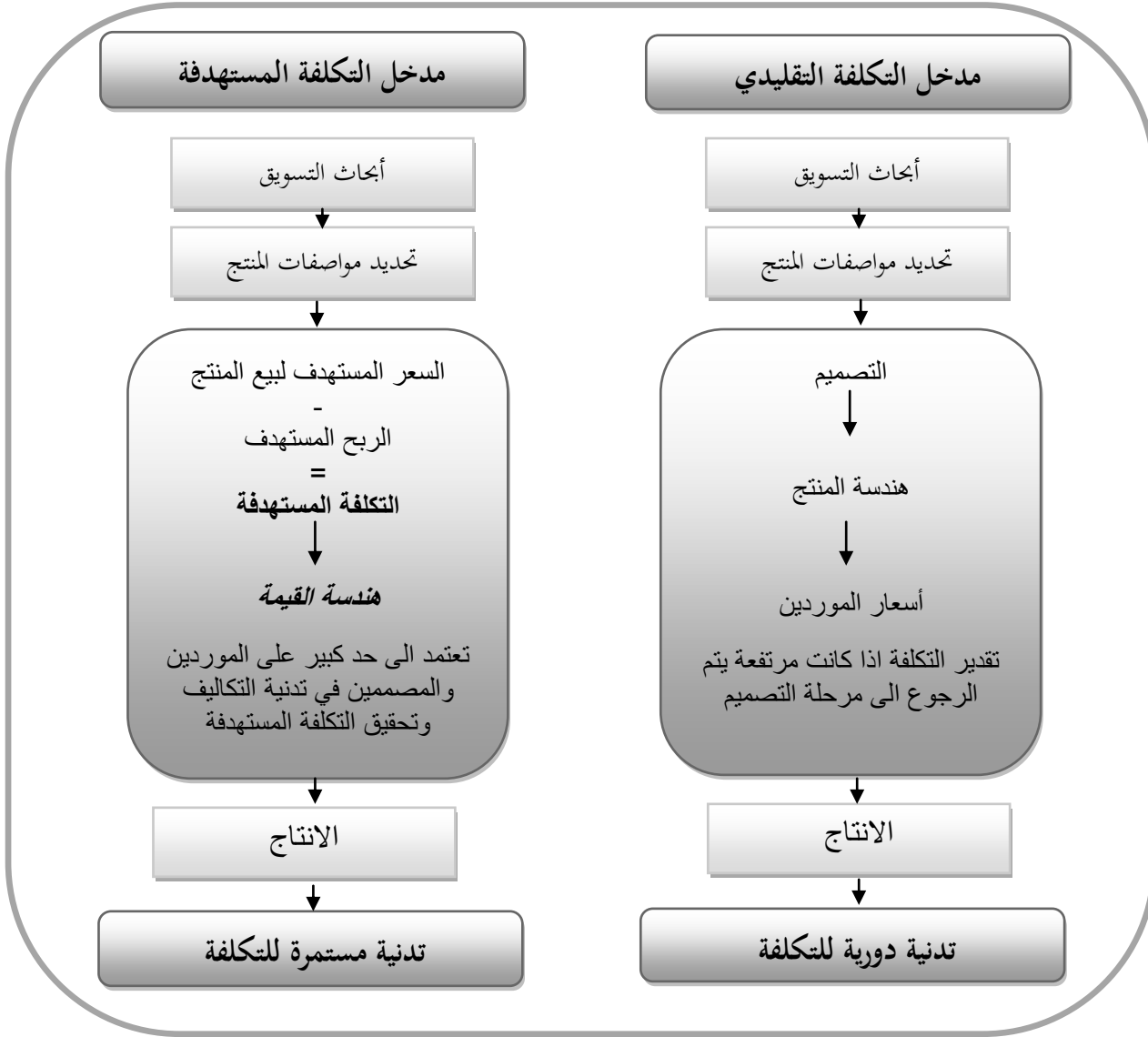
وعلى الرغم من ذلك فإن المدراء خارج اليابان وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية لم يكن لديهم المعرفة الكافية حتى يتبنوا ويستكشفوا أهمية التكلفة المستهدف، وكذلك الاستهانة بقوة التكاليف المستهدفة كأداة لدعم التنافسية، حيث عندما يقرأ المدراء كلمة التكلفة "cost" أو أي موضوع متعلق بالتكلفة يعتبرونه من مهام المحاسبين، ومنه لم يستوعبوا بأن التكلفة المستهدفة هي نهج للربح وإدارة التكلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الداودي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد التاسع، ص 207.

<sup>2</sup> محمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في شركات الصناعة الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 12-13.

يوجد منهج التكلفة المستهدفة اختلافا جوهريا بينه وبين المدخل التقليدي لتدنية التكاليف كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-05): مقارنة بين المدخل التقليدي للتكاليف وأسلوب التكلفة المستهدفة.



المصدر: حمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في شركات الصناعة الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

يتضح من الشكل أعلاه أن اليابانيين تفتنوا إلى أنه في مرحلة التصميم يتم التخطيط للتكلفة ليسهل مراقبتها فيما بعد، فعكس المدخل التقليدي، الأسلوب الياباني يركز على فهم أشمل للسيطرة على التكاليف بالانطلاق من مرحلة البحث والتطوير، بالمعرفة الدقيقة لاحتياجات الزبائن ومنه تصميم مطابق تماما لاحتياجاتهم، وتحديد السعر المستهدف للبيع في مرحلة التصميم قبل انتاج المنتج حتى نعيد النظر في إدراك المؤسسة للقيمة المنتجة المطلوبة من قبل الزبون، فان كان المدخل التقليدي يعتمد على العودة لمرحلة التصميم في حالة كانت تكلفة المنتج عالية، فان هندسة

القيمة تعتمد فلسفة مغايرة تماما تعتمد على هندسة القيمة، فالتكلفة المستهدفة تبحث باستمرار عن ماهي التكلفة التي يجب أن يكون عليها المنتج؟

ومنه فالتكلفة المستهدفة هي أسلوب لإدارة التكلفة، تهدف إلى تدنية تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم، لسرعة وكبر حجم الوفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة عنها في المراحل التالية لها، وذلك مع الحفاظ على جودة المنتج، والقدرات الوظيفية له، ودرجة ثقة العملاء، تطبيقه يحقق مجموعة من المزايا للمؤسسة تلخص فيما يلي:<sup>1</sup>

- تدنية تكلفة المنتج قبل حدوثها، أي أثناء مرحلة تصميمها ومنه تصميم منتجات من أجل تكلفة معينة، وهو الهدف الأساسي لمدخل التكلفة المستهدفة، فبعد عميلة التصميم يصبح تدنية تكلفة المنتج صعبة.
- زيادة واستمرارية تحسين جودة المنتج، وتمييزه من خلال تقديمه في الوقت المحدد، ومن ثم تدنية الوقت المستهدف من بداية التفكير في تقديم المنتج حتى تقديمه فعلا للعميل
- التركيز على دراسة البيئة الخارجية، بدراسة رغبات العميل الخارجي - الزبون-، ومواصفات المنتج المرغوبة، وكذا إمكانيات وظروف المنافسين.
- نقل الاهتمام بعوامل التكلفة من المحاسب إلى باقي المؤسسة باشتراك المهندسين والمصممين وأطراف خارجية أخرى كالموردين والعملاء في إدارة التكلفة.
- تنمية روح الفريق، بجعل الجميع معنيا بالسيطرة على التكاليف.
- لا يقتصر دور المحاسب على مجرد قياس التكلفة، ولكن يتعادها وفق منهج التكلفة المستهدفة الى المشاركة في فريق العمل الهادف الى تصميم وتطوير المنتجات للسيطرة على التكاليف.

## II-1-3-2 أسلوب هندسة القيمة:

إن هندسة القيمة جاءت كاستجابة لتقنية التكلفة المستهدفة، بالتركز على مواصفات المواد الخام واستهلاكها بهدف الوصول إلى تصميم عدة بدائل للمنتج تحقق كافة الوظائف الضرورية من وجهة نظر العميل وبأقل تكلفة ممكنة، ويسعى لتدنية التكلفة أثناء التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتجات الجديدة، فالجانب الهام في برامج هندسة القيمة هو أن هدفها ليس تدنية تكاليف المنتج ولكن تحقيق مستوى معين من تدنية التكلفة أي استمرارية التدنية<sup>2</sup>.  
تطبق هندسة القيمة في مرحلة تصميم المنتج، مثلها مثل التكلفة المستهدفة، فهندسة القيمة ففلسفتها الأساسية تركز على التكلفة المصممة التي لم تحدث بعد، ولكنها ستحدث مستقبلا، بناء على القرار الذي تم اتخاذه بالتصميم محل الاختيار.

<sup>1</sup> حسني عابدين محمد عابدين، مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول، 2015، ص 301-302.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 17.

إذ يمكن لها تدنية التكلفة بطريقتين:<sup>1</sup>

➤ **الأولى:** تحديد التحسينات التي يمكن إدخالها على تصميم وتطوير المنتج، تدنية تكلفة تصنيع المنتج بدون التضحية بوظائفه ومواصفاته الأساسية.

➤ **الثانية:** استبعاد الوظائف الغير ضرورية التي تزيد من تكلفة ودرجة تعقيد المنتج.

فهندسة القيمة تتطلب استعمال التحليل الوظيفي لوظائف المنتج، وتتضمن هذه العملية تفكيك المنتج إلى عدة وظائف أو خصائص، ثم يتم تحديد سعر وقيمة كل وظيفة من هذه الوظائف حيث تعكس هذه القيمة المبلغ الذي يكون العميل مستعداً لدفعه مقابل هذه الوظيفة .

وللحصول على هذه المعلومات من الطبيعي أن تقوم المؤسسات باستقصائيات ومقابلات مع العملاء، حيث يمثل مجموع قيم كل الوظائف سعر البيع المقدر للمنتج والذي تتحدد على أساسه التكلفة المستهدفة بطرح هامش الربح المستهدف منه.

تقارن تكلفة كل وظيفة من الوظائف بالقيمة التي يطالبها العملاء، فإذا كانت تكلفة الوظيفة تفوق قيمتها عند العميل يتم إلغاؤها أو تعديلها بتدنية تكلفتها أو تحسين قيمته، وبذلك تصبح قيمتها أكبر من تكلفتها<sup>2</sup>. وللوصول الى هندسة القيمة لابد من اتباع الخطوات الموضحة في الشكل رقم (II-06).

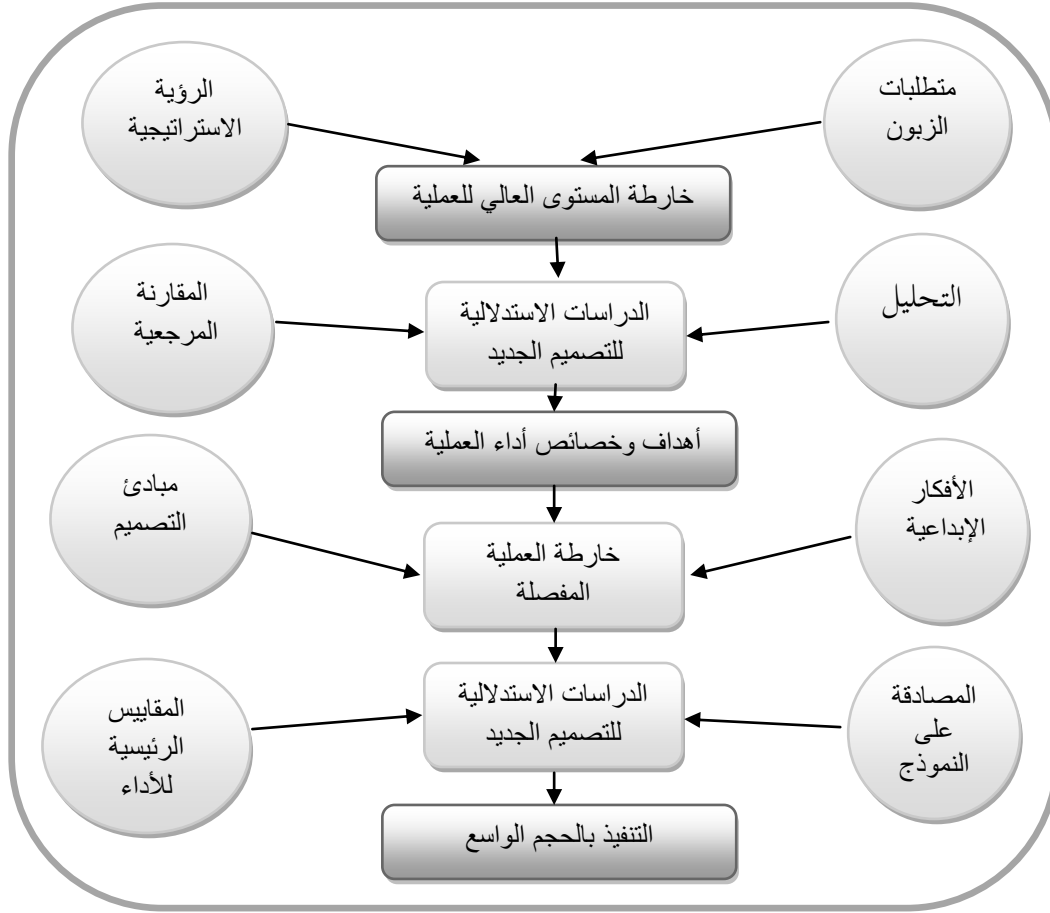
فهندسة القيمة تعتمد على تشكيل فرق العمل، ففرق العمل هي قلب الفلسفة اليابانية، تكون هذه الخطوة ممهدة للشروع في تطبيق أسلوب هندسة القيمة، حيث يتم تحديد فريق الدراسة ومجالها المناسب، ويتشكل فريق العمل من كل الأقسام، فهو ممثل لكل المؤسسة، وهاته نقطة أخرى تحسب للفلسفة اليابانية إشراك الجميع، فالجميع هم يبتكر القيمة الجماعية.

وكذا اختيار مواصفات المنتج ويكون ذلك من خلال بحوث التسويق والتعرف على احتياجات وطلبات العملاء، فقيمة المنتج تصنع بالمقاس وفق طلبات الزبون، وهنا تجدر الإشارة لنقطة مهمة وأن القيمة الزائدة للمنتج تولد تكاليف إضافية.

<sup>1</sup> خالد غازي التمي، الأثر التبايعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية في الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، 2009، ص 45.

<sup>2</sup> راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص 26.

الشكل رقم (II-06): خطوات هندسة القيمة.



المصدر: حيدر شاكور نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية، مجلة ديالى، العدد الثالث والثلاثون، 2014، ص 303.

ترتكز هندسة القيمة على التوافق بين الثلاثية:

- سلسلة قيمة الزبون.
- سلسلة قيمة المورد.
- سلسلة قيمة المؤسسة.

فقدرة المسيرين على إيجاد التوافق والتناغم بين السلاسل الثلاثة يمكن من انتاج منتج بقيمة مقارنة لمتطلبات الزبائن وبتكلفة أقل من تكاليف المنافسين.

فالتكلفة هنا تتوقف على القدرة على ايجاد التوافق فكلما كان التوافق والتناغم أكثر كلما كانت النتيجة منتجا يقترب أكثر من متطلبات الزبون ويتعد عن تكاليف عدم التوافق الإضافية.

## II-1-3-2 أسلوب التكلفة على أساس النشاط :

فكرة التكلفة على أساس النشاط ليست وليدة الحاضر بل متغلغلة في قدم تاريخ الفكر الاقتصادي، فالبحت عنها في تاريخ الفكر الاقتصادي يستوقفنا عند "Goetz"<sup>1</sup> والذي انطلقت منه فكرة التكلفة على أساس النشاط، عندما

<sup>1</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 159.

أشار الى أن كل صنف أو مجموعة أولية من التكاليف الغير المباشرة يجب أن تكون على علاقة بكل بعد من أبعاد مشاكل الإدارة الخاصة بالتخطيط والرقابة، سيما وأن بعض الأبعاد الرئيسية للتكاليف الغير مباشرة التي قد تتغير مع تغير عدد وحدات المنتج، عدد الأنشطة، عدد العمليات التشغيلية، طاقة المصنع، عدد المواد المعروضة.

يعتبر أسلوب التكلفة على أساس النشاط من أشهر المداخل الحديثة والتي نالت اهتماما بالغا من الباحثين المختصين في المجال هذا ما أدى الى ظهور مصطلحات ومفاهيم عديدة متعلقة نحاول تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

- النشاط *Activity*: هو حدث أو مهمة أو وحدة عمل ذات هدف محدد.
- مركز النشاط / تكلفة *Activity/ cost centre*: هو الجزء من العملية الإنتاجية التي تحتاج الإدارة الى تقرير عن تكلفتها بشكل مستقل.
- التكاليف المبنية على النشاط *Activity-Based costing*: هي نظام توزيع التكلفة من خلال تجميع كافة التكاليف وتخصيصها على الأنشطة بناء على موجهاً تكلفه ملائمة.
- مسبب أو موجه التكلفة *cost Driver*: هو العامل الذي يؤثر بشكل مباشر على حدوث التكلفة وغالبا يتفاوت بتفاوت النشاط.
- تتبع التكلفة *Cost Tracing*: هي تخصيص التكاليف المباشرة على محور تكلفة معين مختار لتحقيق غرض معين.
- تخصيص التكاليف *Cost Allocation*: هو تخزين التكاليف في حساب واحد مجمع، وتحويلها الى حسابات أخرى، بناء على مقياس ملائم للنشاط.
- توزيع التكاليف *Cost Assingment*: يقصد به وجود علاقة واضحة بين التكلفة ووحدة التكلفة مما يسهل تخصيص التكلفة على نشاط معين.
- علاقة السبب والنتيجة *Cause and Effect*: يقصد بها إيجاد علاقة بين وحدة النشاط وعنصر التكلفة، بمعنى متى تأكد أن وحدة النشاط هي المسؤولة عن عنصر التكلفة اعتبر مسؤولاً عنها، وتحمل بذلك نتيجة سلوكه المكلف.

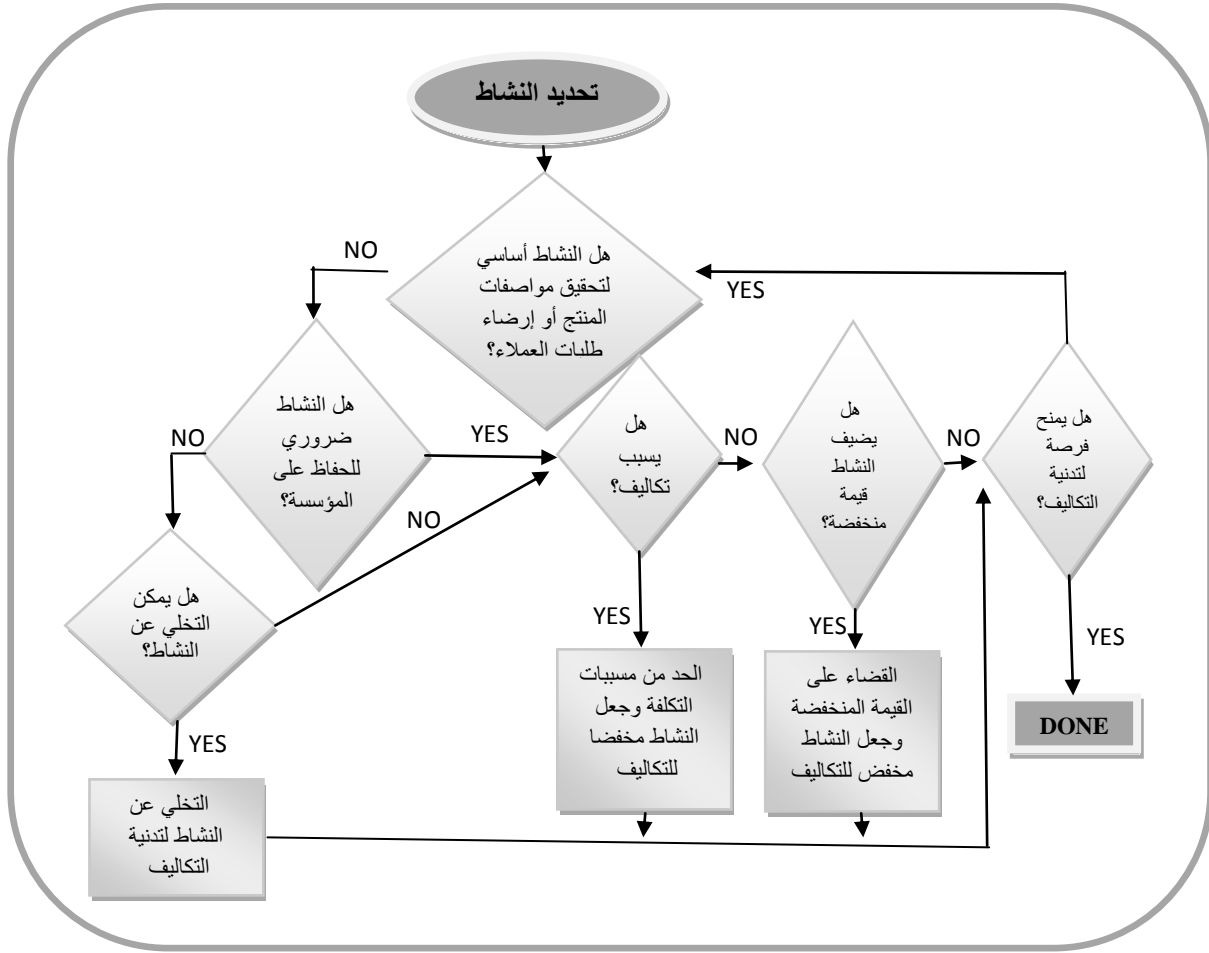
فالنقاط السالفة التعريف هي أهم ما يدور حوله أسلوب التكلفة على أساس النشاط.

فأسلوب التكلفة على أساس النشاط يعتمد هو الآخر على تحليل النشاطات كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عمر محمد هديب، نظام محاسبة التكاليف المبنى على أساس الأنشطة في شركات الصناعة الأردنية وعلاقته بالأداء المالي، أطروحة دكتوراه منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن، 2009، ص 23-25.



الشكل رقم (II-07): تحليل النشاط.



La source : Edward J. Blocher et David E. Stout et Gary Cokins, *Cost Management a strategic emphasis*, 5 édition, Edition McGraw-Hill/Irwin, New York, 2010, p 140.

يتضح من الشكل أعلاه أن أساس تحليل النشاطات هو التكلفة والقيمة، فالتخلي عن النشاط يكون بناء على قدرته على أبتكار القيمة وتدنية التكلفة، وهما من يحددان الاعتماد على نشاط معين أو التخلي عنه، كما يتضمن ان كان النشاط مطلوب لتلبية مواصفات المنتج المطلوبة لإرضاء الزبائن، إن كان مفيدا أم لا.

كما يتضح أيضا بروز فكرة النشاط المطلوب للحفاظ على المؤسسة وهي عادة النشاطات المفروضة حكوميا كالنشاطات المحافظة على البيئة، فمثلا نشاط مراقبة المصفاة في مصنع اسمنت، من وجهة نظر المعادلة المعتمدة في تحليل النشاطات تكلفة / قيمة فهو خارج نطاق المعادلة ولا بد من حذفه، إلا أن وجوده متعلق بوجود المؤسسة ككل لكونها قد تتعرض للغلق وعقوبات حكومية وشعبية قاسية في حالة تخلت المؤسسة عن هذا النوع من النشاطات. ومنه فأسلوب التكلفة على أساس النشاط يمتاز بالخصائص التالية:

➤ يساعد في تحديد الفرص المتاحة أمام الإدارة لتدنية التكاليف بكل دقة ووضوح، حيث يبين المراحل والعمليات التي يمر بها المنتج والأنشطة المساهمة في إنتاجه بشكل مفصل.

➤ يساعد على تحقيق مبدأ تدنية تكلفة نشاط معين أو إيقافه أو إلغاءه سيؤدي إلى تدنية تكلفة المنتج، وهذا سبب وجود هذا الأسلوب.

➤ يعتبر أداة فعالة لتقييم الأداء، من خلال التعامل مع كل نشاط على حدى، ومعرفة مسؤوله وفريق عمله والقيمة المضافة له والتكلفة المترتبة عنه.

تجزئة التكلفة، ومعرفة مدى استهلاك كل نشاط للموارد - كما سنشرح في الفصول اللاحقة-.

### المبحث الثاني: هيكل التكاليف داخل المؤسسة.

يعتبر ضبط مفهوم التكلفة من الأمور البحثية المعقدة، نظرا لتعلقه بكل مستويات المؤسسة وبمختلف أنشطتها، واختلاف وجهات النظر بين الاقتصاديين المحاسبين والمسيرين، وفيما يلي سنحاول ابراز أهم تعريفات التكلفة ومختلف مستوياتها وديناميكياتها.

### المطلب الأول: مفهوم التكلفة وعوامل تطورها في المؤسسة.

التكلفة هي تضحية أو إنفاق مورد لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>، كما تمثل تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في سبيل الحصول على منافع مادية في الحاضر " الفترة الحالية" أو المستقبل " الفترات التالية"<sup>2</sup>، فهي إذا تضحية اقتصادية يعبر عنها بقيمة نقدية تتبعها منفعة اقتصادية<sup>3</sup>.

كما أنها مجموعة الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات، أو خدمة معينة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع<sup>4</sup>.

بينما عرفها " Claude Alazard" و "Sabine Sépari" على أنها "مجموعة الأعباء المتعلقة بعنصر محدد ضمن شبكة محاسبية " réseau comptable"<sup>5</sup>.

أما "Philippe Lardy" و "Benoit Pigé" فاعتبرا أنه من الناحية الاستراتيجية التكاليف تعبر عن المقابل لاستهلاك الموارد "La consommation des ressources"، فالتكاليف لا يمكن التعبير عنها إلا نقدا لمقابل استهلاك الموارد<sup>6</sup>. سنعتمد في أطروحتنا على هذا التعريف.

نلاحظ أن التعارف تمحورت حول ثلاث عناصر، التضحية الشيء المضحى به - التوسع من الناحية الاستراتيجية -، التعبير النقدي عن هاته العملية، لذلك نخلص الى تعريف التكاليف على أنها:  
" تلك التضحية الاختيارية المقابلة لاستهلاك الموارد والمعبر عنها نقدا".

<sup>1</sup> ثناء علي القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء، الطبعة الثانية، 2014، ص 19.

<sup>2</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 37.

<sup>3</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، دار الجامد، 2006، ص 22.

<sup>4</sup> ناصر داددي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار البعث، فسنطينة الجزائر، 1988، ص 13.

<sup>5</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, *Contrôle de Gestion Manuel et Application*, 2 éditions, Edition Dunod, 210, p 47.

<sup>6</sup> Philippe Lardy, Benoit Pigé, *La gestion stratégique des Coûts*, Edition EMS, 2001, p9.

لكن المتبع لمصطلح التكاليف في الأدبيات الاقتصادية، يجد فوارق اصطلاحية بين مصطلح التكلفة ومصطلحات أخرى قد يحدث الخلط بينها والتعبير عنها على أنها تكلفة.

إذ يمكن التفرقة بين التكلفة والخسارة والتبرع والضريبة والمصاريف وفق الأركان التالية:<sup>1</sup>

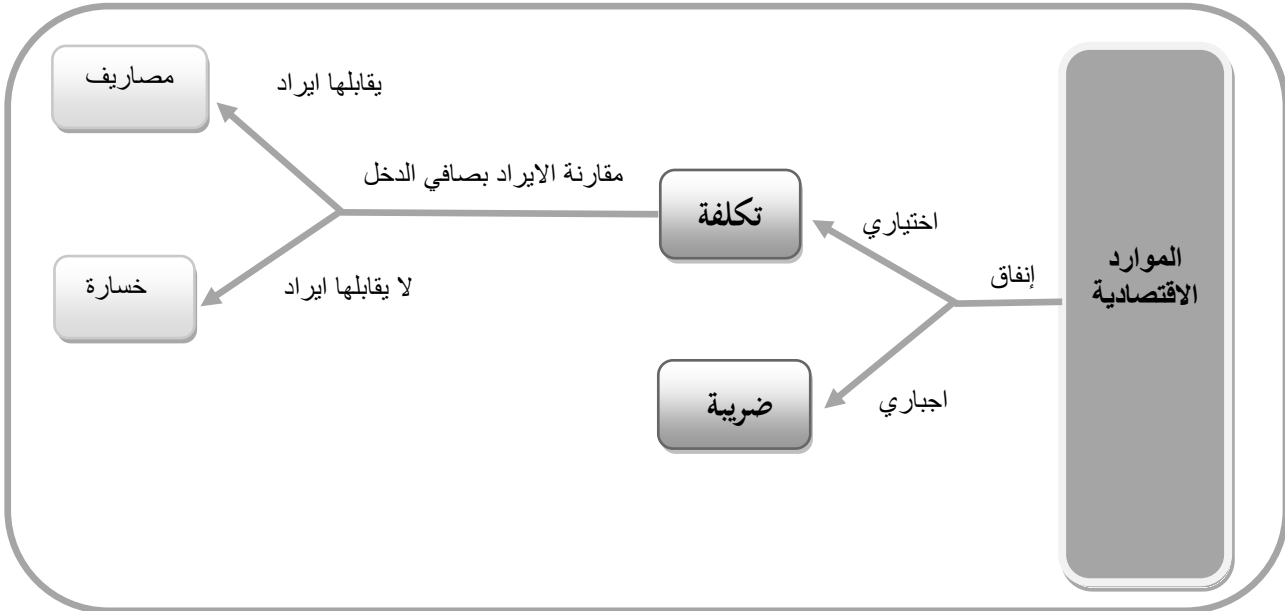
➤ **ركن الاختيار:** يحدد الفرق بين التكلفة والضريبة، فالضريبة جبرية الأداء مفروضة من السلطة السيادية، كما أنه قد يحقق أو لا يتحقق عنها منفعة مادية، عكس التكلفة الخيارية التضحية.

➤ **القصد من الاختيار:** أي النية من الاختيار هل هدفه تحقيق منفعة مادية من وراء التضحية أم لا هذا ركن التفرقة بين التكلفة والتبرع، فالتكلفة اختيار إنفاق توقعاً لمنفعة مادية، عكس التبرع الذي لا ينجر عنه أي منفعة مادية، ووفق هذا الركن يمكن التفرقة بين التكلفة والخسارة، فإن لم تتحقق أي منفعة عن الاختيار الهادف لتحقيق عوائد مادية تصبح التكلفة خسارة،

➤ **المقابلة مع الإيراد لحظة القياس:** يعطي الفرق بين التكلفة والمصاريف، فعند مقابلة الإيرادات بالتكاليف لقياس صافي الدخل تتحول التكلفة إلى مصاريف، منه فالمصاريف يمكن تمييزها بثلاث نقاط:  
الصفة المادية - الخروج الحقيقي للنقد - المقابلة للإيراد.<sup>2</sup>

والشكل الموالي يلخص الفوارق بين مصطلحات التكلفة والمصاريف والخسارة.

الشكل رقم (II-08): الفروق بين التكلفة المصروف والخسارة الضريبة.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على أدبيات الموضوع.

حدد مايكل بورتر عوامل عديدة لتحديد مكونات وعوامل تطور تكاليف النشاطات المبتكرة للقيمة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، محاسبة التكاليف في قطاع النقل البحري، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 24-25.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, op cit, p93- 109.

### ➤ اقتصاديات الحجم "économies d'échelle":

فتكاليف النشاط المبتكر للقيمة متعلق دوماً بوفرات أو عدم وفرات الحجم.

### ➤ أثر التعلم "Apprentissage et effet diffusion":

فتكاليف النشاط المبتكر للقيمة تتدنى بمرور الزمن وبأثر التعلم الذي يزيد الفعالية من خلال تكرار الممارسة.

### ➤ التحكم في استخدام القدرات "configuration de l'utilisation des capacités":

فاذا كان النشاط المبتكر للقيمة يدعم نسبة كبيرة من التكاليف الثابتة، فتكاليفه تتأثر وتخضع أكثر باستخدام القدرات.

### ➤ الارتباطات بين النشاطات "les liaisons":

فتكاليف النشاط المبتكر للقيمة تتطور في أغلب الأحيان تماشياً مع تطور الوظائف الأخرى.

### ➤ الروابط البنيوية "les interconnexions":

فالروابط بين الوحدات داخل المؤسسة لها تأثير كبير على تطور التكاليف.

### ➤ الجدول الزمني "Le calendrier":

فالتكاليف تتطور بناءً على المؤسسة المتحركة أولاً، فالمتحرك الأول في السوق هو من يفرض على باقي المؤسسات تطوير تكاليفها إما نزولاً أو صعوداً.

### ➤ الاندماج "L'intégration":

تطور التكاليف مرتبط بدرجة الاندماج العمودي – أنظر المبحث الثاني الفصل الثالث-.

### ➤ الموقع "La localisation":

فالمتوقع الجغرافي للنشاط يمكن أن يعتبر عاملاً مهماً في تطور ارتفاع التكاليف المرتبطة به.

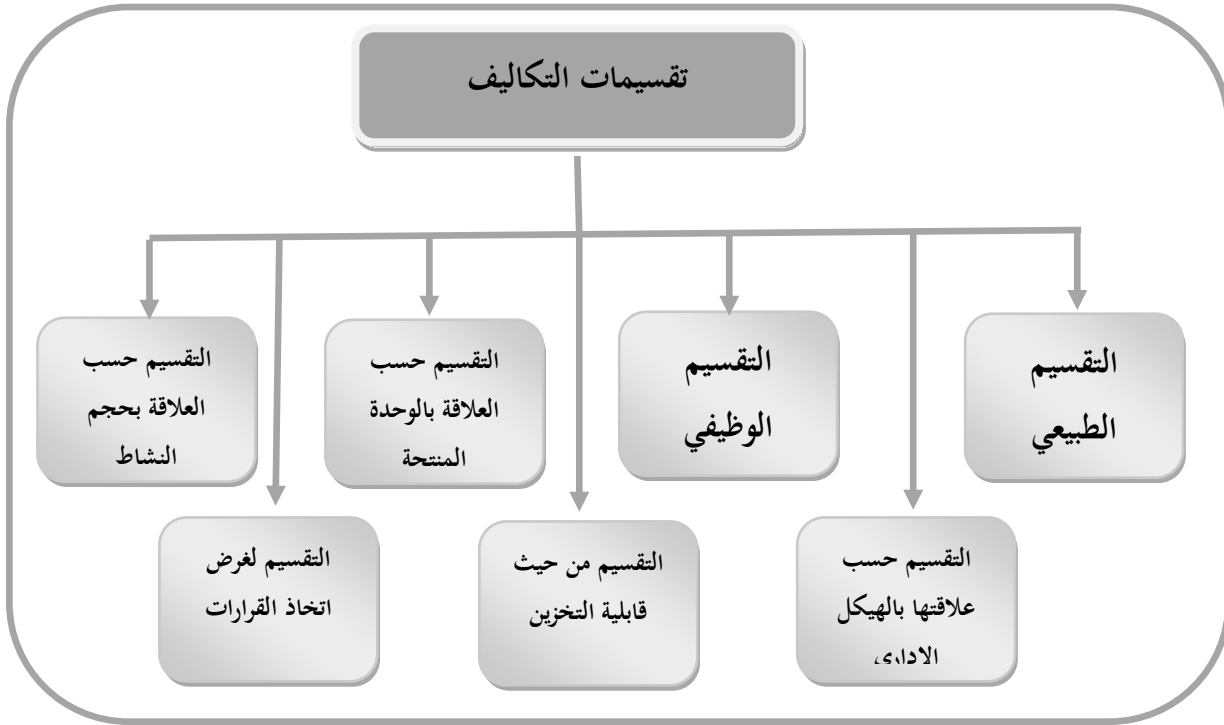
### ➤ والعوامل المؤسسية "Les facteurs institutionnels":

هي عوامل متعلقة بالبيئة الخارجة وتنعكس على التكاليف الداخلة للمؤسسة، كالضرائب، والحقوق الجمركية وغيرها.

### المطلب الثاني: تقسيمات وأنواع التكاليف.

إن المقصود بتقسيم عناصر التكاليف هو تصنيفها إلى عناصرها الأساسية، وأن لكل تقسيم من هاته التقسيمات أهمية خاصة بالنسبة للإدارة العليا للمؤسسات الصناعية، بغية اتخاذ القرار الاستراتيجي والسيطرة على تكاليف المؤسسة ومن هاته التقسيمات يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم (II-09): تقسيمات التكاليف.



المصدر: إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

II-2-2-1-2-1 التقسيم الطبيعي ( النوعي) للتكاليف:

يكون وفق العناصر الأساسية المساهمة في العملية التصنيعية، وهي ثلاث عناصر مواد وعمالة وخدمات، ومنه وفق هذا التقسيم نجد تكلفة الموارد وتكلفة الأجور ومفهوم تكلفة الخدمات وهي كالآتي:<sup>1</sup>

➤ **تكلفة الموارد:**

تشمل تكلفة جميع أنواع الموارد والمستلزمات كانت مباشرة كتكلفة المواد الأولية والخامات، أو غير مباشرة كتكلفة قطع الغيار والمهمات والتعبئة والتعليق وغيرها

➤ **تكلفة الأجور (العمالة):**

وتشمل كل أنواع التكاليف المرتبطة بالعمالة، سواء كانت مباشرة كتكلفة العمالة الفنية الماهرة ذات الكفاءة، أو غير مباشرة كتكاليف الخدمات العمالة المساعدة كالصيانة وغيرها.

➤ **تكلفة الخدمات:**

تشمل جميع أنواع الخدمات سواء كانت تكلفة الخدمات الإنتاجية كالصيانة وأقساط التأمين وغيرها، أو التسويقية كإهلاك سيارات البيع التوزيع وغيرها أو غيرها من التكاليف الخدمية لمختلف الوظائف. ويهدف هذا التقسيم الطبيعي الى تبسيط فهم سلوك التكاليف وتحسين الرقابة عليها.

<sup>1</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## II -2-2-2- التقسيم الوظيفي:

ان الغرض من هذا التقسيم هو تبويب وحصر تكلفة كل وظيفة من وظائف الوحدة الاقتصادية، ونميز هنا ثلاث وظائف يعنى بها هذا التقسيم من خلال ما ينفق عليها من عناصر تكاليف أساسية (مواد، أجور، مصروفات)، وهي كالآتي:<sup>1</sup>

## ➤ الوظيفة الصناعية:

والتي تختص بالعمليات الإنتاجية، أي تحويل المواد الخام الى منتج نهائي، وهاته الوظيفة تتضمن نوعين من مراكز التكلفة، هي المراكز الإنتاجية المتخصصة بالعمليات الإنتاجية والتقنية، ومراكز خدمات إنتاجية والتي تقدم خدمات الى المراكز الإنتاجية.

## ➤ الوظيفة التسويقية:

هي التي تهدف إلى إيصال ما أنتجته الوظيفة الصناعية وأن هذه الوظيفة أيضا تنفق عليها الثلاثية، مواد ( مواد تعبئة وتغليف وغيرها)، أجور عمال في هاته الوظيفة (كأجور رجال البيع والموزعين وغيرها)، وخدمات تسويقية مرفقة لهاته الوظيفة.

## ➤ الوظيفة الإدارية:

وهي الوظيفة الخدمية التي يتجسد نشاطها في عمليات الاشراف والتنسيق بين مختلف الأقسام في المؤسسة، وهو بدوره يتبع الانفاق عنه الثلاثية الطبيعية، موارد (مكاتب وتجهيزات وغيرها)، أجور تدفع لمختلف المشرفين الإداريين، وكذا تكاليف نفقات.

## II -2-2-3- التقسيم حسب علاقتها بالمنتج:

يسمى أيضا التقسيم من حيث إمكانية تتبع التكلفة، اذ تنقسم التكاليف تبعا لعلاقتها بالمنتج الى عناصر مباشرة وغير مباشرة كما يلي:<sup>2</sup>

## ➤ تكاليف مباشرة:

يطلق عليها أحيانا " النفقات العامة" أو " التكاليف الغير متكررة"، تتكون من عناصر كإيجار المصنع أو المكاتب، دفعات تعاقدية مقابل المعدات، أو الفوائد على القروض وما الى ذلك، ويجب دفع هاته النفقات حتى ولو لم تنتج المؤسسة أي شيء، وهي لن تتغير ان تغير الناتج<sup>3</sup>، فالتكاليف تكون ثابتة إذا لم يتعلق تغيرها بالمنتج أو الكمية المنتجة منه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

<sup>2</sup> عبد الحى مرعى، عبد الله هلال، أساسيات محاسبة التكاليف دراسة شاملة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 22.

<sup>3</sup> بول سامويلسون، ويليام نوردهاوس، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، دار الأهلية، الأردن، الطبعة 15، 2001، ص 135.

<sup>4</sup> François Pottier, *L'analyse Des Coûts*, Edition EMS, paris, 2004, p17.

وتتفرع التكاليف الثابتة الى مجموعة من التكاليف كتكاليف أجور العاملين الداخليين مباشرة في العملية الإنتاجية، والتي تسمى أيضا بالأجور المباشرة<sup>1</sup>، وخاصة هاته العناصر أنها تدخل مباشرة في تركيب المنتج وتصبح جزءا لا يتجزأ منه، ويسمى هذا النوع من التكاليف أيضا التكلفة الأولية للمنتج، وهي من أسهل التكاليف قياسا نتيجة علاقتها المباشرة مع المنتج.

### ➤ التكاليف الغير مباشرة:

وتشمل كل عناصر التكاليف الأخرى التي لا تلزم لتشكيل المنتج مباشرة، في حين أنها تلزم لإجراء التحويلات اللازمة على المواد والخامات الى منتج نهائي تام، وهي تنطوي على عناصر من المواد الغير مباشرة على المنتج، ولكنها تلزم لإجراء عمليات التحويل، كالوقود والزيوت والقوى المحركة وقطع الغيار وغيرها. هذا ويطلق على الأجور المباشرة مضافا لها العناصر تكلفة الغير مباشرة تكلفة التحويل، أي تحويل المادة الأولية الى منتج نهائي.

**II-2-2-4- التقسيم حسب العلاقة بمستوى النشاط (حجم الإنتاج):** يسمى أيضا التقسيم السلوكي، وهي التكاليف ذات العلاقة بحجم الإنتاج، وتنقسم الى تكاليف متغيرة وثابتة، الى أن بعض الكتاب يتوسع فيها ليضيفا تقسيما ثالثا وهو التكاليف المختلطة، وتتلخص التكاليف الثابتة والمتغيرة فيما يلي:

### ➤ التكاليف الثابتة:

يطلق عليها احيانا " النفقات العامة" أو " التكاليف الغير متكررة"، تتكون من عناصر كإيجار المصنع أو المكاتب، دفعات تعاقدية مقابل المعدات، أو الفوائد على القروض وما الى ذلك، ويجب دفع هاته النفقات حتى ولو لم تنتج المؤسسة أي شيء، وهي لن تتغير ان تغير الناتج<sup>2</sup>، فالتكاليف تكون ثابتة اذا لم يتعلق تغيرها بالمنتج أو الكمية المنتجة منه<sup>3</sup>.

### ➤ التكاليف المتغيرة:

هي تلك التكاليف التي تتغير بتغير المخرجات بما في ذلك المواد الخام، الأجور، الوقود وغيرها، وهي ذلك الجزء من التكلفة الذي ينمو بازدياد المخرجات<sup>4</sup>، تكون التكاليف متغيرة إذا ما تعلق بالكميات المنتجة<sup>5</sup>. وتبرز أيضا التكاليف الشبه ثابتة والشبه متغيرة، والتي يكون جزء منها ثابتا والجزء الآخر متغيرا كتكاليف الكهرباء مثلا جزء منها للإنارة وتعتبر ثابتة والجزء الآخر لآلة متغير بتغير حجم الإنتاج.

<sup>1</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> بول سامويلسون، وويليام نوردهاوس، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، دار الأهلية، الأردن، الطبعة 15، 2001، ص135.

<sup>3</sup> François Pottier, *L'analyse Des Coûts*, Edition EMS, paris, 2004, p17.

<sup>4</sup> بول سامويلسون، وويليام نوردهاوس، الاقتصاد، مرجع سبق ذكره ص 135.

<sup>5</sup> François Pottier, *L'analyse Des Coûts*, op cit, p17

كما أن التكاليف المتاحة<sup>1</sup> هي التكلفة الكلية لحجم إنتاج معين توافرت الرغبة في معرفة الشق المتغير والشق الثابت منه لأغراض عديدة، وهناك طرق محاسبية عديدة للفصل بين ما هو ثابت وما هو متغير.

### II-2-2-5 التقسيم حسب علاقتها بالهيكل الإداري:

يرتكز هذا التقسيم على مركز المسؤولية ومركز التكلفة، وتسمى أيضا تكلفة الأقسام أو المراكز أو الإدارات. ويساعد هذا التقسيم على تحقيق هدف الرقابة بصفة أساسية حيث يحقق إمكانية اعداد تقارير توضح عناصر التكاليف المرتبطة بقسم معين وتقع في دائرة مسؤوليته، بما يساعد على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية لمتابعة ورقابة التكاليف<sup>2</sup>، وتنقسم الى تكاليف خاضعة للرقابة أي يمكن التحكم فيها، وتكاليف غير خاضعة للرقابة كالتكاليف المتغيرة المخصصة لكل مركز انتاجي.

### II-2-2-6 التقسيم من حيث قابلية التخزين :

حيث يتم التمييز بين تكلفة المنتج وتكلفة الفترة على أساس أن الأولى تعتبر تكاليف قابلة للتخزين بطبيعتها والتي تنفرع الى تكلفة النشاط الصناعي أو الوظيفة الإنتاجية بصرف النظر عن مكان تحقق تلك التكلفة سواء تم ذلك في مراكز ومراحل واقسام الإنتاج أو في مراكز وأقسام الخدمات، أما الثانية فتعتبر تكاليف غير قابلة للتخزين بطبيعتها، وتمثل تكاليف الفترة في تكلفة النشاط البيعي والتكاليف الإدارية والتمويلية<sup>3</sup>.

### II-2-2-6 التقسيم لغرض اتخاذ القرارات:

تكون مرتبطة لاتخاذ القرار من قبل المسيرين، ومن أمثلة هاته القرارات قرار الزيادة أو عدم الزيادة في إنتاج منتج معين، أو قرار استهداف سوق معين واغراقه بمنتج معين أو إيقاف خط انتاجي، وتنقسم هاته التكاليف الى:<sup>4</sup>

#### ➤ التكاليف الغارقة:

وهي تلك التكاليف الناتجة عن قرارات تم اتخاذها في الفترة الماضية ولا تستطيع إدارة المؤسسة إيقافها.

#### ➤ تكاليف الفرصة البديلة: وهي تلك التكلفة التي يمكن فقدانها إذا ما تم استخدام الموارد في أفضل البدائل المتاحة، أو هي الأرباح المفقودة لأفضل بديل بعد البديل الأول وأن هاته الخسائر لا يتم تسجيلها في السجلات المحاسبية.

السجلات المحاسبية.

#### ➤ التكاليف التفاضلية: وهي الفرق بين بديلين وأن هادا الفرق يلعب الدور الأساسي في اتخاذ القرارات، وفي

حالة تساوي تكاليف البديلين فان هاته التكاليف لا تؤثر على متخذ القرار.

يلاحظ مما سبق أن التكاليف تأخذ تقسيمات كثيرة تمتاز بالتعدد والتباين، ولكن الغرض الأساسي من كل هذا التنوع في التقسيم هو تسهيل تتبع تطور التكاليف وزيادة القدرة على قياسها والفصل بينها، مما يوفر لمتخذ القرار

<sup>1</sup> عبد الحفي مرعي، عبد الله هلال، أساسيات محاسبة التكاليف دراسة شاملة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>4</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

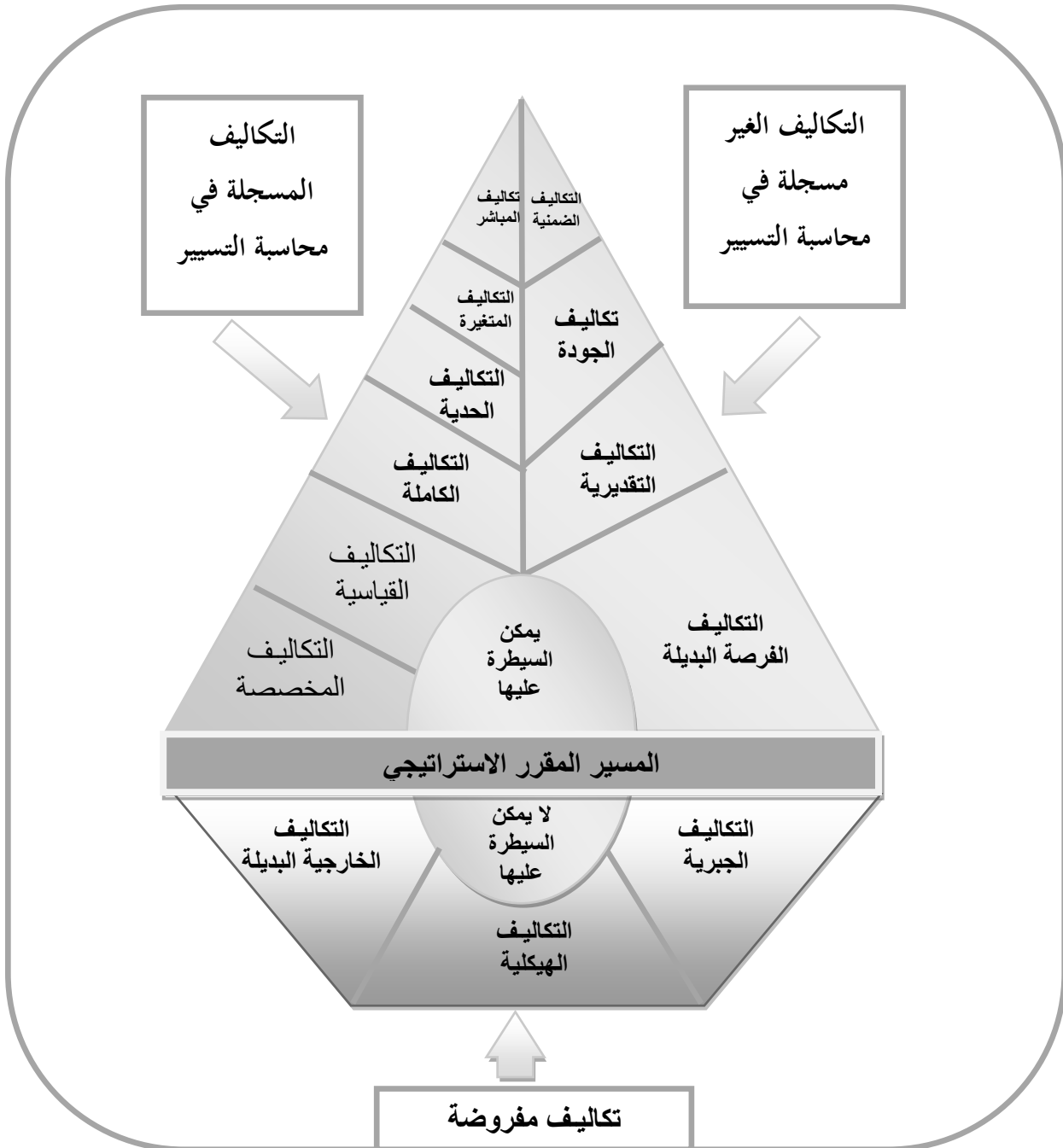


فهما أشمل وأدق لكل الأنواع المختلفة من التكاليف، ومعرفة منشئها وعناصر تطورها، ومنه اتخاذ القرار الأنسب للسيطرة عليها.

### المطلب الثالث: ديناميكية التكاليف.

إن المسير المهتم بالسيطرة على تكاليف مؤسسته يجد نفسه أمام أنواع كثيرة من التكاليف وليس هذا فقط بل ديناميكية كبيرة لهاته الأنواع المختلفة من التكاليف التي يلخصها الشكل الموالي.

الشكل رقم (II-10): المسير في مواجهة التكاليف الديناميكية.



La source : Claude Alazard, Sabine Sépari, *Contrôle de Gestion Manuel et Application*, op cit, p 51.

يتضح من الشكل أعلاه أن المسير أمام تنوع كبير جدا في التكاليف، منها ما يكمن السيطرة عليه وهي عشرة أنواع، تكون متعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة وتشكل اما نقاط قوة أو ضعف، ومنها مالا يمكن السيطرة عليه، والتي تكون عموما متعلقة بالمحيط الخارجي وتشكل اما فرصا أو تهديدا، على المسير صياغة الاستراتيجية المناسبة لاقتناصها أو تجنبها.

فالمسير، المقرر الاستراتيجي، هو في قلب اختيار نوع التكاليف المقيدة لقراته والأخرى المساعدة على اتخاذ قرارات يدعم بها تنافسية مؤسسته، فالتكاليف تحد من فعله التسييري أو تساعه عليه، أي القوة المفروضة من قبل التكاليف أو المستمدة منها.

لذلك فالمسير ملزم بمعرفة نطاق فعله "son champ d'action" وبالتالي معرفة التكاليف التي له إمكانية وسلطة السيطرة عليها، والتي لا يمتلك لا إمكانية ولا سلطة السيطرة عليها<sup>1</sup>.

فقياس التكلفة من وجهة النظر المحاسبية مقتصر على تلك العناصر التي يمكن قياسها في صورة كمية، و يمكن ترجمتها الى قيمة مالية، على أساس موضوعي، مما أدى في الغالب الى اقتصار التكلفة المحاسبية على العناصر التعاقدية التي تنتج عن عملية التبادل بين الوحدة المحاسبية والاقتصادية، أما عنصر التكلفة الضمنية التي يلزم احتسابها لا مكان لاتخاذها بعين الاعتبار، مثل فرق الإيجارات المحتسبة على العقارات المملوكة، وفرق الفوائد المحتسبة على رأس المال المستثمر، لم يجري العرف المحاسبي على اتخاذها بعين الاعتبار وذلك لكونها لا تنتج عن عملية تبادل ومنه تفتقر لصفة التعاقدية، في حين للتكلفة الضمنية عناصر يصعب حسابها كالتكاليف الناتجة عن الاستثمار في العنصر البشري، والناتجة عن تداخل الأنشطة بين الوحدات الإنتاجية، والتكاليف الاجتماعية، وغيرها فإنها لا تحظى بمجرد الذكر من قبل المحاسب<sup>2</sup>.

المسير هنا حركته وقدراته محكومة بكل أنواع التكاليف، سواء شملتها وجهة النظر المحاسبية أم لا، فلا بد أن تكون نظرته أوسع وأشمل ليستطيع الوصول الى تحقيق الهدف الاستراتيجي المأمول.

ان مايكل بورتر يعتبر من أوائل من طوروا فهما ديناميكيا للتكاليف، فالمؤسسات والمسирون لا بد أن لا يعتمدوا تحليلا لحظيا لهيكل تكاليف المؤسسة، أي التحليل بناء على لحظة معينة، بل لا بد من فهم طبيعة العلاقة بين التكلفة والنشاطات المبتكرة للقيمة عبر الزمن، وهذا ما سماه مايكل بورتر ديناميكية التكاليف. توجد عوامل عديدة تساهم في التطور الديناميكي للتكاليف تتلخص فيما يلي<sup>3</sup>:

### ➤ النمو الفعلي لقطاع النشاط *la croissance réelle du secteur*

النمو الحقيقي أو الفعلي لقطاع النشاط يعتبر ذو أكثر كبير على هيكل تكاليف مؤسسات القطاع، فهذا النمو يمكن أن يؤثر عليها من خلال وسائل الإنتاج وتأثرها باقتصاديات الحجم القطاع الموردين وكذا

<sup>1</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, *Contrôle de Gestion Manuel et Application*, op cit, p 50.

<sup>2</sup> عبد الحى مرعي، صلاح الدين مبارك، محمود مصطفى، أنظمة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 68.

<sup>3</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, op cit, p123-126.

تكاليف الوسائل الإنتاجية، كما قد ينتج القطاع تكاليفا حدية إضافية نتيجة التفضيلات الغير مرغوبة للزبائن، كما قد يعطي فرصا لخفض التكاليف بطرح الموردن لتكنولوجيا إنتاجية جديدة.

➤ الاختلاف في الحساسية لحجم الإنتاج *les différences de sensibilité à l'échelle de production*

*production*: نمو حج مبيعات القطاع يمكن أن تغير بطريقة مذهلة تكاليف النشاطات المبتكرة للقيمة، اذا كانت لها حساسية للحجم.

➤ اختلاف ريثم أو إيقاع التعلم *Des rythmes d'apprentissage différents*

تكاليف المؤسسة تتغير إذا اختلفت ايقاعات وطرق التعلم، فأثر التعلم يساهم بشكل ملفت وسريع في تدنية تكاليف التصنيع.

➤ التطور التكنولوجي المختلف *Un progrès technologique défèrent*

فالتطور التكنولوجي ذو الريتم المتطور والسريع يؤثر بشكل ملفت على تطور التكاليف، وأكثر من ذلك على مختلف عوامل تطور التكاليف، هذا التطور التكنولوجي يدخل طرق معالجة جديدة أقل تكلفة مما يؤثر على خفض تكاليف المؤسسة.

➤ التضخم المرتبط بالتكاليف *L'inflation relative des couts*

يمكن أن يكون هذا التأثير قويا وسريع، كما يكمن أن يكون نسبيا، وهذا يتوقف على طبيعة تكاليف النشاط المعني.

➤ التقادم أو الشيخوخة *Le vieillissement*

فتقادم المعدات الإنتاجية أو اليد العاملة يؤثر على هيكل تكاليف المؤسسة.

➤ التسوية السوقية *L'ajustement du marché*

فطبيعة العلاقات وقواعد اللعب والمنافسة بين القوى داخل السوق تؤثر على تكاليف المؤسسة، مثلا برفع تكاليف اقتناء عوامل الإنتاج، كما يكمن أن تخفي التكاليف المرتبطة بالمشتريات المتميزة.

يتضح مما سبق أن جل العوامل قابلة للتغير مع مرور الزمن، أي ذات طبيعة تفاعلية مع الزمن، هذا ما يضفي عليها الطابع سريع التغير أي الطابع الديناميكي، وأن كل هاته العوامل ذات علاقة تأثيرية قوية بتكاليف المؤسسة، هذا ما يجعل التكاليف تتغير بمرور الزمن وهو ما أسماه مايكل بورتر الطابع الديناميكي للتكاليف.

هاته الديناميكية هي في الحقيقة السمة الأساسية لمدرسة التموقع - كما سبق شرحه-، وهذا ما يستوجب صياغة في استراتيجيات ديناميكية للسيطرة على هذا التطور الديناميكي للتكاليف مع مرور الزمن.

### المبحث الثالث: مداخل السيطرة بالتكاليف داخل المؤسسة.

سنكتفي في هذا المبحث بالإشارة لأهم المداخل الاستراتيجية للتدنية التكاليف، بينما سيستوفي التفصيل أكثر في الفصل الموالي.

#### المطلب الأول: سلسلة القيمة لتحليل التكلفة المؤسساتية.

سلسلة القيمة تعود للبروفيسور مايكل بورتر، الذي قدمها في كتابه الشهير الميزة التنافسية "Competitive Advantage"<sup>1</sup>، والذي اعتبر المؤسسة كمجموعة نشاطات منتجة للقيمة للزبائن، هاته النشاطات تساهم في الهامش النهائي للمؤسسة اذا كانت القيمة التي تقدمها أكبر من التكاليف التي تسببها.<sup>2</sup>

فهي تقوم على مبدأ تجزء المؤسسة الى نشاطات ذات صلة بالخطة الاستراتيجية، في ظل هدف فهم مكونات التكاليف وفهم المصادر الموجودة والمحتملة للسيطرة عليها.<sup>3</sup>

تهدف سلسلة القيمة الى تحديد النشاطات المساهمة في العملية الإنتاجية، وحساب تكاليفها، وخاصة البحث عن مساهمة كل نشاط من هاته الأنشطة في القيمة المنتظرة من قبل الزبون<sup>4</sup>، فالهدف الأساسي لكل مؤسسة تحديد سلسلة قيمة أنشطتها، التي تمكنها من ابتكار القيمة في اطار تكاليفها.<sup>5</sup>

فالأنشطة يجب أن تحلل بكل دقة لمعرفة تطوراتها من ناحية التكاليف والقيمة المضافة، إذ أن التركيز هنا يكون انطلاقا من ارتباطات المساهمات الجزئية لهته الوظائف وتكاليفها وصولا الى التكاليف الكلية والقيمة النهائية للمخرجات، فالمؤسسة المنتهجة لنهج تحليل الأنشطة عن طريق سلسلة القيمة للتدنية تكاليفها تتمكن من معرفة مكونات تكاليفها بدقة، وعلى ضوء هذا تتعرف على المصادر المتوفرة والمحتملة للتمييز.<sup>6</sup>

إن مايكل بورتر يركز على استحالة ترجمة الأهداف الى استراتيجية فعالة ما لم تمتلك سلسلة أنشطة قادرة على ابتكار قيمة مضاف بتكاليف أقل من تكاليف المنافسين، فالمنطق بسيط ومقنع ان لم تفعل ذلك فسيفعله المنافسون.<sup>7</sup>

لقد قسم مايكل بورتر أنشطة المؤسسة الى مجموعتين من الأنشطة، أنشطة رئيسية "activités principale" تعني بتوفير المواد الخام للإنتاج وكذا تسويق وتوزيع وتقديم خدمات ما بعد البيع، ومجموعة أخرى من الأنشطة المساعدة "activités de soutien" مساهمة في دعم الأنشطة الرئيسية للقيام أدوارها، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, op cit , p49 .

<sup>2</sup> Johan Bouglet, *stratégie d'entreprise*, op cit , p 46 .

<sup>3</sup> Jean-Pierre Brechet, *Gestion Stratégique*, op cit, p 342.

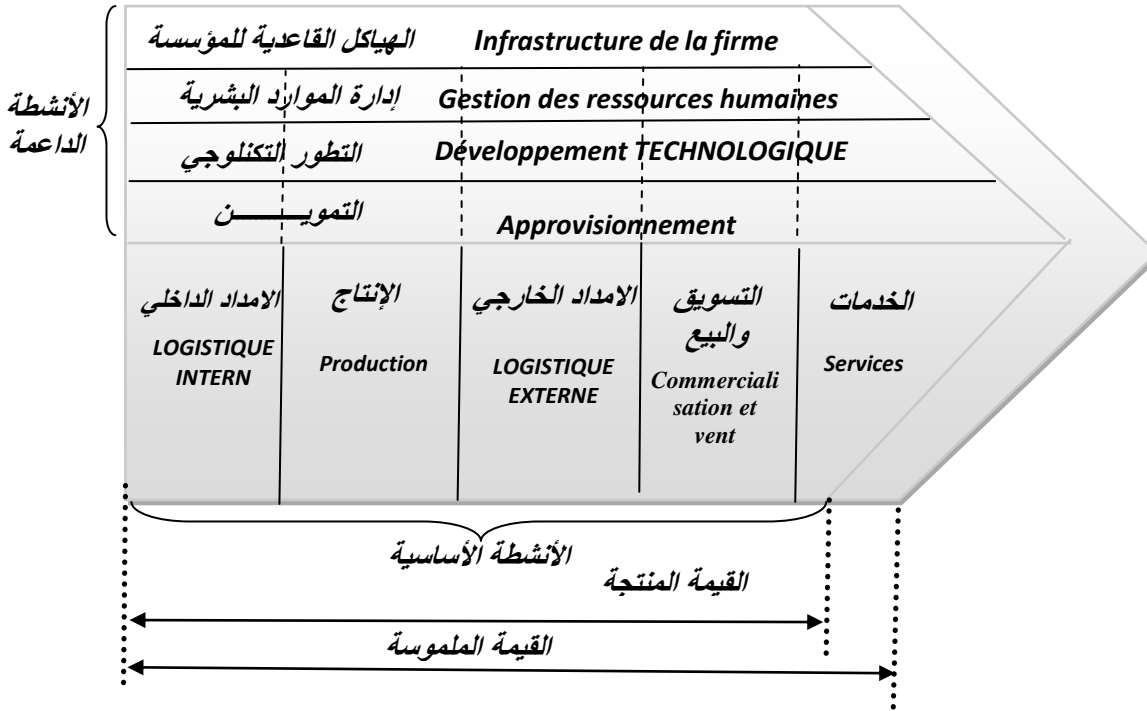
<sup>4</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p111.

<sup>5</sup> Gerry Jonson, *stratégique*, 8 Emme édition, op cit, p134.

<sup>6</sup> Gérard Garibaldi, *Analyse Stratégique*, op cit , p324.

<sup>7</sup> Joan Magetta, *Understanding Michael Porter*, Harvard Business Review Press, 2012, p134.

الشكل رقم (II-11): سلسلة القيمة للمؤسسة.



La Source : Michel Porter, L'avantage concurrentiel, op cit , p53.

يوضح الشكل أعلاه ميكانيزمات عمل سلسلة القيمة وفكرتها الأساسية المرتكزة على مبدأ التجزئة لمعرفة مصادر التكلفة والقيمة، بمعنى أي نشاط مكلف بمنظور مساهمتها في القيمة المنتجة، كما يوضح الترابعية والترابط التساهمي للنشاطات وتكوينها لسهم رامنر لسهم هدف المؤسسة الذي هو تحقيق قيمة ملموسة للزبائن.

وأن مايكل بورتير قد قسم النشاطات الأساسية لخمس نشاطات أساسية "activités principales" تتراوح بين<sup>1</sup>، الإمداد الداخلي المتعلق باستقبال وتخزين واسناد الوسائل الأساسية لإنتاج المنتج، فيحين نشاط الإنتاج يتركز على تحويل وسائل الإنتاج -المسندة من النشاط السابق - إلى منتج نهائي، ثم يقوم نشاط الإمداد الخارجي بجمع تخزين و توزيع المنتج النهائي للزبون، أما نشاط البيع والتسويق فيقع على عاتقه توفير وابتكار وسائل من شأنها تشجيع الزبائن على اقتناء المنتج، في حين نشاط الخدمات يعنى بتوفير خدمات لزيادة أو المحافظة على قيمة المنتج.

أما النشاطات المساعدة "activités de soutien" فقسماها مايكل بورتير الى أربع فئات تراوحت بين<sup>2</sup>، التمويين المرتبط بربط وظيفة الشراء بوسائل إنتاج تستعمل في سلسلة قيمة المؤسسة، بينما التطوير التكنولوجي المتعلق بكل النشاطات لكون كل النشاطات المبتكرة للقيمة تدمج التكنولوجيا، أما إدارة الموارد البشرية فتتعلق بإمداد النشاطات الأساسية بالعنصر البشري وكذا تكوينه تدريبيه وتحفيزه للمساعدة على ابتكار قيمة أعلى من تكاليف النشاط لضمان هوامش تنافسية.

<sup>1</sup> Michel Porter, L'avantage concurrentiel, op cit , p 57.

<sup>2</sup> Michel Porter, L'avantage concurrentiel, op cit , p 58-61.

يمكن تفسير أهمية سلسلة القيمة باستعمال مفهوم التكلفة التي تنتجها كل وظيفة، فكلما كانت تكلفة نشاط معين أقل من تكلفة نشاط مماثل عند المنافسين فهذا يعني أن المؤسسة تستطيع أن تستخدم الفارق في التكلفة لتحقيق قيمة مضافة الى زبائنهم من خلال ميزة التكلفة التي تحققها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أثر الخبرة لخفض التكاليف في المؤسسة.

ان المتغزل في تاريخ الفكر الاقتصادي باحثا عن مفهوم أثر الخبرة يجد نفسه منطلقا من سنة 1776<sup>2</sup>، فأدام سميث "Adam Smith" سطر الخطوط الأولى له، عندما أشار الى أثر حجم المؤسسة الاقتصادية على فعاليتها. أما دافيد ريكاردوا "David Ricard" فواصل في نفس السياق بالإشارة الى مردودية الحجم وزيادة وانخفاض العوائد، فبالنسبة لهما العوائد الناتجة عن الحجم تزيد بتوزيع التكاليف الثابتة على حجم الإنتاج. في حين الفرد مارشال "Marshall Alfred" 1920 الاب الروحي للاقتصاد الصناعي، تساءل عن هاته الفكرة، مؤكداً أن ملاحظة هاته الظاهرة بشكل جلي في المنتجات الزراعية، وأن النشاطات الصناعية هي الأخرى المعنية بمهته الظاهرة بشكل غير متناهي.

في سنة 1914، طبق فعليا عملاق السيارات الأمريكي هنري فورد "Henry Ford" هذا المبدأ، من خلال سلسلة التركيب والبساط المتحرك واليد العاملة المتعلمة، لتحقيق اقتصاديات الحجم.<sup>3</sup>

أما حديثا فمفهوم أثر الخبرة ظهر في 1930، نتيجة ملاحظات ووزارة الدفاع الأمريكية أن الوقت الازم في تجميع الطائرات ينخفض كلما كان عدد الطائرات المصنوعة أكبر، وهذا ما أدى لولادة قانون رايت "Wright" 1930، الذي أكد على نفس المبدأ، وطرح صيغة رياضية يبرهن فيها على اقتصاديات الحجم، والذي ترجم في 1970 من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية الى منحى الخبرة.

أثر الخبرة "effet d'expérience" أو منحنيات الخبرة "courbe d'expérience" تلخص بالبساطة التالية، عند كل مضاعفة لحجم انتاج المؤسسة معينة، تكاليف الإنتاج تنخفض من 15 الى 20 %، في شكل بسيط يلخص كما يلي:<sup>4</sup>

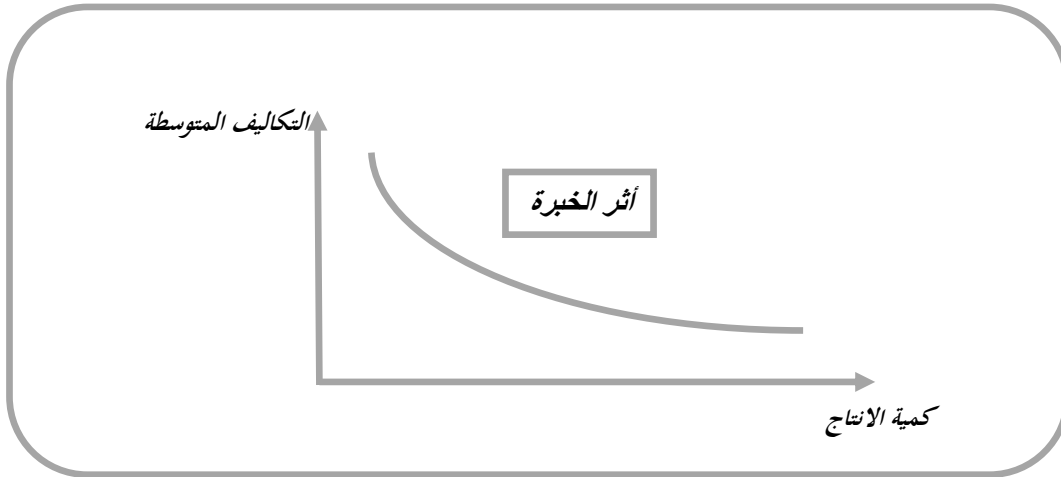
<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>2</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 80.

<sup>3</sup> Dennis Carlton, Jeffrey Perloff, *Economie industrielle*, op cit, p 68.

<sup>4</sup> Jean Marie Ducreux et Maurice Marchand Tonel, *Stratégie les clés du succès concurrentiel*, Edition d'Organisation, paris, 2004, p9.

الشكل رقم (II-12): التعبير البسيط عن أثر الخبرة

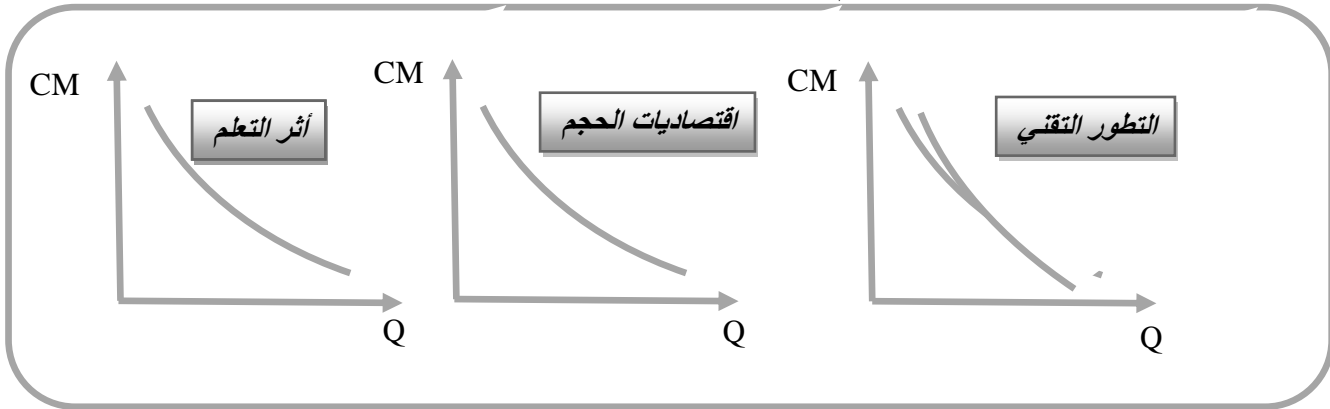


المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على أدبيات الموضوع.

فتمثل ظاهرة وفرات الحجم أحد آثار حجم الإنتاج (سواء على مستوى المنتج، حجم المصنع، عدد أماكن التصنيع) على تكاليف الإنتاج، ومن نتائجها تدنية التكاليف المتوسطة أو الوحودية بدلالة زيادة حجم الإنتاج خلال فترة زمنية معينة<sup>1</sup>.

أثر الخبرة هو نتيجة ثلاث ظواهر أساسية يلخصها الشكل الموالي.

الشكل رقم (II-13): مكونات أثر الخبرة.



La Source : Jean-Pierre Brechet, *Gestion Stratégique*, op cit, p 207.

يتضح من الشكل أعلاه، أن أثر الخبرة ينتج عن ثلاث ظواهر، اقتصاديات الحجم، أثر التعلم، والتطور التقني أو التكنولوجي، وسيتم التطرق بالشرح لكل ظاهرة منها فيما يلي:

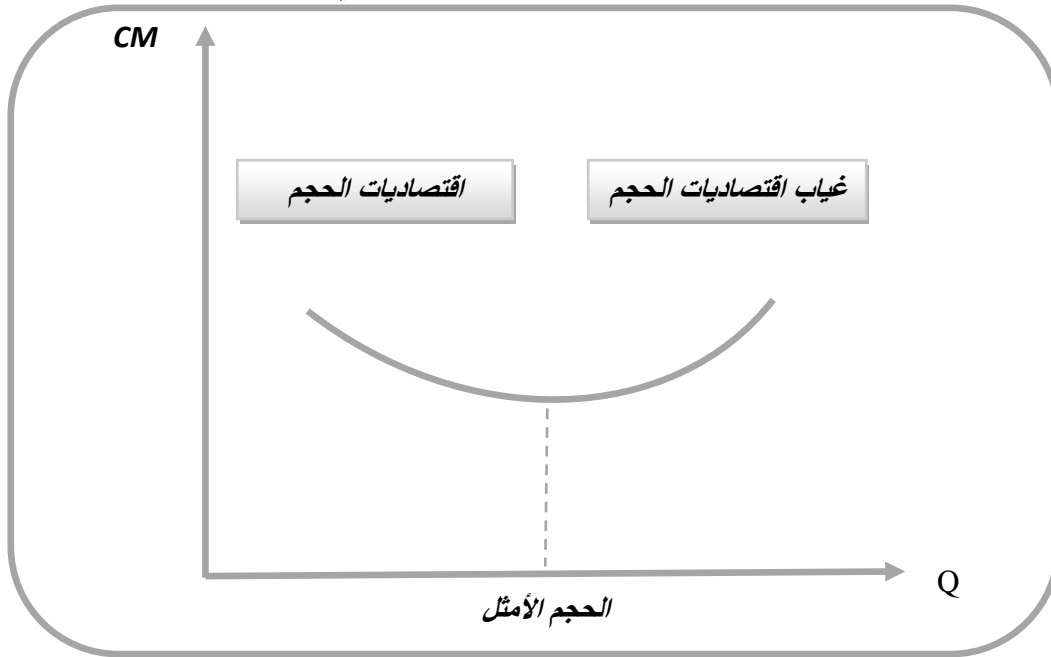
✚ اقتصاديات الحجم *économies d'échelle*:

<sup>1</sup> مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص161.

يعبر عن انخفاض التكاليف الحدية أو الوحدوية "  $CM$  " بدلالة زيادة حجم الإنتاج، فالتكاليف الحدية المتعلقة بنشاط معين تنخفض بزيادة القدرات الإنتاجية لوحدة معينة وحجم الإنتاج<sup>1</sup>، فهاته الظاهر ذات صلة بتحليل وفورات الحجم "  $rendement d'échelle$  " ذو التأثير الكبير في العملية الإنتاجية ونميز هنا:<sup>2</sup>

- تزايد ظاهرة اقتصاديات الحجم: عندما تزيد كمية الإنتاج بتناسب طردي مع كميات العوامل الموظفة في العملية الإنتاجية، فتكاليف الوحدوية لكل نشاط ستتنخفض.
- وفورات الحجم ستصبح سلبية: عندما تصبح تكاليف الإنتاج الوحدوية بالزيادة مقارنة بحجم المؤسسة الثابت، وهو ما يسميه الاقتصاديون بالحجم الأمثل للإنتاج الذي بعده يصبح للظاهرة آثار عكسية

الشكل رقم (II-14): منحنى "U" للتكاليف في المدى الطويل.



La Source : Jean-Pierre Brechet, *Gestion Stratégique*, op cit, p 209.

يتضح من الشكل أعلاه، أن ظاهر اقتصادية الحجم غير مطلقة، بل متأثر بالحجم الأمثل "  $Taille Optimal$  " ، فعند هذا الحد يبدأ المفعول العكسي لاقتصاديات الحجم وتبدأ التكاليف بالزيادة بعده.

هناك عوامل كثيرة تشرح سبب انخفاض التكاليف بفعل زيادة حجم الإنتاج، فالتكاليف الثابتة لا تتغير مع زيادة حجم الإنتاج، بينما التكاليف المتوسطة تنخفض بشكل ملحوظ لسبب بسيط، زيادة حجم الإنتاج يؤدي لتأدية أعمال أكثر تخصصاً<sup>3</sup> وهو ما ينتج عنه أثر التعلم الموضح في النقطة الموالية.

➤ أثر التعلم  $L'effet d'apprentissage$ : أثر التعلم يقترن دوماً بأثر الخبرة، فهو يترجم تحسن إنتاجية العمل "  $L'amélioration de la productivité du travail$  " <sup>4</sup> ، فينتج عن تكرار العمل واختزال الوقت المطلوب

<sup>1</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 77.

<sup>2</sup> Jean-Pierre Brechet, *Gestion Stratégique*, op cit, p 209.

<sup>3</sup> Dennis Carlton, Jeffrey Perloff, *Economie industrielle*, 2ème édition, op cit, p67.

<sup>4</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 77



للإنجاز، فهو يعبر على أن المؤسسات يمكنها إدارة نشاطاتها بطريقة أكثر فعالية بمرور الزمن<sup>1</sup>، ويتضح هنا أنه كلما زادت المؤسسة من الإنتاج كلما زاد اكتسابها للكفاءات<sup>2</sup>، فهو اذن يتعلق بانخفاض التكاليف بفعل اكتساب مهارات إضافية نتيجة تكرار العمل، تحسن طريقة التنفيذ، و مضاعفة الإنتاجية وهذا تحت فرضية ثبات الشروط التكنولوجية.

التعلم يمكن أن يكون مؤسسيا أو فرديا، فعلى المستوى الفردي، أهم من وظف أبحاثه في هذا المجال الباحث والفيلسوف الأمريكي "Johan Dewey"<sup>3</sup>، الذي أكد على أهمية الخبرة العملية للتدريب المعرفي، فأطروحت "Learning by doing" تلخص بشكل جيد أثر التعلم على المستوى الفردي، فهذا التعلم الفردي يعتبر أساسيا مرجعيا للتعلم التنظيمي.

وتجدر الإشارة هنا لمفهومين مناقضين تماما، اثر التعلم الايجابي الذي سبق ذكره وماله من انعكاسات في تدنية التكاليف، وأثر آخر نطلق عليه تسمية " أثر التراكم السلبي " ، وهذا التراكم يخص المورد البشري داخل المؤسسة، فيتحول أثر التعلم الى أثر روتين نتيجة نمطية الوظيفة والمهمة الموكلة للعامل، فأثر التعلم يكون في البداية الى أن يصل الى حد معين "الحجم الأمثل للتعلم" يلم فيه العامل بمختلف حيثيات عمله ويبدع أقصى ما عنده ليتحول عندها هذا الأثر إلى أثر سلبي "أثر الروتين" ويكون هذا الأثر في كل المستويات على مستوى المؤسسة، فنتحول من هدف التعلم لتدنية التكلفة إلى الروتين المكلفة نتيجة كل ما ينتج عنه على مستوى الموارد البشرية من تسيبات غيابات صراعات وظيفية عدم اتقان وغيرها، وللتجاوز المؤسسة هاته المشكلة لا بد من تحريك المورد البشري سواء بنقله في نفس المستوى الوظيفي، أو بترقيته لمستوى وظيفي أعلى.

فأثر التعلم إذا يتعلق بتدنية التكاليف بفعل اكتساب مهارات إضافية نتيجة تكرار العمل، تحسن طريقة التنفيذ، و مضاعفة الإنتاجية وهذا تحت فرضية ثبات الشروط التكنولوجية التي توضحها النقطة الموالية.

#### 🚩 التطور التقني *Progrès technique*:

يساهم التطور التقني كعامل ثالث حاسم في تحصيل أثر الخبرة، فتحدث التكنولوجيا والانتقال من التكنولوجيا الحالية الى تكنولوجيا أكثر حداثة وتقنية يساهم بدوره في تدنية التكاليف هذا ما يتضح جليا في الشكل رقم (II-13)، إذا أن تحديث التكنولوجيا في مختلف مراحل العملية الإنتاجية يؤثر على هيكل التكاليف<sup>4</sup>، بحيث تحقق التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة الاقتصاد في الوقت، وفي المواد المستعملة، وكذا في اليد العاملة في عملية التصنيع، إضافة لزيادة القدرة الإنتاجية، ما ينعكس بشكل مباشر على هيكل التكاليف، فمستوى التكاليف المتوسطة ينخفض بشكل مباشر بمجرد الانتقال من التجهيزات التقليدية الى التجهيزات الحديثة.

<sup>1</sup> Gerry Jonson, *stratégique*, 8 Emme édition, op cit, p121.

<sup>2</sup> Johan Bouglet, *stratégie d'entreprise*, op cit , p83.

<sup>3</sup> Chris Argyris, Donald Schön, *Apprentissage Organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 1996, p 12.

<sup>4</sup> مداح عرابي الحاج ، إدارة الأعمال الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص 162.

يؤكد مايكل بوتر<sup>1</sup> على أن تكاليف النشاط المنتج للقيمة في غالب الأحيان مرتبطة باقتصاديات أو انعدام اقتصاديات الحجم، فإقتصاديات الحجم تتوفر عندما يمكننا ممارسة نشاط بطريقة مختلفة، أكثر فعالية بأحجام إنتاج مرتفعة، تتحقق أيضا عندما يكون ممكنا ومهما اهتلاك تكاليف العوامل الغير المادية (كالإعلان والبحث والتطوير) ضمن حجم الإنتاج، كما أن اقتصاديات الحجم يمكن أن تنشأ عن الكفاءات التشغيلية الناتجة عن النشاط المبتكر للقيمة نتيجة زيادة الحجم.

فلا بد وبشكل واضح أن نميز بين اقتصاديات الحجم والقدرات، فالاستعمال الأكبر للقدرات تنشر التكاليف الثابتة لعدم ثبات المورد البشري القائم على حجم النشاط لتحقيق اقتصاديات الحجم، فإقتصاديات الحجم تتطلب نشاط يشتغل بكافة قدراته وكل فعالية، فالارتباك في استعمال القدرات واقتصاديات الحجم، يمكن أن يقود المؤسسة الى استنتاج خاطئ وأن التكاليف تنخفض، كما أن زيادة التعقيد وتكاليف التنسيق يكمن أن تؤدي الى نتائج عكسية لإقتصاديات الحجم، نتيجة زيادة تكاليف التنسيق.

أثر الخبرة يعد من أهم حواجز الدخول لميدان نشاط استراتيجي، فالمؤسسات التي لا تملك أثر خبرة هي في الحقيقة تملك أعاقات تكلفة أو عوائق تكلفة "handicap de cout" للدخول، نظرا لأن المؤسسات المسيطرة داخل قطاع النشاطات تمتلك قدرات أعلى على الاستفادة من أثر خبرتها ومنه السيطرة على تكاليفها والسوق، وعلى النقيض من ذلك المؤسسات المتواجدة داخل قطاع النشاط والتي تمتلك هاته الاعاقات في التكلفة الناجمة عن عدم الاستفادة من أثر الخبرة تتيح فرص جابة للدخلاء الجدد للصناعة.

خلاصة مفهوم الخبرة أن المؤسسات الأكثر خبرة ونموا - النمو لتجاوز الحجم الأمثل فالحجم الأمثل يتناسب طرديا مع حجم المؤسسة وقدراتها الإنتاجية- كلما كانت أكثر استفادة من هذا الأثر بتدنية تكاليفها مقارنة بتكاليف المنافسين، وأكثر قدرة على المناورة - المناورة السريعة - داخل قطاع نشاطها الاستراتيجي.

### المطلب الثالث: التصنيع المرن كمدخل لتدنية التكاليف.

لا يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين، بل يدعمهما باعتمادها على مبدئي القيمة والخبرة، بل يتعداهما الى إضافة بعد ثالث يعتبر مرتكزا أساسيا من مرتكزات السيطرة على التكاليف ألا وهو بعد الجودة، اذ تعتبر من أهم المداخل الاستراتيجية - الشاملة لكل المستويات، والمستمرة عبر الزمن لاعتمادها على مبدأ التحسين المستمر- لتدنية التكاليف.

ولقد برزت مسميات عديدة للوصول الى تحقيق فلسفة الجودة أهمها وأشهرها، التصنيع المرن، ستة سيجمما، الكايزن، وتجدد الإشارة هنا لوجود التباس في ترجمة المصطلحات، فكثيرا ما يسمى التصنيع المرن بالسته سيجمما أو الكايزن، لكن في الواقع هنا اختلافات بين المصطلحات، فالتصنيع المرن يعبر عن نظام تصنيعي، أما السته سيجمما

<sup>1</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, op cit, p 93.

فهو مقياس احصائي للعمليات والمنتجات، في حين الكايزن يعبر فلسفة التحسين المستمر للمحافظة على ما تم التوصل اليه وتحسين مستوى الجودة باستمرار.

التصنيع المرن "Lean Manufacturing" أو "Lean Management" ، هو نظام تصنيعي طورته شركة تويوتا على مدار القرن الماضي، وكغيره من غالبية النظم اليابانية المشهورة لم يجد عن السيرورة التقليدية، فالفكرة أمريكية تقتبس من اليابانيين تطور في سرية لتحدث نجاحات باهرة فتغزو الأسواق الأمريكية ما يستدعي بحوثاً أمريكية حولها، ثم تنشر لباقي العالم، فإن كانت فكرة الجودة الشاملة للمفكر الأمريكي إدوارد ديمينغ، فالتصنيع المرن هو الآخر من أفكار المصنع الأمريكي للسيارات هنري فورد.

ففي 1908 تبلورت فلسفته من قبل هنري فورد في سيارته من طراز فورد T، حيث ركز فورد على ثلاث محاور أساسية في عملية التصنيع، سهولة وبساطة التصنيع وسهولة الاستعمال والاستجابة لمتطلبات الزبائن، كون السيارة كانت موجهة للأثرياء فقط وتنتج حسب الطلب<sup>1</sup>، إذ طور أول خط تجميع في نفس السنة، وفي 1913 تحول الخط التجميعي الساكن الى خط تجميعي متحرك هذا لتقليل حركة العامل والوقت المتطلب للتجميع.

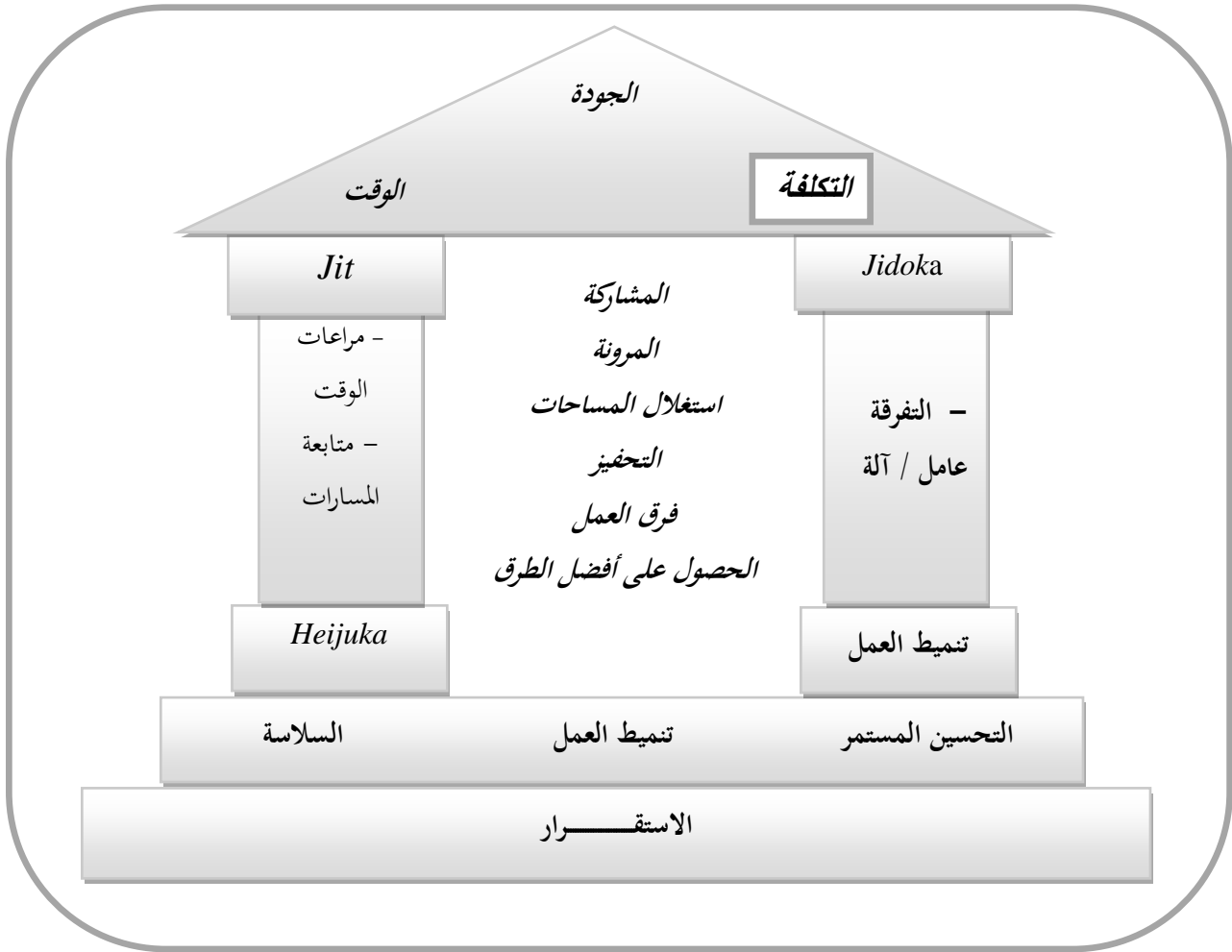
طور هذا النظام التصنيعي من قبل العملاق العالمي في صناعة السيارات تويوتا، والذي ساهم في تطورات كبيرة في السرعة والجودة التصنيعيتين<sup>2</sup>، وكل هذا لتدنية التكاليف من خلال استخدام أقل الموارد.

فالتصنيع المرن جاء نتاج للفلسفة التصنيعية لتويوتا والتي ارتكزت على المنزل الموضح في الشكل رقم (II-14). فخبراء تويوتا شكلوا فلسفتهم على شكل منزل ركيزته الاستقرار وسقفه الجودة وقلبه النابض فرق العمل، وهذا نابغ من الفلسفة اليابانية المرتكزة على المورد البشري وفرق العمل ودورهم الحاسم في العملية التصنيعية، فالملاحظ أن أحد أعمدة هذا المنزل الفصل بين العامل والآلة هذا سر من أسرار نجاحهم في السيطرة على التكاليف الصناعية.

<sup>1</sup> Ali Hosseini, et Hossam A. Kishawy, Hussein M. Hussein, *Lean Manufacturing*, Springer International Publishing Switzerland 2015, p 25.

<sup>2</sup> Bertrand Jacquier, *Du Lean au Management Maigre*, Edition lulu, 2013, p 7.

الشكل رقم (II-14): منزل المرونة لتويوتا.



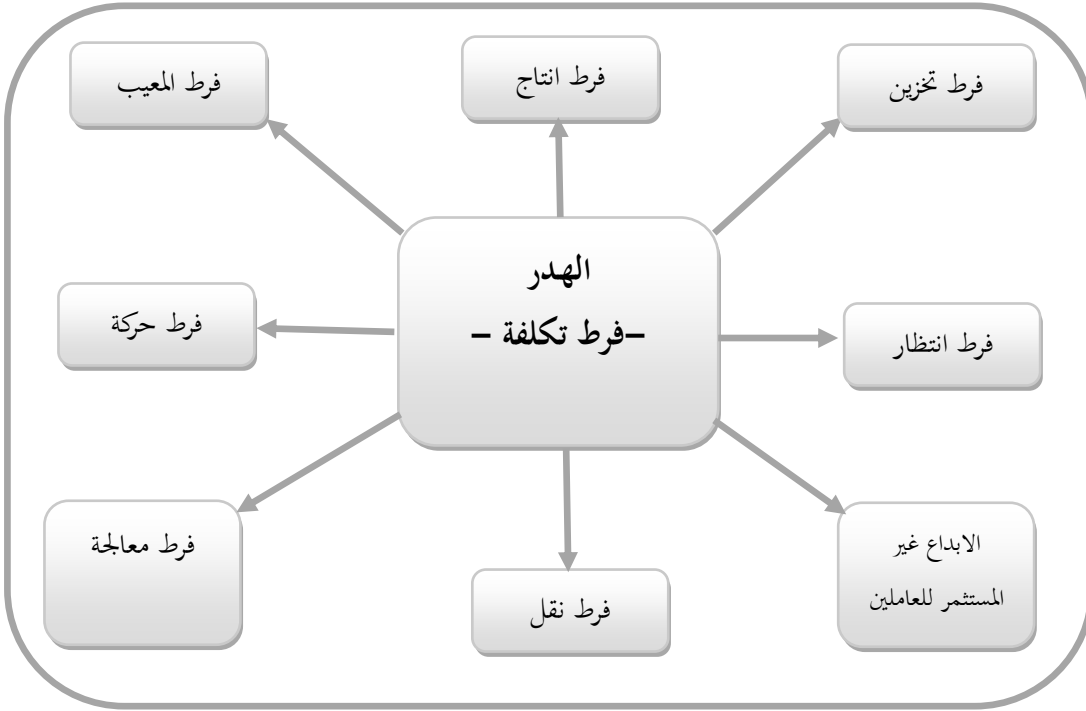
La source : Sharma Moody, *Lean Sigma, Adapté, Edition maxima, paris, 2003, p148*

ظهر مصطلح التصنيع المرن لأول مرة في أدبيات الفكر الصناعي في سنة 1990 من قبل مجموعة الكتاب الأمريكيين *"James Womack, Daniel Jones and Daniel Roos"* في كتابهم *"The Machine That Change The World"*<sup>1</sup>، الذي لخص الأفكار الصناعية في صناعة السيارات للمؤسسة تويوتا ومحاوله الاستفادة منها في تطوير صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، فالتصنيع المرن يمثل النظام الإنتاجي الذي يستخدم مدخلات أقل بغية تصنيع المخرجات نفسها، فهو التصنيع بالشكل الصحيح وفق التتابع الصحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل زبون معين<sup>2</sup>. فالتصنيع المرن يركز على تقليل الهدر، وللهدر عديد المسببات يوضحها الشكل الموالي:

<sup>1</sup> James Womack, Daniel Jones and Daniel Roos, *The Machine That Change The World*, Rawson Associates, New York, 1990, p4.

<sup>2</sup> محمد موفق أحمد المكي، مقدمة الى الستة سيجما الرشيقه، الندوة الرابعة عشر للجودة، دمشق، تشرين الثاني، 2009، ص7.

الشكل رقم (II-15): مسببات الهدر.



المصدر: من تصور، الطالب اعتمادا على ادبيات الموضوع.

يوضح الشكل أعلاه، المسببات الأساسية للهدر ومنه فرط التكلفة أي زيادة في التكاليف الغير مرغوب فيها والغير مبررة، والمؤثرة على التنافسية السعرية للمؤسسة، ويمكن تفصيل مسببات الهدر كما سيلي:<sup>1</sup>

- **فرط الإنتاج:** ينتج عن انتاج المنتجات التي لم يقدم لها طلب، وهذا ما يستدعي توظيفاً إضافياً للعماله وتكاليف انتاج وتخزين ونقل إضافية، واعتبر هدر فرط الإنتاج هدراً أساسياً مسبباً لمعظم أنماط الهدر الخمسة الأخرى.
- **الانتظار واضاعة الوقت:** وينتج عندما تكون مراقبة العامل مجرد مراقبة آلة مؤتمتة، أو الوقوف جانبا بانتظار عدة أو قطعة غيار أو غيرها، أو عندما لا يوجد للعامل ما يعمل به بسبب وجود مخزون زائد من السلع المنتجة - فرط الإنتاج-، أو بسبب تعطل آلة أو غيرها.
- **النقل أو التفريغ الغير ضروري:** ينتج عن قطع مسافات طويلة في العمل نتيجة نقل المواد أو قطع الغيار أو السلع المصنعة.
- **المعالجات الزائدة عن الحاجات أو المعالجات غير السليمة:** تتجلى في اتخاذ خطوات غير ضرورية في عملية التصنيع، وفي المعالجة الغير الفعالة الناجمة عن استعمال عدد سيئة وتقديم تصميم غير ناجح للمنتج، وهذا ما يسبب هدر حركة وهدر معيب.

<sup>1</sup> ليلي محمد وليد بدران، فلسفة التصنيع الرشيق في المنظمات الصناعية والخدمية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، 2010، ص 10.

➤ **فرط التخزين:** ينتج عن الزيادة في المواد الأولية - نتيجة فرط المعالجة- أو السلع النصف مصنعة أو المصنعة - نتيجة فرط الإنتاج-، ومن ثمة طول مدة تخزينها وتعرضها للعيوب - فرط معيب-، وزيادة تكلفة تخزينها.

➤ **الحركة الغير مرغوب فيها:** وهي كل حركة مهدورة والتي يتعين على العاملين القيام بها خلال تأديتهم لعملهم، كالبحث عن قطع الغيار وغيرها.

➤ **فرط عيوب:** فإنتاج قطع معيبة، أو إصلاحها بعد فحصها، كثرة النفايات الناجمة عن العيوب، كل هذا يعني هدر قدر كبير من الوقت والجهد والمال.

➤ **الابداع الغير المستثمر من العاملين:** وهذا سبب للهدر وللقضاء عليه، فنسبة كبيرة من الهدر يسببها العامل كهدر الحركة والعيوب والمعالجات الزائدة وغيرها، وبالتالي هو الأعم بمسببات الهدر وبطرق عملية - نتيجة أثر التعلم-لتفاديها.

كما يمكن تلخيص الخطوط العريضة للتصنيع المرن في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (II-01): الخطوط العريضة للتصنيع المرن.**

العنصر	شرحه
الفلسفة	إزالة الهدر والتحسين المستمر " السيطرة على التكاليف واستمراريتها"
الخطوط العريضة للتطبيق	<p>1-تحديد القيمة: وصف لما يخلق القيمة من وجهة نظر الزبون</p> <p>2-تحديد مسار القيمة: بمعرفة كل الخطوات المرافقة لسلسلة العمليات</p> <p>3-زيادة انسيابية القيمة: يجعل القيمة أكثر انسيابية من خلال العمليات.</p> <p>4-زيادة الجذب: بصناعة ما يحتاجه الزبون فقط (زيادة قصيرة المدى لمعدل طلب الزبون).</p> <p>5-السعي نحو الكمال: باستمرارية تحسن انتاج ما يريده الزبون بالضبط.</p>
التركيز	على القيمة المدرك من الزبون، حاجياته ومسار القيمة داخل المؤسسة.
الأثر الأساسي	وقت مسار لخلق القيمة أقل، وفاعلية أكبر.
الأثار الثانوية	مخزون أقل، جودة أفضل، معيب أقل، سيطرة بالتكاليف-تكاليف اقل-.

**المصدر:** محمد موفق أحمد المكي، مقدمة الى الستة سيجمما الرشيقه، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص7.

يساهم التصنيع المرن في السيطرة على التكاليف وتدنيها، وبما أن له نفس فلسفة المدرسة اليابانية المعتمدة على الجودة والتحسين المستمر كما يوضحه منزل المرونة لتويوتا ومنه يعمل على تدنية كل التكاليف المتعلقة بالجودة و اللاحودة أي المواءمة "المطابقة" وعدم المواءمة "عدم المطابقة"، من تكاليف الوقاية والتقييم و الفشل الداخلي، والخارجي، كما يساهم التصنيع المرن في السيطرة على التكاليف وتدنيها ككل، ببساطة لكونه متعلق بالمؤسسة ككل،

فهو لا يخص مستوى دون آخر أو نشاط دون آخر، بل يعنى بتحقيق المرونة على كل المستويات انطلاقاً من تكاليف التموين الى الإنتاج وصولاً الى تكاليف الموارد البشرية انتهاءً بتكاليف المتعلقة بالزبون.

فنظام التصنيع المرن يقوم على مبدأ مهم وهو التصنيع في الوقت<sup>1</sup>، الذي محصلته تدنية تكاليف التموين والتخزين والنقل، والذي يقوم على مبدأ تكرار التموين بكميات قليلة وعلى دفعات حسب الحاجة لتقليل تكاليف التموين، والإنتاج في الوقت المحدد وتسليم المنتج النهائي بالكمية المواصفات المحددين وفي الوقت المحدد، هذا ما يجنب تجميد رأس مال كبير يمكن استثماره في أوجه إنتاجية أخرى.

---

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، نظم التصنيع اليابانية ونظام التصنيع في الوقت المحدد، دار اثراء، الشارقة، 2010، ص

## الخلاصة:

نستخلص مما سبق أن نظرية تكاليف المعاملات قدمت فهما جديدا مختلفا عن الفهم الكلاسيكي واعتبار الأسواق المنسق الوحيد، من خلال ابراز وجود المؤسسة المتمكنة من التنسيق بين النشاطات الاقتصادية بطريقة مختلفة معتمدة على هرمية سلطة المسير، وكذا اختلافا زمنيا بين المقاربات الثلاث للتكلفة، المقاربة الاقتصادية المحاسبية والاستراتيجية للتكلفة، كما نستخلص أيضا أن للتكلفة مفهوما ديناميكية ووجهات رؤية تختلف بين كل من المسير والمحاسب، كما ان لها ثلاث مداخل أساسية لعملية السيطرة عليها تتراوح بين سلسلة القيمة، اثر الخبرة والتصنيع المرن.



## الفصل الثالث: متطلبات وخيارات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف

## تمهيد:

تتعدد متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، وكذا الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المسيرين المسيطرين بتكاليف مؤسساتهم الصناعية، إلا أننا خلال هذا المبحث سنحاول حصر عدد معين من متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، بالاكتفاء بالشرح والتحليل للمتطلبات الثلاثة لسلسلة القيمة مسببات التكلفة وكذا التحليل القارن، ثم بعدها نتطرق لخيارات استراتيجية ثلاث وهي خيار التكامل التخريج وإعادة التركيز، ومن ثم توضيح مدى دور هاته الخيارات والمتطلبات في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية، ثم نختتم بتعداد إيجابيات وسلبيات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف على دعم تنافسية المؤسسات الصناعية.

## المبحث الأول: متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للنقاط الثلاثة التي جاء بها الباحثان " John Shank, Vijay Govindarajan"، حول متطلبات الإدارة الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف، والتي تتلخص في فلسفة سلسلة القيمة، البحث عن مسببات التكلفة والتحليل المقارن.

## المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة أحد أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، فسلسلة القيمة هي تحليل مجموعة من الأنشطة المترابطة المستخدم لإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات، حيث يمثل هذا النموذج طريقة منهجية تستخدمها المؤسسات لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة. فالأنشطة التي لا تضيف قيمة تضيف تكاليف وهذا ما يتطلب إزالتها أو على الأقل الحد منها وبذلك نسيطر على تكاليفها، أما الأنشطة التي تضيف قيمة فينبغي على الإدارة دعمها وإعادة تقييمها دوريا للتأكد من استمرارها في إضافة القيمة للمنتجات والخدمات، في هذه الحالة نكون قد ساهمنا في زيادة القيمة وتدنية التكاليف هذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزات تنافسية<sup>1</sup>.

وتبدأ عملية التحليل في المؤسسات الصناعية بالأنشطة المتعلقة بمرحلة الاعداد للمنتج واختيار المنتجات الجديدة أي مرحلة التصميم، فمرحلة التمويل بالمواد الأولية ثم مرحلة التصنيع، وانتهاء بمرحلة المبيعات والخدمات المرفقة، أما في المؤسسات الخدمية فتبدأ بتحديد مفهوم الخدمة وتصميمها والغرض منها وحجم الطلب عليها، ومن ثم التحرك نحو مجموعة أنشطة تقديم الخدمة لغرض خلق قيمة خدمية للزبون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أمين بن سعيد، نظام محاسبة التكاليف المبنى على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء، مذكر ماجستير، جامعة الجزائر3، 2010، ص 88.

<sup>2</sup> حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية، مجلة ديالى، العدد 63، 2014، ص 300.

إن التحليل الداخلي للعمليات يسمح بمعرفة الأنشطة المضيئة للقيمة والتي كان الزبون على استعداد لدفع المزيد لاقتنائها، والأنشطة الغير ضرورية نتيجة عدم كفاءة عملياتها أو خطأ في التعامل مع الآلات المشرفة على هذا النشاط<sup>1</sup>، أو تسببها في احدى مسببات الهدر -السالفة الذكر- سواء فرط انتاج أو معالجة أو غيرها، فتفكيك نشاطات المؤسسة يسمح بظهور هاته الأنشطة ويسمح بإعادة تقييم أكثر فعالية ومنه استجابة قادمة أكثر تلبية لمتطلبات الزبون.

فهي تركز على القيمة المضافة "*la valeur ajouter*" التي يضيفها كل نشاط للمنتج النهائي، والقيمة التشاركية "*la valeur additionnel*" التي يضيفها أعضاء الشبكة - موردون، مؤسسة، عملاء- لكل خطوة من خطوات عملية إرضاء المستهلك النهائي<sup>2</sup>.

فعمليتنا ابتكار واطافة القيمة والسيطرة على التكاليف وفق منطق سلسلة القيمة ليست مفردة بل تشاركية بين كل أعضاء الشبكة وهو ما يوضحه اهتمام المؤسسات الحديثة ببناء علاقات استراتيجية "*relations stratégiques*" أمامية وخلفية مع الزبائن والموردين.

فالحاجة لسلسلة القيمة تنبثق من الحاجة إلى أنظمة تموين إنتاج وتوزيع أكثر كفاءة ومرونة، والمحافظة على استمرارية الابتكار، لإنتاج منتجات أقل تكلفة وأكثر تلبية لحاجات العملاء أي منتجات أكثر تنافسية، فهي نظام متكامل يشمل جميع التدفقات "*les Flux*" من توريد المادة الخام إلى توزيع المنتج النهائي<sup>3</sup>، فسلسلة القيمة تعمل على تحليل الشبكة ككل لتحديد الجهات الفاعلة، ورسم خريطة للتدفقات بين مختلف الجهات، وكذا تحسين تخصيص الموارد، ومنه تكوين نموذج عن تفاعلات الشبكة ككل<sup>4</sup> مورد-مؤسسة-زبون.

ترتبط سلسلة القيمة بتعاقب الأنشطة المضيئة للقيمة داخل المؤسسة فهي تساعد الاستراتيجيين على فهم العلاقات الاعتمادية بين هاته الأنشطة، فهاته الأنشطة تختلف من مؤسسة لأخرى نتيجة عديد العوامل من بينها حجم المؤسسة طبيعة القسم السوقي طبيعة المنافسة داخل السوق وغيرها، فالمؤسسات تستطيع السيطرة على تكاليفها الكلية لمنتجاتها وخدماتها عندما تعمل مع باقي شركائها بشكل تعاوني تشاركي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Marie-France Lortie, Serge Lambert, Georges Abdul-Nour, *Cartographie de la chaîne de valeur : Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel*, Institut de recherche sur les PME / Département de génie industriel Université du Québec, Canada, p 03.

<sup>2</sup> Bertrand Dulude, *L'évolution de la chaîne de valeur du porc : le développement durable*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.), HEC MONTRÉAL, Mai 2011, p13.

<sup>3</sup> Allard c.r. van Riel Allard, *La Chaîne de valeur intégrée : le profil de nouveau cadre et quelques recommandations pour sa formation*, Chaire Arcelor Stratégie et Déploiement de Projets Innovants HEC-Ecole de Gestion, Université de Liège, p 03.

<sup>4</sup> Giovanni CAMPONOVO, Yves PIGNEUR, *Analyzing the m-business landscape*, ANN. TELECOMMUN., 58, n ° 1-2, 2003, 1-cole des HEC, Université de Lausanne, p 08.

<sup>5</sup> حيدر شاكر نوري وآخرون، تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 296.

إن التحليل الكلاسيكي للتكاليف يعتمد على القيمة المضافة (سعر البيع - تكاليف المواد الأولية المشتراة)، وعلى الفكرة التقليدية الراسخة وأن المؤسسة تستطيع السيطرة على تكاليف ميدان نشاط واحد فقط، عكس سلسلة القيمة التي تعتبر الوسيلة الأكثر نجاعة في تحليل وإيجاد ميزة تنافسية، إذ أن اعتماد منطق القيمة المضافة بمفهومه الكلاسيكي مظلل، فتحليل سلسلة القيمة يستند لوجهة نظر كلية خارجية، وتأخذ كل مؤسسة في إطار سلسلة كلية للوظائف المبتكرة للقيمة، وليس على احتمالية دراسة وظيفة معينة دون البقية، إذ يمكننا تشكيل ميزة تكلفة أو تمييز فقط من خلال مقارنة تكاليف ومنتجات وأصول كل نشاط مع المنافسين<sup>1</sup>.

والجدول الموالي يلخص باختصار أوجه الاختلاف بين التحليل الكلاسيكي للتكاليف والتحليل المعتمد على سلسلة القيمة.

الجدول رقم (III-01): أوجه الاختلاف بين التحليل الكلاسيكي للتكاليف وتحليل سلسلة القيمة.

المحاسبة التحليلية الكلاسيكية <i>Comptabilité analytique classique</i>	تحليل سلسلة القيمة <i>Analyse de la chaine de valeur</i>
داخلية	خارجية.
القيمة المضافة	المجموع الكلي للنشاطات المرتبطة فيما بينها، موردون مواد أولية المستعملين النهائيين.
محدد وحيد مسيطر نظريا: التكلفة نتاج الحجم تطبق على مستوى المؤسسات	محددات متعددة ومختلفة للتكاليف، محددات هيكلية (الحجم، الخبرة، التكنولوجيا، ميدان النشاط، مدى تعقد النشاط) محددات التنفيذ (إدارة الاعمال التشاركية، إدارة الجودة الشاملة) كل نشاط مبتكر للقيمة له مجموعته الخاصة من المحددات
مقاربة سيطرة مركزة على مركز المسؤولية ومن خلال أسئلة تكاليف المنتج	مقاربة مركزة على فهم طبيعة التكاليف ومحدداتها لكل نشاط، وكذا تحديد العلاقة مع الموردين، وتحديدتها مع الزبائن، وفهم الروابط بين الأنشطة داخل المؤسسة
لا تتيح أي إمكانية وهذا من بين أهم أسباب التي	تحديد محددات التكاليف على مستوى كل نشاط، تنتج ميزة التكلفة او التمييز إذا تحكمتنا في المحددات أكثر مقارنة

<sup>1</sup> John Shank, Vijay Govindarajan, *La gestion stratégique des couts*, op.cit, p89 - 90.

<p>بالمنافسين، او إذا ميزنا سلسلة قيمتنا. على مستوى كل نشاط مبتكر للقيمة تطرح أسئلة ذات طبيعة استراتيجية من طبيعة "faire ou faire faire"، الاندماج العمودي أو الأفقي وغيرها. معرفة حساب وتقييم القوة التفاوضية للموردين والزبائن، تطوير العلاقات مع كل من الموردين والزبائن، والارتقاء بها الى مستوى علاقة استراتيجية.</p>	<p>دفعت الاستراتيجيين في المؤسسة الى التخلي عن التقارير التقليدية قبل بداية تحليلهم للتكاليف</p>	<p>قرارات استراتيجية</p>
--	--	--------------------------

La Source : John Shank, Vijay Govindarajan, *La gestion stratégique des couts*, op.cit, p91.

يتضح من الجدول أعلاه الإضافات التي قدمتها فلسفة سلسلة القيمة مقارنة بالنظرة والتعامل التقليدي مع التكاليف.

### المطلب الثاني: تحليل مسببات التكلفة.

بعد الانتهاء من دراسة وتحديد الأنشطة وتكلفتها تأتي مرحلة تحديد مسببات التكلفة، والتي هي عبارة عن العوامل التي أدت إلى نشوء النشاط أو تؤثر في حجم العمل، وبالتالي تؤثر في تكلفة النشاط، كما تعتبر أيضا وسيلة ربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فهي مقياس كمي يعكس صورة النشاط، والهدف منها هو تحديد دقيق لحصة الأعباء الواجب تحميلها للمنتجات وغيرها من أماكن التكلفة، وتتبع تكاليف الأنشطة على وحدات الإنتاج.

ومن ثم فإن مسبب التكلفة يمثل عامل مرتبط بالنشاط، وينتج عنه استخدام النشاط لبعض الموارد المتاحة بالمؤسسة، ومن خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بنمذجة العلاقات السببية وهذا انطلاقا من أن الأعباء غير المباشرة التي لا تتغير بتغير الحجم فحسب بل تعداه إلى تنوع المنتجات وتعقد العمليات.

ولهذا ظهر نظام التكاليف على أساس الأنشطة كتجسيد واضح وتعميق لاستخدام معيار "السبب-النتيجة" عند تخصيص التكاليف الإضافية فهي بيان لأهمية تخصيص التكاليف وفقا لمسببات حدوثها، وعلى أساس علاقات سببية ذات معنى مفيد يعتد به.

فطريقة التكاليف على أساس الأنشطة تعمل على تتبع الأعباء، من خلال اعتمادها على مبدأ مسببات التكلفة التي تربط بين المواد والأنشطة، ثم بين الأنشطة وأهداف التكلفة، وهذا ما يسمح بزيادة درجة الدقة في تخصيص الأعباء بطريقة مباشرة، في حين أنها تعتبر وتعالج كأعباء غير مباشرة في الطرق التقليدية<sup>1</sup>.

فمسببات التكلفة تعرف بأنها العوامل التي يترتب عن وجودها حدوث التكلفة، ففكرة مسببات التكلفة تطورت أكثر مع ظهور طريقة التكلفة المستهدفة، فحسب "Alcouffe" "هو ذلك النظام الذي يقوم على أساس تجميع

<sup>1</sup> محمد الخطيب نمر، هواري سويسبي، محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في قطاع الخدمات الجامعية دراسة حالة الإقامة الجامعية 3000 سرير بورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04، 2003، ص 75.

التكاليف غير المباشرة بالمؤسسة في مواضع التكلفة ليتم توزيعها على المنتج النهائي بواسطة مسببات التكلفة وذلك للوصول إلى التكلفة الحقيقية للمنتج النهائي مما يؤدي إلى دعم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة"، فمسبب التكلفة سيكون في الأجل الطويل وهو الذي يحدد مستوى التكلفة من خلال تنظيم الأنشطة<sup>1</sup>.

ولقد طور كوبر وكابلان "Cooper & Kaplan"<sup>2</sup> مدخلا ذو فلسفة جديدة للتعامل مع تكلفة المنتجات الصناعية، أطلقا عليه تسمية التكلفة على أساس النشاط "ABC Activity Based Costing" ويركز هذا المدخل على الحاجة إلى فهم أعمق لمسلك النشاط التكاليف وبالتالي تحديد مسببات التكلفة غير المباشرة، فإذا ما اتخذ قرار ما يسبب هذه الأنشطة المستهلكة للموارد فإن ذلك سيؤدي إلى تدنية دائمة في التكاليف. فالمنتجات لا تستهلك موارد وإنما تستهلك أنشطة وهذه الأنشطة هي التي تستهلك الموارد لذلك فإن التركيز على الأنشطة يمكن أن يؤدي إلى الرشد في إدارة تكاليف المؤسسة.

يمكن تقسيم مسببات التكلفة إلى نوعين أساسيين ها:

#### ➤ مسببات خاصة بالعملية:

ويركز هذا النوع من المسببات على عدد مرات تأدية النشاط الواحد وهي تستخدم في حالة إذا ما كانت مجموعة المنتجات تحتها إلى نفس القدر من النشاط وعلى سبيل المثال فإن أنشطة جدولته تشغيل آلات الإنتاج وتشغيل أمر الشراء والصيانة جزء معين من الآلة يمكن أن تؤدي وتستغرق نفس الوقت والجهد بصرف النظر عن طبيعة المنتج النهائي.

#### ➤ مسببات خاصة بالفترة الزمنية:

وتهتم هذه المسببات بالفترة الزمنية التي يستغرقها النشاط اللازم لإنتاج منتج معين، وتستخدم هذه النوعية في حالة اختلاف حجم النشاط المطلوب باختلاف نوعية وكمية المنتج النهائي ومن أمثلة مسببات التكلفة الخاصة بالفترة الزمنية: ساعات العمل المباشر، ساعات الفحص، ساعات تهيئة آلات التشغيل.

وقد تواجه عملية اختيار مسبب تكلفة لكل نشاط بعض الصعوبات التي قد تتطلب استخدام المقاييس الإحصائية لتحديد أفضل مسبب للتكلفة يمكن استخدامه للتعبير عن سلوك التكاليف بكل نشاط، وإذا تم تجميع مجموعة غير متجانسة من الأنشطة في مجمع تكلفة، فإن ذلك يؤدي إلى صعوبة استخدام مسبب تكلفة وحيد لها، مما يسبب قصورا في تحميل التكاليف غير المباشرة على المنتجات.

ويتطلب استخدام نظام تكاليف الأنشطة فهماً وتحديداً للعوامل أو المتغيرات التي تنشأ نشاطا ما ومن ثم تسبب حدوث تكاليف ذلك النشاط، وكذلك تحديد المسببات التي يتم عن طريقها توزيع تكاليف النشاط على المنتجات.

<sup>1</sup> غصاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "GMSud" -أوماش-بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 19-20.

<sup>2</sup> Cooper R. & R.S. Kaplan, *Activity Based Costing: Measuring the Costs of Resource Usage*, Accounting Horizons, 3, 1992, pp 1-13.

وعلى الرغم من أن زيادة عدد ونوعية مسببات التكاليف قد يؤثر على دقة النتائج المرجوة من تطبيق نظام تكاليف الأنشطة، إلا أنه من ناحية أخرى قد يؤدي إلى تعقيدات في التطبيق وارتفاع تكاليفه، نظرا لتنوع وتعدد البيانات التي يتعين جمعها وتحليلها عن أنشطة المنظمة، لذلك يجب الأخذ في الحسبان عدة عوامل عند اختيار مسبب التكلفة لكل نشاط، ومن أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

1. درجة الدقة المطلوبة في أرقام التكلفة.
2. درجة تعقد وتنوع المنتجات.
3. الأهمية النسبية لمجمعات التكلفة.
4. مقابلة التكاليف بالعائد من تجميع وتحليل بيانات مسببات التكلفة.

### المطلب الثالث: تحليل المركز التنافسي للمؤسسة.

والجدير بالإشارة إلا أن تكاليف المنافسين وفق استراتيجية السيطرة بالتكاليف يجب أن تكون دالة للتكاليف التي تنشأ داخل المؤسسة، ففي ظل قبول فرضية أن مؤسسات الصناعة الواحدة لا تعمل عند مستوى واحد من الكفاءة، وبالتبعية لا تستطيع جميعها تدنية التكاليف عند نفس المستوى، يثار التساؤل:

أي المنافسين يجب أن تتحدد تكاليفه كمقياس للسيطرة الاستراتيجية بالتكاليف؟

وفي هذا الشأن نجد أن التراث الفكري قد استقر على الاحتكام إلى متوسطات الصناعة لأغراض التقييم والحكم على التنافسية، فالمؤسسات التي يكون بمقدورها الإنتاج بتكلفة لا تتجاوز هذا المتوسط تسمح لها المنافسة بالاستمرار في ممارسة النشاط، أما تلك التي لا يمكنها تحقيق هذا المستوى فإن مآلها الخروج من هذه الصناعة لتترك المجال نظيراتها الأكثر سيطرة، والتي يمكن القول عنها أنها تتمتع بمركز استراتيجي للتكاليف والذي يتصف بما يلي:<sup>2</sup>

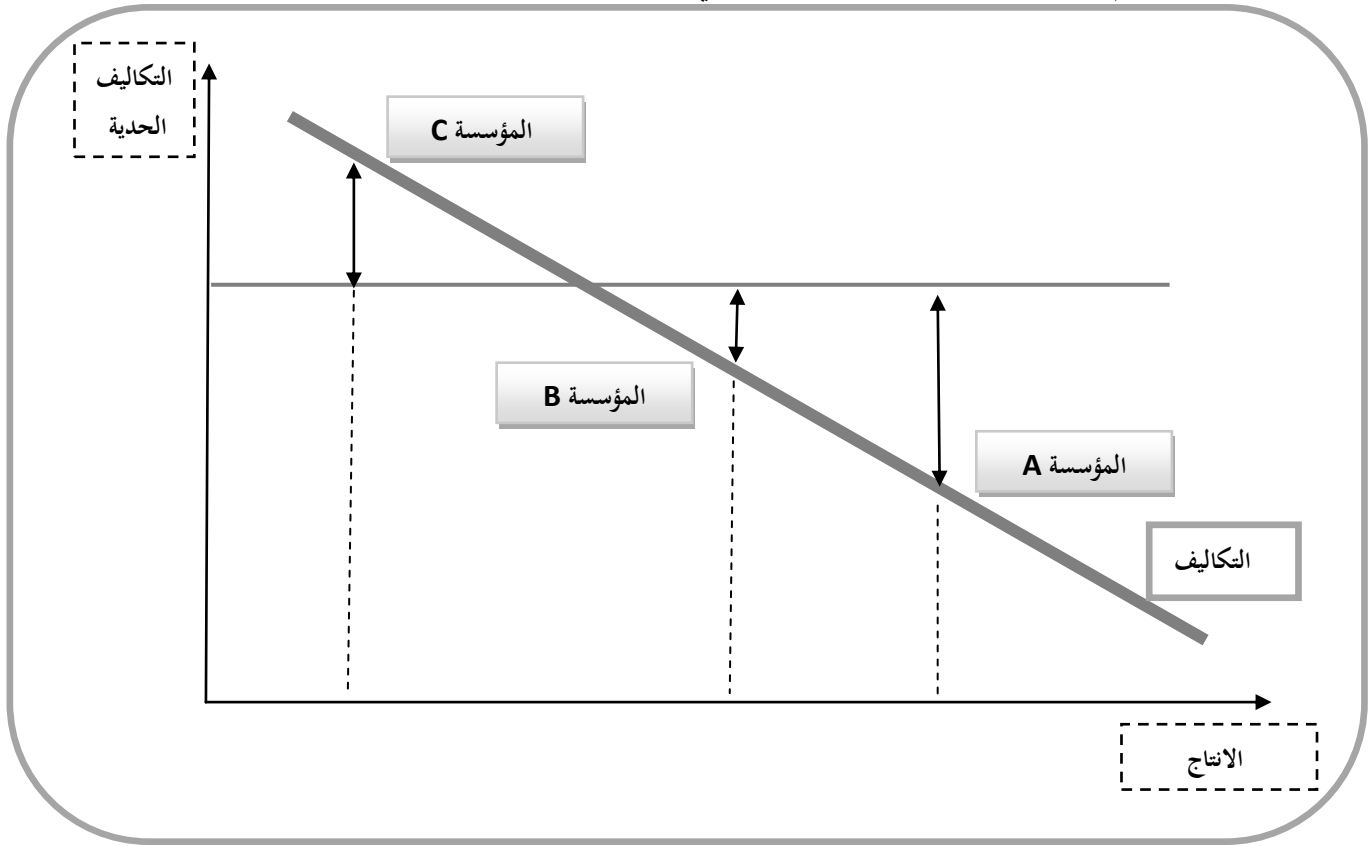
- مركز نسبي في ضوء ما تسفر عنه تكاليف المنافسين، وليس مركز مطلق.
  - مركز ديناميكي لا يتخذ وضع السكون، بل يسعى إلى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في تكاليف المنافسين، وكذا تدعيم الفجوة الإيجابية في التكلفة بينه وبين المنافسين، أي أن هذا المركز يخضع للتقييم بشكل دوري.
- فالصراع بين المؤسسات المتنافسة على الحصة السوقية يولد في الغالب تعديل أو تسوية أسعار السوق " *ajestemet de prix du marché* " على تكاليف المنافسين الأكثر كفاءة<sup>3</sup>، وهذا ما يوجب على المؤسسة تحليل المركز التنافسي لها من خلال دراسة أسعار وتكاليف منافسيها، والذي ينتج عنه منحى بياني يوضح تموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها بناء على تكاليفها التصنيعية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> سالم عبد الله حلس، نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، 2008، ص 12-13.

<sup>2</sup> عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007-2008، ص 54.

<sup>3</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 82.

الشكل رقم (III-02): تحليل المركز التنافسي للمؤسسة بناء على مستوى تكاليفها التصنيعية.



La Source : Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions , op cit., p 83.

إن المهمة الأخرى هو قيام المسيطر التكلفة بتجميع المعلومات عن مؤسسات أخرى مستهدفة والتي يتم اجراء المقارنة المرجعية معها، وكذلك العمل على مقارنة المعلومات الداخلية والخارجية عن كل مؤسسة وتسليط الضوء على الفروقات أو الانحرافات والتحقق من صحتها.

ففي الآونة الاخيرة أصبح المسيطر على الكلفة بمثابة محلل مالي رئيسي ضمن فريق المقارنة المرجعية والذي يعمل على تجميع ومراجعة المعلومات الرئيسية المستخدمة من قبل الفريق لغرض الوصول الى قائمة التوصيات المقترحة للتحسينات والتطويرات، القول انه يمكن عن طريق المقارنة المرجعية التمييز بين الانشطة التي تضيف قيمة والانشطة التي لا تضيف قيمة.<sup>1</sup>

يقرن دوما تحليل تكاليف المنافسين بالمقارنة المرجعية " Benchmarking "، فالمتبع للتطور التاريخي للمقارنة المرجعية تستوقفه أعمال الصناعي الإنجليزي لول فرنسيس "Lowell Francis" سنة 1810، والتي كانت لمعامل الطحين البريطانية للوصول الى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، ثم تستوقفه دراسات الصناعي الأمريكي هنري فورد

<sup>1</sup> حاتم كريم كاظم، دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات دراسة تطبيقية على معمل الاسمنت النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم 05، العدد 14، 2009، جامعة الكوفة العراق، ص 122.



"Henry Ford" 1913 - المطور لنظام التصنيع المرن السابق الشرح - طور أيضا منهجية المقارنات المرجعية، والذي قارن بين مسلخ الأبقار وطريقة العمل فيه ومصنعه للسيارات، ونتج عن هاته المقارنة أشهر طريقة إنتاجية التصنيع المرن الذي اقتبس من اليابانيين كما ذكرنا سابقا.

فالتحليل المقارن كغيره مما سبق من جودة وتصنيع مرن لم يجد عن السيورة التقليدية، واقتبس من قبل اليابانيين. ففي أعقاب الحرب العالمية الثانية، شرعت اليابان في تطبيق المقارنات المرجعية، من خلال مقارنة مرجعتها - المؤسسات الأمريكية-، عن طريق الزيارات المكثفة للمهندسين اليابانيين ومحاولات محاكات الطرق الصناعية الأمريكية لكن بلمسة يابانية.

فمع نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي، وقبل أن تشيع تسمية المقارنة المرجعية في القواميس العلمية، انتقل تطبيقها من اليابانيين إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة "Xerox" الرائدة والمؤسسة كتسمية وأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي الى تقييم وتحسين أداء المؤسسات وذلك في عام 1979<sup>1</sup>. وتنقسم المقارنة المرجعية الى ما قسمين كما يلي:<sup>2</sup>

#### ➤ المقارنة المرجعية الداخلية "Internal Benchmarking":

فهي نقطة البداية للعديد من المؤسسات الصناعية، المقارنات الداخلية تتم بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل الواقعة ضمن نفس المؤسسة الصناعية، والتي تكشف مجالات السيطرة الأكبر على التكاليف بين كل فرع وفرع آخر، وميزة هذا النوع من المقارنات السهولة وقلة التكاليف، كما تستعمله في غالب الأحيان المؤسسات ذات الفروع المختلفة بمقارنة كل فرع بالآخر.

#### ➤ المقارنة المرجعية الخارجية "Eternal Benchmarking":

وتتضمن المقارنة مع مؤسسات صناعية أخرى رائدة في نفس مجال عمل المؤسسة المقارنة، وتنقسم الى الثلاثية الآتية:

#### ✓ المقارنة المرجعية الوظيفية:

تسمى أيضا " المقارنة المرجعية للعمليات" وتتضمن مقارنة وظيفة معينة ك (التسويق، إدارة الموارد البشرية...)، أو عملية معينة ك (أساليب التصنيع، التخزين ..) بمثيلاتها في المؤسسات الصناعية الأخرى، وقد تكون المؤسسات المقارنة بها من نفس المجال الصناعي او من مجال صناعي مختلف.

<sup>1</sup> صلاح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة مقارنة لشركتين الحضنة / المرعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/04، ص 61.

<sup>2</sup> هشام فوزي دباس العابدي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي -الكلفة-دراسة مقارنة بين معمل اسمنت النجف الشرف ومعمل اسمنت الكوفة الجديدة، مجلة مركز أبحاث الكوفة -العراق، العدد السادس عشر، 2001، ص 148.

## ✓ المقارنة المرجعية التنافسية:

وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أداء أفضل، لذا تسمى أيضا " المقارنة المرجعية في الأداء"، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، التكنولوجيا التصنيعية، الجودة، السعر....

## ✓ المقارنة المرجعية الاستراتيجية:

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن الخيارات الاستراتيجية الأفضل الضامنة للسيطرة والداعمة لتنافسية المؤسسة الصناعية المقارنة، وتكمن أهميتها في اختصار الوقت والتكاليف الناجمين عن البحث وتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية، ولقد طبقت هذا الأسلوب من قبل عديد من المؤسسات الرائدة ك مؤسسة " At & t" وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الاستفادة من كل ما هو جديد وتطبعه لتلائم والظروف البيئية للمؤسسة.

وتتم المقارنة المرجعية بالمرور بالمراحل الآتية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Fabien Abien Lepoivre, **Benchmarking concept et méthodologique**, Nevoconseil, V02/2005, p 15.

## الجدول رقم (III-02): مراحل التحليل المقارن

التحليل		
تحليل الوظائف ونتائجها	1	المرحلة 01
تحليل أنظمة القياس ونتائجها	2	
تقييم الأداء الحالي للمؤسسة	3	
التخطيط		
اختيار وتشكيل فرق التحليل المقارن والمقارنين	4	المرحلة 02
تحديد هدف التحليل المقارن	5	
تحديد أحسن المؤسسات وتحديد الشركاء المحتملين	6	
تحديد طبيعة العلاقات	7	
تحديد منهجية البحث وجمع ومعالجة البيانات	8	
معالجة البيانات		
جمع وتنظيم البيانات	9	المرحلة 03
تحليل المؤشرات ومقارنة ثغرات الأداء	10	
فهم الفوارق وتثبيت العوامل المحددة للفوارق في الأداء المستقبلي	11	
الملكية		
الإبلاغ بنتائج المقارنة المرجعية	12	المرحلة 04
رسم الأهداف الوظيفية والعملية	13	
صياغة خطط العمل وتخصيص الموارد	14	
الفاعل		
تنفيذ الإجراءات المحددة	15	المرحلة 05
تقييم الأداء	16	
تشجيع المبادرات الفردية لتحسين الأداء	17	
المتابعة والتبرير		
تحليل عوائد الخبرة	18	المرحلة 6
ضبط الأمور إذا استلزم	19	
الحفاظ على الممارسات العملية	20	

La source : Fabien Abien Lepoivre, *Benchmarking concept et méthodologique*, Nevoconseil, V02/2005, p 15.

### المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف الصناعية.

تتوفر أمام المسير المسيطر بالتكاليف، تشكيلة واسعة من الخيارات الاستراتيجية، إلا أنا في هذا المبحث لن نتطرق لكل الخيارات الاستراتيجية المتاحة، بل سنكتفي بثلاثة خيارات نراها محورية في عملية السيطرة بالتكاليف الصناعية.

#### المطلب الأول: خيار التكامل للسيطرة على منابع التكلفة.

عرف مايكل بورتر التكامل على أنه: " مجموعة متميزة تقنيا من الإنتاج، التوزيع، البيع وعمليات اقتصادية أخرى، ضمن حدود شركة واحدة ".

بينما يرى "Temin" أن التكامل العمودي يعني بـ " الحد من المبادلات التعاقدية والسوقية واستبدالها بالمبادلات الداخلية ضمن حدود الشركة"<sup>1</sup>.

فالتكامل يكون في اتجاهين نحو أعلى ونحو الأسفل، فإن كان الاتجاه نحو الأعلى تكون المؤسسة بصدد البحث عن التحكم منابع تموينها لتوفر كل ما تحتاجه من مواد أولية من السوق وأيضا السيطرة على تكاليف المعاملات التموينية وفق نظرية تكاليف المعاملات والوكالة، أما إذا كان الاتجاه نحو الأسفل فيكون بالسيطرة على منافذ التوزيع واسترجاع الهوامش التجارية التي كان يأخذها الوسطاء، بالإضافة الى الاطلاع المباشر على حاجيات الزبائن والرقابة على السياسات التسويقية المعتمدة<sup>2</sup>.

إذ أن التكامل يكون إما لتقوية أداء الوظائف الموجودة، أو الوصول إلى الموارد النادرة والخاصة، وقد يكون خيارا ينتهج من قبل المؤسسات الصناعية لزيادة الرقابة على الوظائف السفلى أو العلوية المضيغة للقيمة، فهو يعمل على السيطرة على هيكل التكاليف الصناعية من خلال إعادة تنظيم سلسلة القيمة<sup>3</sup>.

أكد "Williamson" أن تكلفة المبادلات السوقية تدفع المؤسسات إلى التكامل العمودي، حيث شخص وبالتفصيل العوامل التي تؤدي إلى زيادة التكاليف النسبية لمبادلات السوق ومنه اللجوء إلى خيار التكامل، وقد ركز بصفة خاصة على العوامل البشرية، والتي تعمل سويا مع العوامل البيئية على تفسير إخفاق السوق في السيطرة على تكاليف المعاملات، وعلى عكس الفروض المعيارية للاقتصاد التقليدي فان بعض الخصائص البشرية التي لا يعتد بها في العادة قد تكون ذات أهمية بالغة في زيادة تكاليف المعاملات السوقية وقد خص بالذكر:

- الانتهازية (أي الميل إلى الاستفادة من الفرص المرحة بجنكة).
- والعقلانية المحدودة (أي التناسب العكسي بين قدرات الانسان وحجم مشاكل المعاملات السوقية).

<sup>1</sup> Fiona Roder, *Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance*, Dissertation to obtain the title of Doctora economic, St. Gallen University, Germany, 2007, P 39.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 239.

<sup>3</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions , op cit, p184.

وتتفاعل هذه العوامل البشرية مع العوامل البيئية مثل اللايقين وصغر عدد الأطراف المتعاملة بالنسبة لحجم المبادلات ما يؤدي إلى إخفاق السوق وإحلال التنظيم المؤسساتي الداخلي محل تنسيق السوق.

الشكل رقم (III-03): التكامل وعدم التكامل: نموذج نظرية تكاليف المعاملات.



La Source : Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p196.

ومن الواضح أن تحليل ويليامسون يعد غنيا بالنظرة الفاحصة في دوافع التكامل العمودي الناشئة عن المبادلات، ولكن وفي نفس الوقت من المهم أن نؤكد مرة ثانية الطبيعة الخاصة لهذا المنهج، فبالتركيز على التكامل العمودي بوصفه تكاملاً يهتم منهج إخفاقات السوق بقرار التكامل أو التعاون عند وجود دافع للتنسيق العمودي ويرتبط ذلك مع التفسيرات المختلفة لهذه الدوافع، فمثلاً إذا كان هناك اعتماد تقني متبادل أو احتكارات متتابعة في الإنتاج فسيكون هناك دافعا لتنسيق مراحل الإنتاج المتتالية، ولكن بإمكان مثل هذا التنسيق أن يتم من خلال تعاقدات سوقية، و ليس هناك من احتياج للتكامل بهدف تحويل المبادلات السوقية إلى مبادلات داخلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فريك ينجي، استراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة صيدال، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2001، ص 69.

ان خيار التكامل يكون في غالب الأحيان مترابطا بالسيطرة على التكاليف، فالمؤسسات المنتهجة لهذا الخيار يكون دوما دفعها التعاضد الطوعي لتدنية تكاليف التصنيع والتوزيع المرتفعة، فهو يمكن المؤسسة من تدنية التكاليف التالية<sup>1</sup>:

- تكاليف المعاملات، كتكاليف معاملات الشراء والتوزيع والبيع لمؤسسات أو زبائن آخرين.
  - خفض تكاليف التمويل، من خلال ضمان استمراريته كعامل حاسم في العملية التصنيعية، فضمن قدرات تصنيعية فعالة يتطلب اندماج نحو الأعلى " *intégration vers l'amont* " للسيطرة على تكاليف التمويل.
  - السيطرة على التكاليف، يمكن المؤسسة من تكوين هامش ربحي يدعم تنافسيتها في مواجهة سلطة السوق.
  - يخفض تكاليف العقود الخارجية، خاصة ما تعلق منه بجانب الضرائب والرسوم على المعاملات.
- لخص مايكل بورتر مجموعة من المنافع الاستراتيجية للتكامل وجاءت كما يلي<sup>2</sup>:
- وفرات التكامل إذا كان حجم الإنتاج كافيا لجني وفرات الحجم، فان المنفعة الأكثر شيوعا للتكامل الرئيسي هي تحقيق الوفرات في الإنتاج المشترك والمبيعات والمشتريات والرقابة ومجالات أخرى.

#### ✓ وفرات العمليات المشتركة:

بجمع العمليات المتميزة تكنولوجيا معا، تستطيع المؤسسة أحيانا تحقيق مردود أعلى في الصناعة، فهذا الاجراء يمكن أن يخفض عدد خطوات الإنتاج، يخفض تكاليف المناولة، تكاليف النقل، وقت اقل، حيز مادي أقل ...

#### ✓ وفرات الرقابة والتنسيق:

يمكن أن تكون تكاليف جدولة العمليات وتنسيقها والاستجابة الى الحالات الطارئة منخفضة في حالة المؤسسات المتكاملة، فيتراجع التباطؤ الموجود في العمل، وكذا تزيد القدرة على تسهيل التسليم مما يحسن الرقابة في مواعيد الإنتاج والتسليم وعمليات الصيانة.

#### ✓ وفرات المعلومات:

يمكن أن تخفض العمليات المتكاملة الحاجة الى جمع بضع أنواع المعلومات عن السوق، او بما تخفض على الأرجح التكلفة الاجمالية للحصول على المعلومات، فقد توزع التكاليف الثابتة لمراقبة السوق وتوقع العرض والطلب والاسعار على كل اقسام المؤسسة المتكاملة عكس ذلك في المؤسسات الغير متكاملة.

#### ✓ وفرات تجنب السوق:

تستطيع المؤسسة عن طريق التكامل أن تحقق وفرا في بعض تكاليف البيع والبحث عن أفضل أسعار التفاوض والمعاملات، وعلى الرغم من وجود بعض المفاوضات في المعاملات الداخلية إلا أن تكاليفها تكون أقل من المعاملات الخارجية.

<sup>1</sup> Dennis Carlton, et autre, *Economie industrielle*, op cit, pp 551-552.

<sup>2</sup> Michel Porter, *Compétitive Strategy*, the Free Press, 1980.

## ✓ وفرات العلاقات المستقرة:

قد يكون بوسع مرحلتي ما قبل الإنتاج وما بعده، عند إدراك استقرار علاقة البيع والشراء، تطوير إجراءات أكثر كفاءة وتخصصا لتعامل احدهما مع الأخرى عكس العلاقة مع المورد أو الزبون المستقل حيث يواجه البائع والمشتري في المعاملة المخاطر التنافسية المكلفة لتخلي أحد الطرفين عن الآخر أو الضغط عليه، فهذا الاستقرار يتيح تكييف المنتجات بصورة أقل تكلفة في حالة التكامل عنه في غيابه والذي يتطلب دفع علاوات مخاطر ما يرفع التكاليف.

## المطلب الثاني: خيار إعادة التركيز للعودة للحرفة الأساسية

إن تبني خيار التكامل الاستراتيجي لا يؤدي في بعض الأحيان بصورة قطعية إلى السيطرة المطلقة على التكاليف الصناعية، بل على النقيض من ذلك قد يزيد من تكاليف هاته المؤسسات، وفي كثير من الأحيان تكون هاته الزيادة نتيجة دخول المؤسسات المتكاملة في نشاطات تتعد عنما يعرف بـ " قلب الحرفة الأساسية للمؤسسة " *le cœur de métier de l'entreprise*، فالمؤسسة المتكاملة نحو الأعلى أو نحو الأسفل تتعد عن حرفتها التصنيعية الأساسية وتجذب نفسها تزاوّل أنشطة يصعب عليها السيطرة على تكاليفها، ففي أغلب الأحيان نتيجة انخفاض معدلات أثر الخبرة والتحكم في هاته النشاطات، فبدل إضافتها للقيمة للمنتج النهائي تجذب نفسها تضيف أعباء تكلفة له. فخيار التكامل المفرط يمكن أن يؤدي الى تضارب أو تعارض المصالح *" conflits d'intérêt "* بين المسيرين وحملة الأسهم، فتزايد المطالب بحوكمة المؤسسة من جهة وتمويل الاستراتيجيات من جهة أخرى يقودنا الى خيار إعادة التركيز الاستراتيجي، إذ أن التكامل المفرط يشكل خطرا على المؤسسات الاقتصادية، فهو يؤدي الى تشتت الموارد والكفاءات، استثمارات في نشاطات ضمان تعاضدية التنسيق بينها مكلف جدا، تضييع المردودية بين النشاطات ومشاكل في الحوكمة، هاته التكاليف تدفعها البورصات - المساهمون - والمؤسسات وهو ما يدفع المؤسسات الى إعادة التركيز *" le recentrage "*<sup>1</sup>.

يعرف إعادة التركيز الاستراتيجي من قبل *" comment et jarrell "* على أنه " التركيز على الحرفة وعقلنة استراتيجيات التكامل والنمو بالإضافة الى سحب الاستثمارات وإعادة الهيكلة كما يعكس أيضا استراتيجية للتخصيص"، أما *" Batsch.L "* فيعرفه على أنه " نرعة استراتيجية طويلة الأجل لإعادة تعريف محفظة النشاطات وحدود المؤسسة بغية تحقيق التناسق بين النشاطات والسيطرة على الأسواق"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 271-421.

<sup>2</sup> خرشي إسحاق، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة سوفي بلاست مجمع ENPC سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015/2014، ص 94.

توجد صعوبة في تحديد مدى حاجة المؤسسة إلى إعادة تركيز نشاطاتها وتحدد الأدبيات المالية بعض المؤشرات التي تسبق حدوث عمليات إعادة التركيز الاستراتيجي " كالتدهور في أداء المؤسسة و هو بمثابة مؤشر للحاجة إلى التغيير، ارتفاع نسبة ديون المؤسسة، انخفاض الأداء المالي لبعض النشاطات و أثرها السلبي على أداء باقي النشاطات في المؤسسة، كما يمكن أن تحدث عمليات إعادة التركيز بسبب توزيع الأرباح لحملة الأسهم في السنة الماضية أما أسباب إعادة التركيز الاستراتيجي.

فحسب الدراسة التي قام بها *Johnson* في 1996 حول أسباب و نتائج برامج إعادة التركيز توصل إلى تحديد الأسباب الرئيسية التي تفرض على المؤسسة إعادة تركيز أنشطتها مثل "ميل بعض الصناعات إلى التركيز الصناعي أكثر ضمن هيكل الصناعة وهذا ما يشكل تهديد لبعض المؤسسات، ارتفاع شدة المنافسة ضمن هيكل الصناعة، بالإضافة إلى بعض الأسباب الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها كالرغبة في التخلي عن النشاطات الغير مرغوب فيها أو ذات القيمة المنخفضة، ضعف نظام الحوكمة في المؤسسة، ضعف في الصياغة و التنفيذ للاستراتيجية التي تتجاوز الحجم الأمثل للتنوع، الأداء الضعيف للمؤسسات و للوحدات التابعة لها<sup>1</sup>.

يساهم خيار إعادة التركيز الاستراتيجي في السيطرة على التكاليف، حيث أن إعادة تعريف حدود المؤسسة ونشاطاتها يسمح بالمعرفة الدقيقة لحرفة المؤسسة وإعادة التموقع حولها بخلق تعاضدية إيجابية بين حرف المؤسسة وهذا ما يخفض تكاليف التنسيق بين الأنشطة وتستفيد المؤسسة من تكاليف الفرصة البديلة من جهة أخرى عن تخريج النشاطات المساعدة من جهة أخرى<sup>2</sup>، فالعودة للحرفة الأساسية يعني العودة لزيادة الاستفادة من أثر الخبرة نتيجة التحكم الأكبر في الأنشطة الأساسية من خلال أثر التعلم الأكبر في هاته الأنشطة.

فخيار إعادة التركيز يمكننا من الاستفادة مما يعرف بتعاضدية التكاليف "*synergies des couts*" والتي هي تعاضديات عملية والمتعلقة بما يسميه الاقتصاديين باقتصاديات النطاق أو الميدان "*économies de champ*"، هذا ما يكمن من استغلال نفس الموارد في ميادين نشاط مختلفة، فبعض الأنشطة بالرغم من كونها مختلفة إلا أنها تتشارك في وحدات من سلسلة قيمتها (تكنولوجية، تموين، أنظمة معلومات، تسويق، قوة بيع أو الوظائف الإدارية)، فتعاضديات التكلفة تجسد إذا النقاط المشتركة بين الأنشطة المختلفة المدارة من قبل نفس المؤسسة والتي تمكن من السيطرة على التكاليف الصناعية<sup>3</sup>.

إن خيار إعادة التركيز يعمل على تحقيق مجموعة من المنافع الاستراتيجية للمؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ يسمح للمؤسسات بإعادة التمركز حول نقاط قوتها ودعم تنافسيتها.
- ✓ تعزيز النمو، من خلال إعادة التموقع حول الحرفة الأساسية وتوجيه كل الاستثمارات نحوها.

<sup>1</sup> خرشي إسحاق، إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الأساسية لتحسين الوضعية التنافسية للمجمعات الصناعية الجزائرية تصور نموذج مقترح لمجمع صناعة الزجاج والكشط *ENAVA*، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية العدد 2014/05، ص 16-17.

<sup>2</sup> خرشي إسحاق، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة سوفي بلاست مجمع *ENPC* سطيف، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> *Lehmann Ortega et autre, Strategor, 6 éditions, op cit, p 423.*



- ✓ تحسين الربحية وتعظيم التمويل الذاتي، من خلال زيادة القيمة المضافة للنشاطات.
  - ✓ التخفيف من آثار التقلبات في الإيرادات، من خلال إعادة التوزيع الجغرافي للأنشطة المضيفة للقيمة أي إعادة التوازن لمحفظة النشاطات الاستراتيجية.
  - ✓ خفض التكاليف الغير مباشرة من خلال السيطرة على التكاليف الكلية.
- ففي هذا الصدد يمكن أن نطلق على "إعادة التركيز" تسمية "إعادة السيطرة على التكاليف" لكونه في غالب الأحيان كما بينته الدراسات ينطلق من مشكلة تشتت الموارد والكفاءات وارتفاع تكاليف النشاطات وهدفه العودة للحرفة الأساسية للسيطرة مجددا على هاته التكاليف.

### المطلب الثالث: خيار تخريج النشاطات الغير مسيطر على تكاليفها.

تعتبر استراتيجية التخريج استثنائية بالنسبة لكل استراتيجيات الانسحاب اللاحقة، باعتبار محافظة المؤسسة على ارتباطها بالنشاط المتنازل عنه للغير، فغالبا ما تحافظ المؤسسة (الأمرة أو الزبون) على الوظائف الأساسية مثل التصميم، التجميع، التسويق، وتعطي المؤسسة (المجهزة أو المورد) بمهام محددة مثل تصنيع أحد المركبات<sup>1</sup>.

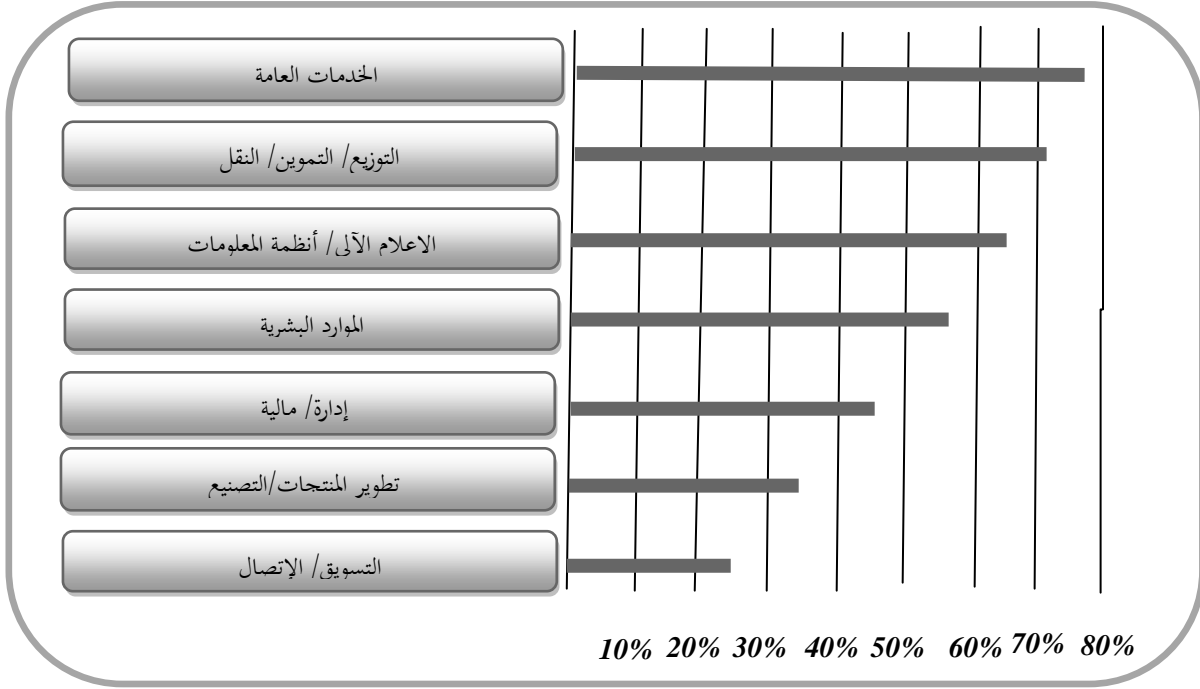
فمصلح التخريج غير موحد التعريف من قبل المسيرين، فحسب دراسة قام بها "Baromètre Outsourcing" سنة 2002، 29% من المسيرين عفوا التخريج على أنه .... "sous-traitance"، في حين 48% منهم عرفوه على أنه *délégation d'une fonction....* أما التعاريف الثلاثة المتبقية فهي الأقل نسبة وتخلصت في إعادة التركيز حول الحرفة الأساسية بنسبة 15% و العودة الى التخصص بنسبة 14% أو طلب عمل ما لا يمكن عمله "faire faire" بنسبة 12%<sup>2</sup>.

إن خيار تخريج النشاطات مرتبط دوما بالسؤال الاستراتيجي الكبير الذي يطرحه المسيرون أي نشاطات تقوم المؤسسة بإدخالها من خلال التكامل وأي منها نقوم بتخريجها؟ فهذا السؤال كان محور دراسة للباحثين "Ernest et Yong" على عينة مكونة من 600 مؤسسة أوروبية في البلدان التالية: فرنسا، المملكة المتحدة، ألمانيا، إيطاليا، إسبانيا، وبلجيكا، والشكل الموالي يوضح ما توصلت اليه.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 280.

<sup>2</sup> Jérôme Barthélemy, *Stratégies d'externalisation*, 2eme édition, Dunod, paris france, 2004, p09.

## الشكل رقم (III-04): التخريج في المؤسسات الأوروبية

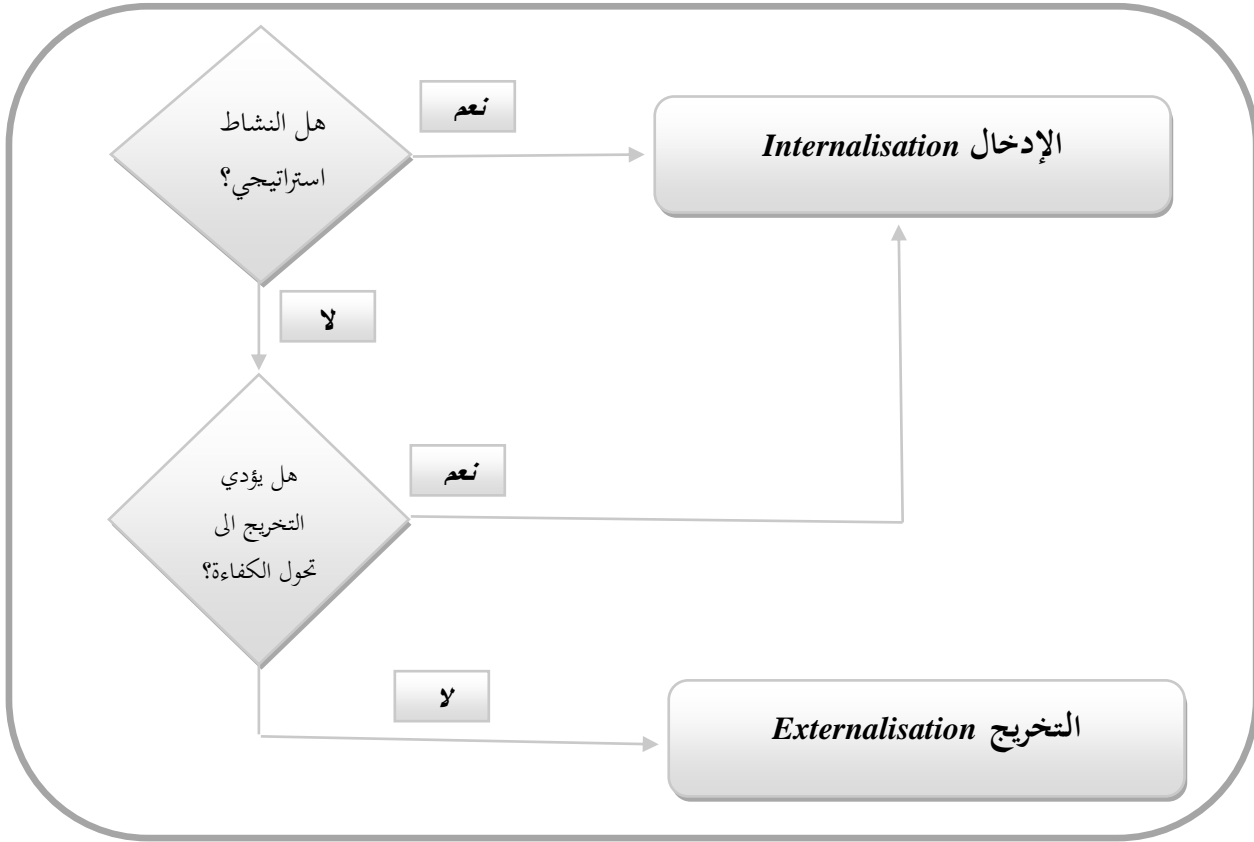


*La source : Lehmann Ortega et autre, Strategor, 6 éditions, op cit, p 200.*

يتضح من الشكل أعلاه أن 76% من المؤسسات الصناعية الأوروبية قامت بتخريج نشاطات الخدمات العامة، كما جاء في المرتبة الثانية نشاطات التوزيع والتمويل والنقل بنسبة أقل قدرة ب 73%، في حين 68% من المؤسسات أخرجت نشاطات الاعلام وأنظمة الإتصال، بينما النشاطات الإدارية والمالية جاءن بنسبة اقل قدرت ب 56%، وتلتها نشاطات تطوير المنتجات والتصنيع ب 46%، بينما جاءت أخيرا نشاطات التسويق والاتصال بنسبة لم تتجاوز 28%.

إن استراتيجية التخريج تتوقف على طبيعة النشاط المراد تخريجه والآثار الاستراتيجية المترتبة على هذا القرار وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

## الشكل رقم (III-05): خوارزمية التخرير



المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 281.

يتضح من الشكل أعلاه، أنا قرار تخرير النشاط مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى استراتيجية وكفاءة هذا النشاط، فكلما كان النشاط ذا وزن استراتيجي ومتمتع بكفاءة أساسية أو ما يعرف بالكفاءات النادرة كلما صعب على المؤسسة تخريره.

فالتخرير يرتبط دوماً بالقدرات الاستراتيجية "les capacités stratégique" وسلسلة القيمة، فهو يترجم قرار الشراء من الخارج، للمنتجات والخدمات التي كان يفضل سابقاً انتاجها داخلياً، فهو يتعلق مثلاً بتسيير الرواتب أو أنظمة المعلومات، التنظيم أو بإنتاج بعض مكونات المنتج، فلا بد من أخذ عاملين بعين الاعتبار عند اختيار المورد الخارجي، بداية أن يكون خيار التخرير "Faire Faire" أكثر مردودية من التصنيع الداخلي "Faire"، ويليهِ ألا نقوم بتخرير الكفاءات الأساسية لكونها بالتأكيد مفتاح الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

يمكن أن يكون خيار التخرير مفروضاً من قبل هيكل الصناعة، فحواجز الدخول وعدم التوازن التنافسي -الذي يؤدي لفوارق بين قيمة المنتج وسعره- وغيرها تفرض على المؤسسات تخرير نشاطاتها، فالمؤسسات ونتيجة هاته الضغوطات الهيكلية تلجأ لنوعين من التخرير،

<sup>1</sup> Gerry Jonson, et autres, *stratégique*, 7 eme édition, op cit, p542.

- التخريج الإيجابي "*Externalisation positive*" وهو الذي يعود بالنفع على جميع الأطراف المشاركة،
- أما التخريج السلبي أو التواطئي "*Externalisation négative*"<sup>1</sup> فهو الذي يتجلى بوضوح في مثال تخريج النشاطات المضرة بالبيئة هروبا من الالتزامات القانونية والاجتماعية في البلدان الأصلية واضراراً ببلدان أخرى اقل رقابة في هذا المجال.

السيطرة على التكاليف هي المرادف الأساسي لدوافع التخريج، فعددي الأمثلة توضح هذا الصدد، الجدول الموالي يوضح العمليات الأربعة الرئيسية المنتهجة من قبل مؤسسة "Bull" والتي رادفها دوماً سيطرة على التكاليف الصناعية. الجدول رقم (III-03): النشاطات المخرجة من عينة من المؤسسات الأوروبية.

النشاطات المخرجة	المتعاقدون	قيمة ومدة المعاملة MF	عدد الموظفين المحولين	الاقتصاديات المحققة
الخدمات العامة	France Climat	40 للسنة	85	16%
التوثيق التقني	R.R Donnelley	144 ثلاث سنوات	47	16%
الاعلام الآلي	Integris (filiale)	400 لخمس سنوات	350	20%
شبكات الاتصالات الداخلية	Eunetcom	-	10	12%

La Source : Jérôme Barthélemy, *Stratégies d'externalisation*, 2<sup>eme</sup> édition, op cit, p45.

يتضح جلياً من الجدول أعلاه، أن المؤسسة نجحت من خلال تطبيق خيار تخريج نشاطاتها المساعدة على السيطرة على هامش مهم من تكاليفها، والذي تراوح بين 12 و 20%، كما أنها نجحت في السيطرة على 16% من تكاليف الخدمات العامة في ظرف لا يتجاوز السنة، وهذا ما يؤكد الدور الكبير الذي يلعبه خيار التخريج في السيطرة على التكاليف الصناعية.

فالسيطرة على التكاليف الصناعية بانتهاج خيار تخريج النشاطات المساعدة تركز على الميكانيزمات الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

#### ➤ اقتصاديات حجم المقدم الخاص:

فهي تنتج لدى المؤسسات الموردة أو المقدمة لخدمات التخريج عن مضاعفة استعمال الموارد والعناصر البشرية المتحصل عنها من المؤسسات المخرجة لنشاطاتها، فهاته المؤسسات تعمل لصالح عدد كبير من الزبائن - مؤسسات مخرجة- فهذا التراكم في الموارد والعناصر البشرية لدى المقدمين والموردين المتخصصين يجعلهم يحققون اقتصاديات حجم أكبر مما تحققه المؤسسات الأصلية الغير متخصصة، فالدراسات أثبتت أن

<sup>1</sup> Dennis Carlton, et autres, *Economie industrielle*, 2<sup>eme</sup> édition, op cit, p 130.

<sup>2</sup> Jérôme Barthélemy, *Stratégies d'externalisation*, 2<sup>eme</sup> édition, op cit, p49-47.

المؤسسات التي تعمل على البرمجيات والتي تمتلك أكثر من زبون - أكثر من مؤسسة مخرجة لأنظمة معلوماتها- يمكنها تحقيق سيطرة أكبر على التكاليف تقدر بين 35 و 40% مقارنة بكل زبون، كما أن مؤسسة "IBM" قامت بتخريج جزء من سلاسل توريدها في فرنسا وألمانيا وإيطاليا لمؤسسة "Géodis" بهدف السيطرة على 30% من تكاليف تمويل المؤسسة<sup>1</sup>.

### ➤ اقتصاديات الاستثمارات:

فالعديد من عمليات التخريج تكون مصحوبة بتحويل للموارد والعناصر البشرية للموردين والمتعاقدين، وهو ما ينجر عنه عوائد مادية وانخفاض تكاليف، كما أنه يضمن مرونة التكاليف " *la flexibilisation des couts*"، فبدل استثمارها في عناصر بشرية وموارد *faire fixes*، المؤسسة المخرجة لنشاطاتها تدفع للمتعاقدين تعويضا للمقابل الفعلي للاستهلاك *faire variables*، إذا فالتخريج يجنب المؤسسة تحريك الموارد المالية بالتحويل الى المتعاقدين الخطرين الأكبرين للاستثمار والمتمثلان في: خطر التكاليف الإضافية المرتبطة بالاستثمارات الإضافية، وخطر القدرات الإضافية المرتبطة أيضا بهاته بالاستثمارات الإضافية، فتحويل التكاليف الثابتة الى تكاليف متغيرة يمنحنا اقتصاديات استثمار.

### ➤ شروط وظروف عمل أقل ملائمة للعناصر البشرية المخرجة:

فالموردون والمتعاقدون يقترحون على العناصر البشرية المخرجة شروط وظروف عمل أقل مما توفره المؤسسات الكبيرة المخرجة لنشاطاتها، هذا ما يشكل عاملا حاسما في السيطرة على التكاليف.

فبالرغم من أنه لا يمكن تخريج كل النشاطات إلا أن المؤسسات الصناعية تلجأ لهذا الخيار الاستراتيجي نظرا لما يحقق من ميزات لها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

### ✓ السيطرة على تكاليف النشاطات المخرجة:

فالعمل مع في نفس الوقت مع عدد من الزبائن، الموردين ومقدمي الخدمات الخاصين -تربطهم مع المؤسسة علاقات استراتيجية نتيجة المصير المشترك- والتي تزيد لديهم الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومنه زيادة إرضاء الزبون النهائي بتقديم منتجات بقيمة مرغوبة وأسعار أقل من المنافسين.

### ✓ تحسين كفاءة النشاطات المخرجة:

فالموردون ومقدمو الخدمات يمكنه تطوير خبرات متطورة أكثر مما لدى زبائنهم - المؤسسة الأم- نظرا للتخصص، هاته الخبرات تمكنهم من تحسين كفاءة هاته النشاطات.

### ✓ إعادة التركيز حول قلب حرفة المؤسسة:

فتخريج النشاطات يمكن من السيطرة على تكاليف نشاطات المؤسسة، هذا العائد المالي ينعكس على الاستثمار في قلب حرفة المؤسسة.

<sup>1</sup> Jérôme Barthélemy, *Stratégies d'externalisation*, 2 eme édition, op cit, p46.

<sup>2</sup> Lehmann Ortega et autre, *Strategor*, 6 éditions, op cit, p 201.

## ✓ تحسين إدارة النشاطات المخرجة:

فبعض النشاطات لا تكون مدارة بشكل جيد داخليا، فتخريجها للموردين أو مقدمي الخدمات يزيد من ثبات، لأن المؤسسات المخرجة الى ...

**المبحث الثالث: الخيارات والإدارة الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف ودعم تنافسية المؤسسة.**

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لدور متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في دعم تنافسية المؤسسة، وكذا الدور الآخر للخيارات الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة، ثم نختتمه بإيجابيات وسلبيات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية.

**المطلب الأول: متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف لدعم تنافسية المؤسسة.**

إن المؤسسات المحددة لسلسلة قيمتها، تكون قد حددت محددات التكاليف لكل نشاط مبتكر للقيمة، ويمكنها دعم تنافسيها من خلال:<sup>1</sup>

➤ تحديد محددات تكلفة كل نشاط أفضل من المنافسين، ويكون هذا بالإجابة عن الأسئلة المفتاحية التالية:

1. هل يمكننا تدنية التكاليف مع المحافظة على قيمة منتجاتنا؟

2. هل يمكننا زيادة قيمة منتجاتنا من خلال هذا النشاط، مع ثبات تكاليف تصنيعه؟

3. هل يمكننا تدنية الأصول المستعملة في هذا النشاط، مع ثبات قيمة وتكاليف منتجاتنا؟

فديمومة تحليل التكاليف، القيمة، الأصول المستعملة، على مستوى كل نشاط، يمكن المؤسسة من دعم تنافسيها، وهذا فعلا ما تمكنت المؤسسات اليابانية من الوصول إليه، سيطرة فعلية على تكاليفها أو تمييز منتجاتها، ومقارنة سلسلة قيمتها مع واحد أو مجموعة من منافسيها الأساسيين، وتحديد الإجراءات الأساسية التي تمكن من الإدارة الأكثر كفاءة وفعالية لسلسلة قيمتها مقارنة بالمنافسين.

➤ إعادة تنظيم سلسلة القيمة ما يدعم تنافسية المؤسسة، كل هذا من خلال إدارة أكثر كفاءة وفعالية لسلسلة قيمتها مقارنة بمنافسيها، فالمؤسسة هنا تركز جهودها لإعادة تحديد وتعريف لسلسلة قيمتها التي تحقق نتائج أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين.

فمايكل بورتر في نموذجة لتحليل المنافسة، يقترح على مسيري المؤسسة دراسة مؤسستهم باستخدام فلسفة سلسلة القيمة، فيمكن تحديد سلسلة القيمة على أنها مجموعة من الأنشطة المتميزة عن المنافسين والتي تساهم في ابتكار القيمة التي تدفع الزبون للتضحية النقدية مقابل الحصول عليها، وأبعد من ذلك، تمكن سلسلة القيمة المؤسسة من فهم أعمق لأنشطتها وكيفية ادارتها للوصول إلى أداء مختلف عن المؤسسات المنافسة، فحسب مايكل بورتر تحليل وترتيب أنشطة المؤسسة يمكنها من إيجاد التوليفات الأصلية التي تميزها

<sup>1</sup> John Shank, Vijay Govindarajan, *La gestion stratégique des couts*, op.cit, p 164.

عن بقية المنافسين في أعين زبائنهم، وهته التوليفات تكون في غالب الأحيان صعبة التقليد من قبل المنافسين، وهذا ما يطلق عليه تسمية الكفاءات المتميزة للمؤسسة<sup>1</sup>.

تدعم سلسلة القيمة تنافسية المؤسسة، من خلال تمكينها من تطوير ميزة تنافسية مبنية على تحسين إدارة الروابط بين الأنشطة، وكذا معرفة وتطوير الروابط بين أنشطة المؤسسة وأنشطة شركائها - موردين، موزعين - ، فهته القدرات التنسيقية بين الأنشطة الداخلية أو مع الخارج تمكن المؤسسة من الحصول على " القدرات التنظيمية " " *capacités organisationnelles* " ، فهي تسهل استغلال كفاءات المؤسسة في إطار داخلي وخارجي، كما تساعد على الحصول على أثر النفوذ " *effet de levier* " ، فهذا النفوذ يكون نتيجة تحسين الأداء الناتج عن تحسن إدارة الروابط بين مختلف الكفاءات أو الأنشطة ضمن سلسلة قيمة المؤسسة وشركائها<sup>2</sup>.

فتحليل سلسلة القيمة يجب عن السؤال<sup>3</sup>:

- هل يمكننا أو لا، امتلاك كفاءات وقدرات وموارد للحصول على ميزة تنافسية لكل قسم من الأقسام الاستراتيجية الموجودة أو التي سنعمل على إيجادها؟

كما أن تحليل سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة يجب عن السؤال كيف يمكننا أن ننافس؟

فمايكل بورتر بين أن اختيار استراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكننا من بناء سلسلة قيمة متفردة عن المنافسين، وهذا التفرد هو ما يدعم تنافسية المؤسسة، ولن يتأتى إلا من خلال:

➤ تحديد سلسلة القيمة المناسبة لتخصيص التكاليف والأصول المناسبة لكل نشاط مبتكر للقيمة.

➤ تحديد عوامل تغير التكاليف لكل نشاط مبتكر للقيمة.

➤ تحديد سلاسل قيمة المنافسين، بتحديد التكلفة النسبية لنشاطات المنافسين والعوامل المحددة لتمييزها، ومصادر هاته الفروق.

➤ صياغة استراتيجية لتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة، بالسيطرة بالتكاليف، وإعادة تشكيل سلسلة القيمة للمؤسسة.

فمتطلب التحليل المقارن، لا يبتعد كثيرا عن سلسلة القيمة، بل هو مكمل لها، لكونه يعتمد أساسا على تحليل سلاسل قيمة المنافسين ومقارنتها مع سلاسل قيمة المؤسسة، وهذا ما يدعم تنافسية المؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers, *Le management stratégique de l'analyse à l'action*, Les Éditions Transcontinental, Montréal (Québec), 2008, p 114-115.

<sup>2</sup> Frank BRULHART, *Les 7 points clés du diagnostic stratégique Avec la Méthode des Cas l'analyse à l'action*, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p80.

<sup>3</sup> Gérard Garibaldi, *Analyse Stratégique*, op cit, p 330-331.

## الجدول رقم (III-04): مقارنة سلاسل قيمة المنافسين

التأثير على التكلفة	التأثير	معالم المنافسة	تكلفة المؤسسة	النشاط ومسبب التكلفة
8%-	20%-	الشراء بكميات كبيرة من الخارج	40%	التموين: المواد الأولية
15- 3+	60%- 100%+	العمل في مجموعات هيكل الأجور حدثة الآلات	25% 3%	التصنيع: اليد العاملة الإهتلاكات
6%+	40%+	قوة بيعية أكبر وقوة اتصالات مع الزبائن	15%	التسويق
-	-	استعمال الوسائل الخاصة لكن الامداد بكميات كبيرة	5%	الإمداد
4%-	100%-	ميزانية متوازنة	8%	الأعباء المالية
1%-	15%-	وحدتي تصنيع ولكن هيكل ضعيف	8%	الأعباء الهيكلية
-19%			100%	المجموع

La source : Gérard Garibaldi, *Analyse Stratégique*, op cit, p 338.

فالتحليل المقارن مع المنافسين يحدد نطاق المعركة ونطاق المنافسة، الذي تسعى المؤسسة الى إثبات حرفتها ووجودها فيه، وكيف تنافسها المؤسسات الأخرى.

## المطلب الثاني: خيارات السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسة.

إن خيار التكامل يقود الى تغيير هيكل تكاليف المؤسسات المتكاملة، ويزيد صلابة "la rigidité" المؤسسة، فالتكامل يدعم تنافسية المؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

- تغيير هيكل التكاليف: فالتكامل يغير من التقرير تكاليف ثابتة / تكاليف متغيرة، ما يزيد من استجابات المؤسسة لتحركات المنافسين، فالأرباح تزيد بشكل أكبر بالنسبة للمؤسسات المتكاملة.
- التكامل يجعل المؤسسة أكثر صلابة، وأقل مرونة:

فالمؤسسات المتكاملة تدعم تنافسيته من خلال تدعيم حواجز الدخول أمام المنافسين، وكذا رفع حواجز الخروج، ويجعل المؤسسة في استقلالية اقتصادية "dépendance économique"، فالمؤسسة الآن مستقلة بمعاملاتها الداخلية.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Brechet, *Gestion Stratégique*, op.cit, p164-165.



## ➤ التكامل قد يكون شكلا من أشكال التنوع:

لكونه يقود المؤسسة نحو زوج جديد من *métiers / missions*، فتنوع حرف المؤسسة يقودها الى موارد وكفاءات مستقلة، ثقافات تنظيمية مختلفة، متطلبات تسيير في نهاية المطاف مختلفة.

## ➤ التكامل يمكن المؤسسة من جعل العلاقات التجارية داخلية:

فالمؤسسات المتكاملة تحول العلاقات التجارية السوقية السابقة الى علاقات داخلية متحكم فيها، فيمكنها من التحكم الداخلي في قوى العرض والطلب.

فخيار التكامل، يمكن المؤسسة من اعادة رسم حدودها، بتحويلها للمعاملات السوقية الخاضعة للمنطق الحر منطق العرض والطلب، والمنسقة عن طريق آلية الأسعار، إلى معاملات داخلية منسقة عن طريق سلطة مسيري المؤسسات المتكاملة، فتوحيد مصير المؤسسة ومورديها أو موزعيها يجعلها تحت توجه استراتيجي واحد، يدعم تنافسيتها، ويجعلها أكثر تأثيرا في الأسواق وأقل تأثرا.

تمكين المؤسسة من وضع حواجز تعوق المنافسين الجدد بواسطة التكامل العمودي إلى الخلف وذلك بسيطرتها نقاط توزيع المنتج، كما يؤدي التكامل العمودي إلى تمكين المؤسسة الصناعية من حماية جودة منتجاتها في مرحلة إنتاجية واحدة أو في جميع المراحل الإنتاجية مما يجعلها متميزة في الصناعة التي تنشط فيها، ومما يسهل لها الاستثمار في الأصول المتخصصة التي تستخدمها هذه المؤسسة في رفع كفاءة أدائها التي ينتج عنها في النهاية خفض للتكاليف وتميز المنتجات والسيطرة على التسعير<sup>1</sup>.

إن استراتيجية التكامل تدعم تنافسية المؤسسة، حيث تمنحها كل مزايا استراتيجية تنوع المنتجات و كذا الأسواق ، أما سيطرتها على أنشطة المنبع أو المصب فيمنحها القدرة على التمييز بأسعار المنتجات وجودتها و أيضا الخدمات المرفقة لها ، أما حركة المؤسسة في الفرع تمنحها إلغاء قوة التفاوض مع الموردين ثم العملاء فيزيد من تفوقها في السوق ، و بالتكامل العمودي تتحكم المؤسسة في سوق المواد الأولية في المنبع أو تمييزها في خدمة العميل عبر أنشطة المصب ما يمكنها من وضع عوائق دخول للمنافسين الجدد ، كما أن زيادة قوة المؤسسة في السوق تمكن من الحصول على المعلومات الملائمة حول السوق ما يعني الأسبقية على المنافسة، الجانب التقني.

و لقد اهتم " Barreyer " بدراسة هذا الجانب و قارن بين وضعية التكامل العمودي والاعتماد على منتجات و خدمات خارج المؤسسة ، و الحظ أن التكامل العمودي يسمح بترشيد العملية الإنتاجية ألن عملية الشراء تتضمن مخاطر التبعية للمحتكر ، كما أن التكامل العمودي يؤمن للمؤسسة نوعية المنتجات و الخدمات المرغوب فيها ، دون اللجوء إلى العملاء في عملية التمويل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فريك يحيى، استراتيجية التكامل العمودي في مجال الصناعة -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2001-2012، ص88.

<sup>2</sup> فريك يحيى، استراتيجية التكامل العمودي في مجال الصناعة -دراسة حالة مجمع صيدال-، مرجع سبق ذكره، ص89.

فخيار التكامل يسمح بترشيد العمليات التصنيعية ومنه دعم تنافسية المؤسسة من خلال القضاء على:<sup>1</sup>

- الخطوات الوسطية.
- استعادة هوامش الوسطاء.
- مراقبة أكبر على جودة المنتجات.
- مراقبة أكبر للأسواق.
- بناء حواجز تنافسية إضافية.

يدعم خيار تخريج الأنشطة تنافسية المؤسسة من خلال:<sup>2</sup>

#### ➤ مردودية استثمارات أعلى:

فخيار تخريج الأنشطة الغير مسيطر على تكاليفها قد يمنح المؤسسة مردودية أعلى من خيار التكامل، كما ويمنحها مزايا تنافسية أكبر.

#### ➤ تعزيز ودعم مصادر الميزة التنافسية:

فخيار التخريج يسمح للمؤسسة بالحصول على موارد وكفاءات خارجية والتي يمتلكها مقدمو خدمات التخريج، كما ويمنحها تغيير الزبائن بالوصول الى زبائن مقدمي الخدمات، فتدنية التكاليف تكون متاحة اذا تمكنت المؤسسة الشريك من الاستفادة من اقتصاديات حجم أو كفاءة أكبر من المؤسسة، والتي يصعب عليها الوصول اليها لكونها متعلقة بأصول وكفاءات خاصة ونادرة، إضافة الى الاستفادة من تعاضديات إضافية ومكملة لتنافسياتها، والتي هي الهدف من عقود التخريج، فهذا الدعم للتنافسية هو مفتاح لقلب منطق التطوير بالمفهوم الاستراتيجي.

#### ➤ المرونة:

فالعودة لخيار التكامل يمنحنا نوعا من الحركية الاستراتيجية "*mobilité stratégique*"، ويجعل المؤسسة أقل حساسية لتذبذب مردودية أنشطتها.

#### ➤ تخفيف التعقد المؤسسي "*organisationnelle la comlexité*":

والذي يصاحبه منطقيا تخريج المهام للشركاء، نتيجة حوافز السوق الدافعة الى الاستعانة بشركاء خارجيين. فخيار تخريج الأنشطة يدعم تنافسية المؤسسات الصناعية، من خلال أن يجعلها تركز نفسها لنشاطاتها الأساسية، وتوزع تعاضدية نشاطاتها الثانوية على مقدمي الخدمات بدل التخلي عنها، فهو يمكن المؤسسة من التركيز على قلب حرفتها "*cœur du métier*"، وتخريج الأنشطة الغير معنية بقلب حرفتها إلى مقدمي الخدمات،

<sup>1</sup> Abate René, Jean-Marie Ducreux, Nicolas Kachaner, *Le Grand Livre de la Stratégie*, Éditions d'Organisation, paris, 2009, p 184.

<sup>2</sup> John Shank, Vijay Govindarajan, *La gestion stratégique des couts*, op.cit, p 165.

فهذا النهج يتيح التركيز على المهارات والخيارات والحرفة الأساسية للمؤسسة، وكذا تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، من خلال المعرفة الجيدة لمقدمي الخدمات للبيئة الخارجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسة.

توجد مجموعة من مزايا تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسة:

- ✓ ضمان موقع تنافسي مقارنة بالمنافسين داخل مجال نشاط المؤسسة.
- ✓ توقع تنافسي مبني على أساس التكلفة في اذهان الزبائن.
- ✓ دفع الزبائن الى طلب تخفيضات على منتجاتهم ما يقلل من ربحيتهم.
- ✓ فرض ضغوط تنافسية بإجبار المنافسين بالضغط على تكاليفهم، ما قد يؤدي الى صراعات بين مالكي ومسيري هات المؤسسات نتيجة تعارض المصالح، وكذا ما قد يؤلب النقابات العمالية ضدهم نتيجة تخفيضات الأجور للسيطرة بالتكاليف لضمان موقع تنافسي.
- ✓ الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المنافسين.
- ✓ ضمان بقاء المؤسسة، من خلال تفعيل آليتها التنسيقية المختلف عن الآليات السوقية والسيطرة الأكبر على التكاليف، مقارنة بالأسواق.
- ✓ تحصيل هوامش ربح أعلى من مستويات أرباح المنافسين.
- ✓ زيادة الرقابة على الأنشطة المؤسسة.
- ✓ زيادة مساحة المناورات السعرية للمؤسسة المطبقة لهاته الاستراتيجية.
- ✓ بناء حواجز دخول أمام الدخلاء الجدد مبنية على أساس التكاليف.
- ✓ تقييد حركة المنافسين من خلال فرض مجموعة من التحالفات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسة عن طريق خيار التكامل للسيطرة على تكاليفها.
- ✓ تحقيق مرونة أكبر للتعامل مع تكاليف الموردين.
- ✓ زيادة القدرات على المجارة السعرية لأسعار الموردين.
- ✓ توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، من خلال سعيها للاستفادة من اقتصاديات الحجم للسيطرة على تكاليفها.
- ✓ إيجاد أحسن مقارنة بين السعر والقيمة المدركة من قبل الزبائن.

<sup>1</sup> Abate René, et autres, *Le Grand Livre de la Stratégie*, op cit, p 185.

بينما ثمة خطران أساسيان ناجمان عن اتباع استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

أولاً: عدم الوصول الى الاستراتيجية أي عدم الوصول الى السيطرة على التكاليف، أو عدم القدرة على المحافظة على هاته الاستراتيجية.

ثانياً: تآكل قيمة الميزة الاستراتيجية التي توفرها الاستراتيجية بتطور الصناعة، فهي تعتمد على إقامة أنواع مختلفة من الدفاعات في مواجهة القوى التنافسية، ومن غير المفاجئ أن تنطوي على أنواع مختلفة من المخاطر، ومن المهم جداً لمتخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسة معرفة هاته المخاطر ليحسوا الاختيار بين البدائل، تفرض الريادة في التكلفة أعباء شديدة على المؤسسة للمحافظة موقعها التنافسي، ما يعني إعادة استثمار في المعدات الحديثة، والتخلص من الأصول القديمة، وتجنب التنوع المفرط في خط الإنتاج، ومتابعة التحسينات التكنولوجية بيقظة، وتراجع التكلفة مع الحجم المتراكم ليس أمراً تلقائياً البتة، ولا يمكن جني كل وفرات الحجم المتوافرة دون إيلاء انتباه كبير.

لخصها مقدم هاته استراتيجية السيطرة بالتكاليف في صورتها الحديثة للعالم مايكل بورتر فيما يلي:<sup>1</sup>

- التغيير التكنولوجي الاستثمارات أول التعلم السابقين.
- انخفاض تكلفة التعلم على الداخلين الجدد الى الصناعة أو الأتباع، من خلال التقليد أو قدرتهم على الاستثمار في أحدث المنشآت.
- عدم القدرة على رؤية التغيرات المطلوب إدخالها على المنتج أو التسويق بسبب تركيز الاهتمام على التكلفة.
- تضخم التكاليف التي تضيق قدرة المؤسسة على المحافظة على التميز السعري الكافي لمعادلة صورة العلامة التجارية لدى المنافسين أو المقاربات الأخرى للتمييز.

<sup>1</sup> Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, op cit, p88.

## خلاصة:

نستخلص مما سبق أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف تتلخص في الثلاثية سلسلة القيمة المقسمة المؤسسة الى أنشطة بغية التحليل الأعمق والفهم الأكبر للأنشطة من حيث اضافتها للقيمة واستهلاكها للموارد، مسببات التكلفة من حيث البحث عن مسبب التكلفة وليس قراءة نتيجة التكلفة فحسب، وأيضاً تركز على التحليل المقارن المعتمد على مقارنة تكاليف وتنافسية المؤسسة الصناعية بنافسيها، كما أن المسير بيده ثلاث خيارات استراتيجية أساسية، خيار التكامل والتخريج وإعادة التركيز، كما عددنا مجموعة من المزايا والسلبيات لتطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

الفصل الرابع: تحليل استراتيجية وتنافسية مؤسسة فيياكس بلاست

## تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة بتعريف الجمع الصناعي الذي تنتمي إليه من خلال سرد مختلف المراحل التاريخية التي مر بها في هيكلته وتسييره، وكذا تعدادا مختلف فروعها أماكن تواجدها ومختلف المنتجات التي تنتجها، ثم بعد ذلك سنتطرق لتعريف مؤسسة فيياكس بلاست هيكلها التنظيمي ميادين نشاطاتها ومختلف منتجاتها، بعدها سنحلل استراتيجية وتنافسية مؤسسة فيياكس بلاست، بعدها نتطرق لتحليل تكاليف المؤسسة، من حيث تكاليف النشاطات الأساسية ثم النشاطات الدامعة، وأخيرا سنختم فصلنا بالتطرق لتحليل تكاليف المنتج النموذجي المختار .

## المبحث الأول: مدخل لمجمع البلاستيك والمطاط "ENPC" ومؤسسة "FIPEXPLAST"

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لتعريف بمجمع البلاستيك والمطاط "ENPC"، وكذا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة فيياكس بلاست، وأهم ميادين نشاطها وكذا أهم منتجاتها.

## المطلب الأول: تطور ونشأة مجمع البلاستيك والمطاط "ENPC".

ورثت الجزائر عن الاحتلال الفرنسي مؤسسة البلاستيك والمطاط والتي تتكون من وحدتين لإنتاج وتحويل البلاستيك والمطاط، فأحدهما كانت تقع بالحراش والأخرى بحسين داي، ووحدة البلاستيك ووحدة المطاط التي سيرت من طرف الشركة الوطنية للتعددين، وانطلقت عملية التصنيع سنة 1972م، بحيث قدمت شركة سوناطراك خمسة مشاريع كبرى.

في سنة 1979 جمعت الوحدات الخمس لتصبح المؤسسة الوحيدة عبر الوطن، والتي تنتج هذا المجال الصناعي، ونظرا للتطورات الأخيرة التي شهدتها الاقتصاد كإعادة الهيكلة والتحويلات التي مست الاقتصاد الوطني وفقا للمرسوم رقم 80-102 الصادر في: 6 فيفري 1980، ومنه تأسس مجمع البلاستيك والمطاط "ENPC" في 16 أفريل 1980.

عرف المجمع تحولات هيكلية كبيرة، اذ انتقل من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة ذات أسهم بتاريخ 14 جانفي 1998، مقرها الرئيسي تابع للمديرية العامة بسطيف، وتحتوي المركبات الصناعية التالية

يجوي المجمع المركبات الصناعية التالية:

- ❖ مركب الشرق: مقره سطيف وبه 6 وحدات.
- ❖ مركب الوسط: مقره العاصمة وضواحيها وبه 6 وحدات.
- ❖ مركب الغرب: مقره الشلف، ومن أهم وحداتها الإنتاجية وحدة التجهيزات التقنية، وصفائح التزيين، الأنايب والبولستران، والصفائح، الصيانة والأمن وتنتج كل وحدة إنتاجها الخاص بها ما عدا وحدة الصيانة والأمن فهي تملك مسؤولية أمن وصيانة المؤسسة، وتعمل على تكييف الجو مع العمل.

يشار بالذكر، إلى أن الجمع وكاستجابة لضغوط البيئة الخارجية، أجرى مجموعة كبيرات التغييرات الهيكلية على مركباته، من خلال تغيير هيكلها التنظيمي على مستوى الوحدات التحويلية، وذلك بإدماج بعضها مع بعض لتدعيم تنافسية الجمع ككل.

فالباحث عن التطور التنظيمي لهذا الجمع تستوقفه أربع مراحل كالاتي:

#### ➤ المرحلة الأولى: الإنشاء والتأسيس.

عرف التطور التنظيمي لجمع "ENPC" أربع مراحل يكمل تلخيصها كما يلي:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 80 / 102 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1400 الموافق ل 6 أبريل 1980، تم إنشاء مؤسسة وطنية سميت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتعتبر تاجرة في علاقتها مع الغير وتخضع لمبادئ ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات، وأحكام الأمر رقم 74/71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والحام قانونها الأساسي.

تتولى في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية الاجتماعية ونتاج وترقية رقية المنتجات الناتجة عن تحويل البلاستيك والمطاط.

#### ➤ المرحلة الثانية: قبل إعادة هيكلة المجمع:

كان الجمع خلال هاته المرحلة مقسما الى مجموعة من الوحدات موزعة عبر ثلاث جهات من الوطن، جهة شرقية تضم عشر وحدات تتواجد جميعها بسطيف، الجهة الغربية تضم سبع وحدات موزعة بين شلف ووهران، أما الجهة الوسطى فضمة هي الأخرى سبع وحدات تتوزع بين العاصمة والمدية وذراع الميزان.

#### ➤ المرحلة الثالثة: إعادة الهيكلة والشكل الجديد للمجمع.

أصبح الجمع بموجب القرار القانوني الموقع من إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط "ENPC" كمجمع اقتصادي ذو أسهم "Groupe SPA" والذي تم في 01/01/2000 وبعد الدراسة التي قام بها المكتب الاستشاري "CET/C" بيومرداس الذي قرر تأسيس الفروع الثمانية الأولى وذلك من خلال توحيد مجموعة من الوحدات وتصنيف الوحدات المتبقية وحصرها في فرع واحد وهو فرع التسيير وإعادة التأهيل "SUGESTPAST"، وفي هاته المرحل عرف الجمع أكبر تحول استراتيجي جوهري.

#### ➤ المرحلة الرابعة:

بعد القسم الثاني من إعادة هيكلة المجمع، وفي 2002/1/1 تم ابعاد ثلاث فروع عن الجمع، ومنه أصبح الجمع كالاتي:

- 10 فروع صناعية هدفها صناعة منتجات البلاستيك والمطاط.
- فرع تجاري وحيد هدفه الأساسي التسويق لهاته المنتجات.



• فرع للتسيير "suggestion" هدفه تسيير المجمع.

فمجمع البلاستيك والمطاط المعروف بالاسم المختصر E.N.P.C هو مجمع صناعي عمومي ذو أسهم ومتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي، له عشر (10) فروع موزعة عبر أربع ولايات من الوطن هي: سطيف، المدية، الشلف والجزائر العاصمة. حدد مقره الاجتماعي بسطيف - المنطقة الصناعية - حيث يحتل مكانة متميزة في مجال الصناعات البتروكيمياوية وبالذات إنتاج البلاستيك والمطاط. والجدول الموالي يوضح هاته الفروع ومختلف تشكيلاتها الإنتاجية:

الجدول البياني رقم (IV-1): فروع المجمع وتشكيلة منتجاتها.

المنتجات	المؤسسة
منتجات متنوعة	ALMOULES
خدمات الامن الصناعي والصيانة	EURL IRC
Tube PEBD	SIPLAST
Injection/Soufflage	
Bande PEBD	SOFIPLAST
Mailles extrudées	
Film agricole	
Film pochet de lait	
Gaines Conditionnement	
Film Rétractable	
Sacherie et Gaines	
Produit calandrés	CALPLAST
Tube PEBD	FIPEXPLAST
Produit plats	
Activité diveres	
Film agricole	
Film sur emballage	
Band ps	
Tube PEHD	SISCOPLAST
Tube PEBD	
Gaine electricité	
Injection/Soufflage	
Tube PEHD	Sotuplast
Tube PEBD	
Tube PES	
Injection/Soufflage	
خدمات الامن الصناعي و الصيانة	EURL CAPSI
Produit plats	LAMIPLAST
Ventes produit finis	SOCOPLAST
Ventes matiers premiers	
Tube PVC	Transpolymers
Tube PEBD	
Gaine electricité	
Injection/Soufflage	
Compound PVC	
Film agricole	

<i>Sacherie</i>	
تسيير الممتلكات الفائضة	<i>EURL GESTER</i>
<i>Injection/Soufflage</i>	<i>SOEXPLAST</i>
<i>Compound PVC</i>	
<i>Produit régénérés</i>	
<i>Film agricole</i>	
<i>Film pochet de lait</i>	
<i>Film conditionnement</i>	
<i>Film sur emballage</i>	
<i>Sacherie</i>	<i>TRECYPLAST</i>
<i>Injection/Soufflage</i>	
<i>Produit caoutchouc</i>	
<i>Produit régénérés et Film agricole</i>	

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على بيانات مجمع البلاستيك والمطاط ENPC.

كما يتضمن مجمع صناعة البلاستيك والمطاط **ENPC** مجموعة من الأبعاد نذكرها على النحو التالي: **بعد الكفاءات**: تمكن المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط من الرفع من كفاءته بفضل التجربة، ليصبح أكثر تحكماً في طرق تحويل المادة الأولية من الطريقة الأكثر بساطة إلى الطريقة الأكثر تعقيداً تم التحكم فيها استجابة لضغوطات انفتاح أسواق صناعة البلاستيك والمطاط والتطور التكنولوجي، حيث يمكن ذكر بعض هذه الطرق المستعملة والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- الطرق المختلفة للبثق.
- طرق التلحيم والطباعة.
- الحقن المتوسط والكبير.
- طريقة الصقل.
- التوسيع المتواصل والمتقطع للترموديرسيابل.
- الرش والضغط.
- إنجاز القوالب... الخ.

**البعد الجغرافي**: يسمح موقع المؤسسات التابعة للمجمع بتوزيع منتجاته على كامل التراب الوطني:

- أربعة (04) مؤسسات متمركزة في شرق البلاد (سطيف) على بعد 300 كلم عن العاصمة.
  - خمسة (05) مؤسسات متمركزة في وسط البلاد: ثلاثة في العاصمة، واحدة في المدينة وواحدة في تيزي وزو.
  - ثلاثة (03) مؤسسات متمركزة في غرب البلاد الشلف على بعد 200 كلم عن العاصمة.
- فيما يتعلق بالبيع بالجملة والتجزئة فإن الشركة التابعة سوكوبلاست تتمتع بأربعة مستودعات جهوية. مركز موجود بالعاصمة ومركز بالشرق (قالمة) على بعد 540 كلم عن العاصمة.

<sup>1</sup> مجمع البلاستيك والمطاط ، ENPC 2016 .

مركز بالغرب (وهران) على بعد 400 كلم عن العاصمة ومركز بالجنوب (الأغواط) على بعد 400 كلم عن العاصمة.<sup>2</sup>

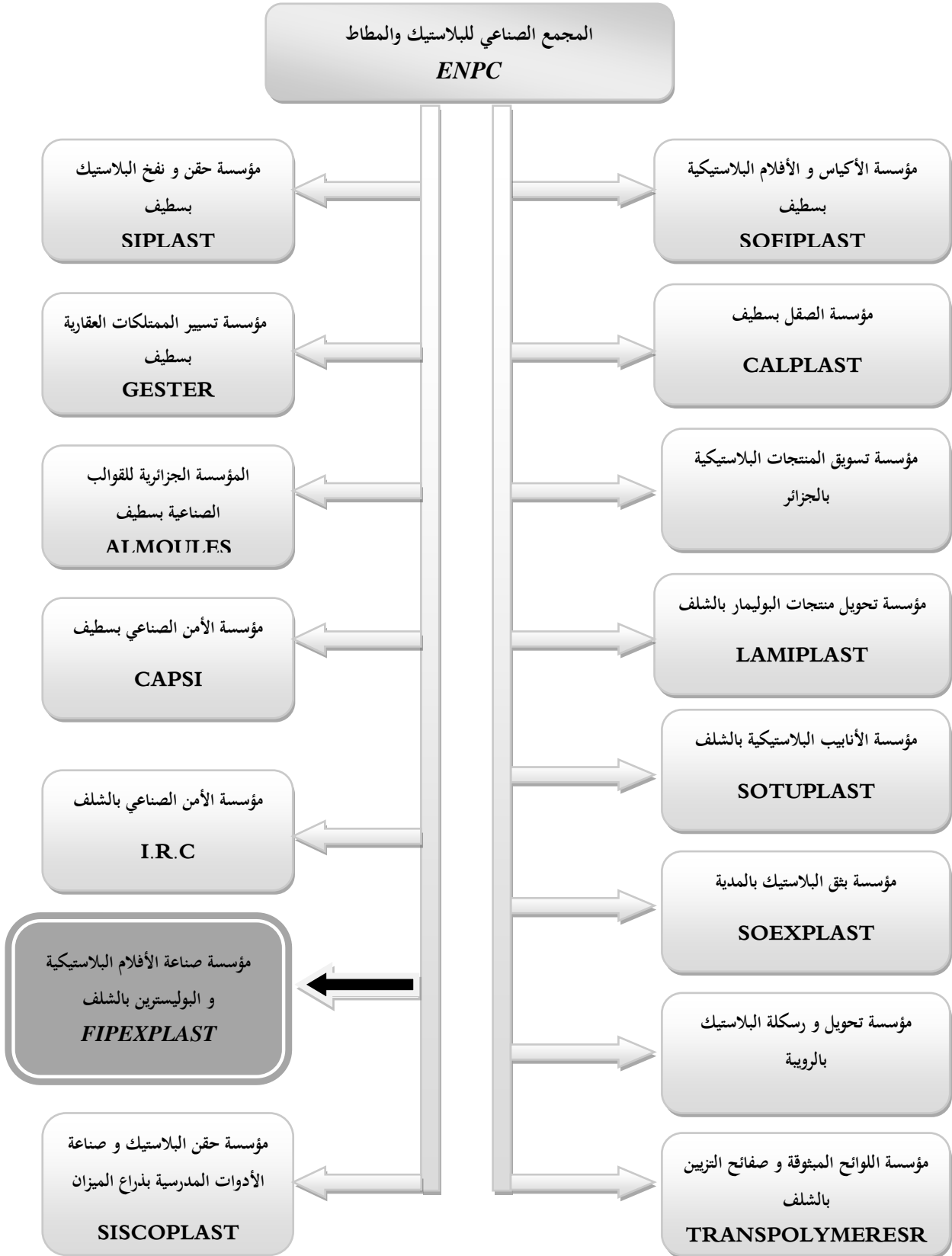
البعد التسويقي: كنتيجة لوفرة وتنوع تشكيلة المنتجات من جهة والاستجابة الدائمة لمطالب السوق من جهة أخرى فإن المجموع يغطي مختلف القطاعات الاقتصادية:

- قطاع الفلاحة والصيد البحري: البيوت البلاستيكية، صناديق التوضيب.
- قطاع الري: التطهير، التنقيب، التزويد بماء الشرب، السقي.
- قطاع الصناعة والزراعة: سوق التغليف والتعبئة، سوق القطع التقنية.
- قطاع التربة: أدوات مدرسية.
- قطاع البناء والتعمير: منتجات السياج، تشكيلة منتجات كهربائية، المنتجات البلاستيكية العازلة.
- قطاع التأثيث و التزيين: ألواح مبشوقة.

#### IV-1-1-1 التنظيم العام لمجمع صناعة البلاستيك والمطاط ENPC

يضم الهيكل التنظيمي للمجمع الكائن مقره العام بسطيف عدة فروع حيث نجد خمس أقطاب سطيف، الجزائر العاصمة، الشلف، المدية، تيزي وزو ممثلة بـ 15 فرع تتوزع كما تظهر في الشكل البياني الموالي وهي كالاتي:

الشكل البياني رقم (1-IV) الهيكل التنظيمي لمجمع صناعة البلاستيك و المطاط



المصدر: مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC .

بالجزائر العاصمة توجد ثلاث مؤسسات وهي:

مؤسسة **SOCOPLAST**: المتواجدة بواد السمار وتتكفل بتسويق وتوزيع المنتجات البلاستيكية والمطاط.

مؤسسة **TRANSPOLYMERS**: المتواجدة في الحراش والمتخصصة في صناعة وتسويق الأكياس البلاستيكية، الأنابيب، المنتجات المحقنة.

مؤسسة **TRECYPLAST**: المتواجدة بالرويبة والمتخصصة في اللوازم البلاستيكية والمطاطية.

بسطيف ويوجد ستة مؤسسات وهي:

مؤسسة **ALMOULES**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية والمتخصصة في صناعة وتسويق القوارب.

مؤسسة **SIPLAST**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية والمتخصصة في صناعة وتسويق المحقنة المنفوخة.

مؤسسة **SOFIPLAST**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية وتتخصص في صناعة الجلد، الأكياس البلاستيكية.

مؤسسة **CALPLAST**: المتواجدة في المنطقة الصناعية والمتخصصة في صناعة وتسويق الأوراق البلاستيكية

مؤسسة **EURL CAPSI**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية والمتخصصة في الوقاية والأمن الصناعي.

مؤسسه **EURL GESTER**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية والمتخصصة في تسيير وبيع الممتلكات المتبقية وغير المستعملة.

بالشلف أربعة مؤسسات وهي:

مؤسسة **EURL IRC**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السلي وتتخصص في خدمات الأمن الصناعي والصيانة.

مؤسسة **FIPEXPLAST**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السلي وتتخصص في صناعة وتسويق البولستيران والشرائط البلاستيكية وكذا القوارب والصهاريج وما يشكل من البلاستيك.

مؤسسة **SOTUPLAST**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السلي وتتخصص في صناعة وتسويق الأنابيب ومنتجات التعبئة والتغليف.

**4-3** مؤسسة **LAMIPLAST**: المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السلي و تخصص في صناعة و تسويق الصفائح

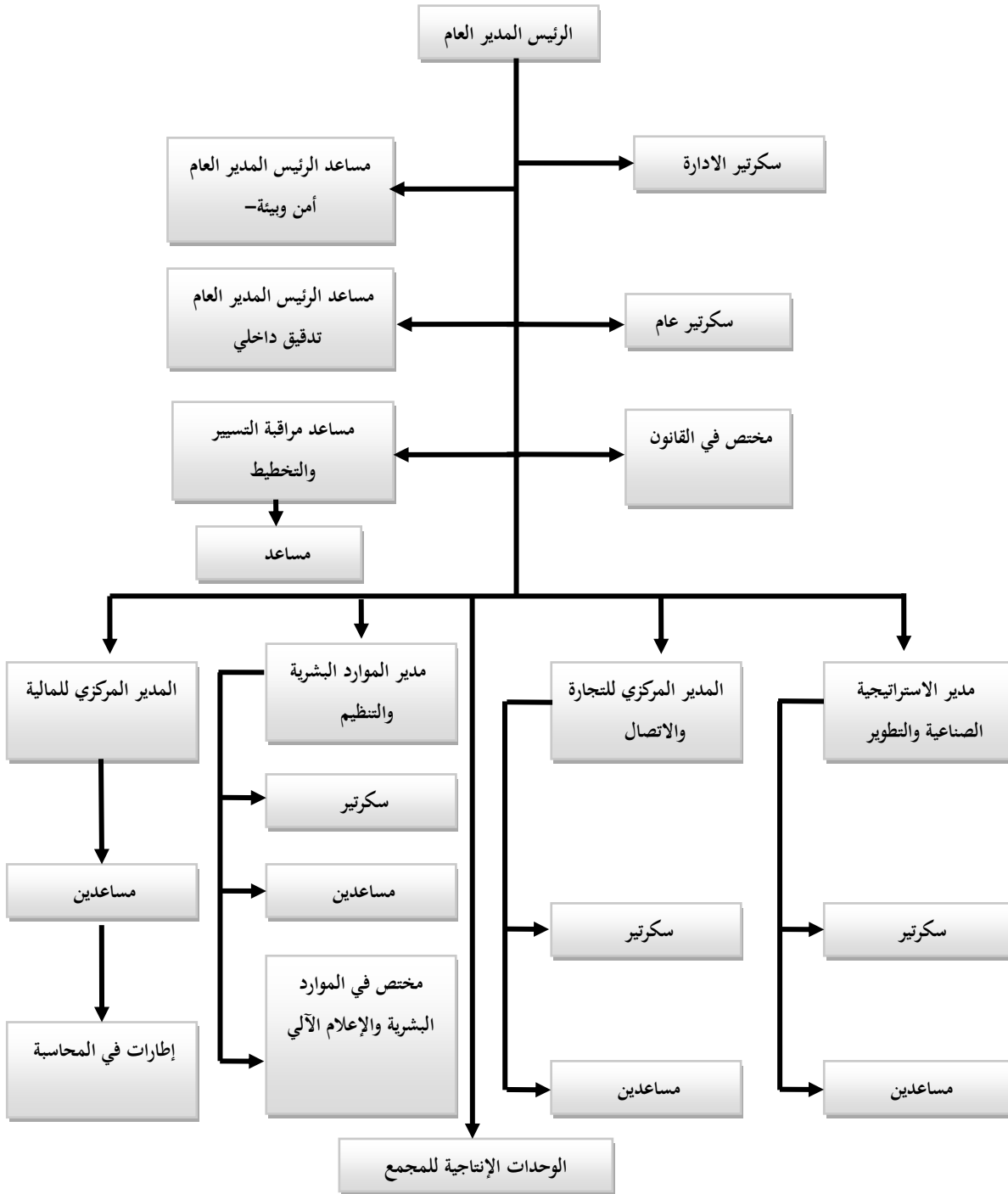
البلاستيكية، وبلاستيك التزيين المكتبي.

**4**- بتيزي وزر و يوجد مؤسسة واحدة و هي مؤسسة **SISCOPLAST** المتواجدة بذراع الميزان و تخصص في صناعة و تسويق الأدوات المدرسية

**5**- بالمدية و توجد مؤسسة واحدة و هي مؤسسة **SOEXPLAST** و المتواجدة بذراع السمار و تخصص فطي صناعة و تسويق المنتجات البلاستيكية *Mailes Extrudes*.

أما الشكل الموالي فهو يمثل الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمجمع و هو يضم ما يلي:

الشكل رقم (IV - 02): الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمجمع ENPC



المصدر: بيانات مجمع صناعة البلاستيك والمطاط ENPC 2016.

يمكن تلخيص وظائف الجمع ومهام كل وظيفة كما يلي:

#### وظيفة الاستراتيجية الصناعية والتطوير:

تتمثل المهام الأساسية لهاته الوظيفة في ما يلي :

- صياغة السياسة الصناعية للمؤسسات الفرعية للمجمع الصناعي.
- البحث عن شركاء خارجيين ودوليين.
- متابعة تطبيق البرامج الخاصة بالحصول على شهادات الايزو وهذا على مستوى فروع المجمع.
- وضع برامج التطوير ومتابعة عمليات التنفيذ.
- التقييم المستمر لعمليات الإنتاج وإمكانيات التوسع المستقبلي.

#### الوظيفة التجارية والاتصال:

وهي المعنية بالمهام التالية:

- صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية العامة للمجمع والفروع.
- التخطيط لنقاط البيع مع تطوير الموجودة منها على مستوى الفروع.
- متابعة عمليات البيع على مستوى فروع المجمع.

#### الوظيفة المالية:

والمكلفة بإعداد وتطبيق الاستراتيجيات المالية المتعلقة بما يلي:

- البحث عن مختلف مصادر التمويل واختيار أفضلها.
- استعمال السيولة والموارد الناتجة عن بيع الأصول في مشاريع التوسع المستقبلي.
- دراسة الاحتياجات المالية المتعلقة بالمجمع والفروع التابعة له.
- تخطيط الموازنات المالية والقيام بمختلف عمليات التحليل المالي.

#### وظيفة الموارد البشرية:

يقع على عاتقها المهام التالية:

- تحديد احتياجات المجمع من الموارد البشرية
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المجمع والفروع التابعة له.
- إدارة شؤون الموظفين في المجمع.

#### وظيفة التدقيق الداخلي:

يقوم المدقق الداخلي على مستوى المجمع بتحليل تقارير الفروع ومعالجتها كما يقوم بتحليل وضعية الفروع في حد ذاتها.

#### IV-1-1-2 أهداف مجمع "ENPC":

طبقا من المرسوم الرئاسي رقم 120/80، فإن أهداف المجمع حدد كما يلي:

ترقية الصناعة الوطنية للبلاستيك والمطاط.

- تلبية مطالب وحاجات الجزائر في مجال الإنتاج البتروكيمياوي.
- إعداد المشاريع، المنتجات الصناعية الجديدة وتوسيع الوحدات الصناعية الموجودة في قطاعات البلاستيك والمطاط.
- تسويقه للمنتجات التي يصنعها.
- نقل وتخزين المواد الأولية والمنتجات النصف وكامل التصنيع.
- كما يمكنه بالإضافة الى ذلك أن يقوم بأي عملية مرتبطة بهدفه في إطار النظام الساري المفعول.

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة "FIPEXPLAST"

وحدة فيباكس بلاست من الوحدات المنتجة التابعة لمركب البلاستيك والمطاط بالشلف وبالضبط بالمنطقة الصناعية "وادي سلي"، ووحدة فيباكس بلاست تضم وحدتين أحدهما وحدة صناعة البولستيران والشرائط البلاستيكية المشكل، تتربع الوحدة على مساحة 24359م<sup>2</sup> هكتار ووصل رقم أعمالها سنة 2017 إلى حوالي ( 338 500 000 دج).

كما بلغ انتاجها من منتج الشرائط الزراعية "FILM" بـ 146 029 طن بقيمة تقدر بـ 32 493 ك.دج فيما وصل انتاجها من منتج البولستيران بـ 174 436 طن بقيمة تقدر بـ 45 428 ك.دج، بينما أنتجت 14 050 طن بقيمة 9 162 ك.دج من المنتجات المشكلة بين قوارب صهاريج ومنتجات أخرى تشكل وفق الطلب.

مؤسسة فيباكس بلاست مجمع إنتاجي تتركز وظائف وحداته على العملية التصنيعية والتحويلية للبلاستيك والمطاط وتتكفل وحدة فيباكس بلاست بإنتاج القوارب الشراعية وخزانات المياه والقطع البلاستيكية والبولستيران وشرائط تغليف البيوت البلاستيكية، وعملية التحويل فيها تظهر في تحويل المواد الأولية لتصبح منتجات تامة الصنع وأخرى نصف مصنعة قابلة للاستهلاك وتتم العملية في ورشتين مختلفتين.

كما يمكن تلخيص أهداف الوحدة فيما يلي:

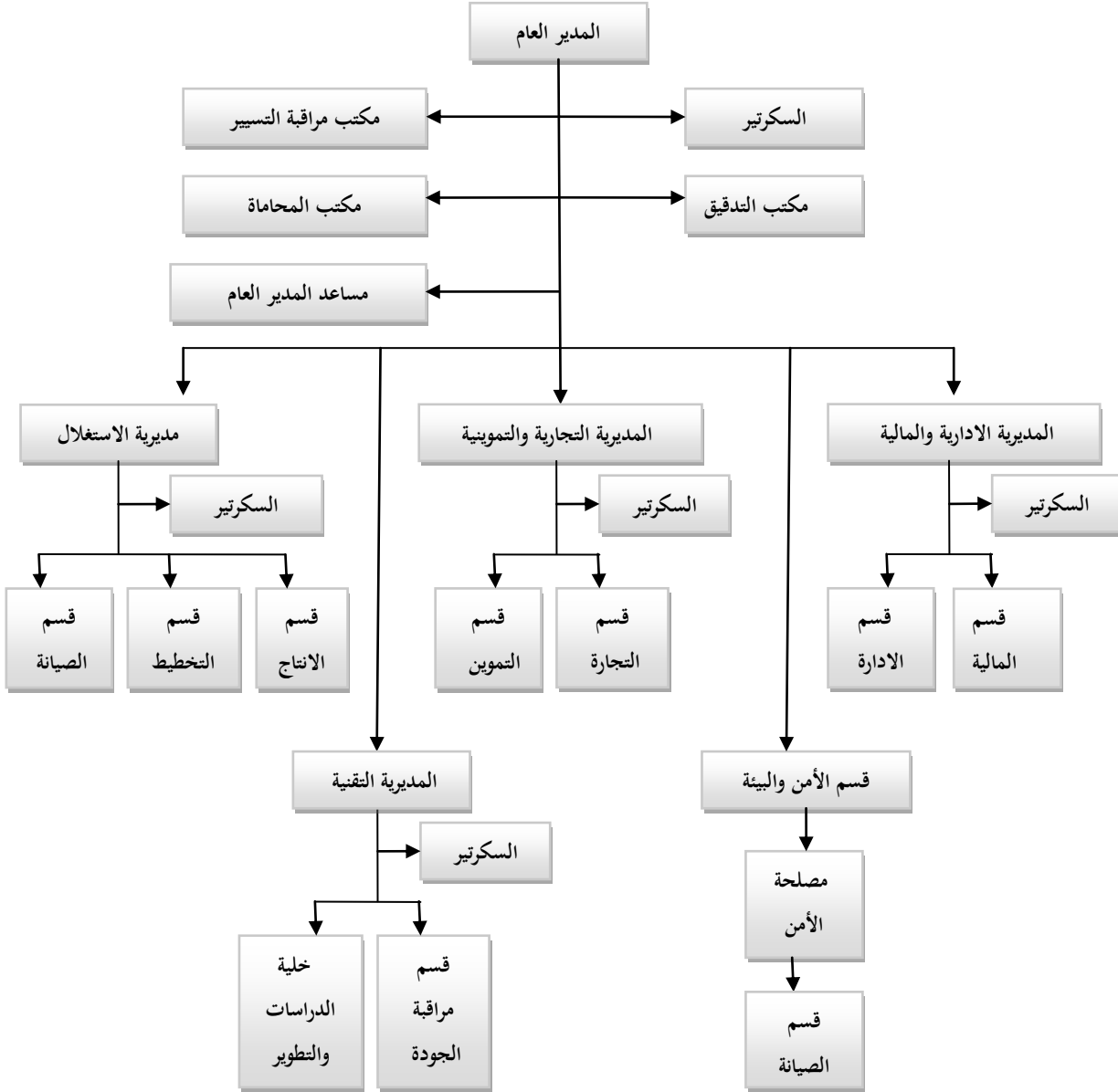
- ✓ تنمية نشاطاتها وترقية منتجاتها التي تعاني من المنافسة الخارجية.
- ✓ تحسين نشاطها التسويقي باستعمال التقنيات الحديثة والوسائل المتطورة.
- ✓ تحقيق أقصى ربح ممكن لتخطي ظاهرة الخسارة.
- ✓ تخفيض التكاليف وإنشاء نظام رقابة محكم للنشاطات التي تؤديها.
- ✓ التسيير العقلاني للطاقات الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة.
- ✓ إثراء السوق الوطنية وتلبية احتياجات الزبائن المختلفة.
- ✓ مسايرة التطورات الحاصلة والتحكم في التكنولوجيا، واكتساب المعارف والمهارات والقدرات.



المطلب الثالث: ميادين نشاط والهيكل التنظيمي لمؤسسة فيياكس بلاست.

تنظيم وحدة البلاستيك والمطاط فيياكس بلاست بالشلف:

الشكل رقم (IV- 03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة FIPEXPLAST.



المصدر: بيانات مؤسسة فيياكس بلاست 2016.

يتضح من الشكل أعلاه تنظيمها المركزي الذي تشرف عليه الإدارة العامة، المكلفة بمهام تطوير المؤسسة، متابعة الجودة والإنتاج والأمن، المحاسبة والإشراف على المالية العامة، وكذا المراقبة وغيرها.

وتتلخص مهام ووظائف المؤسسة فيما يلي:

أ-المديرية العامة:

هي المسؤولة عن وضع المخطط العام ورسم السياسات واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لحل المشاكل التي تعترض سير النشاط العادي للوحدة والمدير هو المسؤول الأول عن الوحدة، وتوجد بأعلى الهيكل التنظيمي للوحدة، وللمديرية مهام تقوم بها منها:

**- مدير الوحدة:**

هو المسؤول الأول للوحدة ويعتبر كوصي عليها وكهمزة وصل بين مديريته والمديرية العامة بسطيف، وتتلخص هذه المهام في:

- السهر على حسن تسيير أعمالها من خلال اتخاذ القرارات التي تخصها.

- العمل على تنسيق نشاطات الوحدة بشتى الميادين.

- امتلاك صلاحية التوجيه والرقابة العامة ويطبق القوانين على مستوى الوحدة.

- يمضي العقود والوثائق التابعة للوحدة.

**- الأمانة العامة:**

وهي مصلحة تساعد المدير العام على تأدية مهامه وتقوم بـ:

- تنظيم وترتيب الوثائق واستقبال المرسلات الصادرات والواردة.

- استقبال زوار المدير وتفقد طلباتهم.

**- خلية المراقبة والإحصائيات:**

وهي هيئة استشارية تقوم بمراقبة ما يحدث في الوحدة ومتابعة الوثائق الموجودة فيها على مستوى المديرية، وتمثل بنكا للمعلومات التي تتعلق بمهام مختلف المصالح إضافة إلى أنها تعد التقارير الشهرية للإنتاج والتوزيع (لنشاط الوحدة) وتكون هذه التقارير ثلاثية، وسنوية.

**ب- مصلحة المستخدمين والوسائل العامة:**

وهي مصلحة تشرف على كل ما يتعلق بشؤون العمال والمرتبطة بمجال عملهم قصد توفير الجو الملائم الذي يسمح لهم بأداء عملهم بأحسن ما يرام وللمصلحة مهام عدة منها:

- تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الإدارية، والمالية، والاجتماعية.

- تعمل على توفير الوسائل الضرورية لمختلف المصالح كالنقل مثلا.

- تعمل على رفع مستوى كفاءة العمل والآلات.

**ج- مصلحة المالية والمحاسبة العامة:**

وهي الذاكرة المركزية للوحدة تمر بها كل المعلومات اليومية المختلفة لنشاطات الوحدة من خلال تطبيق نظام معلوماتي داخلي، وتهتم المحاسبة العامة بالعمليات الخاصة بالتسجيلات والترحيلات اليومية، ويهتم فرع المالية بمختلف العمليات المالية كالدفع والقبض مثلا، ومن بين المهام الأساسية بالمصلحة:

- الإشراف على الأمور المحاسبية والمالية للوحدة (تمر عليه كل العمليات المحاسبية التي تقوم بها الوحدة مهما كان نوعها بيع أو شراء).

- متابعة الوثائق المالية الخاصة بالوحدة وتنفيذ العمليات المالية الخاصة بها.

- الإشراف على عدة أقسام (المالية، والمحاسبة العامة).

#### د-المصلحة التجارية:

هي متخصصة في تسويق وبيع المنتجات فتقوم ببيع المنتجات التامة الصنع كبيع البولستيران الصناعي، والأشرطة البلاستيكية وخزانات المياه والقوارب وغيرها، وتستقبل طلبات المستهلكين يوميا وتعلم بها مصلحة الإنتاج ومن أهم وظائفها:

✓ إعداد التقارير الخاصة بالأنشطة التجارية.

✓ التعاون مع المصالح الأخرى وخاصة مصلحة الإنتاج.

✓ تهيئة إجراءات الاتصال بالمستهلكين.

✓ تهيئة المخططات الخاصة بتطوير الوسائل الضرورية لنشاط المصلحة.

#### ميادين نشاط ومنتجات المؤسسة:

للمؤسسة ثلاث ميادين نشاط استراتيجية ميدان نشاط الشرائط البلاستيكية وميدان نشاط البولستيران وميدان نشاط البلاستيك المشكل، تنتج عنها تشكيلة من المنتجات، سنحاول ايضاحها عن طريق الشكل رقم (IV-04).

#### ❖ منتج الشرائط الزراعية:

بطاقة إنتاجية مقدرة بـ 11 880 طن، ينقسم هذا المنتج الى منتج الفيلم الزراعي " ، .

#### ❖ منتج البولستيران الموسع:

بطاقة إنتاجية مقدرة بـ 1 000 طن، يتم انتاجه في صورة واحدة وهو البولستيران الموسع *Polystyrène*

*expansé*، ينتج في مقياسين صفائح كثافة 20 كغ/م<sup>3</sup> D20 ، و صفائح كثافة 30 كغ/م<sup>3</sup> D30

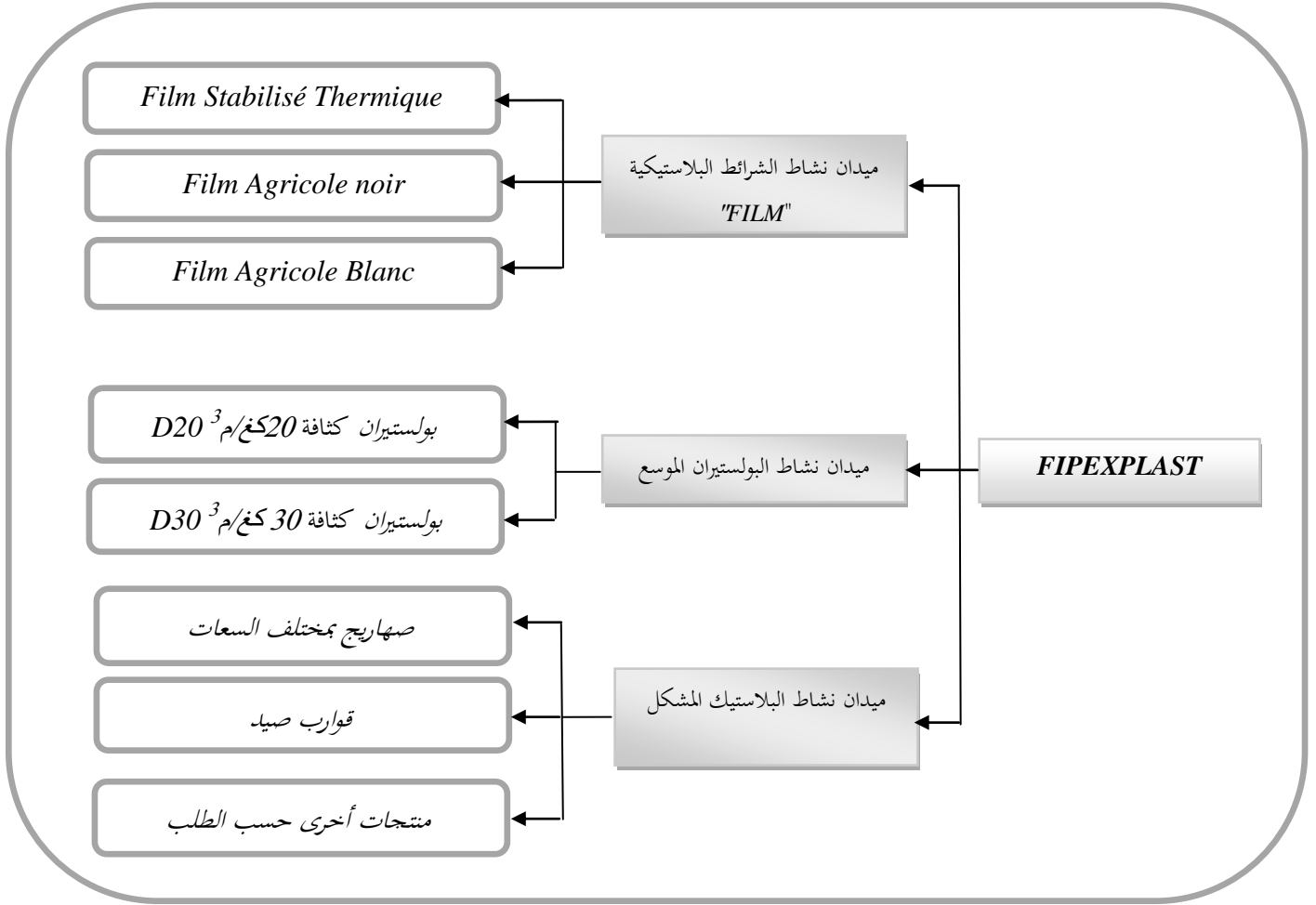
#### ❖ المنتجات المشكولة: تبلغ الطاقة الإنتاجية 1 000 (*Mécanisation*)

يتم انتاج تشكيلة كبيرة من المنتجات وفق طلبات الزبائن، لكن اهم المنتجات المنتجة، القوارب الصغيرة،

صهاريج المياه بمختلف السعات انطلاقا من سعة 500 لتر على 4000 لتر، وبعض اللوازم الصناعية

كمستلزمات احواض الحمام وغيرها ...

الشكل رقم (IV - 04): ميادين نشاط ومنتجات مؤسسة *FIPEXPLAST*.



المصدر: من إعداد الطالب، استنادا لبيانات مؤسسة فيباكس بلاست 2016.

### المبحث الثاني: تحليل استراتيجية وتنافسية مؤسسة " *FIPEXPLAST* ".

في إطار تحليل استراتيجية وتنافسية مؤسسة فيباكس بلاست، ونظرا لتعذر اجراء مقابلات مباشرة مع عينة الدراسة الاطارات الإدارية للمؤسسة البالغ عددهم 17 إطار، من جهة ومن جهة أخرى صعوبة الوصول لنصوص رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، تم تطوير أداة لجمع بيانات حول استراتيجية وتنافسية المؤسسة محل الدراسة، والتي تشكلت من 18 عبارة، تتراوح الإجابة عن كل واحد منهم في الخيارات الثلاثة التالية، نعم او لا أو خيار ثالث وهو لا أعلم، استحدثناه لكون استراتيجية وتنافسية المؤسسة لا بد أن يعلمها الجميع دون استثناء، لكون تحقيقهما يتطلب العمل التشاركي.

تم توزيع 17 استبيان عليهم، استرجعت كلها، ألغيت منها 5 نظر لعدم جدية المبحوث، وتم اعتماد 13 استبانة منها لتحليل استراتيجية وتنافسية مؤسسة فيباكس بلاست، وجاءت نتائج التحليل كما يلي.

### المطلب الأول: تحليل استراتيجية المؤسسة.

لتحليل أكثر دقة لاستراتيجية مؤسسة فيفاكس بلاست، قمنا بتقسيم مطلبنا الى الفروع التالية:

#### IV-1-2-1 تحليل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة:

في هذا السياق، قمنا بطرح السؤال مباشر على عينت الدراسة، جاءت نتائج إجابات العينة كما يلي:

#### الجدول رقم (IV-01): نتائج الإجابة على العبارة رقم 1.

تطبق مؤسستنا استراتيجية				العبارة
لا أعلم	التركيز	التمييز	السيطرة بالتكاليف	الإجابات المحتملة
35.73	7.14	35.71	21.42	النسب المئوية

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج *spss*.

يتضح من الجدول أعلاه، أن 21.42% فقط من عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تطبق استراتيجية السيطرة بالتكاليف، بينما 35.71% يرون أن استراتيجية مؤسسة هي استراتيجية التميز، في حين 7.14% اعتبروها تطبق استراتيجية التركيز، بينما النسبة الأكبر والمقدرة بـ 35.73% من العينة لا تعلم أي استراتيجية تطبق المؤسسة.

ان تحليل النتائج يقودنا الى نتيجة مفادها، أن مؤسسة فيفاكس بلاست لا تمتلك استراتيجية واضحة، بحكم أن 35.73% من عينة الدراسة لا يعلمون ماهي استراتيجية المؤسسة، وان كانوا إطارا إدارية.

وسعيا منا للتحليل أكثر، بحثنا عن سبب هاته النسبة المرتفعة، ووجدنا أن مكمنا الخلل في آليات الترقية داخل المؤسسة، والتي تكون في الكثير من الأحيان آلية ودون مصاحبة تكوينية كافية، خاصة في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية، فجل افراد العينة مهندسون من تخصصات تقنية، ارتقوا ليصبحوا من إطارا المؤسسة.

أما بقية النتائج فتقودنا الى نتيجة مفادها، أن المؤسسة محل الدراسة مختلفة في المنتصف، بدليل أن 21.42% من إطارا العينة يرون أن مؤسستهم تطبق استراتيجية السيطرة بالتكاليف بينما 35.71% يختلفون معهم في أن الاستراتيجية المطبقة هي استراتيجية التميز، فالمؤسسة تحاول التطبيق ولو بمدى قليل لاستراتيجيتين متعارضتين من حيث المبدأ استراتيجية السيطرة بالتكاليف واستراتيجية التميز، هذا بدليل التعارض الكبير بين إجابات الإطارا الإدارية في المؤسسة.

فالمؤسسة محل الدراسة مفروض عليها من الدولة تمييز منتجاتها مقارنة بالمنافسين، نتيجة تطبيقها لمقياس الجودة العالمية "ISO 9001"، التي لا يلتزم بمعاييرها المنافسون، بينما هيكل المنافسة يفرض عليها السيطرة على تكاليفها لمجارة أسعار المنافسين، فبين هاذين الضغطين اختنقت المؤسسة في المنتصف.

#### IV-2-1-2 تحليل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة:

في هذا السياق، قمنا بطرح سؤال مباشر على عينت الدراسة، جاءت نتائج إجابات العينة كما يلي:

الجدول رقم (IV-02): نتائج الإجابة على العبارة رقم 2.

تجيب الرؤية الاستراتيجية لمؤسستنا عن الأسئلة من نحن؟ من أين أتينا؟ الى أين نتجه؟			العبارة
لا أعلم	لا	نعم	الإجابات المحتملة
42.87	35.71	21.42	النسب المئوية %

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج *spss*.

يتضح من الجدول أعلاه، أن 21.42% من إطارات مؤسسة فيياكس بلاست ترى أن الرؤية الاستراتيجية لمؤسستهم تجيب على الأسئلة الوجودية الثلاث، بينما 35.71% يعارضون ذلك، في النسبة الأكبر والمقدر بـ 42.87% من الإطارات الإدارية لا يعلمون.

إن تحليل النتائج يقودنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، بدليل التعارض الكبير بين إجابات عينة الدراسة، وأكثر من ذلك النسبة الأكبر والمقدرة بـ 42.87 لا تعرف ماذا تعنيه رؤية استراتيجية. وللتحليل أكثر حاولنا البحث عن تفسيرات لهاته النتائج، فوجدنا نفس النتيجة السابقة وهو أن أغلب الإطارات غير مكونين في إدارة الأعمال الاستراتيجية، ولا يحاولون الإجابة عن هاته الأسئلة الوجودية، بل يكتفون بتحقيق الأهداف العملية المسطرة مسبقا.

IV-1-2-3 تحليل رسالة المؤسسة:

في هذا السياق، قمنا بطرح السؤال مباشر على عينت الدراسة، جاءت نتائج إجابات العينة كما يلي:

الجدول رقم (IV-03): نتائج الإجابة على العبارة رقم 3.

تجيب رسالة المؤسسة عن ماهي حرفتنا؟ من هم زبائننا؟ ماهي القيمة التي نقدمها؟			العبارة
لا أعلم	لا	نعم	الإجابات المحتملة
35.72	35.71	28.57	النسب المئوية %

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج *spss*.

يتضح من الجدول أعلاه، أن 28.57% من إطارات مؤسسة فيياكس بلاست ترى أن رسالة مؤسستهم تجيب على الأسئلة الثلاث، بينما 35.71% يعارضون ذلك، في حين النسبة الأكبر والمقدر بـ 35.72% من الإطارات الإدارية لا يعلمون.

إن تحليل النتائج يقودنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تمتلك رسالة واضحة، بدليل التعارض بين إجابات عينة الدراسة، فالمؤسسة محل الدراسة لا تحدد حرفتها، ولا تحدد القيمة التي تقدمها، فمقابلاتنا مع بعض الموظفين، قادتنا إلى أن إطارات المؤسسة لا يعرفون هاته المصطلحات، ولم يسمعوها من قبل منهم، بل هدفهم الأساسي تحقيق الأهداف العملية التي يحاسبون عليها فقط.

#### IV-2-1-4 تحليل أهداف المؤسسة:

في هذا الصدد لن نحلل كل أهداف المؤسسة لكونها ذات طبع عملي وليس استراتيجي، فالمؤسسة محل الدراسة أهدافها الاستراتيجية غير واضحة نتيجة عدم وضوح استراتيجيتها - وهذا ما سبق توضيحه-، لذا حاولنا طرح سؤالين محوريين، لتبيان مدى تطلع المؤسسة في المدى الاستراتيجي إلى الوصول إلى هدف استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وهنا قسمنا سؤالنا إلى محورين محور حديث متعلق بمقاربة التكاليف، ومحور آخر متعلق بالمقاربة الكلاسيكية مقارنة الأسعار.

فجاءت نتائج أراء العينة 21.42% موافقة على ان الهدف الاستراتيجي لمؤسسة فيباكس بلاست هو انتاج منتجات بتكاليف اقل تكاليف المنافسين، بينما 42.85% منهم لا يوافقون، في حين 35.37% لا يعلمون. ان تحليل هاته النتائج، يقودنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تضع السيطرة بالتكاليف كهدف استراتيجي، فإطارات المؤسسة يرون ان البيئة الخارجية خصوصا الدولة، تفرض عليهم تكاليف يصعب السيطرة عليها، خصوصا اجبارية المحافظة على شهادة الايزو المكلفة لجان مراقبتها السنوية، وغيرها من التكاليف الهيكلية التي سنشرحها في المطالب الموالية.

بينما النتائج كانت معكوسة فيما يتعلق بالأسعار، فالنسبة 35.71% من افراد العينة ترى أن مؤسستهم تحاول تخفيض أسعارها مقارنة بأسعار المنافسين في المدى الاستراتيجي، بينما نسب 28.57% يعارضون ذلك بحجة أن المؤسسة منتجاتها أعلى جودة من منتجات المنافسين -فنحن نطبق معايير شهادة ايزو- كما برروا، في حين 35.72% منهم لا يعلمون ان كان تخفيض الأسعار هدف المؤسسة الاستراتيجي أم لا، وهذا التعارض الكبير في الآراء يؤكد عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### IV-2-1-5 التحليل الاستراتيجي:

جاءت النتائج معبرة على أن المؤسسة محل الدراسة تركز في تحليلها الاستراتيجي على الثلاثية، البيئة من حيث القوانين الجديدة بحكم أنها مؤسسة عمومية وملزمة بالالتزام بهاذه القوانين، كما أنها تعتمد تحليل "SWOT" لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وإن كان بنسبة قليلة تمثلت في 28.57% من أفراد العينة الذين اختاروا هذا الخيار.

أما مؤسسة فيباكس بلاست فلا تهدف من خلال تحليلها الاستراتيجي إلى فهم ومعرفة العلاقات بين الأنشطة، وتحديد القوى الخمس، وكذا مكانن نقص الكفاءات، وتقارير القوة مع المنافسين.

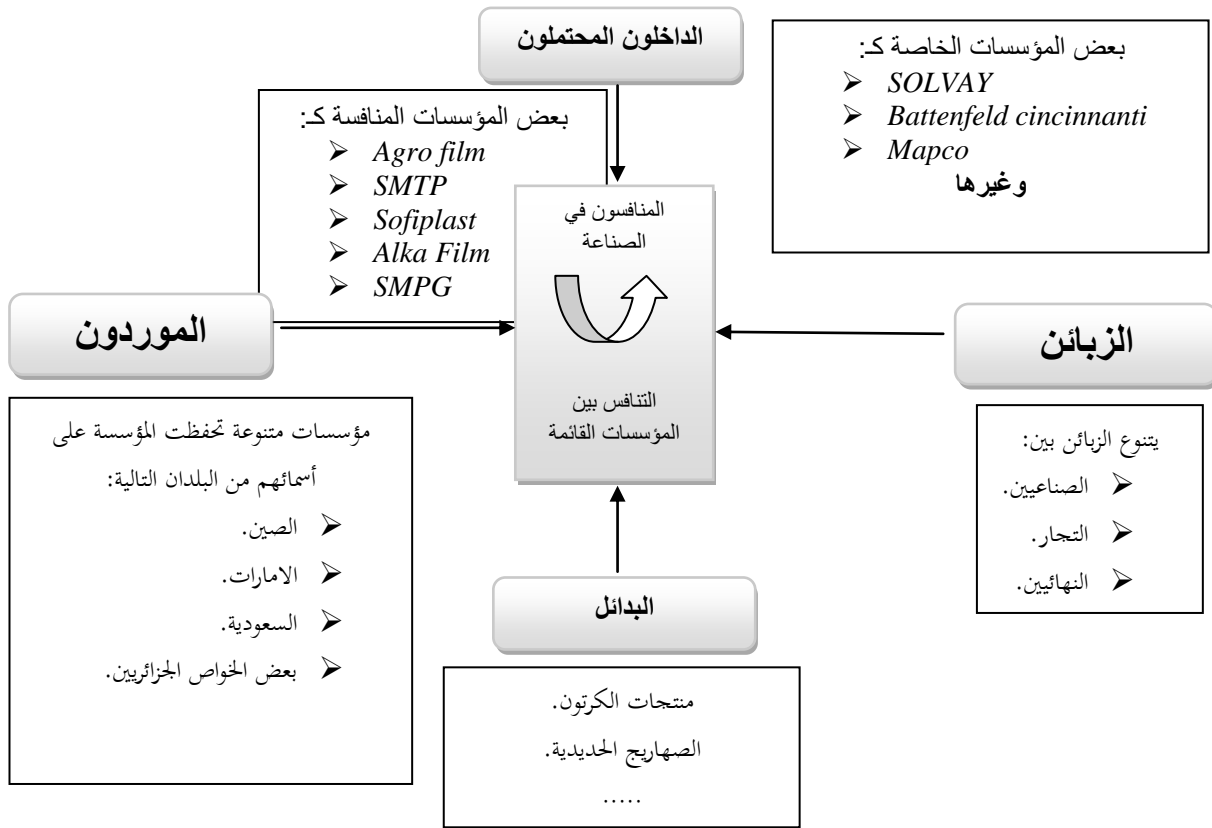
فالتحليل الاستراتيجي المتبع من قبل المؤسسة قاصر جدا، لكونه يركز على تحليل سطحي للبيئة وتحليل هو الآخر أبسط لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، بينما تحمل المؤسسة جوانب أكبر وأكثر تأثيرا، كالعلاقات بين أنشطتها، وتحديد القوى الخمس للمنافسة، وكذا مكامن نقص الكفاءات الحاسمة للسيطرة بالتكاليف.

فاستراتيجية مؤسسة فيباكس بلاست غامضة وغير محددة، وهذا ما يترجمه اختناقها في المنتصف، فلاهي مسيطرة بالتكاليف ولا هي ناجحة في تمييز منتجاتها، وكذا رؤيتها الاستراتيجية غير واضحة ورسالتها غير معبرة عن تحديد حرفتها ولا زبائنها ولا حتى القيمة المقدمة لهم، فالمؤسسة لا تهدف في المدى الاستراتيجي الى انتاج منتجات بتكاليف أقل من المنافسين، ولا يبيعها بأسعار أقل منهم، لا تهدف الى خلق القيمة لكل أصحاب المصالح ولا لخلق تعاضدية بين ميادين نشاطاتها للسيطرة بالتكاليف، ولا تعمل على تحريك فوري للمعلومات حول الشركات المنافسة لمختلف ميادين نشاطاتها ما يؤثر سلبا على ديناميكيتها الاستراتيجية، وما جعلها عاجزة أمام ديناميكية الأسواق.

### المطلب الثاني: تحليل هيكل المنافسة وحواجز الدخول.

إضافة الى تطوير أداة لجمع المعلومات حول هيكل منافسة المؤسسة، اعتمدنا في تحليلنا له على إسقاط النتائج على هيكل المنافسة لمايكل بورتر - السابق الشرح نظريا-، وجاءت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (IV-05): القوى المحركة للمنافسة داخل الصناعة البلاستيك لمؤسسة فيباكس بلاست.



المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على هيكل منافسة مايكل بورتر، ومعطيات مؤسسة فيباكس بلاست 2016.



بغية تحليل أعمق لهيكل صناعة المؤسسة قمنا بطلب تقديرات من عينة الدراسة حول النسبة المئوية التي يشكلها كل عامل من العوامل الخمسة لهيكل المنافسة - المقترح من قبل مايكل بورتر-، وكانت النتائج كما يلي:

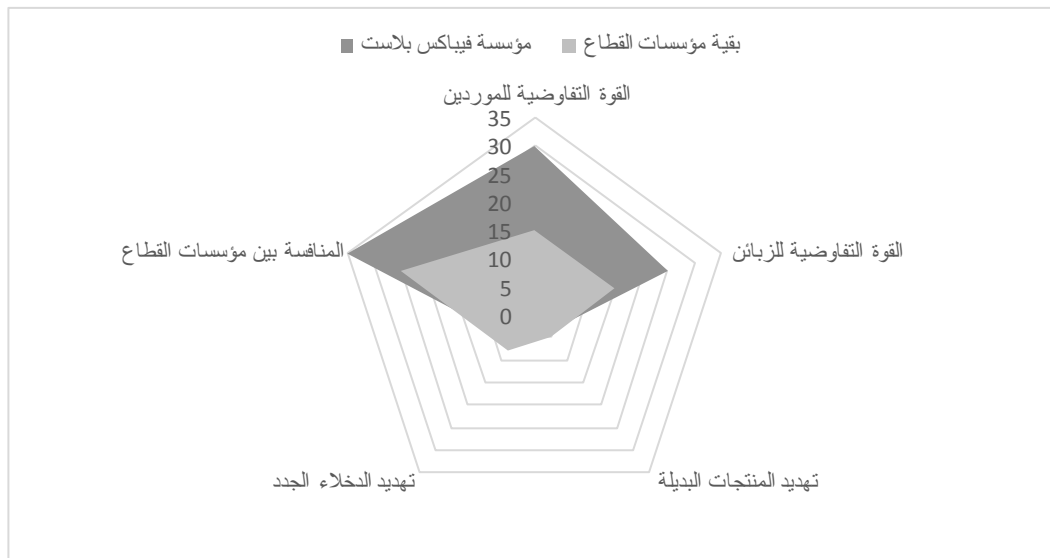
الجدول رقم (IV-04): تقييم القوى الخمس لهيكل صناعة مؤسسة فيباكس بلاست.

بقية مؤسسات القطاع	مؤسسة فيباكس بلاست	القوى الخمس
15	30	القوة التفاوضية للموردين
15	25	القوة التفاوضية للزبائن
5	4	تهديد المنتجات البديلة
8	6	تهديد الدخلاء الجدد
25	35	المنافسة بين مؤسسات القطاع

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على تقديرات عينة الدراسة.

ويمكن تمثيل النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (IV-06): تقييم القوى الخمس لهيكل صناعة مؤسسة فيباكس بلاست.



المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على تقديرات عينة الدراسة.

يتضح من الشكل أعلاه، أن مؤسسة فيباكس بلاست تواجه ضغوطا من الثلاثية القوة التفاوضية للموردين القوة التفاوضية للزبائن والمؤسسات المنافسة داخل القطاع، وهذا ما يضعف تنافسية المؤسسة، فالموردون يطالبون المؤسسة بكميات شراء أكبر للاستفادة من تخفيضات الشراء، بينما وفي الجهة المقابلة يطالبها الزبائن بتخفيضات أسعار أكبر مقارنة بأسعار المنافسين المباشرين فالفرق بين أسعار نفس المنتجات بينها وبينهم يصل أحيانا إلى 30% أو أكثر، وهذا ما يجعل المؤسسة أمام الضغطين ومنه لا يمكنها تحويل الزيادة في أسعار موادها التموينية في سعر بيع المنتجات النهائية، وهذا ما يضعف تنافسيته، أما الضغط الثالث والأكبر فهو المنافسة المباشرة من قبل المنافسين، فالمنافسة لا

تقتصر فقط على أسعار المواد الأولية وأسعار المنتجات النهائية وحسب بل تتعداه إلى الغش في الإنتاج - وفق آراء عينة الدراسة-، فبعض المؤسسات المنافسة تغش في تركيبة منتجاتها والتي لا يمكن للزبون النهائي - الفلاح- ملاحظته ومنه يقارن مباشرة بين الأسعار ويلاحظ الفرق الكبير بين السعيرين ما يؤثر على مبيعات مؤسسة فيياكس بلاست.

وللشرح والتحليل أكثر حول طبيعة كل عامل من العوامل الخمسة لهيكل الصناعة لمؤسسة فيياكس بلاست نستعرض ما يلي:

### تحليل القوة التفاوضية للموردين:

موردوا المؤسسة قليلو العدد، نظرا لاستراتيجية صناعتهم صناعة تكرير البترول، فالمواد الأولية المستعملة في إنتاج المنتجات البلاستيكية هي من نواتج تكرير البترول، وهذا النوع من الصناعات استراتيجي ومعقد جدا يحتاج الى استثمارات ضخمة تطور تكنولوجي وتحكم صناعي كبيرين، وهنا ممكن القوة التفاوضية الكبيرة جدا للموردين، فهيكل صناعتهم احتكارية بامتياز، ما يجعل مؤسسة فيياكس بلاست أمام عدد قليل من الموردين وقوة تفاوضية كبيرة جدا لهم، وبالتالي يصعب عليها ابرام عقود شراء بأسعار تنافسية.

كما أن القوة التفاوضية للموردين تكمن في تخفيضات الكميات، فكلما زادت كمية الشراء كلما انخفض سعر الوحدة الواحدة المشتراة، إلا أن مؤسسة فيياكس بلاست تشتري بكميات قليلة لعدد الأسباب المتفرعة بين خيارات مسيرتها، محدودية المحفظة المالية للمؤسسة وخطورة المواد الأولية السريعة الالتهاب، وهذا ما يضعف الموقف الشرائي لمؤسسة فيياكس بلاست ويزيد من القوة التفاوضية لمورديها.

### تحليل القوة التفاوضية للزبائن:

يتنوع زبائن مؤسسة فيياكس بلاست بتنوع ميادين نشاطها، ففي الصناعة الزراعية منتج "FILM" تتجه المؤسسة نحو الجمهور الواسع، ويشكل الفلاحون المعتمدون على البيوت البلاستيكية الفئة الكبرى من الزبائن، أما البقية فهم زبائن تجاريون، وصناعيون يستعملونه في عملية تغليف منتجاتهم.

في ميدان صناعة البناء منتج "البوليستيران" فزبائن المؤسسة يتنوعون بين الجمهور الواسع الأشخاص قيد بناء منازلهم الخاصة، والتجار، وكذا الصناعيون وشركات المقاول.

أما في ميدان الصناعات التشكيلية، فيتم تشكيل مادة البلاستيك إلى منتجات متنوعة، إلا أن أهمها منتجين هما صهاريج المياه وقوارب الصيد، ففي هذا الميدان أيضا يتنوع زبائن المؤسسة بين الجمهور الواسع والصيادين، وبين المؤسسات الصناعية والتجار.

تلخص القوة التفاوضية للزبائن في مختلف ميادين نشاط المؤسسة في القوة التفاوضية السعيرية، فالمؤسسة تواجه منافسة قوية جدا في مختلف ميادين نشاطها الاستراتيجية، إذ أن العروض السعيرية للمؤسسات المنافسة تدفع بالزبائن إلا المطالبة بتخفيضات سعيرية كبيرة على منتجات مؤسسة فيياكس بلاست، ما يجعلها أمام قوة تفاوضية كبيرة لزبائنهم.

بعض الزبائن الصناعيين لهم قوة تفاوضية من نوع آخر، تتمثل في استثمارهم في عقود شراء بدفع على الأجل، واستعمالها في الضغط على المؤسسة، فالمؤسسة تجد نفسها مجبرة على تقديم تخفيضات سعرية على مشتريات الفاتورة الحالية، لضمان تسديد الفاتورة الشرائية السابقة.

كما أن المؤسسة وخاصة في منتج "FILM" تواجه قوة تفاوضية من نوع آخر، فالنسبة الأكبر من زبائن هذا المنتج هم من فئة الفلاحين، مقاربتهم الشرائية تختلف عن المقاربة البيعية للمؤسسة، فالفلاح يريد منتج بلاستيك لتغطية بيوته البلاستيكية بأقل سعر ممكن، بينما أسعار المؤسسة مرتفعة نتيجة جودتها، وهنا مكنم التناقض، فحسب رجال البيع في مؤسسة فيباكس بلاست، يصعب جدا إقناع فلاح -محدود دراسيا حسبهم- بجودة منتج نمطي كالبلاستيك، وبأنه يمكنه استعماله في 5 محاصيل، والذي يستعمله وفق العرف البدوي عادة في محصول واحد ثم يرميه، ومنه تزيد القوة التفاوضية للفلاحين.

كما أن القوة التفاوضية للفلاحين تكمن أيضا في الشراء عن طريق العرف، فالعرف السائد في بعض المناطق البدوية هو اتباع قائد المنطقة، وغالبا المؤسسات الخاصة لها علاقة جيدة مع زعماء هاته المناطق البدوية، ما يسهل لهم تسويق منتجاتهم، وما يزيد من القوة التفاوضية لزبائن مؤسسة فيباكس بلاست، فالمؤسسة تجد نفسها أمام حتمية تقديم عروض سعرية أكثر إغراء من العرف الاجتماعي، وهذا أمر صعب جدا.

#### تحليل تهديد الدخلاء الجدد:

تهديد الدخلاء الجدد في صناعة البلاستيك هو تهديد متوسط، نظرا لتعدد هاته الصناعة وتطلبها استثمارات ضخمة، سواء في الجانب التقني التكنولوجي للمصنع، أو الجانب التوريدي للمواد الأولية المستوردة من دول عديدة والمكلفة جدا.

إلا أن الطلب الكلي المرتفع مقارنة بالعروض المقدمة من المؤسسات المتواجدة في الصناعة، مغر بشكل كبير لتجاوز حواجز الدخول السابقة، وهذا ما يبرره دخول دخلاء جدد ولو بعدد قليل إلى أسواق البلاستيك الجزائرية.

تهديد الدخلاء الجدد في صناعة البلاستيك الجزائرية، يكمن في كونهم مؤسسات صناعية خاصة وهنا مكنم التهديد، فهيكل صناعة البلاستيك منحاز للمؤسسات الصناعية الخاصة، خاصة في جانبه الرقابي، فالمؤسسات العمومية مجبرة على الالتزام بقواعد هيكل الصناعة، خصوصا في جانب جودة المواد المصنع مع فرض الحصول على شهادة الايزو ودفع مبالغ ضخمة للمحافظة عليها من جهة، ومن جهة أخرى نسب المواد الأولية الداخلة في إنتاج المنتجات، فالمؤسسات الخاصة يمكنها الغش وتقليل كمية المواد الأساسية المستعمل، والتي يصعب على المستهلك النهائي كالفلاحين مثلا التمييز بينها، وهنا مكنم التهديد.

فالدخلاء الجدد لصناعة البلاستيك خصوصا في ميدان نشاط البلاستيك الفلاحي، بإمكانهم خلال مدة وجيزة عن طريق الغش - حسب وجهة نظر عينة الدراسة-، إنتاج منتجات بأقل تكاليف من منتجات مؤسسة فيباكس بلاست، وتشكيل تهديد حقيقي عليها.

يتمثل أيضا تهديد الدخلاء الجدد في الجانب الديناميكي، فالمؤسسات الداخلة حديثا لصناعة البلاستيك الجزائرية هي مؤسسات خاصة صغيرة، ملكيتها الخاصة وصغر حجمها يكسبها ديناميكية أكبر من مؤسسة فيباكس بلاست العمومية المركزية القرار الكبيرة نوعا ما، فتتكيف بسرعة أكبر مع متطلبات الزبائن، وتتحرك بمرونة أكبر، مما يجعلها تصل أسرع من مؤسسة فيباكس بلاست الى الزبائن، وهنا مكن التهديد.

### تحليل تهديد المنتجات البديلة:

تهديد المنتجات البديلة ضعيف في الميادين الاستراتيجية الثلاث لمؤسسة فيباكس بلاست، وهذا نظرا لخصوصية منتجات البلاستيك الواسعة الانتشار.

فمثلا في مجال البلاستيك الفلاحي المنتجات البديلة تأثيرها ضعيف جدا يكاد ينعدم، لأن البديل هو البيوت الزجاجية، وهذا النوع من البيوت الفلاحية نادر الوجود في السوق الفلاحي المستهدف من قبل مؤسسة فيباكس بلاست، أما فيما يتعلق ببلاستيك التغليف، فالمنتج البديل هو الأغلفة الكرتونية، إلا أن تأثيرها يبقى ضعيفا، لكون الصناعي لا يفكر كثيرا عند اختيار التغليف باستعمال البلاستيك نظرا لتكاليفه المنخفضة جدا مقارنة بالمنتج البديل الكرتون، ونظرا لخصوصية المنتجات الصناعية المغلفة بالبلاستيك كالمشروبات الغازية أو قوارير المياه، وهاته المنتجات ذات طبيعة سائلة يصعب استبدال أغلفتها من البلاستيك إلى الكرتون.

أما فيما يتعلق بميداني النشاط الاستراتيجيين المتبقين، ميدان نشاط البولسترين وتشكيل البلاستيك، فتقريبا المنتجات البديلة شبه منعدمة، فالبولسترين بدائله تقريبا غير موجودة في السوق المستهدف من قبل مؤسسة فيباكس بلاست، فجل المقاولات المستهدفة من قبل المؤسسة لا خيار لها إلا استعمال هاته المادة العازلة والمطبقة وفق أحكام قانونية متعلقة ببناء البنايات خاصة في منطقة الشلف ذات الطابع الزلزالي.

أما فيما يتعلق بميدان نشاط تشكيل البلاستيك، فيما يتعلق بصهاريج المياه فالمنتجات البديلة شبه منعدمة في السوق المستهدف، بل توجد منتجات منافسة، ونفس الحال بالنسبة لمنتج قوارب الصيد، وإن استبعدنا هنا اعتبار المنتجات الترفيهية كـ "Jet Ski" مثلا أو ما شابهه كمنتجات بديلة، لأن قوارب المؤسسة موجهة للصناعيين " الصيادين " وليس للترفيه البحري، ففي هذا المجال توجد منتجات منافسة كثيرة، محلية الصنع ومستوردة.

### تحليل تهديد المنافسين المباشرين داخل قطاع صناعة البلاستيك:

يشكل تهديد المنافسين المباشرين أكبر تهديد لمؤسسة فيباكس بلاست، وهذا التهديد كبير جدا إلى درجة أنه يهدد وجود المؤسسة ووضعها في الكثير من المرات على حافة الإفلاس.

يهدد المنافسون المباشرون المؤسسة في كل شيء وسنحاول فيما يلي التطرق لبعض النقاط:

➤ **التهديد الأول** ينطلق من المنافسة على المواد الأولية، فالمؤسسات المنافسة تنافس على نوع المورد وكمية التوريد والأهم سعر الشراء، فالمؤسسات المنافسة تقتني بكميات أكبر ومنه تحصل على تخفيضات كميات أكبر ومن هاته النقطة تبدأ تفقد مؤسسة فيباكس بلاست سيطرتها على تكاليفها التحويلية.

➤ **التهديد الثاني والأكبر**، يكمن في عملية التصنيع، فتكاليف التصنيع تختلف بشكل كبير بين مؤسسة فيياكس بلاست ومنافسيها - كما سنشرح أكثر لاحقاً-، إذ أن مؤسسة فيياكس بلاست مؤسسة عمومية ومجبرة على الالتزام بمعايير التصنيع خصوصاً في نسب المواد الأولية وخاصة مادة "stabilisings" "المثبت" وهو المادة الأولية الأعلى من بين كل المواد الأولية الأخرى، فالمؤسسة محل الدراسة مجبرة على اضافتها بنسبة 6% التزاماً باللوائح القانونية المفروضة، بينما المؤسسة الخاصة المنافسة تغش في هاته النسبة - حسب آراء عينة الدراسة- وتوظيفها بنسبة 3% فقط، ومنه تصبح التكلفة التصنيعية لمؤسسة فيياكس بلاست ضعف تكاليف المنافسين، وهذا أكبر تهديد تواجهه المؤسسة من قبل المنافسين المباشرين.

➤ **التهديد الثالث**، هو تهديد تسويقي، فالمؤسسات المنافسة أكثر ديناميكية تسويقية من مؤسسة فيياكس بلاست، استجابتها لمتطلبات الزبائن أسرع وشبكات علاقاتها أكبر بالرغم من دخولها الحديث نسبياً لصناعة البلاستيك، وكذا أسعار المؤسسات المنافسة أقل من أسعار منتجات فيياكس بلاست كما يوضحه الجدول الموالي:

### المطلب الثالث: تحليل تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

نظراً لصعوبة الوصول الى معطيات رقمية كافية لحساب مؤشرات تنافسية المؤسسة، قمنا بتطوير آداة لجمع البيانات، لمعرفة كيفية فهم إطارات المؤسسة لتنافسية، مدى استوعابهم لهذا المصطلح ومدى تركيزهم على دعم تنافسية مؤسستهم من مدخل السيطرة بالتكاليف.

في إطار تحديد تنافسية المؤسسة، اقترحنا 12 مقترح لعينة الدراسة ليختاروا منها أي منهم يعتمدونه في تحديد تنافسية مؤسستهم، وجاءت النتائج كما يلي:

تم التأشير على ثلاثة معايير فقط وهي على التوالي:

✓ أسعار المنافسين.

✓ الربحية.

✓ الحصة السوقية.

فإطارات مؤسسة فيياكس بلاست تركز على معايير الأسعار والربحية والحصة السوقية وان بنسبة أقل قدرة بـ 7.14% لتحديد تنافسيتهم.

وهذا التحديد بسيط جداً، فعينة الدراسة تحمل بل أكثر من ذلك لا تفهم حتى دلالات باق المعايير، فالمؤسسة لا تقارن تكاليفها بتكاليف المؤسسات المنافسة بل تكتفي بالأسعار، وكذا لا تعتمد إنتاجية عناصر الإنتاج كمعيار محدد لتنافسيته ولا معيار القوة التفاوضية للزبائن ومدى قدرة المؤسسة على التغلب عليها وتقديم عروض تنافسية مقللة لهاته القوة التفاوضية، كما أن المؤسسة لا تعلم ما هو متوسط تكلفتها صناعتها صناعة البلاستيك ولا تقارن تكاليفها بتكاليف متوسط الصناعة ومنه تحدد وضعيتها التنافسية، المؤسسة لا تحدد تنافسيته من خلال قدرتها على ابتكار

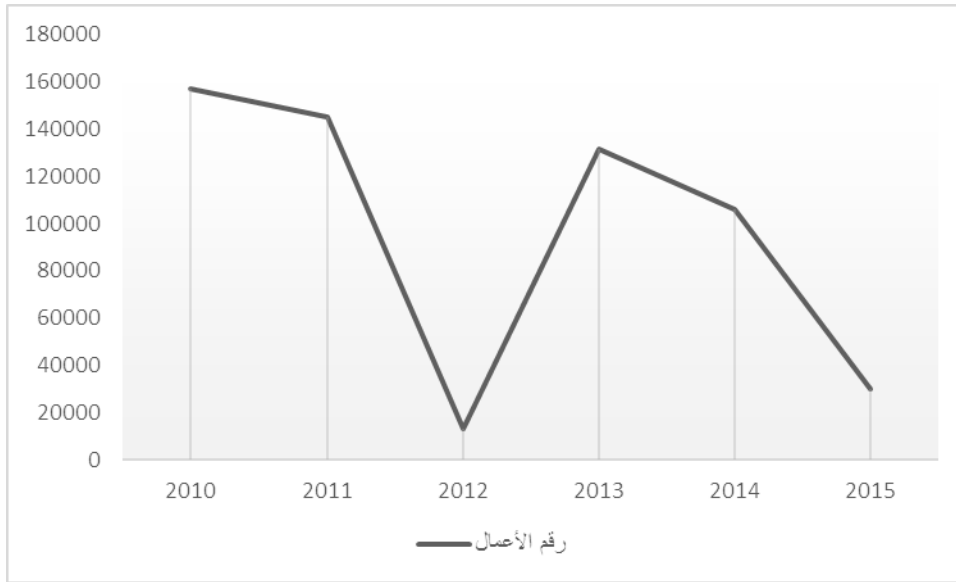
أكثر قيمة للزبون فالمؤسسة محل الدراسة لا تصنع بمنظور القيمة وهذا ما تؤكدته النتائج السابقة لتحليل رسالة المؤسسة، كما أنها لا تدرس تنافسياتها ضمن هيكل صناعتها بمدى القوة التفاوضية للموردين ومدى قدرة المؤسسة على إبرام عقود تمويل أقل تكلفة من المنافسين، ولا بجواز التنقل داخل هيكل الصناعة، ودرجة تشتت المجال التنافسي، ولا المردودية المستقبلية للصناعة.

كما أن أفراد العينة لا يفهمون تنافسية المؤسسة كحركية ديناميكية داخل المؤسسة، وهذا ما ستفسره النتائج اللاحقة لدراسة العلاقات بين أنشطة المؤسسة، ولا يفهمونها كحركية لعروض منتجات المؤسسة داخل أسواقها.

### تطور رقم أعمال المؤسسة:

يمكن تلخيص تطور رقم الأعمال خلال السنوات المعتمدة في دراستنا كما يلي:

### الشكل رقم (IV-07): تطور رقم أعمال مؤسسة فيباكس بلاست بين 2010-2015.



المصدر: من اعداد الطالب، استنادا على بيانات مؤسسة فيباكس بلاست 2016.

يتضح من الشكل أعلاه التذبذب الكبير في رقم أعمال مؤسسة فيباكس بلاست، خاصة بين سنتي 2011 و 2012، حيث عرف انخفاض شديدا ليعاود الارتفاع سنة 2013 نتيجة تأكيدات مجلس الإدارة على ضرورة تدارك هذا الانخفاض الخطير في رقم الأعمال، الى أن الاستجابة كانت فقط في سنة 2013 ليعاود الانخفاض مجددا بين الى غاية سنة 2015 والتي وصل فيها الى ما قيمته 29 854 ك.دج.

وبغرض تحليل أكثر لرقم أعمال مؤسسة فيباكس بلاست داخل قطاع نشاطها قمنا بمقارنة بأرقام أعمال عينة ميسرة من المؤسسات المنافسة لمؤسسة فيباكس بلاست وجاءت النتائج موضحة في الجدول والشكل المواليين:

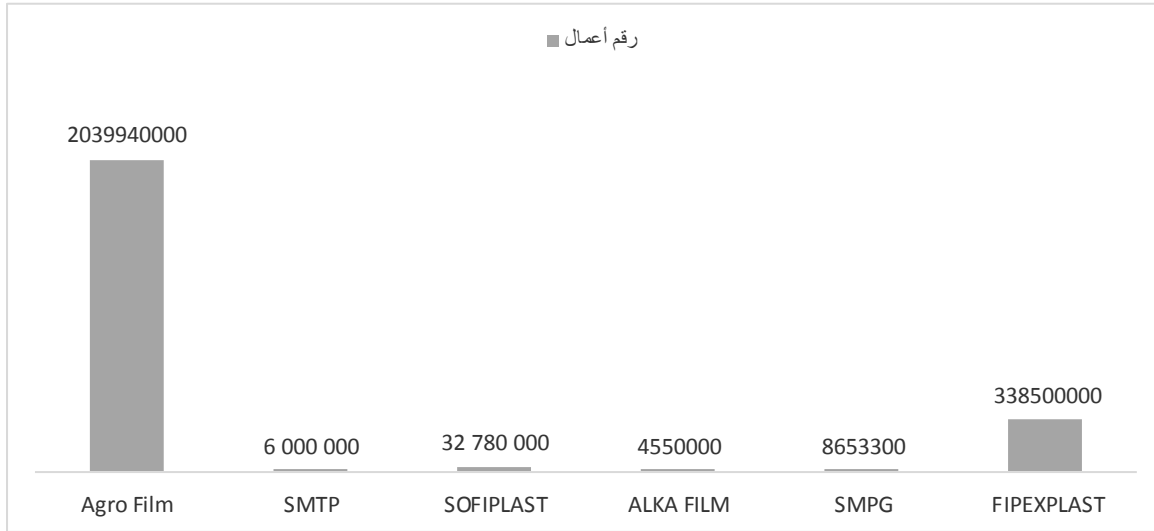
الجدول رقم (IV-05): رقم اعمال مؤسسة فيباكس بلاست مقارنة بعينة من المؤسسات المحلية المنافسة.

المؤسسة	تعريفها	طبيعتها	عدد عمالها	رقم اعمالها دج <sup>3</sup>
<b>Agro Film</b>	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	400	2.039.940.000
<b>SMTPL</b> Société Mitidja Transformation Plastique	المنطقة الصناعية البلدية	خاصة	150	6 000 000
<b>SOFIPLAST</b> Société de Sacherie et Films Plastique	المنطقة الصناعية سطيف	عمومية	232	327 800 000
<b>ALKA FILM</b>	المنطقة الصناعية وهران	خاصة	-	45 500 000
<b>SMPG</b> Société de Manufacture Plastique	المنطقة الصناعية وهران	خاصة	-	86 533 000
<b>FIPEXPLAST</b> Société de Film et de Polystyrène Expansé	المنطقة الصناعية الشلف	عمومية		338 500 000

المصدر: من اعداد الطالب، استنادا لموقع <http://elmouchir.caci.dz> تاريخ الزيارة 2017-02-06.

ويمكن تمثيل هاته النتائج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-08): مقارنة رقم اعمال مؤسسة فيباكس بلاست بعينة من المؤسسات المنافسة.



المصدر: من اعداد الطالب، استنادا على بيانات موقع <http://elmouchir.caci.dz> تاريخ الزيارة 2017-02-06.

<sup>3</sup> <http://dz.kompass.com/c/alka-film-eurl/dz221192/>  
<http://www.smtp-dz.com/>  
<http://www.groupe-amouri.com/fr/transformation/capsuplast.htm>  
<https://www.enpc-dz.com/>  
 آخر زيارة لهته المواقع بتاريخ 2017-02-06.

يتضح من الشكل أعلاه، أن المؤسسة الخاصة *Agro Film* هي الأكثر استثمارا في صناعة الشرائط البلاستيكية من بين المؤسسات الأخرى برقم أعمال بلغ 2.039.940.000 وهذا ما ترجم في التشكيلة الواسعة جدا من المنتجات التي تقدمها لأسواق البلاستيك في الجزائر، ثم تليها مؤسسة فيباكس بلاست برقم أعمال بلغ في الثلاثي الأول لسنة 2017 ما قيمته 338 500 000,00 دج، ثم بقية المؤسسات الأخرى.

التنافسية السعرية لمؤسسة فيباكس بلاست:

لدراسة التنافسية السعرية لمؤسسة فيباكس بلاست، تم اعتماد سعر المنتج النموذجي للدراسة منتج الشرائط الزراعية "Film" وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-06): أسعار منتج البولستيران لمؤسسة *FIPEXPLAST*.

متوسط سعر السوق	كثافة 30 كغ/م <sup>3</sup> D30		كثافة 20 كغ/م <sup>3</sup> D20		الأبعاد مم	المنتج
	السعر T.T.C	السعر H.T	السعر T.T.C	السعر H.T		
D30						بولستيران <i>Polystyrén</i> <i>Exponsé</i>
150.00	190.04	159.70	126.96	106.46	20	
220.00	280.26	239.54	190.04	159.70	30	
309.00	380.06	319.38	253.37	212.92	40	
388.00	475.10	399.24	316.72	266.15	50	
469.00	570.09	479.07	380.06	319.38	60	
577.00	665.11	588.92	443.41	372.61	70	
628.00	760.14	638.77	506.76	425.85	80	
708.00	855.15	718.61	570.11	479.08	90	
788.00	950.17	798.46	633.45	532.31	100	
7974.50	9501.55	7984.50	6333.37	5323.00	1م <sup>3</sup>	

المصدر: من اعدادا الطالب، استنادا إلى بيانات وتقديرات مصلحة التسويق، مؤسسة فيباكس بلاست.

يتضح من الجدول أعلاه، ارتفاع أسعار منتج البولستيران بمختلف مقاييسه عن متوسط سعر السوق، ويتسع الفارق بشكل كبير في حالة دفع كامل الرسوم T.T.C، وهذا ما يسبب فارق أكبر لكون المؤسسة عمومية وتتعامل بالفواتير الرسمية وتحمل كل الضرائب على المنتجات على منتجاتها النهائية وهذا ما يضعف التنافسية السعرية لمنتج البولستيران للمؤسسة.

أما فيما يخص أسعار منتجات ميدان نشاط البلاستيك المشكل، فأسعار الصهاريج هي كالاتي:

الجدول رقم (IV-07): أسعار منتج البولستيران لمؤسسة *FIPEXPLAST*.

متوسط سعر السوق	السعر T.T.C (الدفع نقدا)	السعر T.T.C (الدفع بشيك)	السعر H.T	نوع الصهاريج (لتر)
لا توجد منتجات	20 950.83	20 742.83	17 430.95	صهاريج 500
	23 176.81	22 946.81	19 283.03	صهاريج 850
منافسة بل توجد	23 838.81	23 601.31	23 224.86	صهاريج 900
	27 914.58	27 637.58	33 251.60	صهاريج 1100
منتجات بديلة فقط	39 965.40	39 569.40	48 147.23	صهاريج 1800
	57 868.20	57 295.20	68 528.40	صهاريج 2800



لكون الصهاريج	82 364.80	81 548.80	68 528.40	صهريج 4000
	95 965.24	95 014.24	87 169.03	3.40 Barque
تصنع من مادة	172 33.42	170 626.42	156 538.00	4.80 Barque
صناعة القوارب				

المصدر: من اعداد الطالب، استنادا إلى بيانات مصلحة التسويق، مؤسسة فيباكس بلاست.

يتضح من الجدول أعلاه، اختلاف أسعار منتج الصهاريج تبعا لطريقة الدفع، وأن لا منافس لهذا المنتج لكونه يصنع من مادة " LA RISINNE" التي تصنع منها قوارب الصيد ما يجعل للمنتج ديمومة عالية، بينما للمنتج عدد كبير جدا من المنتجات البديلة وهي الصهاريج المصنعة بمواد بلاستيكية أو حديدية مختلفة، وتبعنا للتنافسية السعرية لهذا المنتج وجدنا أن الفارق بينه وبين المنتجات البديلة كبير جدا، ما يؤثر على تنافسيته السعرية، فترددنا على بعض محلات بيع هذا النوع من المنتجات واجرائنا لبعض المقابلات مع عينة ميسرة من الزبائن، وجدنا أن الجزء الأكبر منه لا يعلم أصلا بوجود هذا المنتج، أم البقية فعللوا عدم اقتنائه ولجؤهم للمنتجات البديلة بسعره المرتفع مقارنة بها.

أم فيما يخص ميدان نشاط الشرائط الزراعية فكانت أسعار منتجاته كما يلي:

#### الجدول رقم (IV-08): أسعار منتج الشرائط البلاستيكية "FILM" لمؤسسة FIPEXPLAST.

متوسط سعر السوق	السعر T.T.C (الدفع نقدا)	السعر T.T.C (الدفع بشيك)	السعر H.T	نوع FILM
21 000.00	261.26	258.67	237.31	Film Stabilisé Thermique
20 000.00	23 176.81	22 946.81	220.50	Film Agricole noir (P.F)
20 000.00	23 838.81	23 601.31	221.68	Film Agricole Blanc (P.F)

المصدر: من إعداد الطالب، استنادا إلى بيانات وتقديرات مصلحة التسويق، مؤسسة فيباكس بلاست.

يتضح من الجدول أعلاه، اختلاف أسعار منتج الشرائط البلاستيكية طبقا لطريقة الدفع، وكذا طبقا للكمية المشتراة فالمؤسسة تقدم تخفيضات تبعا للكمية المشتراة، وكذا يتضح جليا التنافسية السعرية الضعيفة نسبيا لهذا المنتج مقارنة بمتوسط أسعار السوق، وعلل المسوقون ذلك بارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة ارتفاع تكاليف المواد الأولية، وكذا الغش في التركيبة خاصة في منتج " Film Stabilisé Thermique" المستعمل في البيوت البلاستيكية، والذي يحتوي على مادة "Stabilisons" الغالية جدا مقارنة ببقية المواد وهي التي تجعله مختلفا عن بقية أنواع الشرائط البلاستيكية، وكذا أن تحمل المنتج لكل الرسوم وهو ما يجعل الزبون يدفع قرابة 61 دج على كغ الواحد كفارق عن الأسواق لو اختار منتجات مؤسسة فيباكس بلاست وهذا ما يضعف التنافسية السعرية للمنتج، كما أن المؤسسات المنافسة تبني أسعارها بناء على خصم كميات أكبر، فمن منتج الشرائط البلاستيكية يتم اقتنائه بكميات كبيرة، إذ نادرا ما يمتلك فلاح واحد بيتا بلاستيكية واحدا، بل العرف الفلاحي المتعارف عليه أن البيوت البلاستيكية تبني على أساس الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتوزيع المخاطر بينها، وهذا ما يزيد من الفارق السعري بين منتجات مؤسسة

فيياكس بلاست والمنتجات التي توفرها الأسواق وهو ما يضعف التنافسية السعرية المنتجات المؤسسة مقارنة بالمنتجات المنافسة.

### المبحث الثالث: تحليل هيكل تكاليف المؤسسة.

اعتمدنا في تحليل تكاليف مؤسسة فيياكس بلاست، على فلسفة سلسلة القيمة لمايكل بورتر - السابقة الشرح-، وعليه قمنا بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أساسية، وأنشطة داعمة، ثم اخترنا منتج من منتجات المؤسسة وقمنا بتحليل تكاليفه، كما توضحه مطالب هذا المبحث.

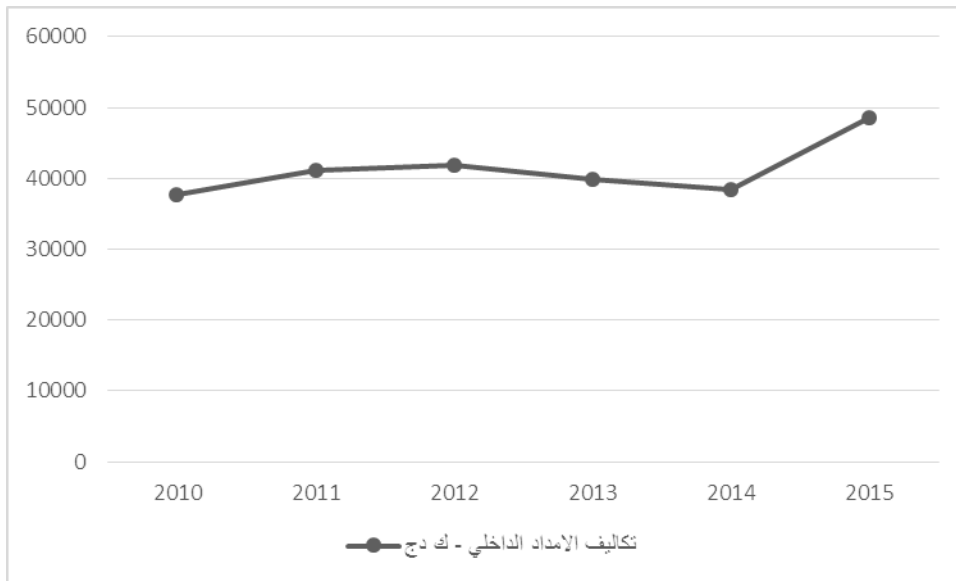
### المطلب الأول: دراسة التكاليف النشاطات الأساسية لمؤسسة فيياكس بلاست.

للتحليل أكثر قسمنا النشاطات الأساسية "*activités principales*" لمؤسسة فيياكس بلاست إلى أنشطة الامداد الداخلي المتعلقة باستقبال وتخزين واسناد الوسائل الأساسية لإنتاج المنتج، ونشاط الإنتاج الذي يتركز على تحويل وسائل الإنتاج -المسندة من النشاط السابق - إلى منتج نهائي، وأخيرا نشاط الامداد الخارجي الذي يجمع تخزين و توزيع المنتج النهائي للزبون، أما نشاط البيع والتسويق فيقع على عاتقه توفير وابتكار وسائل من شأنها تشجيع الزبائن على اقتناء المنتج، في حين نشاط الخدمات والذي يعنى بتوفير خدمات للزيادة أو المحافظة على قيمة المنتج. لم يشمل التقسيم الخماسي الذي اعتمده مايكل بورتر في سلسلته للقيمة، حساب تكاليف التوزيع، الخدمات ومنه تم اقتصار الإمداد الخارجي في جانبه البيعي فقط، تقيدا بالبيانات الرقمية المتوفرة، فالمؤسسة لا تعتمد حساب تكاليف التوزيع والخدمات.

### IV-3-1-1 تحليل تكاليف نشاط الإمداد الداخلي:

تم اعتماد تكاليف الستة سنوات الأخيرة ابتداء من 2010 إلى 2015، وجاءت تكاليف الامداد الداخلي كما هي موضحة بالمنحى الموالي:

### الشكل رقم (IV-09): منحى تطور تكاليف الامداد الداخلي.

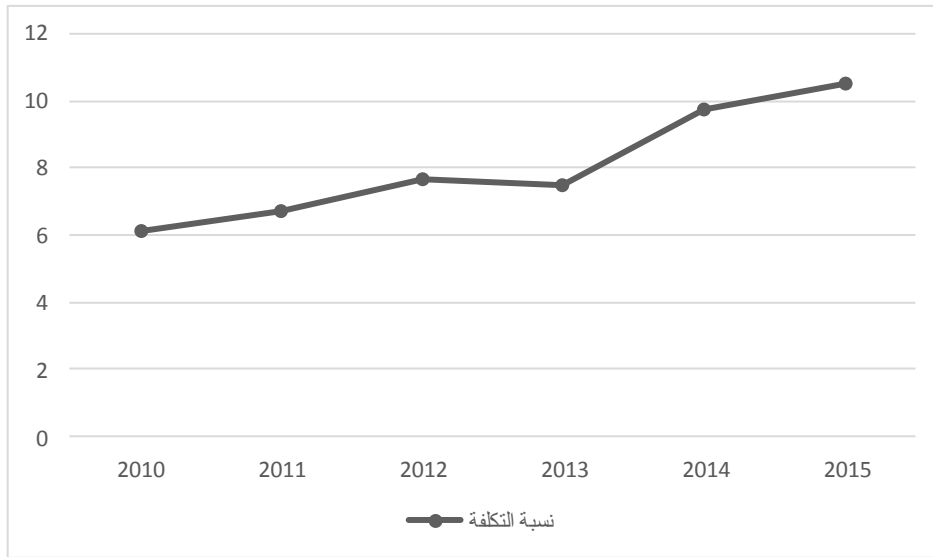


المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على بيانات مؤسسة فيياكس بلاست.

نلاحظ ارتفاعا متواصلا لتكاليف الإمداد الداخلي وذلك ما يمكن تفسيره بعدد الأسباب، التي توضحها بقية المنحنيات.

ويلخص المنحنى الموالي، تطور النسب المئوية للتكاليف التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات مؤسسة فيباكس بلاست من تكاليف الإمداد الداخلي، وجاءت كما يلي:

الشكل رقم (10-IV): منحنى تطور التكلفة التي تتحملها الوحدة الواحدة من تكاليف الإمداد الداخلي.



المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على بيانات مؤسسة فيباكس بلاست.

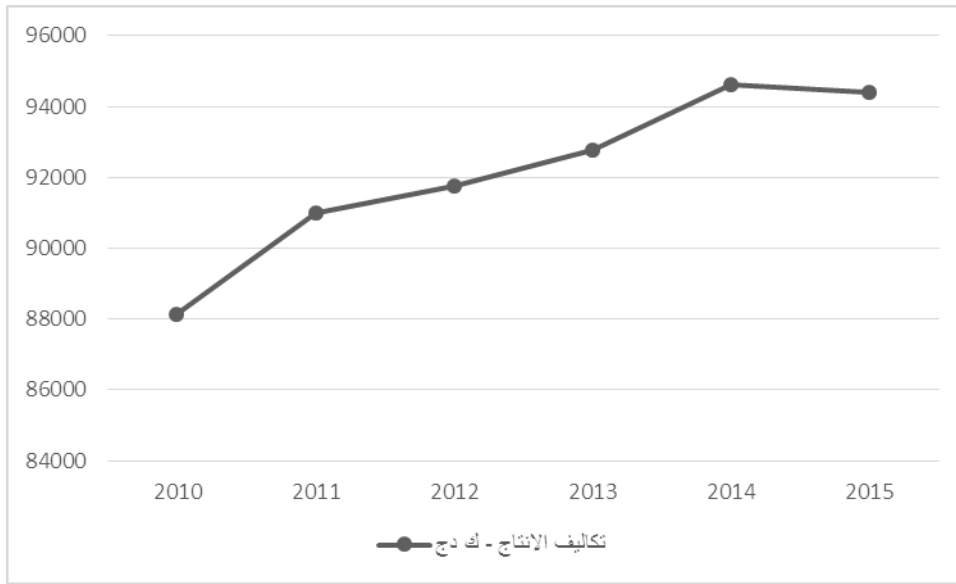
يتضح الارتفاع المتزايد لتكلفة الإمداد الداخلي التي يتحملها كل منتج من منتجات مؤسسة فيباكس بلاست، فمن نسبة تقدر بـ 6.1% سنة 2010 إلى نسبة 10.5% سنة 2015، وهذا ما يمكن تفسيره بالإمداد الداخلي اليدوي المعتمد على المورد البشري، بدل استعمال سلال التوريد الداخلي.

#### IV-3-1-2 تحليل تكاليف الإنتاج:

تم اعتماد تكاليف الستة سنوات الأخيرة ابتداء من 2010 إلى 2015، وجاءت تكاليف الإنتاج الداخلي كما هي موضحة بشكل رقم (11-IV).

نلاحظ تزايدا مستمرا لتكاليف الإنتاج والتي شهدت طفرة في سنة 2014، والذي يمكن تفسيره بالأعطال المفاجئة وتكاليف الصيانة الفجائية الغير مبرمجة، وهذا نظرا لتقدم تكنولوجيا الإنتاج التي تعود لسنوات السبعينيات.

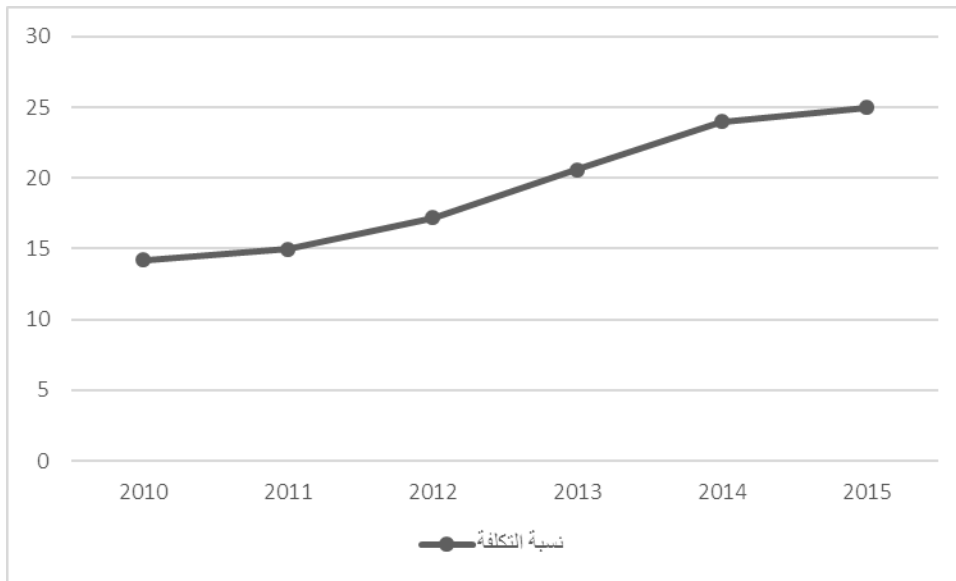
الشكل رقم (11-IV): منحى تطور تكاليف الإنتاج.



المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى بيانات مؤسسة فيباكس بلاست.

ويلخص المنحنى الموالي، تطور النسب المئوية للتكاليف التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات مؤسسة فيباكس بلاست من تكاليف الإنتاج، وجاءت كما يلي:

الشكل رقم (12-IV): منحى تطور التكلفة التي تتحملها الوحدة الواحدة من تكاليف الإنتاج.



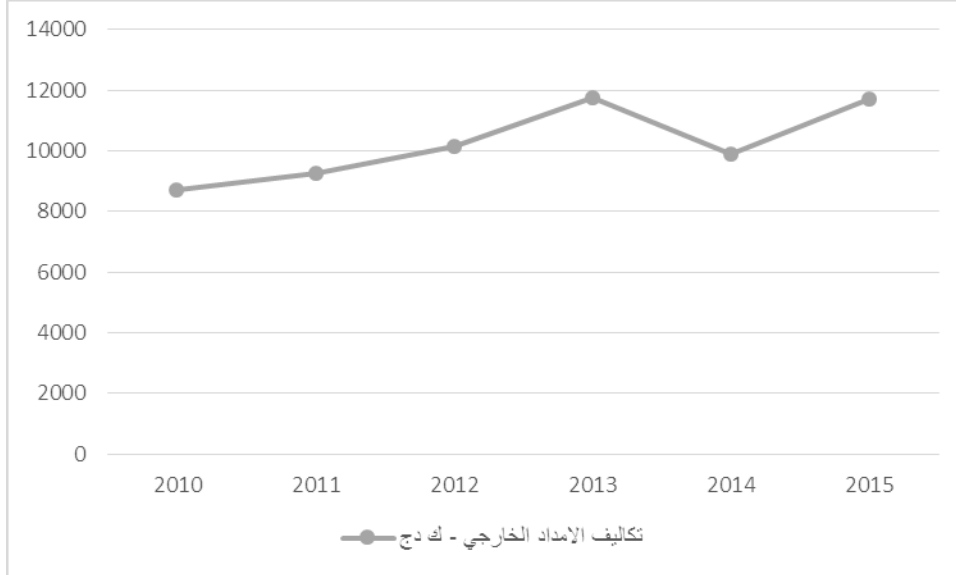
المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على بيانات مؤسسة فيباكس بلاست.

يتضح من المنحنى أعلاه، الارتفاع المستمر لتكاليف الإنتاج، فمن نسبة 14.2% سنة 2010 إلى 25% سنة 2015، وهذا الارتفاع الكبير يمكن تفسيره هو الآخر بتكاليف المورد البشري والعملية الانتاجية الشبه يدوية بنسبة لمنتج الشرائط الزراعية والبولسترين، واليدوية بالنسبة لميدان نشاط المنتجات المشكلة كالصهاريج والقوارب، وكذا تكاليف الصيانة نظرا لتقدم آلات المصنع، فالمؤسسة محل الدراسة تعاني تأخرا تكنولوجيا مكلفا.

IV-3-1-3 تحليل تكاليف الامداد الخارجي:

تم اعتماد تكاليف الستة سنوات الأخيرة ابتداء من 2010 إلى 2015، وجاءت تكاليف الإمداد الخارجي كما هي موضحة بالمنحنى الموالي:

الشكل رقم (IV-13): منحنى تطور تكاليف الامداد الخارجي.



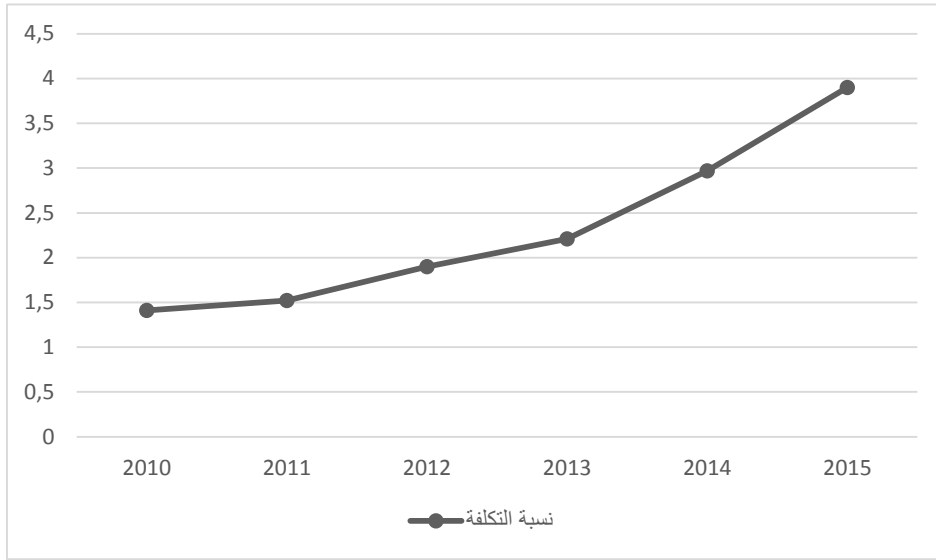
المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى بيانات مؤسسة فيباكس بلاست.

نلاحظ تزايدا مستمرا لتكاليف الإمداد الخارجي والتي شهدت طفرت في سنة 2014، والذي يمكن تفسيره بالأعطال المفاجئة وتكاليف الصيانة الفجائية الغير مبرجة، وهذا نظرا لتقادم تكنولوجيا الإنتاج التي تعود لسنوات السبعينيات، وكذا تناقص الطلب على منتجات المؤسسة ومنه بقاء كمية أكبر من المواد النهائية في المخازن، ما يزيد من تكلفة الإمداد الخارجي.

ويلخص المنحنى الموالي، تطور النسب المئوية للتكاليف التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات مؤسسة فيباكس بلاست من تكاليف الامداد الخارجي، وجاءت كما يوضحها الشكل رقم (IV-14).

عرفت تكاليف الامداد الخارجي هي الأخرى تزايدا، فمن نسبة 1.41% سنة 2010 إلى نسبة 3.90% سنة 2015، ويمكن تفسير هذا الارتفاع بالعملية اليدوية للامداد الخارجي فالمنتجات النهائية لا تنتقل عن طريق سلاسل آلية على المخازن بل باستعمال اليد العاملة، وكذا بتراجع مبيعات المؤسسة ومنه تكلفة تخزين إضافية، أما في الجانب التوزيعي للأسواق فالمؤسسة لا توزع منتجاتها للأسواق بل تعتمد على البيع المباشر من القسم التجاري بالمؤسسة، ومنه لا تتحمل المؤسسة تكاليف توزيع منتجاتها.

الشكل رقم (14-IV): منحى تطور التكلفة التي تتحملها الوحدة الواحدة من تكاليف الامداد الخارجي.

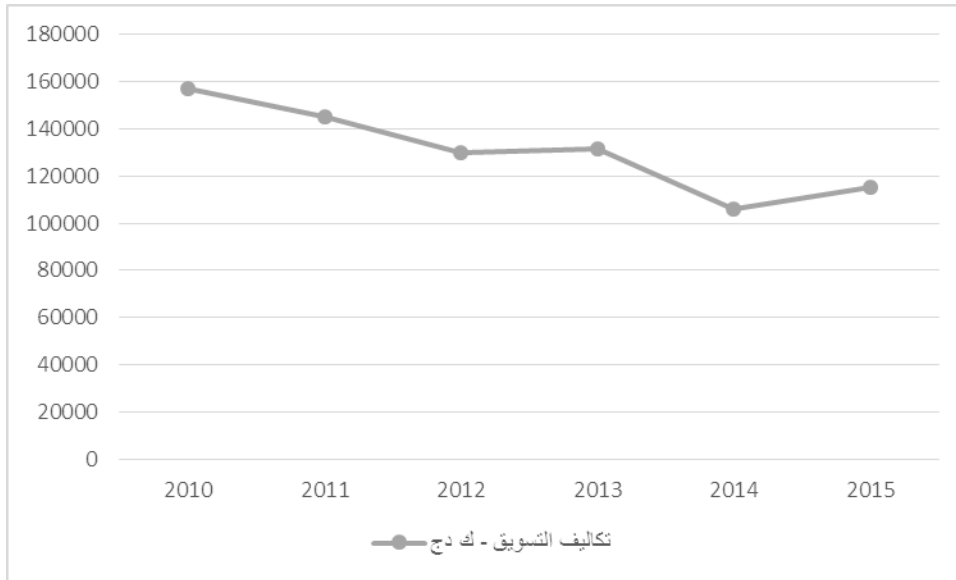


المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على بيانات مؤسسة فيفاكس بلاست.

#### IV-3-1-4 تحليل تكاليف نشاط التسويق:

تم اعتماد تكاليف الستة سنوات الأخيرة ابتداء من 2010 إلى 2016، وجاءت تكاليف التسويق كما هي موضحة بالمنحى الموالي:

الشكل رقم (15-IV): منحى تطور تكاليف التسويق.

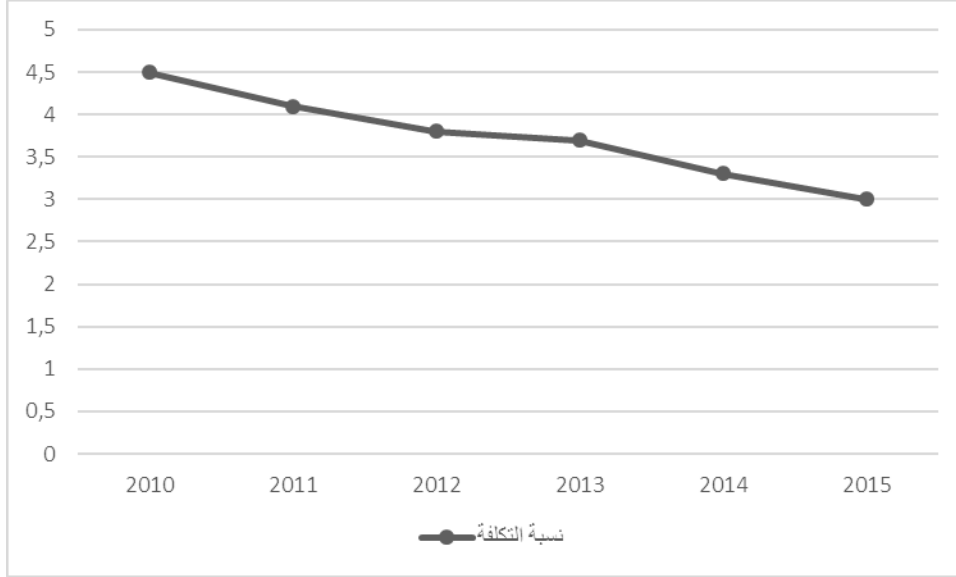


المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى بيانات مؤسسة فيفاكس بلاست.

نلاحظ تناقصا مستمرا لتكاليف التسويق، وهذا ليس لسيطرة المؤسسة على تكاليفها التسويقية وإنما لتناقص كمية مبيعات المؤسسة، وكذا عدم اعتماد المؤسسة على النشاط التسويقي واكتفائها بالجانب البيعي منه.

ويلخص المنحنى الموالي، تطور النسب المئوية للتكاليف التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات مؤسسة فيباكس بلاست من تكاليف التسويق، وجاءت كما يلي:

الشكل رقم (IV-16): منحى تطور التكلفة التي تتحملها الوحدة الواحدة من تكاليف التسويق.



المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على بيانات مؤسسة فيباكس بلاست.

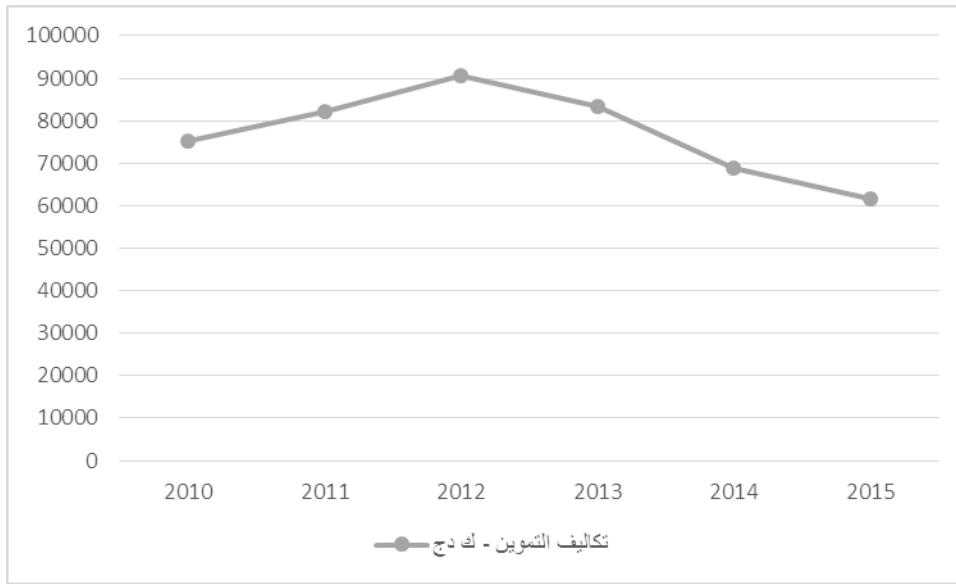
عرفت التكاليف التي تتحملها الوحدة الواحدة من تكاليف النشاط التسويقي تناقصا، فمن نسبة 4.5 سنة 2010 إلى نسبة 3.3% سنة 2015، هذا ما يمكن تفسيره بتراجع مبيعات المؤسسة وليس بالسيطرة على التكاليف التسويقية، والنسب القليلة المتراوحة بين 4.5% و 3.3% راجعت إلى أن المؤسسة لا تسوق بشكل كبير لمنتجاتها بل تكتفي في غالب الأحيان بانتظار قدوم الزبون للمصلحة البيعية لإبرام معاملة الشراء.

**المطلب الثاني: دراسة تكاليف النشاطات المساعدة لمؤسسة فيباكس بلاست.**

لتحليل النشاطات المساعدة "activités de soutien" التي قسمها مايكل بورتر الى أربع فئات تراوحت بين، نشاط التموين المرتبط بربط وظيفة الشراء بوسائل انتاج تستعمل في سلسلة قيمة المؤسسة، بينما التطوير التكنولوجي تتعلق بكل النشاطات لكون كل النشاطات المبتكرة للقيمة تدمج التكنولوجيا، أما إدارة الموارد البشرية فتتعلق بإمداد النشاطات الأساسية بالعنصر البشري وكذا تكوينه تدريبه وتحفيزه للمساعدة على ابتكار قيمة أعلى من تكاليف النشاط لضمان هوامش تنافسية.

**IV-3-2-1 تحليل تكاليف نشاط التموين:** تم اعتماد تكاليف الستة سنوات الأخيرة ابتداء من 2010 إلى 2015، وجاءت تكاليف الإمداد التموين كما هي موضحة بالمنحنى الموالي:

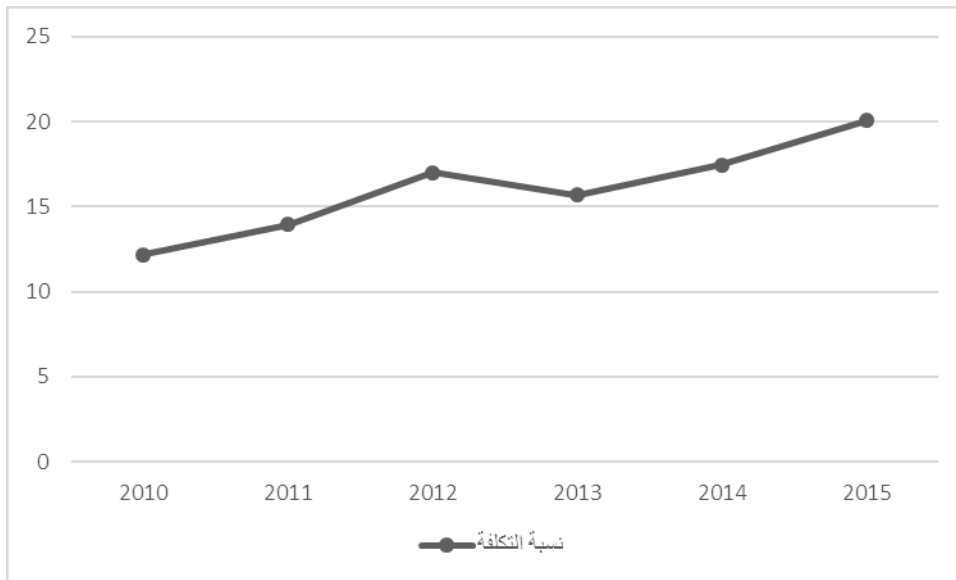
## الشكل رقم (IV-16): منحى تطور تكاليف التمويل.



المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى بيانات مؤسسة فيياكس بلاست.

يتضح ارتفاع مفرط لتكاليف التمويل بين سنوات 2010 و 2013، والذي يمكن تفسيره بتناقص كميات الإنتاج ومنه تناقص كميات الشراء أي عدم الاستفادة من تخفيضات حجم الشراء بكمية أكبر، ثم بعد سنة 2014 عرفت تكاليف التمويل تناقصا، وهذا التناقص ليس سببه السيطرة على تكاليف التمويل، بل التقليل من كمية التمويل. ويلخص المنحنى الموالي، تطور النسب المئوية للتكاليف التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات مؤسسة فيياكس بلاست من تكاليف التمويل، وجاءت كما يلي:

## الشكل رقم (IV-17): منحى تطور التكلفة التي تتحملها الوحدة الواحدة من تكاليف التمويل.



المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على بيانات مؤسسة فيياكس بلاست.

يتضح من المنحنى أعلاه، الارتفاع المستمر لتكاليف التمويل التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات مؤسسة فيياكس بلاست، فمن نسبة 12.16% سنة 2010 ارتفعت إلى 20.05% سنة 2015 يمكن تفسير هذا

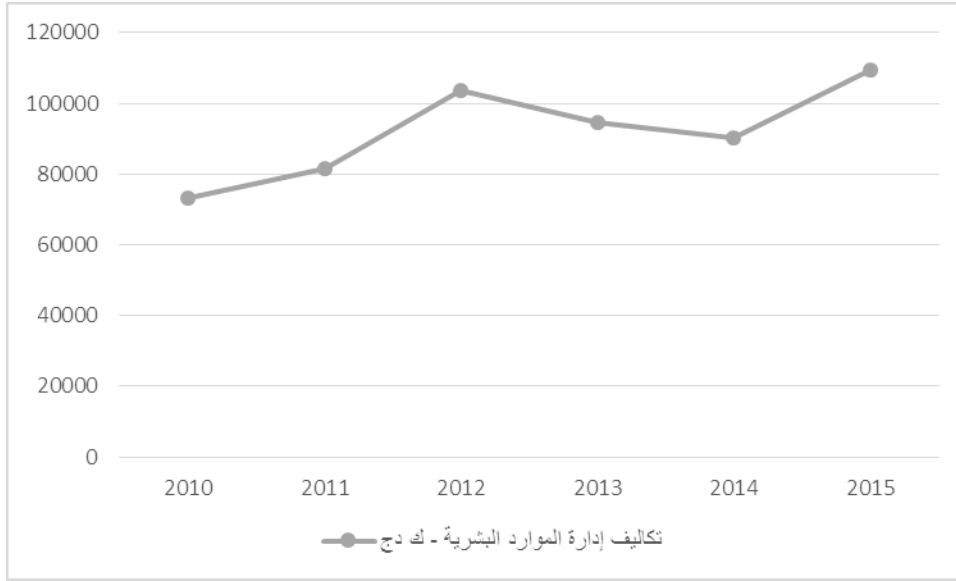


الارتفاع بارتفاع أسعار المواد التموينية، سواء في شكل مواد أولية أو قطع غيار لضمان استمرارية النشاط الإنتاجي أو معدات مكتبية للعدد الكبير من الموظفين الذين تم توظيفهم سنة 2012 بموجب عقود ما قبل التشغيل.

#### IV-3-2-2 تحليل تكاليف إدارة الموارد البشرية:

تم اعتماد تكاليف الستة سنوات الأخيرة ابتداء من 2010 إلى 2015، وجاءت تكاليف الموارد البشرية كما هي موضحة بالمنحنى الموالي:

الشكل رقم (IV-18): منحنى تطور تكاليف الموارد البشرية

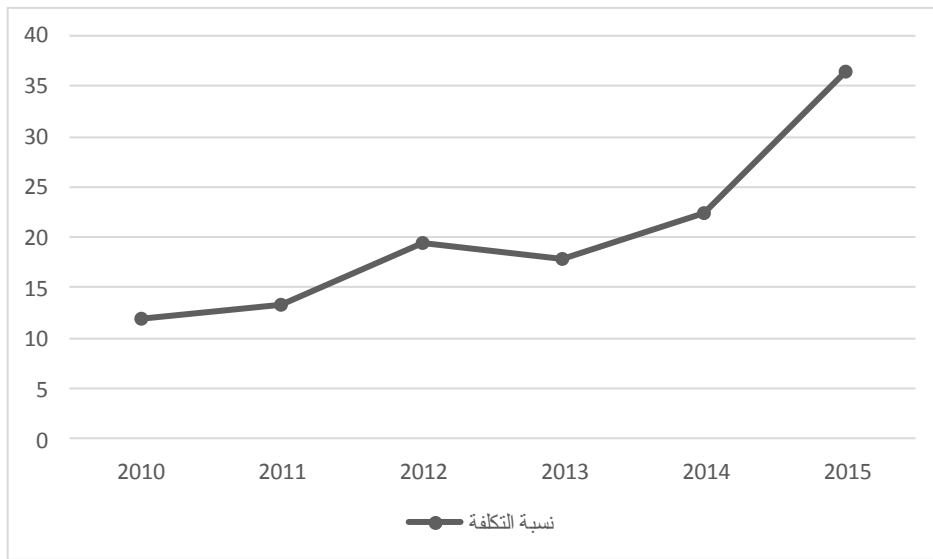


المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى بيانات مؤسسة فيباكس بلاست.

نلاحظ ارتفاعا متواصلا لتكاليف الموارد البشرية طوال السنوات الخمس، والتي عرفت ارتفاعا ملحوظا سنة 2012 الأمر الذي يمكن تفسيره بعقود ما قبل التشغيل التي وجدة المؤسسة نفسها أمام حتمية استقبال أكبر عدد من طالبي هاته العقود، بأوامر من السلطات العليا.

ويلخص المنحنى الموالي، تطور النسب المئوية للتكاليف التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات مؤسسة فيباكس بلاست من تكاليف الموارد البشرية، وجاءت كما يلي:

الشكل رقم (IV-19): منحى تطور التكلفة التي تتحملها الوحدة الواحدة من تكاليف الموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على بيانات مؤسسة فيباكس بلاست.

يتضح من المنحى أعلاه، الارتفاع المستمر لتكلفة الموارد البشرية التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات فيباكس بلاست، وإن كان الإنتاج في ميداني نشاط يتم بطريقة آلية إلا ان النسبة التي تتحملها الوحدة الواحد تجاوزت 35% أعلى من تكاليف الإنتاج نفسها والتي بلغت نفس السنة نسبة 25%، هاته النسب الكبير يمكن تفسيرها بطريقة الإنتاج الشبه يدوية في ميداني نشاط واليدوية في ميدان النشاط الثالث المعني بالمنتجات المشكلة صهاريج وقوارب وغيرها ... أما الارتفاع الشديد لسنة 2015 فراجع لتراجع كمية المبيعات ومنه ارتفاع التكلفة التي تتحملها الوحدة الواحدة من المنتجات من تكاليف الموارد البشرية.

#### المطلب الثالث: تحليل هيكل تكاليف انتاج منتج "FILM".

منتج "FILM" هو عبارة عن شريط بلاستيكي يستعمل لأغراض متنوعة من بينها الزراعية "FILM Agricole" والذي تبلغ الطاقة الإنتاجية منه 11 880 طن.

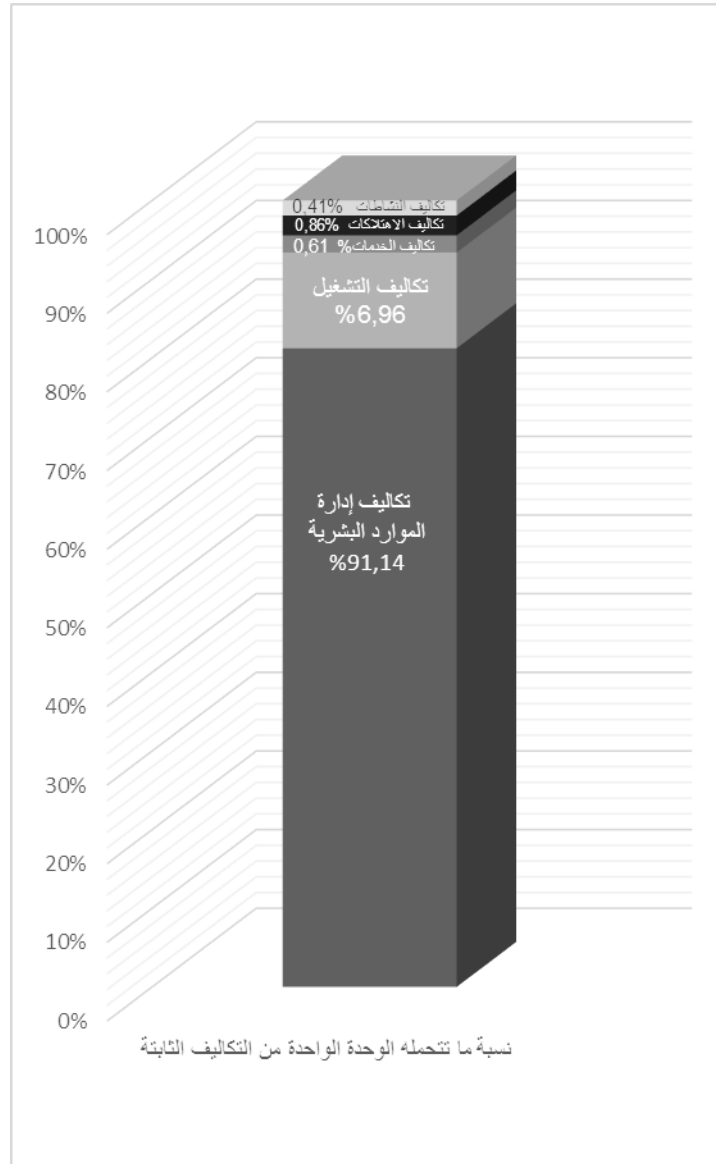
سنحاول من خلال ما سيأتي، تمثيل ما يتحمله منتج الشرائط البلاستيكية من تكاليف ثابتة، وتكاليف النشاطات الأساسية والداعمة.

#### IV-3-3-1 نسب التكاليف الثابتة التي يتحملها منتج "FILM":

وفق بيانات مؤسسة فيباكس بلاست، فالتكاليف الثابتة تقسم إلى تكاليف الموارد البشرية، تكاليف التشغيل من طاقة مستعملة وغيرها، تكاليف الخدمات من صيانة وغيرها، الاهتلاكات، والنشاطات المرافقة للعملية الإنتاجية، وفيما يلي توضيح للنسب المئوية التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتج الشرائط البلاستيكية من التكاليف الثابتة.

الشكل رقم (IV-19): نسب التكاليف الثابتة التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتج

"FILM".



المصدر: من اعداد الطالب، استنادا على بيانات مؤسسة فيباكس بلاست.

يتضح من الشكل أعلاه، أن منتج "FILM" النسبة الأكبر من التكاليف الثابتة التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتج الشرائط البلاستيكية هي تكاليف الموارد البشرية والتي بلغت نسبتها 91.14% من مجموع التكاليف الثابتة، في حين لم تتجاوز تكاليف التشغيل 6.96% من التكاليف الثابتة لهذا المنتج، وكذا بلغت تكاليف الخدمات 0.61%، فيما لم تتجاوز تكاليف الإهلاكات 0.86% وكذا تكاليف النشاطات المساعدة لم تتجاوز 0.41% من مجمل التكاليف المباشرة.

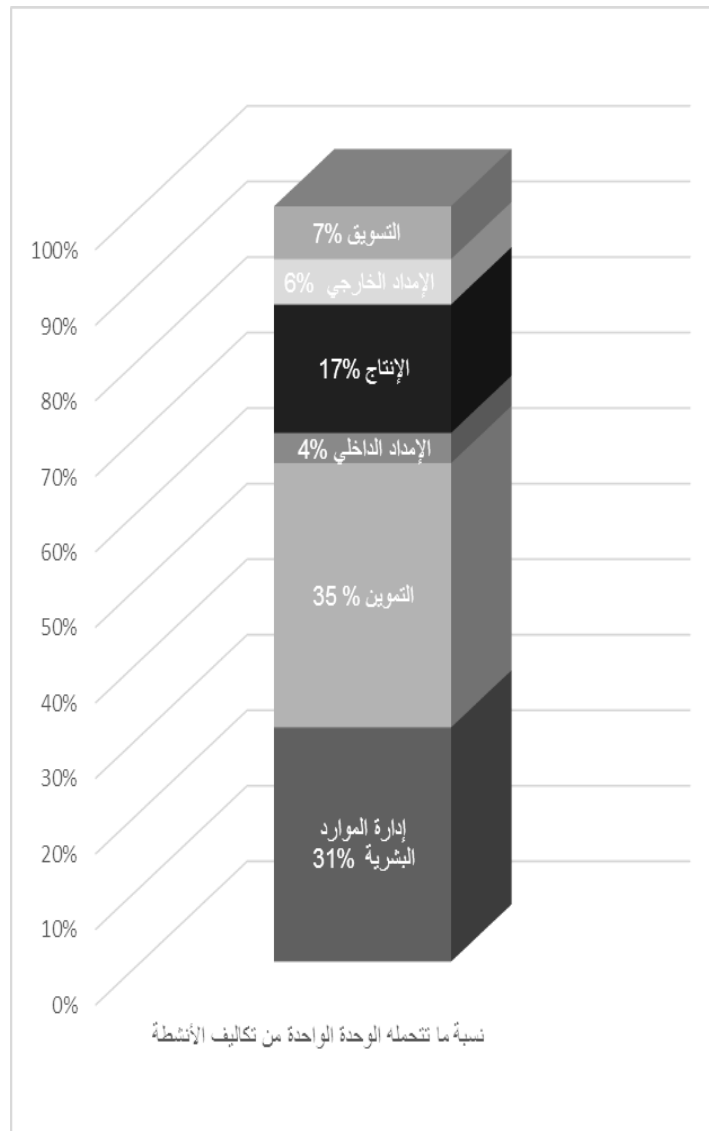
تبعاً لنا للبحث عن تفسيرات لهاته النسب، وجدنا أن العملية الإنتاجية الفعلية لا تحتاج إلا إلى فريق عمل مكون من ثلاث عمال، عامل رئيس مشغل لآلة الإنتاج، وعاملين مساعدين في عملية وضع المواد الأولية، ولف الشريط البلاستيكي المنتج في لفائف، أم البقية فكلهم "إدارة" على حد وصف العامل المسؤول عن عملية الإنتاج.

#### IV-3-3-2 نسب تكاليف النشاطات الأساسية والداعمة التي يتحملها منتج "FILM":

مؤسسة فيياكس بلاست لاتعتمد تقسيم تكاليفها وفق مبدأ أنشطة أساسية وأنشطة داعمة - كما سبق ذكره-، لذلك لم تظهر النسب المئوية لها في بياناتها، ومنه تم اعتماد تقديرات العون المكلفة بحساب التكلفة بالمؤسسة لكونه الأقرب لإعطاء تقديرات عنها، ولم يتم اعتماد تقديرات عينة الدراسة لكونهم يرون أن التكلفة من اختصاص المحاسب وأنهم غير معنيين بها.

فوفق بيانات التقديرات، جاءت نسبة تكاليف النشاطات الأساسية والداعمة لمنتج التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتج الشرائط البلاستيكية كما يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم (IV-20): نسبة ما تتحمله الوحدة الواحدة من منتج "FILM" من تكاليف النشاطات الأنشطة.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على تقديرات الموظف المكلفة بحساب التكلفة بمؤسسة فيباكس بلاست 2016.

يتضح أن النسبة الأكبر من التكاليف هي نسبة تكلفة النشاط التمويني والتي بلغت 35%، وهذا ما سبق تبريره بارتفاع أسعار المواد الأولية، لكن تكاليف إدارة الموارد البشرية لم تتعد عنها كثيرا إذ بلغت 31%، في حين أن تكاليف الإنتاج لم تتجاوز 17%، بينما تكاليف الامداد الداخلي والخارجي والتسويق لم تتجاوز حد 7%.

#### IV-3-3-3 تحليل سلسلة قيمة انتاج منتج "FILM":

لتتضح أكثر النسب المئوية التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتج الشرائط البلاستيكية من تكاليف النشاطات الأساسية والداعمة، سنمثلها اعتمادا على سلسلة القيمة لمايكل بورتر.

وجاءت النتائج كما يوضحها الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (IV-21): تحليل سلسلة قيمة انتاج منتج "FILM".

الأنشطة الداعمة	إدارة الموارد البشرية <i>Gestion des ressources humaines</i>		31%		
	التمويل		35%		
	الامداد الداخلي <i>LOGISTIQUE INTERN</i>	الإنتاج <i>Production</i>	الامداد الخارجي <i>LOGISTIQUE EXTERNE</i>	التسويق والبيع <i>Commercialisation</i>	الخدمات <i>Services</i>
	4%	17%	6%	7%	00%

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على تقديرات الموظف المكلفة بحساب التكلفة بمؤسسة فيباكس بلاست.

يتضح من الشكل أعلاه، أن تكاليف النشاطات الداعمة أكبر بكثير من تكاليف النشاطات الأساسية المعنية بتصنيع منتج الأشرطة الزراعية "FILM"، فتكلفة الموارد البشرية المشكلة لـ 91.14% من مجموع التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتج، تمثل 31% من تكلفته النهائية، وهاته النسبة مرتفعة جدا إذا اعتبرنا أن المنتج لا يصنع بطرق يدوية بل باستعمال آلة إنتاجية، وهذا ما يسبب ارتفاع تكاليف تصنيع هذا المنتج ومنه ضعف التنافسية السعرية في الأسواق والتي تجعله يباع بفارق يتجاوز 61 دج/كغ كفارق عن أسعار المنافسين.

فتكلفة الامداد الداخلي والبالغة 4% تعتبر كبيرة لكون المؤسسة معطلة لسلسلة الامداد الداخلي، إذ تم الانتقال من الامداد الآلي من المخازن إلى آلة الإنتاج إلى الامداد الداخلي اليدوي باستعمال في الكثير من الأحيان لعاملين أو أكثر نظرا لثقل أكياس المواد الأولية، وهذا ما يسبب ارتفاع تكاليف الامداد الداخلي والتي تمثل النسبة الأكبر منها تكلفة المورد البشري المكلف بالإمداد الداخلي.

بينما بلغت تكلفة الإنتاج 17% وهي نسبة متوسطة وهذا راجع لقدم آلة الإنتاج واستغراقها لوقت أكبر لتصل لدرجة الحرارة التي تمكن من إذابة المواد الأولية مقارنة بالآلات الحديثة، فالآلة الإنتاجية ونتيجة تقادمها تحتاج إلى مراقبة بشرية مستمرة وهنا أيضا تبرز تكلفة المورد البشري.

أما تكلفة الإمداد الخارجي فبلغت 6% وهي نسبة عالية، نظرا لأن العملية تتم بطرق يدوية لا آلية، وهنا أيضا تبرز تكلفة المورد البشري.

أما تكلفة البيع والتسويق فلقد بلغت 7%، وان كانت المؤسسة لا توزع منتجاتها، إلا أن التكاليف تتلخص في تكاليف إدارة العملية البيعية من قبل رجال البيع أي مسبب التكلفة مجددا المورد البشري، وكذا تنقل رجال البيع إلى المناطق النائية باستعمال سيارات واحدة مهتلكة ما يزيد من تكاليف التسويق.

## خلاصة:

نستخلص أن مؤسسة فيياكس بلاست هي فرع تابع لمجمع البلاستيك والمطاط "ENPC" بولاية سطيف، وأنها لها ثلاث خطوط إنتاجية أساسية، تماشياً مع ميادين نشاطاتها الثلاث ميدان نشاط الشرائط الزراعية وميدان نشاط البولستيران وأخيراً ميدان نشاط البلاستيك المشكل، فهي تنتج تشكيلة من المنتجات، كما أن مؤسسة فيياكس بلاست لا تمتلك استراتيجية واضحة ولا تتبع الخطوات المعروفة في عملية صياغة وتطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف، فهي لا تحلل بشكل دقيق مجالها التنافسي ولا تحاول دعم تنافسيتها من خلال تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وأن مستوى تكاليفها في ارتفاع مستمر، سواء ما تعلق بتكاليف الأنشطة الأساسية والتكلفة التي تتحملها الوحدة الواحد من تكاليف كل نشاط، أو نشاطاتها المساعد، وتوصلنا على أن أكثر نشاطين مكلفين كانا نشاط الموارد البشرية ونشاط التموين اللذان لم تستطع المؤسسة السيطرة على استمرارية ارتفاع تكاليفهما، وأن منتج الأشرطة الزراعية "Film" يتحمل تكاليف موارد بشرية كبيرة إضافة لتحمله تكاليف أقسام أخرى.

## الفصل الخامس: تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف والنموذج المقترح



تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل ابراز خطوات تصميم الدراسة الميدانية من خلال تبيان المراحل المنهجية للدراسة، تطوير أداة الدراسة ومن ثمة نتطرق لوصف وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم سنستعرض نتائج الدراسة، حيث سنستعرض النتائج المتعلقة بتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بالتطرق لعرض نتائج تطبيق سلسلة القيمة ومسببات التكلفة والتحليل المقارن، ثم نتطرق بعدها لعرض نتائج مدى تطبيق متطلبات الخيارات الاستراتيجية ثم بعدها نتائج تطبيق أثر الخبرة ومتطلبات التصنيع المرن، بأبعاده الثمانية التدفقات هندسة القيمة فرق العمل التصنيع في الوقت القضاء على مسببات الهدر وكذا إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، بعدها سننتقل واقترح وشرح نموذج لتحسين لتطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فياكس بلاست.

### المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية.

سنستعرض في هذا المبحث المراحل المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال ابراز مراحل الدراسة أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة.

### المطلب الأول: المراحل المنهجية للدراسة.

نظرا لخصوصية موضوع الدراسة من جهة وحساسية البيانات الميدانية المتطلب جمعها، تم تصميم الدراسة الميدانية باتباع المراحل التالية:

#### V-1-1-1 المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية.

كان الانطلاق في هاته المرحلة بإجراء مسح ميداني لعينة ميسرة من القطاعات الصناعية الجزائرية، بزيارة عينة ميسرة لمؤسسات صناعية من قطاعات صناعية مختلفة، الا أن زيارتنا هاته صدمتنا بواقع ميداني صعب جدا، فكل المؤسسات التي زرناها رفضت رفضا قاطعا إعطاء أي معلومات حول تكاليفها الصناعية حتى ولو بنسب تقريبية، بحجة أن التكاليف سر من الأسرار التنافسية لهاته المؤسسات. هذا ما أجبرنا على الانتقال للمرحلة الثانية.

#### V-1-1-2 المرحلة الثانية : اختيار قطاع النشاط والمؤسسة محل الدراسة.

اخترنا قطاع النشاط وبالتحديد صناعة البلاستيك والمطاط، ولقد تم تحديد قطاع البلاستيك والمطاط بالذات نظرا لاستفائه لشطين:

✓ أولهما بعده الاستراتيجي، فهو صناعة تعتمد على مخرجات البترول الشريان الحيوي للاقتصاد الجزائري، وتستعمل بعض منتجاته في المجال الزراعي، فهو إذا يحقق فكرة الانتقال من موارد موجودة واستعمالات أخرى للبترول في المجال الزراعي الذي تعتبره الحكومة الجزائرية من بين الخيارات الاستراتيجية للخروج من تبعية المحروقات.

✓ ثانيهما، وجود 4 مؤسسات لصناعة البلاستيك في المنطقة الصناعية بواد سلي الشلف، ومنه احتمال الحصول على بيانات حول التكاليف عن طريق طرق أخرى.

وفعلا تم اختيار مؤسسة فيياكس بلاست "Fipexplaste"، والانطلاق في الدراسة الميدانية.

### المطلب الثاني: تطوير أداة الدراسة.

شملت أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية، اسقاطا لجل ما جاء في الجانب النظري من الأطروحة، اذ حاولنا من خلال هندستها الى جمع أكبر قدر ممكن من بيانات حول الواقع التطبيقي لمتطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

تفرع الاستبيان الى 3 محاو أساسية:

#### ✚ محور أول متعلق باستراتيجية وتنافسية المؤسسة:

جاء لدراسة واقع استراتيجية المؤسسة محل الدراسة، وكذا تنافسية ضمن قطاع البلاستيك والمطاط، اذ تفرع الى فرعين أساسيين.

#### 1- استراتيجية المؤسسة *La stratégie de l'entreprise*: تم التعبير عنها في 10 عبارات تتراوح افكارها

الأساسية بين، نوع الاستراتيجية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة، مدى شمولية الرؤية الاستراتيجية للعناصر السالف شرحها في الشق النظري، مدى إجابة رسالة المؤسسة للثلاث أسئلة الأساسية لوجود المؤسسة، أهداف المؤسسة، والتشخيص الاستراتيجي لها.

#### 2- تنافسية المؤسسة *compétitivité de l'entreprise*: تم ترجمتها للمبحوثين في 8 عبارات، تراوحت بين

محددات التنافسية، والفهم الديناميكي لها، منطلقها، وصولا الى هيكل المنافسة.

#### ✚ محور ثان متعلق بتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف:

جاء لدراسة مدى تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، تفرع الى ثلاث محاور.

#### 1- سلسلة القيمة *la chaine de Valeur*: لخص في أهم الأفكار التي قدمها مايكل بورتر في هذا المجال،

حيث تفرع الى 8 عبارات، تراوحت بين البحث عن مدى تقسيم المؤسسة لأنشطتها على أساس كل من القيمة والتكلفة، وبين تطبيقها لمقاربة التكلفة /قيمة/ مدى تفكيكها لأنشطتها، ومدى تحليلها لسلسلة قيمة كل من زبائنها ومورديها وغيرها .

#### 2- مسببات التكلفة *les causes des couts*: تمحور هدف هذا الفرع حول البحث عن مدى تطبيق هذا

البعد، بتجزئته إلى 4 عبارات، تنوعت بين البحث عن الربط بين تكلفة النشاط وخرجاته، وبين البحث عن مسببات التكلفة، إعادة تنظيم الأنشطة وفق مسبب التكلفة، والبحث عن المقاربة استهلاك الموارد/ تكاليف النشاط.

3- تحليل المركز التنافسي للمؤسسة *l'analyse de la position concurrentielle* : هدف الى البحث عن مدى تطبيق المؤسسة لهماذا البعد، الذي تم ترجمته الى 4 عبارات مفسرة له، تراوحت بين مقارنة التكاليف الكلية ، وتكاليف الأنشطة المفردة، تشكيل فرق التحليلات المقارنة، والمقارنة الكلاسيكية مقارنة الأسعار.

#### ✚ محور ثالث متعلق بتطبيق الخيارات الاستراتيجية لتدنية التكاليف.

جاء لدراسة مدى تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، تفرع هو الآخر لثلاث فروع.

1- **التكامل العمودي *l'intégration vertical*** : جاء لدراسة مدى تطبيق مؤسسة فيياكس بلاست

له، إذ تم تبسيطه الى 4 عبارات، تراوحت بين أسباب اللجوء اليه وكيفية ذلك.

2- **خيار اعادة التركيز *Le Recentrage*** : جاء لدراسة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة له، تم

تبسيطه هو الآخر الى 5 عبارات، جاءت للبحث عن مسبباته وكيفية اجرائه.

3- **خيار التخريج *l'externalisation*** : كان هدفه البحث عن مدى تطبيق هذا الخيار الاستراتيجي

ذو الأهمية الكبيرة في تدنية التكاليف الصناعية، تم تبسيطه اختصارا الى 3 عبارات، تراوحت بين وجوده وطرق تفعيله.

#### ✚ محور رابع متعلق بأثر الخبرة والتصنيع المرن.

جاء لدراسة مدى تطبيق أثر الخبرة ومركزات التصنيع المرن، تفرع الى الفروع الآتية:

**أثر الخبرة:** كان هدفه البحث عن مدى تطبيق هذا البعد، ترجم الى ثمان عبارات، تراوحت بين تركيز المؤسسة على مضاعفة كمية الشراء وكمية المبيعات للاستفادة من اقتصاديات الحجم، وكذا مدى تركيزها على البعد التكنولوجي، وعلى أثري التعلم الذاتي والجماعي.

1- **التدفقات " *Les Flux* "** : كان هدفه البحث عن مدى تطبيق هذا البعد، ترجم الى أربع عبارات،

تراوحت بين مفهوم الزبون بين الأنشطة، مرافقة تدفقات المواد للمعلومات، إعادة النظر في التدفقات، وتتبع سلاسة تدفق القيمة بين الأنشطة.

2- **هندسة القيمة " *Ingénierie de la valeur* "** : جاء لدراسة مدى تطبيق هذا المرتكز، بسط في

أربع عبارات، تراوحت بين إعادة النظر في التصاميم، الربط بين التصميم وتكلفة تصنيعه، ومدى فتح المجال لطرح أفكار متعلقة بتعديل التصاميم.

3- **الوقت " *Juste -à-temps* "** : جاء للبحث عن مدى تطبيق هذا المرتكز المحوري، تم هو الآخر

تبسيطه إلى أربع عبارات، تراوحت بين العمل في الوقت، المقاربة وقت / قيمة مضافة للمنتج، نشر ثقافة الوقت، وتقليل وقت عدم التزامن.

4- فرق العمل " *Les équipe de travaille* ": هدف الى البحث عن مدى تطبيق هذا المرتكز، تفرع إلى أربع عبارات، تراوحت بين بناء هاته الفرق لطرح أفكار لتدنية التكاليف، حل هاته الفرق للمشاكل العملية، زيادة أثر التعلم الجماعي، والذاتي.

5- القضاء على مسببات الهدر " *Muda Gaspillage* ": هدف إلى البحث عن مدى تطبيق هذا المرتكز، تم ترجمته إلى سبع عبارات، تراوحت بين تقليل أوقات الانتظار، الإنتاج الزائد، المخزون الزائد، الحركة الزائدة، المنتجات المعيبة، الاستثمار في ابداعات العاملين.

6- الجودة الشاملة " *TQM* ": جاء للبحث عن مدى تطبيق هذا المرتكز ترجم إلى أربع عبارات، تراوحت بين التركيز على جودة العمليات التصنيعية، اعتبار الزبون المحرك للمؤسسة، مراقبة تكاليف ومسببات عدم الجودة.

7- التحسين المستمر " *L'amélioration continue* ": جاء لدراسة مدى تطبيق هذا المرتكز، تفرع إلى أربع عبارات، تراوحت بين التشجيع على تطبيق تحسينات بسيطة، وتحسينات التصاميم، مقارنة الأداء بالأهداف وغيرها.

فلقد تم إضافة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة كلمة يتم دوما، وهاته الكلمة حاسمة، ومعبرة عن مدى الاستمرارية في التطبيق، فنجاح استراتيجية السيطرة بالتكاليف متعلق بديمومة التطبيق.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة فيياكس بلاست والبالغ عددهم سنة 2016 أثناء فترة اجراء الدراسة 126، مقسمين كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (V-01): توزيع افراد مجتمع الدراسة.

العدد	نوع الموظف
86	دائمين
17	إطارات
34	حرفيون
35	منفذون
40	مؤقتين
126	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب، استنادا على بيانات المؤسسة 2016.

نظرا لخصوصية موضوع الدراسة والمتعلق بخيارات استراتيجية، تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية، فقسمت المؤسسة الى طبقتين وفق المهام والمسؤولية طبقة الإدارة العليا، وطبقة أخرى تشمل بقية عمال المؤسسة.

شملت دراستنا طبقة الإدارة العليا والمشكلة كما هو موضح في الجدول أعلاه من 17 إطار اداري، ومنه تم توزيع 17 استبيان عليهم، استرجعت كلها، ألغيت منها 5 نظر لعدم جدية المبحوث، وتم اعتماد 13 استبانة منها. كما تم الاتصال بمصلحة مراقبة التسيير، للحصول على بيانات عن تكاليف المؤسسة.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

سنستعرض فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية، بتبيان مدى تطبيق كل مطلب من متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيفاكس بلاست. بينما تم استعمال مقياس الفا كرومباخ، وكذا عرض الاستبيان على عينة ميسرة من المحكمين أنظر الملحق، وبناء على نتائجهما تم استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها. ولتفسير نتائج الدراسة استخدمنا المتوسطات الحسابية، ولقننا اعتمادنا في دراسة مقياس ليكرت الخماسي تم الحكم على مدى التطبيق اعتمادا على المجالات التالية:

❖ (1.00، 1.80) مدى تطبيق قليل جدا.

❖ (1.81، 2.60) مدى تطبيق قليل.

❖ (2.61، 3.40) مدى تطبيق متوسط.

❖ (3.41، 4.20) مدى تطبيق كبير.

❖ (4.21، 5.00) مدى تطبيق كبير جدا.

حيث جاءت النتائج الكلية لتطبيق متطلبات السيطرة بالتكاليف كما يوضحها الجدول الموالي:

### الجدول رقم (V-02): نتائج تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

		المتوسط الحسابي	الفا كرومباخ	فروعه	المتطلب
1.77	1.60	1.60	0.75	سلسلة القيمة	متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.
		1.72	0.77	مسببات التكلفة	
		1.35	0.81	تحليل المركز التنافسي	
	1.83	1.83	0.79	التكامل العمودي	الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف.
		2.15	0.73	إعادة التركيز	
		1.25	0.79	تخريج الأنشطة	
	2.33	2.33	0.83	أثر الخبرة	أثر الخبرة والتصنيع المرن
	2.45	2.00	0.71	التدفقات	
		1.25	0.73	هندسة القيمة	
		2.56	0.78	التصنيع في الوقت	
		2.50	0.84	فرق العمل	

	2.35	0.72	القضاء على مسببات الهدر
	2.50	0.85	الجدوة الشاملة
	2.73	0.86	التحسين المستمر

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

### المطلب الأول: نتائج تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.

جاءت نتائج تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (V-03): نتائج تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.	سلسلة القيمة	1.60
	مسببات التكلفة	1.72
	تحليل المركز التنافسي	1.35

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق مطلب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في مؤسسة فيكس بلاست، جاء بـ 1.60 أي بمدى قليل جدا، وهذا كان نتيجة التطبيق القليل لفروعه الثلاثة، والتي جاءت نتائج تطبيقها بالتفصيل كما يلي:

### V-1-2-1 سلسلة القيمة *la chaine de Valeur* :

جاءت نتائج تطبيق مطلب سلسلة القيمة كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-04): نتائج تطبيق مطلب سلسلة القيمة.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
سلسلة القيمة <i>la chaine de Valeur</i>	العبرة رقم -01	1.50
	العبرة رقم -02	1.42
	العبرة رقم -03	1.73
	العبرة رقم -04	1.82
	العبرة رقم -05	1.65
	العبرة رقم -06	1.5
	العبرة رقم -07	1.95
	العبرة رقم -08	1.41

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق مطلب سلسلة القيمة في مؤسسة فيكس بلاست، جاء بـ 1.60 أي بمدى قليل جدا، وهذا كان نتيجة أن مؤسسة فيكس بلاست، تقسم بمدى قليل جدا أنشطتها الى أنشطة تضيف قيمة

وأنشطة لا تضيف قيمة، وبنفس المدى تقسم أنشطتها الى أنشطة تسبب تكلفة وأنشطة لا تسبب تكلفة، و بمتوسط 1.73 بمدى قليل جدا يتم باستمرار تقييم أنشطة المؤسسة، ومدى قليل تأخذ دوما المؤسسة في حسابها المقارنة تكلفة / قيمة، أما عن تفكيكها لأنشطتها بغرض إعادة التقييم فجاء تطبيقه بمدى قليل جدا، ونفس الحال بالنسبة لديمومة تركيزها على مقاربي القيمة المضافة والقيمة التشاركية، أما ديمومة اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببناء علاقات استراتيجية مع الموردين والزبائن، وأخيرا استمرارية تحليل المؤسسة لسلسلة قيمة كل من مورديها وزبائنهما طبق بمدى قليل جدا.

### V-2-1-2 مسيبات التكلفة *les causes des couts* :

جاءت نتائج تطبيق متطلب مسيبات التكلفة كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-05): نتائج تطبيق متطلب مسيبات التكلفة.

المتوسط الحسابي	عباراته	متطلب
1.72	1.53	العبرة رقم -01
	2.05	العبرة رقم -02
	1.42	العبرة رقم -03
	1.92	العبرة رقم -04
		مسيبات التكلفة <i>les causes des couts</i>

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب البحث عن مسيبات التكلفة، جاء بمتوسط 1.72 أي بمدى قليل جدا، كما يلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تربط بمدى قليل جدا بين تكلفة النشاط ومخرجاته، وتبحث بمدى هو الآخر قليل جدا عن مسيبات تكلفة الأنشطة، إعادة تقييمها للأنشطة بناء على مسبب التكلفة جاء تطبيقه بمدى قليل، ونفس الحال بالنسبة لاستمرارية بحثها عن المقارنة استهلاك النشاط الموارد/ تكاليفه.

### V-2-1-2 تحليل المركز التنافسي للمؤسسة *l'analyse de la position concurrentielle* :

جاءت نتائج تطبيق متطلب سلسلة القيمة كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-06): نتائج تطبيق متطلب تحليل المركز التنافسي.

المتوسط الحسابي	عباراته	متطلب
1.35	1.95	العبرة رقم -01
	1.12	العبرة رقم -02
	1.35	العبرة رقم -03
		تحليل المركز التنافسي <i>l'analyse de la position concurrentielle</i>

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتبين من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب تحليل المركز التنافسي للمؤسسة جاء بمدى قليل جداً، ف جاء تطبيق مقارنات بين تكاليف المؤسسة بتكاليف المؤسسة المنافسة قليلاً، وكذا المؤسسة لا تقارن تكاليف نفس النشاط بتكاليف نشاط المؤسسات المنافسة، ولا تشكل بمدى كبير فرق عمل لإجراء تحليلات مقارنة.

### المطلب الثاني: نتائج تطبيق متطلبات الخيارات الاستراتيجية للتدنية التكاليف.

جاءت نتائج تطبيق متطلبات الخيارات الاستراتيجية للتدنية التكاليف كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-07): نتائج تطبيق متطلبات الخيارات الاستراتيجية للتكاليف.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف.	التكامل العمودي	1.83
	إعادة التركيز	2.15
	التخريج	1.25

المصدر: من اعداد الطالب، اعتماداً على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف في مؤسسة فيكس بلاست، جاء بـ 1.83 أي بمدى قليل، وهذا كان نتيجة التطبيق القليل لفروعه الثلاثة، والتي جاءت نتائج تطبيقها بالتفصيل كما يلي:

### V-2-2-1 التكامل العمودي *l'intégration vertical*:

جاءت نتائج تطبيق متطلب التكامل العمودي كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-08): نتائج تطبيق متطلب التكامل العمودي.

متطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
التكامل العمودي <i>l'intégration vertical</i>	العبرة رقم -01	1.85
	العبرة رقم -02	2.15
	العبرة رقم -03	1.82
	العبرة رقم -04	1.20

المصدر: من اعداد الطالب، اعتماداً على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب التكامل العمودي للسيطرة على التكاليف الصناعية لمؤسسة فيكس بلاست جاء بمدى قليل، فمؤسسة فيكس بلاست لا تلجأ لخيار التكامل كحل في حالة ارتفاع تكاليفها، ولا تحرص دوماً على بناء علاقات استراتيجية مع الموردين والعملاء، كما أنها لا تلجأ بمدى كبير لخيار التكامل مع الموردين



لضمان استمرارية التمويل، فلا يتم بمدى كبير اعتماد خيار التكامل للقضاء على تكاليف المبادلات السوقية وتحويلها لمبادلات داخلية.

### V-2-2-2 خيار إعادة التركيز *Le Recentrage*:

جاءت نتائج تطبيق متطلب إعادة التركيز الاستراتيجي، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-09): نتائج تطبيق متطلب إعادة التركيز.

المتوسط الحسابي	عباراته	متطلب
2.15	العبرة رقم -01	إعادة التركيز <i>Le Recentrage</i>
	1.45	
	العبرة رقم -02	
	1.32	
	العبرة رقم -03	
2.15	العبرة رقم -04	
3.65	العبرة رقم -05	

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب إعادة التركيز الاستراتيجي للسيطرة على التكاليف الصناعية لمؤسسة فيياكس بلاست جاء بمدى قليل، فالمؤسسة وفي حالة تشتت مواردها لا تلجأ بمدى كبير لخيار إعادة التركيز، كما وفي حالة ارتفاع تكاليف التنسيق بين الأنشطة لا تلجأ أيضا بمدى كبير لهاذا الخيار، ولا يتم بمدى كبير اختيار الأنشطة المعاد التركيز عليها بناء على النقاط المشتركة بينها، بينما ومدى متوسط يدمج المجمع بعض مركباته.

### V-2-2-3 خيار التخريج *l'externalisation*:

جاءت نتائج تطبيق خيار تخريج الأنشطة كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-10): نتائج تطبيق متطلب تخريج الأنشطة.

المتوسط الحسابي	عباراته	المتطلب
1.25	العبرة رقم -01	تخريج الأنشطة <i>l'externalisation</i>
	1.35	
	العبرة رقم -02	
1.25	العبرة رقم -03	
1.15		

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتبين من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب تخريج الأنشطة للسيطرة على التكاليف الصناعية لمؤسسة فيياكس بلاست جاء بمدى قليل جدا، فمؤسسة فيياكس بلاست لا تقسم بمدى كبير إلى أنشطة، وأن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بمدى كبير باتخاذ قرار التخريج بناء على مردودية النشاط داخل وخارج المؤسسة، فهي لا تلجأ بمدى كبير لخيار التخريج كاستجابة لضغوطات المنافسة داخل قطاع صناعة البلاستيك.

المطلب الثالث: نتائج تطبيق متطلبات أثر الخبرة والتصنيع المرن.

V-2-3-1 نتائج تطبيق متطلب أثر الخبرة :

جاءت نتائج تطبيق متطلب اقتصاديات الحجم كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-10): نتائج تطبيق متطلب أثر الخبرة.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
أثر الخبرة <i>L éfait de l'expérience</i>	العبرة رقم -01	2.51
	العبرة رقم -02	2.73
	العبرة رقم -03	4.5
	العبرة رقم -04	1.75
	العبرة رقم -05	3.05
	العبرة رقم -06	1.92
	العبرة رقم -07	2.15
	العبرة رقم -08	2.03

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب أثر الخبرة للسيطرة على التكاليف الصناعية لمؤسسة فيياكس بلاست جاء بمدى قليل، فجاء المدى قليل لتركيز مؤسسة فيياكس بلاست على مضاعفة حجم الإنتاج للاستفادة من أثر الخبرة، كما جاء المدى متوسط للتركيز على متطلب أثر الخبرة لزيادات المناورات السعوية، فمؤسسة فيياكس بلاست، ولمواجه مشكلتها الأكبر ارتفاع تكاليف التمويل، لا تلجأ الى الاستفادة من أثر الخبرة عن طريق الشراء بكميات كبيرة.

كما أن مؤسسة فيياكس بلاست وإن كانت تطبق بمدى كبير الربط بين كمية انتاج العامل وأثر الخبرة، إلا أن هذا الأثر لم يظهر بشكل واضح في تكاليف منتجاتها، نظرا لأنها تطبق هذا المبدأ بشكل أكبر في قسم البلاستيك المشكل يدويا أي صناعة قوارب الصيد، وأن هذا القسم يعتمد على العمل اليدوي، ولا ينتج أكثر من أربع قوارب شهريا، ومنه صعوبة الوصول إلى الحافز الضامن للحصول على علاوات نتيجة مضاعفة حجم الإنتاج. في حين أن المؤسسة محل الدراسة لا تستقدم دوما بمدى كبير التكنولوجيا الحديثة لزيادة حجم الإنتاج ومنه الاستفادة من أثر الخبرة، فأغلب التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تعود لسبعينيات القرن الماضي، ولم يتم تجديدها، فهي لا تركز بشكل كبير على انتقال الخبرة بين عمال المؤسسة، خصوصا أنها تعتمد على صيغ عقود التشغيل المؤقتة، ومنه ضرورة الانتقال السريع للخبرة لضمان عدم تسبب العامل الجديد في تكاليف إضافية وتحكم أكبر في وظيفته.

### V-2-3-2 نتائج تطبيق متطلب التصنيع المرن:

جاءت نتائج تطبيق متطلب التصنيع المرن كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-12): نتائج تطبيق متطلبات التصنيع المرن.

المتطلب	فروعه	المتوسط الحسابي
التصنيع المرن <i>Lean manufacturing</i>	التدفقات	2.00
	هندسة القيمة	1.25
	التصنيع في الوقت	2.56
	فرق العمل	2.50
	القضاء على مسببات الهدر	2.35
	الجدوة الشاملة	2.50
	التحسين المستمر	2.73
2.45		

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب التصنيع المرن للسيطرة على التكاليف الصناعية لمؤسسة فيياكس بلاست جاء بمدى قليل، بحث جاء تطبيق ستة من فروعه بمدى قليل، بينما جاء تطبيق الفرع الأخير التحسين المستمر بمدى متوسط.

وجاءت النتائج التفصيلية لعبارات كل فرع كما يلي:

### V-2-3-2-1 التدفقات "Les Flux":

جاءت نتائج تطبيق متطلب تحسين التدفقات، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-13): نتائج تطبيق متطلب التدفقات.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
التدفقات <i>Les Flux</i>	العبرة رقم -01	2.15
	العبرة رقم -02	2.95
	العبرة رقم -03	1.95
	العبرة رقم -04	1.55
2.00		

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب التدفقات للسيطرة على تكاليف تدفقات المؤسسة محل الدراسة جاء بمدى قليل، بحث جاء تطبيق كل عبارته بمدى قليل، فالمؤسسة لا تعتبر بمدى كبير كل نشاط زبونا للنشاط الذي يليه، كما أن لا يتم بمدى كبير مرافقة كل تدفق للمواد بتدفق للمعلومات، وكذا لا يتم دائما تبع سلاسة تدفق القيمة بين الأنشطة.

**V-2-2-3-2-2 هندسة القيمة "Ingénierie de la valeur":**

جاءت نتائج تطبيق متطلب هندسة القيمة، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-14): نتائج تطبيق متطلب هندسة القيمة.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
هندسة القيمة <i>Ingénierie de la valeur</i>	العبرة رقم -01	1.15
	العبرة رقم -02	1.12
	العبرة رقم -03	1.35
	العبرة رقم -04	1.45
1.25		

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب هندسة القيمة في المؤسسة محل الدراسة جاء بمدى قليل جدا، بحث جاء تطبيق كل عبارته بمدى قليل جدا، فالمؤسسة محل الدراسة لا تعيد النظر في التصاميم، كما أنه في حالة ارتفاع التكاليف الإنتاجية لا يتم بمدى كبير العودة لمرحلة التصميم، كما أنه لا يتم الربط بين التصميم والتكلفة المطلوبة لإنتاجه، كما لا يتم بمدى كبير فتح المجال لأكثر عدد من الأفكار لتعديل التصاميم.

**V-2-2-3-2-3 التصنيع في الوقت "Juste-à-temps":**

جاءت نتائج تطبيق متطلب التصنيع في الوقت، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-15): نتائج تطبيق متطلب التصنيع في الوقت.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
التصنيع في الوقت <i>Juste-à-temps</i>	العبرة رقم -01	3.15
	العبرة رقم -02	1.95
	العبرة رقم -03	2.03
	العبرة رقم -04	3.1
2.56		

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب التصنيع في الوقت في المؤسسة محل الدراسة جاء بمدى قليل، فالمؤسسة تهتم بمدى كبير على أن يتم العمل في الوقت المحدد، في حين لا يتم بمدى كبير التقليل بين أوقات عدم التزامن بين الأنشطة، ولا يأخذ بمدى كبير في الحسبان مقارنة الوقت المستغرق للإنتاج القيمة المضافة للمنتج.

**V-2-2-3-2-4 فرق العمل "Les équipe de travaille":**

جاءت نتائج تطبيق متطلب التركيز على فرق العمل كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-16): نتائج تطبيق متطلب فرق العمل.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
فرق العمل <i>Les équipe de travail</i>	العبرة رقم -01	2.95
	العبرة رقم -02	3.20
	العبرة رقم -03	2.05
	العبرة رقم -04	1.95
		2.50

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة جاء بمدى قليل ، فعينة الدراسة لا تركز دورا على بناء فرق عمل لطرح أفكار متعلقة بتدنية التكاليف، في حين تركز بشكل متوسط على بناء فرق عمل لا إنجاز العمل، كما أنها لا تركز بمدى كبير على تنمية أثر التعلم لدى فرق العمل، ولا تركز بمدى كبير على مفهوم التعلم الذاتي.

V-2-3-2-5 القضاء على مسببات الهدر "Muda Gaspillage":

جاءت نتائج تطبيق متطلب القضاء على مسببات الهدر كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-17): نتائج تطبيق متطلب التدفقات.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
القضاء على مسببات الهدر <i>Muda Gaspillage</i>	العبرة رقم -01	2.35
	العبرة رقم -02	2.55
	العبرة رقم -03	3.05
	العبرة رقم -04	1.95
	العبرة رقم -05	1.63
	العبرة رقم -06	3.13
	العبرة رقم -07	1.50
		2.35

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب القضاء على مسببات الهدر في المؤسسة محل الدراسة جاء بمدى قليل، بحث جاء تطبيق عبارته بمدى قليل، فالمؤسسة محل الدراسة لا تركز بمدى كبير جدا على تقليل أوقات الانتظار بين الأنشطة، ولا تهتم بمدى كبير بالمخزون الزائد، ولا تركز بمدى كبير على تقليل المعالجة الزائدة، ولا الحركة الزائدة، في حين يتم بمدى متوسط تقليل المنتجات المعبية، أما مدى زيادة الاستثمار في ابداعات العاملين فجاء قليلا جدا.

V-2-3-2-6 الجودة الشاملة "TQM":

جاءت نتائج تطبيق متطلب الجودة الشاملة كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-18): نتائج تطبيق متطلب الجودة الشاملة.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
الجودة الشاملة TQM	العبرة رقم -01	2.85
	العبرة رقم -02	4.82
	العبرة رقم -03	2.16
	العبرة رقم -04	2.03
		2.50

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة جاء بمدى قليل، بحث جاء تطبيق كل عبارته بمدى قليل، ما عدى العبرة الثانية التي كان مدى تطبيقها كبيرا جدا، فالمؤسسة محل الدراسة لا تركز بشكل كبير على جودة العمليات الإنتاجية للسيطرة على التكاليف، وبنفس المدى التطبيقي جاء التركيز على مراقبة تكاليف عدم الجودة، وكذا تتبع مسببات عدم الجودة، في حين جاء بمدى كبير اعتبار الزبون المحرك للعملية الإنتاجية، وان كان هذا الاعتبار معكوسا كما سنشرح لاحقا.

V-2-3-2-7 التحسين المستمر "l'amélioration continue":

جاءت نتائج تطبيق متطلب التكامل العمودي كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (V-19): نتائج تطبيق متطلب التحسين المستمر.

المتطلب	عباراته	المتوسط الحسابي
التحسين المستمر l'amélioration continue	العبرة رقم -01	2.65
	العبرة رقم -02	1.22
	العبرة رقم -03	4.85
	العبرة رقم -04	2.82
		2.73

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على نتائج برنامج "SPSS V.22".

يتضح من الجدول أعلاه، أن تطبيق متطلب التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة جاء بمدى متوسط، بحث جاء تطبيق العبرة الأولى والرابعة بمدى متوسط، بينما العبرة الثانية كان تطبيقها بمدى قليل جدا، في حين العبرة الثالثة كان تطبيقها بمدى كبير جدا، فالمؤسسة محل الدراسة لا تشجع بمدى كبير على تحسينات بسيطة، ولا يتم بمدى كبير وبشكل مستمر تطبيق تحسينات على التصاميم لتدنية التكاليف التصنيعية، ان في حين يتم بمدى كبير جدا مقارنة الأداء الحالي بالأهداف المسطرة مسبقا، في حين لا يتم بمدى كبير تطبيق تحسينات مستمرة لضمان استمرارية السيطرة بالتكاليف.

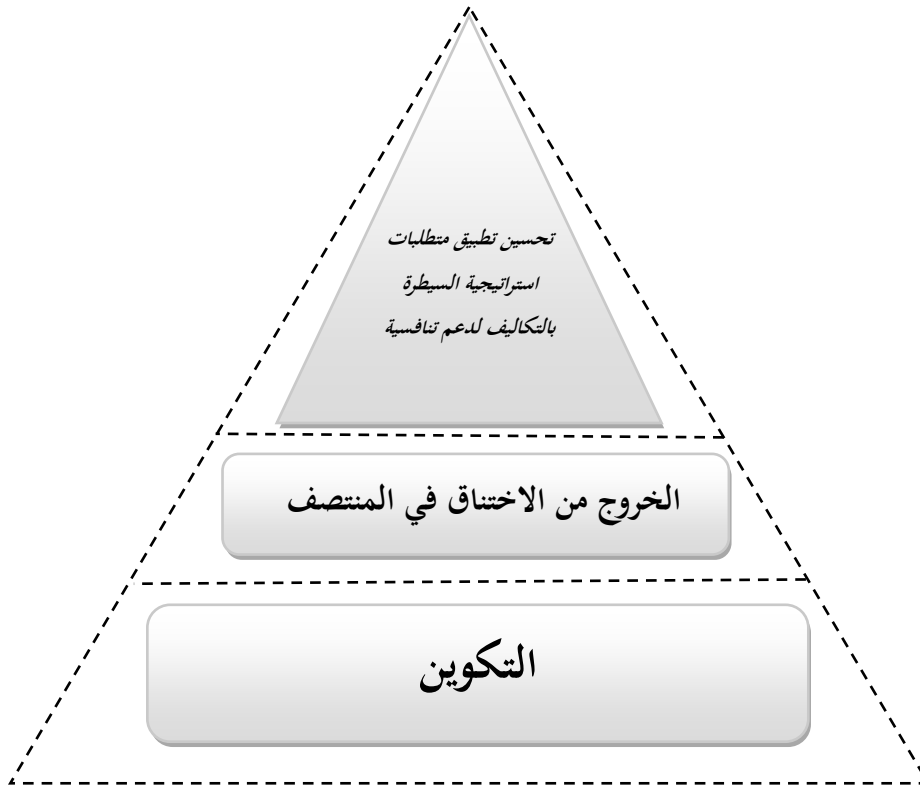
المبحث الثالث: النموذج المقترح لتحسين تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

سنستعرض في هذا المبحث المراحل المفصلة لنموذج الدراسة، إذ سننطلق من المرحلة التمهيدية الممهدة لتطبيق نموذج الدراسة، ثم سنحاول أن نشرح بالتفصيل كيفية تحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

### المطلب الأول: المراحل التمهيدية لتطبيق نموذج الدراسة.

بناء على نتائج تحليل استراتيجية وتنافسية مؤسسة فيياكس بلاست، وكذا نتائج تطبيقها لمتطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسياتها، نقترح النموذج التالي على المؤسسة لتسيطر بتكاليفها وتدعم تنافسياتها. يتلخص النموذج المقترح في مراحل ثلاث يوضحها الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (V-01): مراحل تطبيق نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

#### V-3-1-1 المرحلة الأولى: مرحلة التكوين.

كشفت الدراسة الميدانية عن خلل كبير على مستوى فهم واستيعاب عينة الدراسة للمفاهيم المفتاحية في إدارة الأعمال الاستراتيجية، ومنه نقترح وكمرحلة أولى قاعدية اجراء مجموعة مكثفة من الدورات التكوينية للإطارات الإدارية لمؤسسة فيياكس بلاست في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية، تكون أهداف هاته الدورات التكوينية تكوين إطار مفاهيمي للمصطلحات المفتاحية في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية

وخصوصا المتعلقة بتطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف والتي تضمن استبيان دراستنا الجزء الأهم منها، فلا تستطيع المؤسسة صياغة ولا تطبيق استراتيجية لتسيطر بتكاليفها وتدعم تنافسيتها، اعتمادا على إطارات غير مكونة في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية، إطارات غير مستوعبة للمفاهيم المفتاحية لهاته الاستراتيجية. فلو لم تنطلق المؤسسة من هاته المرحلة القاعدية، ستصادف نفس مشكل تطبيقها لمتطلبات الحصول وتجديدي شهادة "ISO"، وتجذ نفسها أمام تطبيق في آلي دون فهم ولا اقتناع، فلا تنجح أي استراتيجية دون منطلق التبرني، إذ لا بد على الإطارات الإدارية أن تتبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتدافع عن تطبيقها، ومنه لا تقع المؤسسة في أخطاء الماضي بأن يصبح تطبيقها لهته الاستراتيجية عبء ومكلف كتطبيقها لمعايير شهادة "ISO".

تكون المرحلة الأولى في عملية التكوين مستهدفة للإطارات الإدارية، ثم في مرحلة ثانية بقية الموارد البشرية في المؤسسة، وتكون عملية التكوين في المرحلة الثانية تحت اشراف الإطارات الإدارية المكونة في المرحلة الأولى، فهم من سيكون بقية الموارد البشرية في مؤسسة فيياكس بلاست، هذا ربحا للوقت وتدنية لتكاليف التكوين وأهم منهما زيادة فهم الإطارات من خلال نقل المفاهيم لبقية الموارد البشرية في المؤسسة وزيادة الضغط عليهم لتطبيق ما تكونوا عليه، بمعنى أن الاطار الإداري المشرف على التكوين في هاته المرحلة لن يكون العامل البسيط في كيفية صياغة رؤية استراتيجية مثلا، بل هو ملزم بنقل رؤية المؤسسة التي صاغها إلى هذا العامل، وهنا مكن الضغط، فالانتقال من مرحلة التكوين الأولى إلى الثانية يلزم الإطارات الإدارية بتطبيق المفاهيم التي تكونوا عليها، ومنه يصبح للمؤسسة رؤية ورسالة استراتيجية واضحة.

### V-3-1-2 المرحلة الثانية الخروج من الاختناق في المنتصف :

يكون تطبيق هاته المرحلة بناء على أرضية مخرجات المرحلة القاعدية الأولى، فكتيجة للدورات التكوينية سوف يتوصل الإطارات الإدارية الى معرفة أن مؤسستهم مخرتقة في المنتصف لكونها تطبيق استراتيجيتين مختلفتين معا، ومنه في هاته المرحلة ستقوم الإطارات الإدارية بصياغة استراتيجية واحدة نقتح أن تكون استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

### V-3-1-3 المرحلة الثالثة : تحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

ولا تكون هاته المرحلة الى بعد تطبيق المرحلتين التمهيديتين السابقتين، يكون ذلك من خلال زيادة مدى تطبيق كل متطلب من متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.



### المطلب الثاني: تحسين تطبيق متطلبات الإدارة والخيارات الاستراتيجية.

وتنقسم هاته المرحلة لمرحلتين فرعيتين، اذ تطبق المرحلة الأولى ثم الثانية وهما كالآتي:

#### V-3-2-1 تحسين تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف :

في هاته المرحلة تحسن المؤسسة مدى تطبيقها القليل جدا لمتطلب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، الذي بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقه 1.60، ويكون ذلك من خلال تطبيق مرتكزاتها الثلاثة المختارة في دراستنا، وهي كما يلي:

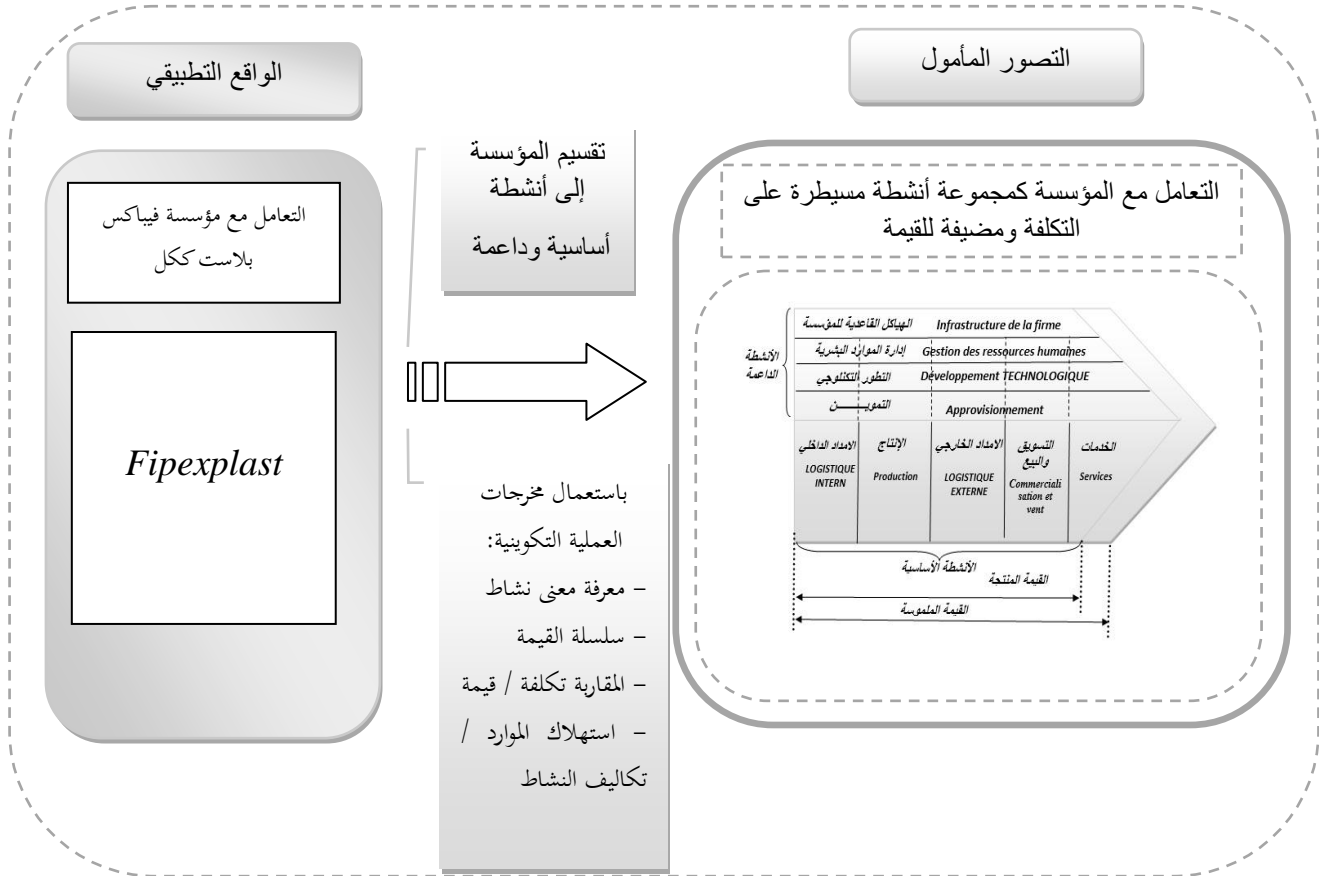
#### V-3-2-1-1 تطبيق فلسفة سلسلة القيمة :

ويكون ذلك من خلال:

#### V-3-2-1-1-2 تقسيم المؤسسة إلى أنشطة وفق مبدأ تكلفة النشاط / القيمة المضافة منه :

في هاته المرحلة، تنطلق عينة الدراسة - الإطارات الإدارية في المؤسسة- بعد تكوّنهم وخروجهم من الاختناق في المنتصف عن طريق صياغتهم لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيفاكس بلاست، بالتطبيق الفعلي لمتطلبات هاته الاستراتيجية، وتكون الانطلاقة من تجاوز أحد أكبر مسببات التكلفة المتمثل في النظرة الكلية للمؤسسة والتعامل مع المؤسسة ككل، وهنا يقع على عاتق عينة الدراسة تقسيم المؤسسة إلى أنشطة، ونقترح استعمال فلسفة سلسلة القيمة لمايكل بورتر، ويكون ذلك وفق ما يلي:

#### الشكل رقم (V-02): تقسيم أنشطة مؤسسة فيفاكس بلاست، وفق فلسفة سلسلة القيمة.



المصدر: من إعداد الطالب.

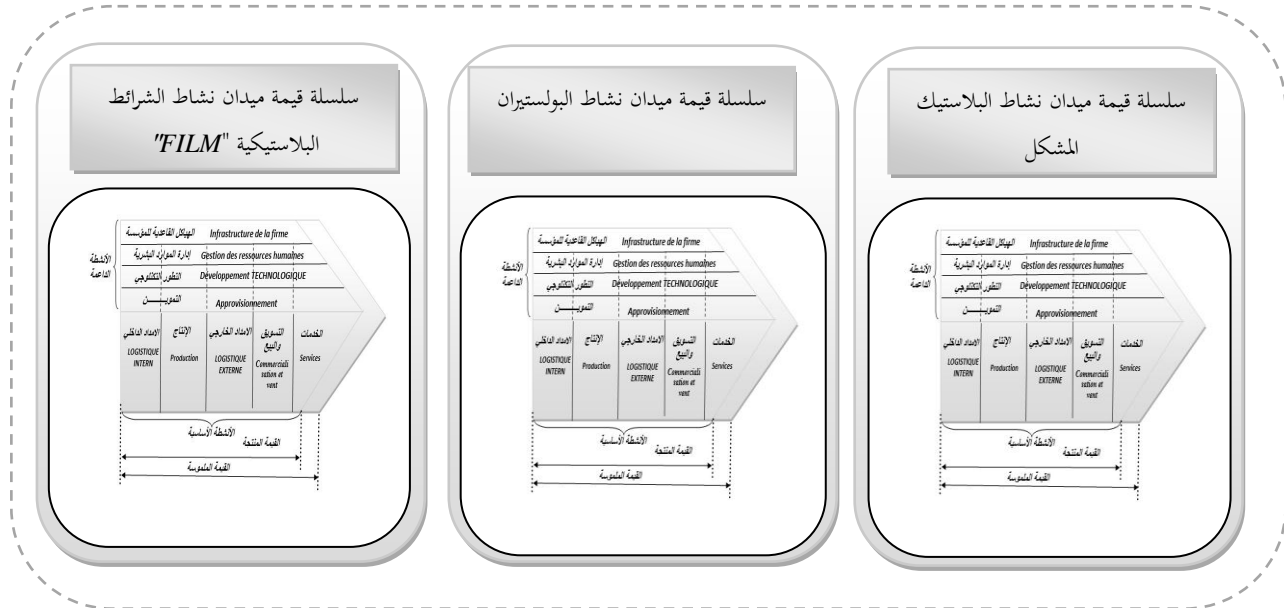
الهدف من هاته المرحلة تحسين التطبيق القليل جدا لمتطلب سلسلة القيمة، والذي جاء متوسط آراء عينة الدراسة بـ 1.60،

فتقسم المؤسسة إلى أنشطة مسيطرة على التكلفة ومضيفة للقيمة، ويكون ذلك بأن تطبق عينة الدراسة - الإطارات الإدارية في المؤسسة - ما تعلمته في الدورات التكوينية من معنى سلسلة القيمة ومعنى نشاط والمقاربة تكلفة قيمة والمقاربة وكذا استهلاك الموارد وتكلفة النشاط، فتقسم إطارات مؤسسة فيباكس بلاست أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، ومنه تتجاوز منهجية التعامل سواء المحاسبية أو الإدارية في المؤسسة، المتمثلة في التعامل مع المؤسسة ككل وفهم سلوكها كسلوك كلي، إلى منهجية التجزئة، تجزئة المؤسسة إلى مجموعة أنشطة تتشارك فيما بينها في تشكيل قيمة المنتج النهائي والسيطرة على تكاليف ذلك، وهنا يتم التركيز على إيجاد آليات تنسيقية لضمان إضافة كل نشاط للقيمة للمنتج النهائي وفي نفس الوقت مساهمته في السيطرة على تكاليف المنتج النهائي.

### 2-1-1-2-3-V تجزء المؤسسة إلى ميدان النشاط الاستراتيجي :

وفي هاته المرحلة يتم تجزئة المؤسسة أكثر، ونقترح أن يكون وفق ميادين النشاطات الاستراتيجية للمؤسسة، وينتج عن ذلك مايلي:

### الشكل رقم (03-V): نتائج تقسيم المؤسسة إلى أنشطة وفق ميادين نشاطاتها الاستراتيجية.



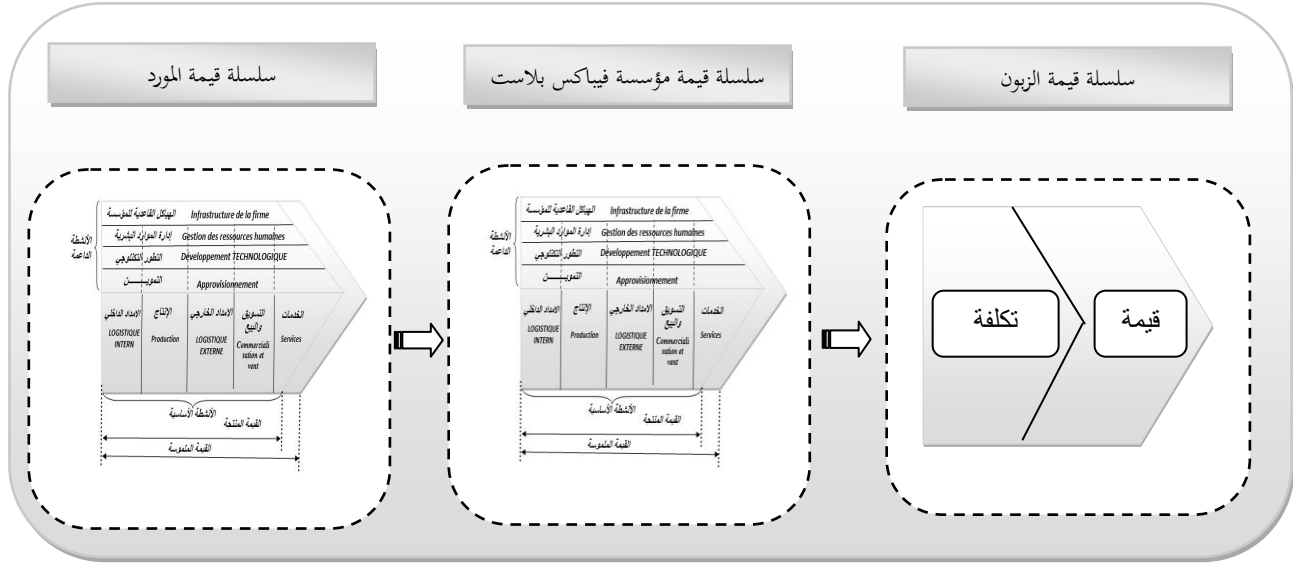
المصدر: من اعداد الطالب.

وفق هذا المنهج التقسيمي، يسهل تتبع التكلفة داخل المؤسسة، ومعرفة القيمة التي يضيفها كل ميدان نشاط استراتيجي والتكلفة التي يسببها، وكذا معرفة احتياجاته من الأنشطة الداعمة، وهنا يظهر التوزيع الغير متجانس للموارد سواء الهيكلية أو البشرية أو التموينية، ومنه تتضح الرؤية للإطارات الإدارية في مؤسسة فيباكس بلاست.

V-3-2-1-1-2 تمثيل المحيط الخارجي بسلاسل قيمة للثلاثية مؤسسة مورد زبون.

في هته المرحلة، يقع على عينة الدراسة بناء اعداد حول سلاسل قيمة كل من الموردين والزبائن، وتكون النتيجة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (V-04): تمثيل المحيط الخارجي بسلاسل قيمة للثلاثية مؤسسة مورد زبون.



المصدر: من اعداد الطالب.

في هاته المرحلة تطبق عينة الدراسة ما تعلمته في الدورات التكوينية من مفهوم القيمة التشاركية، فتصبح المؤسسة ضمن سلسلة للتشارك في ابتكار القيمة والسيطرة على التكلفة، وهنا يتم العمل بشكل مستمر على تحليل سلسلة قيمة كل من الموردين والزبائن، و الارتقاء بالعلاقة الكلاسيكية بين المؤسسة ومورديها وزبائنها المبنية على عقود كلاسيكية مبرمة بين الطرفين، والنظرة إلى الموردين نظرة مادية بحتة نظرة محاسبية، إلى استمرارية بناء علاقات استراتيجية معهم، علاقات مبنية على أساس المشاركة في إنتاج القيمة للزبائن، فهم لم يستوعبوا بعد أن عقود الشراء لابد أن لا تتضمن كميات الشراء فحسب، بل تضمنها بنودا تضمن بناء علاقات استراتيجية مبنية على أساس المصير المشترك، الذي يعني بإرضاء الزبون من خلال تقديم منتجات بأحسن مقارنة تكلفة / قيمة.

V-3-2-1-2 تتبع مسببات التكلفة :

بعد تجزئة المؤسسة إلى أنشطة، ورسم ذهني وورقي لسلسلة قيمة المؤسسة ككل، وسلاسل قيمة ميادين نشاطاتها الاستراتيجية، ومعرفة ما يستهلكه كل نشاط من موارد وما يصدر عنه من تكاليف، تأتي مرحلة تتبع مسببات التكلفة، ونفترض هنا استبدال الطريقة المحاسبية الكلاسيكية بطريقة المحاسبة على أساس الأنشطة "ABC". ففي هاته المرحلة تتم الإجابة عن السؤال:

من يسبب تكلفة النشاط؟

فنعرف هنا بدقة من يسبب التكلفة هل المسبب هو نشاط أساسي أو نشاط داعم، هل سبب التكلفة كمية المواد الممونة للنشاط أم المورد البشري أم الهياكل الموفرة للنشاط، هل السبب في الامداد الداخلي، أم في الإنتاج أم الامداد الخارجي ام التسويق.

يتم في هاته المرحلة تحسين تطبيق متطلب البحث عن مسببات التكلفة الذي جاء واقعه التطبيقي قليل جدا حيث كان متوسط آراء عينة الدراسة حوله بـ 1.72، وذلك بالربط بين تكلفة النشاط ومخرجاته، فمقارنة التكلفة بالمخرجات في جزئية صغيرة يظهر مسبب التكلفة، إذ أن نجاح هذا النشاط يكمن في مدى قدرته على المحافظة على قيمة مدخلاته، وزيادة قيمة لها، وفي نفس الوقت السيطرة على تكاليف هاته بالإضافة للقيمة، فإن لم يحافظ أو يزد النشاط لقيمة المنتج فهذا يسبب تكلفة تنقص من قيمته ومنه قيمة مدخلات النشاط الذي يليه وصول لقيمة المنتج. بعدها تقوم المؤسسة محل الدراسة، بإعادة تنظيم أنشطتها وفق مبدأ مسبب التكلفة، والبحث الدائم على مستوى أنشطتها على المقاربة استهلاك الموارد / تكاليف النشاط، فكل نشاط في المؤسسة يستهلك موارد ويسبب تكلفة، ويتم معالجة ارتفاع تكاليف كل نشاط بناء على ذلك.

#### V-3-1-2-3 تحليل المركز التنافسي :

بعد المرحلتين السابقتين من اعداد سلاسل قيمة المؤسسة وميادين نشاطها الاستراتيجية، ومعرفة مسببات التكلفة، تنتقل عينة الدراسة الى المرحلة الثالثة تحليل المركز التنافسي، وهنا تقارن عينة الدراسة بين سلاسل قيمتها وسلاسل قيمة المنافسين، وتنتقل بجمع أكبر قدر ممكن من معلومات عن المنافسين، وتشمل هاته المعلومات كل ما يمكن جمعه، من أسعار منتجاتها وصولاً إلى تكاليف نشاطاتها وما بين ذلك. تهدف من خلال هاته المرحلة تحسين التطبيق القليل جدا لمتطلب تحليل المركز التنافسي لمؤسسة فياكس بلاست، والذي جاء متوسط آراء عينة الدراسة بـ 1.72.

#### V-3-2-2-3 تطبيق متطلبات الخيارات الاستراتيجية :

يكون ذلك من خلال تحسين تطبيق كل من متطلبات خيار التكامل والتخريج وإعادة التركيز.

#### V-3-2-2-1 تطبيق متطلبات خيار التكامل :

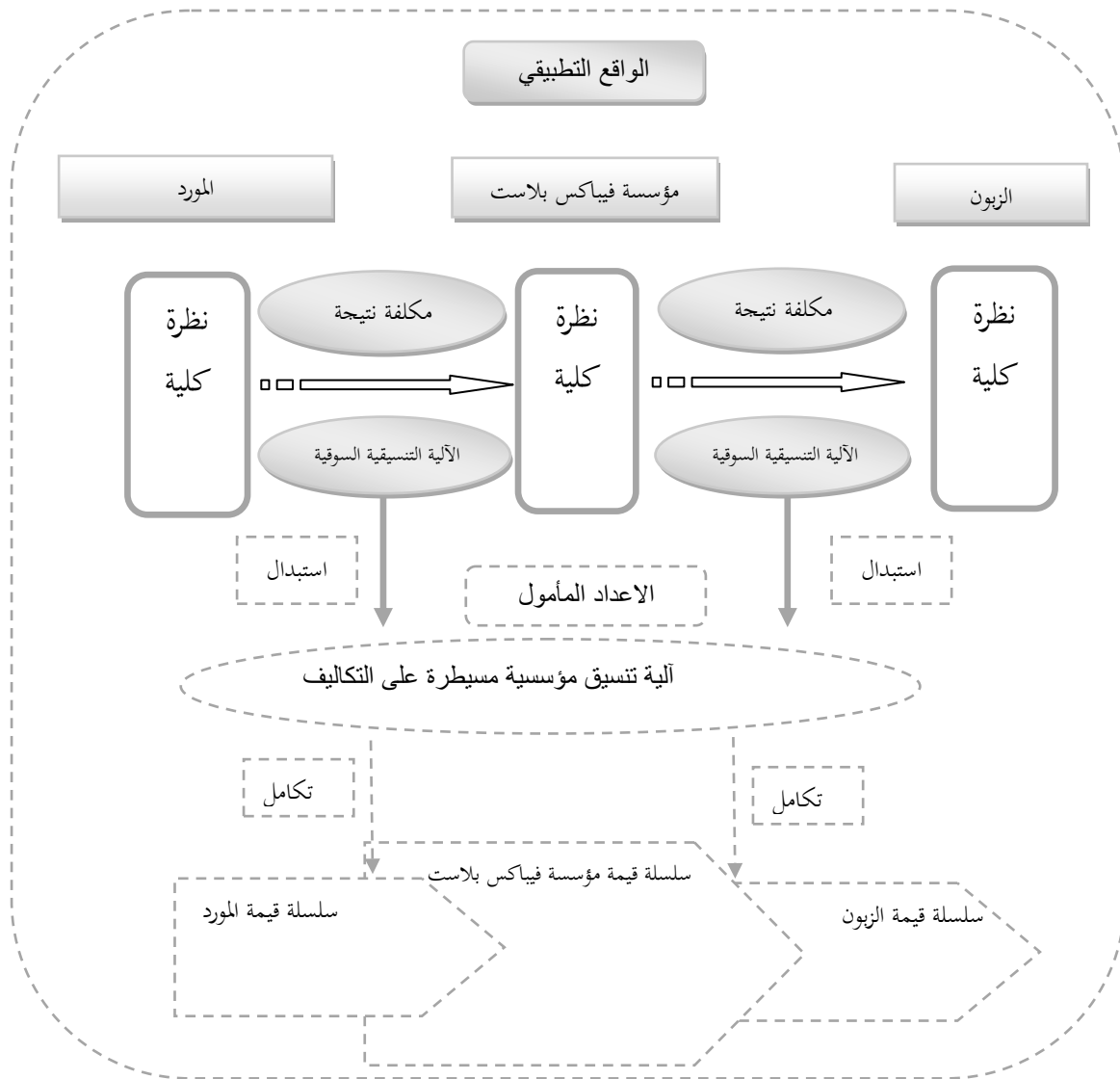
اتضح مما سبق أن أحد أكبر مسببات التكلفة للمؤسسة هي المواد التموينية وتكلفتها المرتفعة مقارنة بالمنافسين، ونقترح هنا خيار التكامل للتحكم في هذا المسبب.

ويصعب على المؤسسة على اعتبارها فرع من مجمع صناعي عمومي ملكيته تعود للدولة اتخاذ هكذا قرار، لذلك نقترح أن تقترح وتفتح عينة الدراسة المجمع ومنه الوزارة المعنية بضرورة السماح باتخاذ قرار التكامل، وترفق طلبها برؤيتها الاستراتيجية في توسيع المجمع من صناعة البلاستيك والمطاط إلى صناعة المادة الأولية - والتي نعتقد أنها هي الحرفة الأساسية لصناعة البلاستيك، فما تقوم به المؤسسة هو تذويب وتشكيل فقط -، فصناعة المادة الأولية المعتمدة على تكرير البترول المصدر الأول للمداخيل في ميزانية الجزائر والذي تسعى إلى الخروج من تبعيته ومن ضمن ذلك تكريره ومنه بيع مكرراته في أسواق أقل حساسية للأسعار وبسعر أعلى، فهاته الصناعة الاستراتيجية مهمة للدولة في المدى

الاستراتيجي، وإن دخلت عينة الدراسة من هذا المدخل الاقناعي نعتقد أنها ستنجح في الحصول على رخصة التكامل.

تهدف هاته المرحلة إلى تحسين التطبيق القليل لخيار التكامل العمودي، والذي جاء متوسط آراء الإطارات الإدارية لمؤسسة فيياكس بلاست بـ 1.83، فتصبح مؤسسة فيياكس بلاست في حالة ارتفاع تكاليفها تلجأ لخيار التكامل العمودي كحل، وأن تحرص بشكل مستمر على بناء علاقات استراتيجية مع مورديها وموزعيها، ومنه إنشاء أرضية محفزة على التكامل، فتختار المؤسسة خيار التكامل للقضاء على تكاليف المبادلات السوقية وتحويلها لمبادلات داخلية، تكون نتيجة عملية التكامل كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (V-05): نتائج تطبيق خيار التكامل بين الثلاثية مؤسسة موردين زبائن صناعيين.



المصدر: من اعداد الطالب.

فتطبيق خيار التكامل الاستراتيجي، يساعد المؤسسة في القضاء على مسببات التكلفة الناتجة عن لجوئها للآلية التنسيقية السوقية المبينة على مقارنة العرض والطلب والأسعار، واستبدالها بآلية تنسيق داخلية مبنية على سلطة المسير وقدرته على السيطرة على التكاليف.

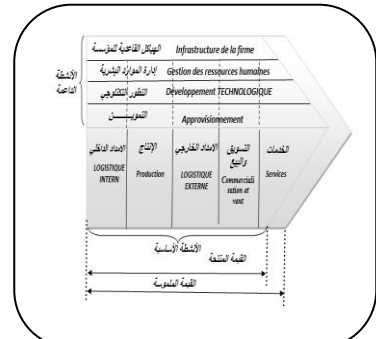
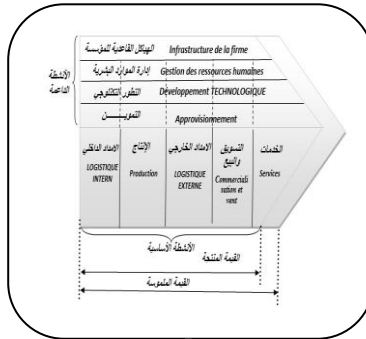
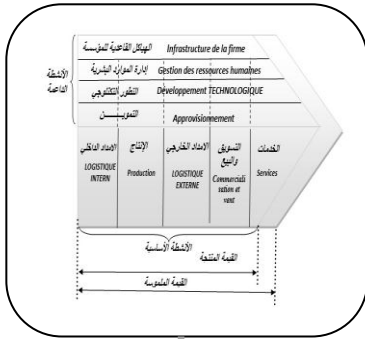
**V-3-2-2-2** تطبيق إعادة التركيز الاستراتيجي: اتضح من الدراسة الميدانية أن مدى تطبيق خيار إعادة التركيز الاستراتيجي جاء متوسطا نتيجة آراء عينة الدراسة حوله والتي بلغت 2.15، ولزيادة مدى تطبيقه نقترح مايلي: الشكل رقم (V-06): تطبيق خيار إعادة التركيز على مستوى مؤسسة فيباكس بلاست.

مؤسسة فيباكس بلاست

سلسلة قيمة ميدان نشاط الشروط البلاستيكية "FILM"

سلسلة قيمة ميدان نشاط البلاستيك المشكل

سلسلة قيمة ميدان نشاط البولستيران



الإجابة عن:

هل ميدان النشاط جزء من حرفة المؤسسة؟

هل يمكن السيطرة على مسببات تكلفته؟

هل يمكنه إضافة القيمة؟

نعم

نعم

لا

ميدان نشاط الشروط البلاستيكية "FILM"

ميدان نشاط البلاستيك المشكل

ميدان نشاط البولستيران



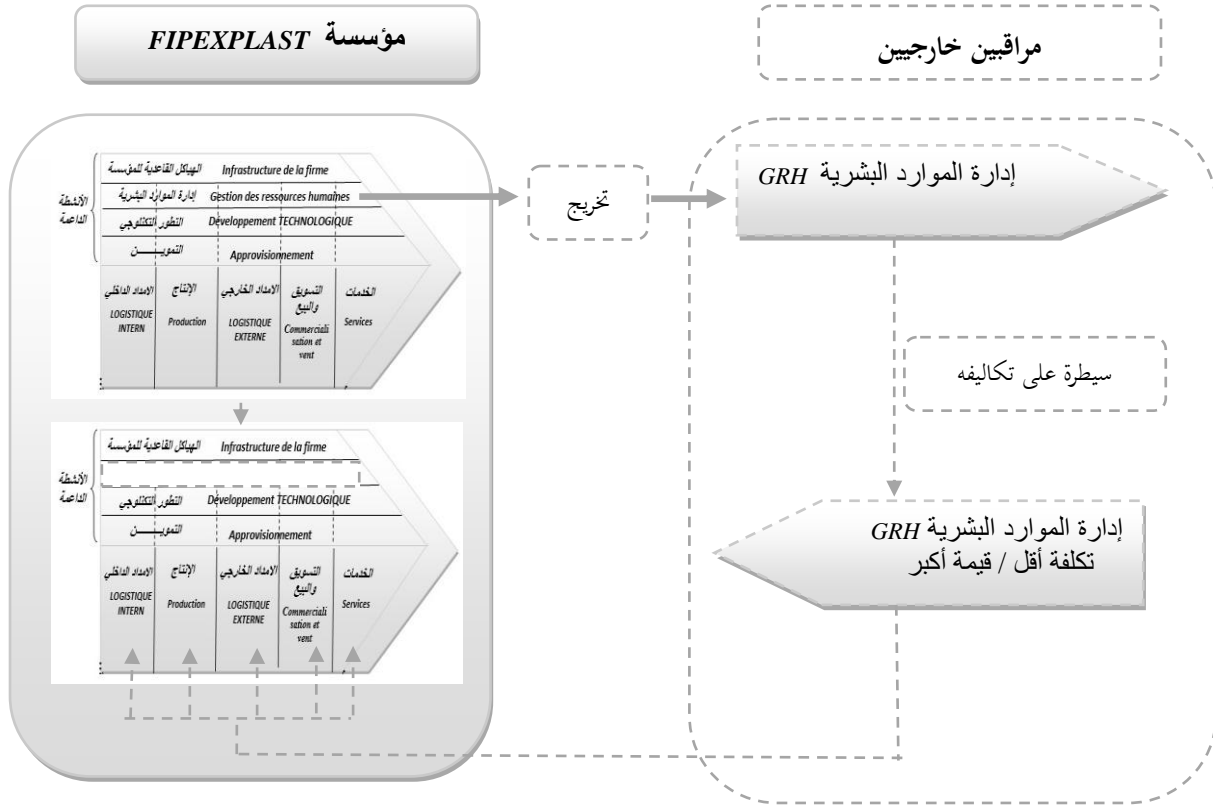
المصدر: من اعداد الطالب.

نقترح أن تطبق مؤسسة فيياكس بلاست خيار إعادة التركيز الاستراتيجي، بأن تعيد مؤسسة فيياكس بلاست تركيزها حول ميداني نشاط الشرائط البلاستيكية والبلاستيك المشكل، لكون تركيز الدولة الحالي على القطاع الفلاحي كمخرج من التبعية النفطية وهذا ما ينبأ بارتفاع الطلب من مادة الشرائط البلاستيكية، أما تركيزها على ميدان نشاط البلاستيك المشكل فهو نتيجة تنوع حرفة هذا الميدان - حرفة تشكيل البلاستيك-، فيمكن تشكيل أي شيء ومنه استهداف عينة كبيرة جدا من الزبائن، سواء الصناعيين أو النهائيين، وأن تخرج ميدان نشاط صناعة البولستيران، لكونه - من وجهة نظرنا- سيعرف تراجعاً، نظراً للأزمة النفطية التي تمر بها الجزائر، والتي قد تجبرها على الحد من مشاريع السكن، وان كنا نعلم أن جل البولستيران المسوق من قبل المؤسسة موجه للمقاولين، وعلى المؤسسة أم تستبق الأحداث باستشراف استراتيجي وتخرج ميدان نشاط البولستيران.

### V-3-2-2-3 تطبيق خيار التخريج :

تهدف المؤسسة في هاته المرحلة الى تحسين تطبيق خيار تخريج الأنشطة الغير مسيطر على تكاليفها، والذي جاء مداه التطبيقي قليلا جدا بمتوسط حسابي لآراء عينة الدراسة حوله والذي بلغ 1.25. تنطلق عينة الدراسة من مخرجات المراحل السابقة، عملية تقسيم المؤسسة الى مجموعة أنشطة مساعدة وأنشطة أساسية، البحث عن مسببات التكلفة والتحليل المقارن مع المنافسين، وكذا خيار إعادة التركيز الاستراتيجي، لتنطلق في اتخاذ قرار التخريج الاستراتيجي. في البداية تخرج المؤسسة نشاط البولستيران، ونقترح أن تخرجه لأحد فروع المجمع حتى يسهل السماح من قبل المجمع باتخاذ هذا القرار، لكونه وفق المجمع لا يتعدى كونه تحويل سلطته التسييرية من فرع لآخر. اما بالنسبة لميداني النشاط المتبقين، فنقترح تخريج النشاط الداعم المتمثل في إدارة الموارد البشرية وتتم عملية التخريج كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07-V): تخريج الأنشطة الغير مسيطر على تكاليفها لمؤسسة فيباكس بلاست.



المصدر: من اعداد الطالب.

فلا خيار أمام مؤسسة فيباكس بلاست إلا تخريج نشاط إدارة الموارد البشرية لمراقبين خارجيين، لكونه المسبب الأكبر للتكلفة، ولن تتمكن المؤسسة من السيطرة على تكاليفه لكونها مؤسسة عمومية - تمثل الدولة ومجبرة على لعب الدور الاجتماعي للدولة- ونظرا لقوة النقابات العمالية لهاذا الجمع، فعن طريق خيار التخريج تخرج المؤسسة الضغوط المكلفة للنقابات العمالية للمراقبين الخارجيين، ومنه يمكنها وفق هذا الخيار الاستراتيجي أن تسيطر على تكاليف نشاط إدارة الموارد البشرية.

يكون تخريج الجانب الرقابي على هذا النشاط، من خلال عرض أداء العمال على مراقبين خارجيين، والربط بين الحافز المادي والأداء، وهنا تجد عينة الدراسة المخرج لتسيطر على تكاليف مواردها البشرية دون تأليب النقابات العمالية.

### المطلب الثالث: تحسين تطبيق متطلبات أثر الخبرة والتصنيع المرن.

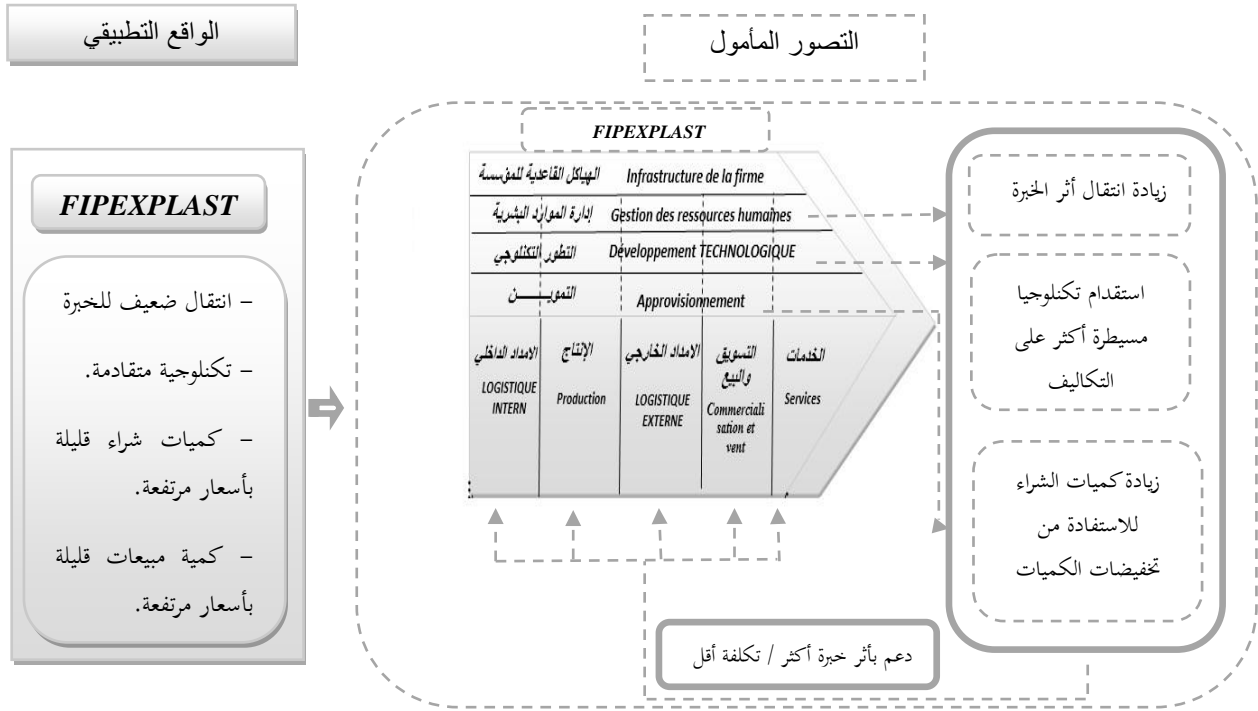
يكون ذلك من خلال تحسين تطبيق متطلبات أثر الخبرة، ومتطلبات التصنيع المرن.

### 1-3-3-V تحسين تطبيق متطلبات أثر الخبرة :

تهدف الإطارات الإدارية لمؤسسة فيباكس بلاست في هاته المرحلة إلى تحسين تطبيق متطلبات أثر الخبرة الذي كان تطبيقه بمدى قليل بدليل متوسط آراء عينة الدراسة الذي جاء بـ 2.33، ويكون ذلك من خلال:



الشكل رقم (V-08): تحسين تطبيق متطلبات أثر الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالب.

ويتم تحسين تطبيق متطلبات أثر الخبرة من خلال:

**V-3-3-1-1 التركيز على انتقال الخبرة :**

تركز إدارات المؤسسة على زيادة انتقال أثر الخبرة بين عمال المؤسسة، خصوصا أن مؤسسة فيياكس بلاست تعتمد على صيغ عقود التشغيل المؤقتة، ومنه ضرورة الانتقال السريع للخبرة لضمان عدم تسبب العامل الجديد في تكاليف إضافية وتحكم أكبر في وظيفته من جهة، ومن جهة أخرى يعتمد قسم من اقسامها على الصناعية اليدوية الحرفية الصعبة تعلمها دون انتقال الخبرة التشكيل، وهذا ما جعل كمية انتاج هذا القسم قليلة نتيجة نقص العمال ذو الخبرة الكافية في تشكيل البلاستيك، وهذا ما جعل المؤسسة أمام حتمية التركيز على أثر الخبرة بشكل كبير من أثر الخبرة، ويكون ذلك من خلال:

➤ **التركيز على مضاعفة حجم المشتريات:**

بإقتناء كميات كبيرة ومنه الاستفادة من تخفيضات السعر على الكميات لمواجهة إحدى مشكلاتها الكبرى ارتفاع تكاليف التمويل، ، فالمؤسسة محل الدراسة تشتري بكميات أقل من كميات شراء المنافسين ما يزيد من تكاليفها التموينية، وما يؤثر على علاقتها الاستراتيجية مع مورديها مقارنة بمنافسيها الذين تربطهم به علاقات استراتيجية أكبر تمكنهم من الاستفادة من تكاليف اقتصاديات الحجم ما يزيد من تنافسية منتجاته مقارنة بمنتجات مؤسسة فيياكس بلاست.

### ➤ التركيز على مضاعفة حجم الإنتاج:

للاستفادة من اقتصاديات الحجم، فالمؤسسة تنتج وفق الطلب، وبالتالي الاستفادة من هذا المتطلب مرهون بطلب الزبائن، وهذا أمر خاطئ يرهن وجود المؤسسة، وكذا زيادة تطبق متطلب الربط بين كمية انتاج العامل واقتصاديات الحجم وإن كانت تطبقه بمدى متوسط إلا أن هذا الأثر الذي لم يظهر بشكل واضح في تكاليف منتجاتها، نظرا لأنها تطبق هذا المبدأ بشكل أكبر في قسم البلاستيك المشكل يدويا أي صناعة قوارب الصيد، وأن هذا القسم يعتمد على العمل اليدوي، ولا ينتج أكثر من أربع قوارب شهريا، ومنه صعوبة الوصول إلى الحافز الضامن للحصول على علاوات نتيجة مضاعفة حجم الإنتاج.

### ➤ استقدام التكنولوجيا الحديثة:

لزيادة حجم الإنتاج ومنه الاستفادة من أثر الخبرة، فأغلب التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تعود لسبعينيات القرن الماضي، ولم يتم تجديدها.

### ➤ التركيز على مضاعفة كمية المبيعات:

لزيادات الاستفادة من تخفيضات الكميات ومنه زيادة المناورات السعرية، فالمؤسسة محل الدراسة مناورتها السعرية متعلقة بحجم طلبية الزبون.

## 3-3-2-3-V تحسين تطبيق متطلبات التصنيع المرن :

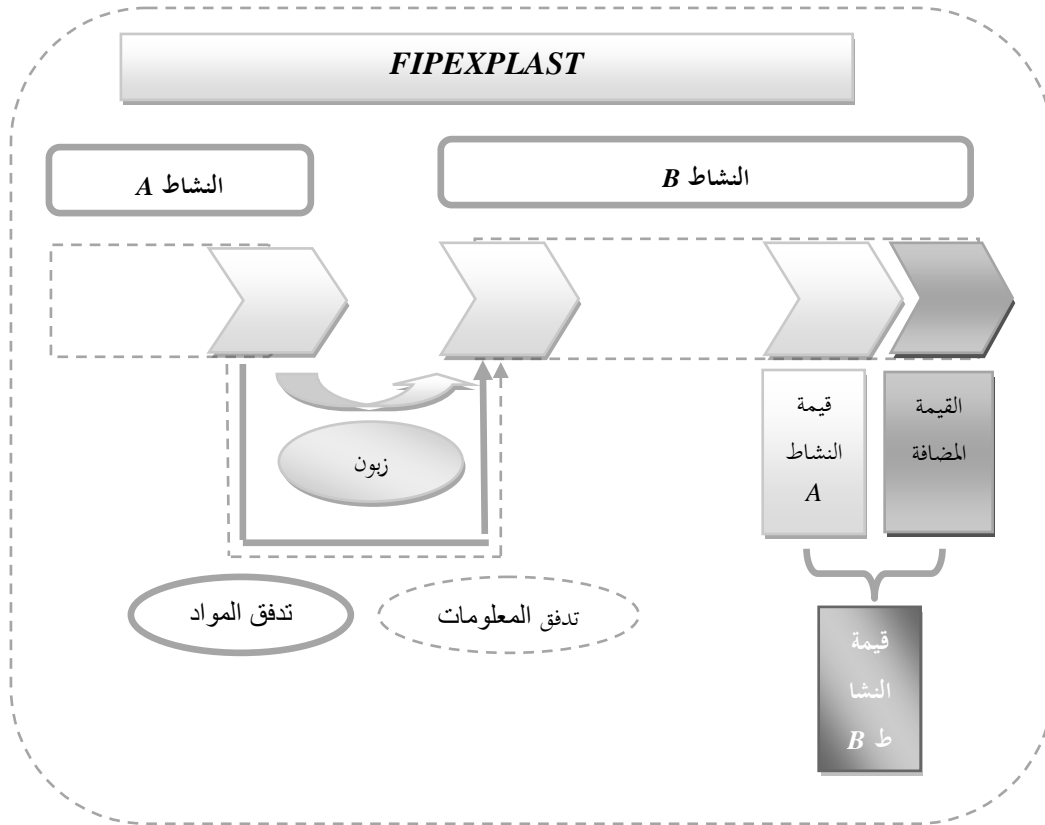
تهدف في هاته المرحلة إطارات مؤسسة فيياكس بلاست إلى تحسين تطبق متطلبات التصنيع المرن، الذي جاء واقعه التطبيقي بمدى قليل، وهذا ما عبر عنه متوسط آراء عينة الدراسة الذي جاء بـ 2.45، ويكون ذلك بتحسين تطبيق كل متطلب من متطلباته.

## 3-3-2-3-V1 تحسين تطبيق متطلبات التدفقات:

تهدف المؤسسة في هاته المرحلة إلى تحسين تطبيق بعد التدفقات، والذي جاء مداه التطبيقي ضعيفا، بدليل متوسط آراء عينة الدراسة حوله الذي جاء بـ 2.00.

تحسن عينة الدراسة من تطبيق متطلبات التدفقات في ما هو موضح في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (V-09): تحسين التدفقات بين أنشطة مؤسسة FIPEXPLAST.



المصدر: من اعداد الطالب.

يتم تحسين التدفقات في مؤسسة فيباكس بلاست عن طريق مايلي:

### ➤ تفعيل مبدأ الأنشطة الزبونة:

يكون من خلال زيادة المدى القليل لاعتبار أن كل نشاط داخل المؤسسة هو زبون للنشاط الذي يليه، فيعمل أفراد عينة الدراسة إلى نشر هاته الثقافة بين أنشطة المؤسسة ودراسة مدى تلبية كل نشاط لاحتياجات النشاط الذي يليه بأحسن مقارنة إضافة القيمة / التسبب في التكلفة، ومن ثم الانتقال للنشاط الزبون ومعرفة مدى محافظته على قيمة النشاط الأول وإضافته لقيمة لها دون التسبب في تكلفة إضافية على حساب القيمة.

### ➤ مرافقة ومزامنة تدفق المواد لتدفق المعلومات:

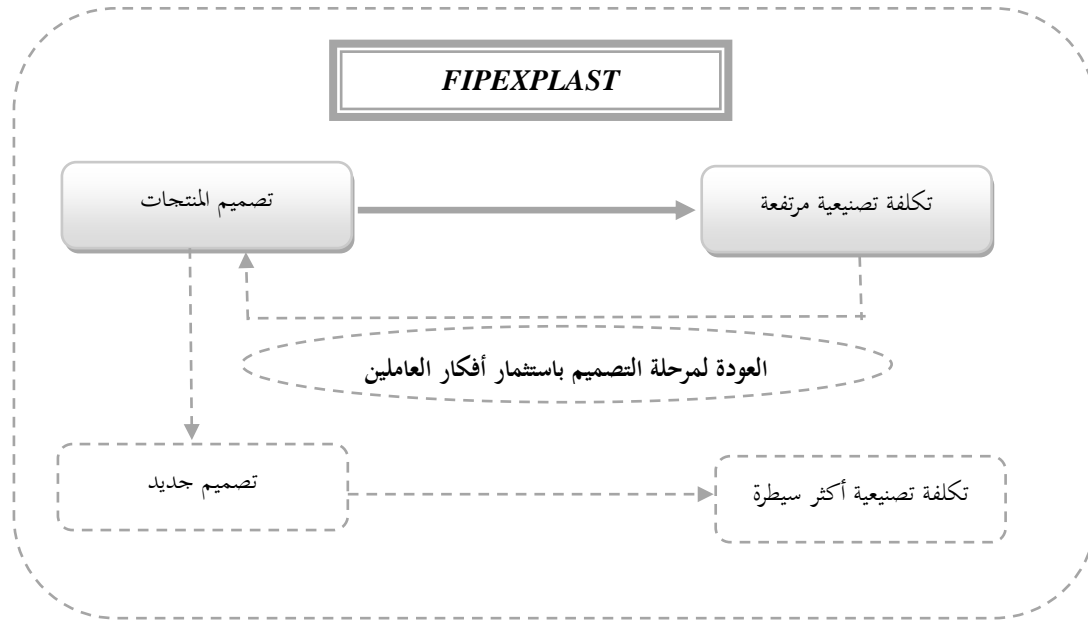
يكون مرافقة ومزامنة تدفق المعلومات لتدفق المواد بين الأنشطة، وذلك بمعالجة مشكلة المؤسسة بأن تدفق المواد داخل المؤسسة لا يرافقه بمدى كبير تدفق المعلومات، وذلك ليس لعدم تدفق المعلومة بل لغياب المعلومة في إطار التدفق، بمعنى أن العلاقات الاجتماعية الكبيرة جدا بين العاملين في المؤسسة تطرح مشكلة في تدفق المعلومة، فالمادة تنتقل من عامل لآخر وينتقل معها بدل المعلومة المطلوبة معلومات كثيرة جانبية خارجة عن إطار العمل، وتبعنا لمصادر نشوء هاته الظاهرة قادنا لتفسيرها بالتقطعات الكبيرة في العملية الإنتاجية الناتجة

عن الإنتاج بالطلب، ففي فترة الانقطاع تنشأ اجتماعات شخصية بين العمال تخرجهم عن اطار العلاقات الوظيفية الرسمية، ونظر لكثرة هاته الانقطاعات زادة كمية المعلومات الجانية ما يؤثر على انتقال المعلومة الوظيفية المطلوبة في أوقات العمل القليلة.

### V-3-2-2-3 تحسين تطبيق متطلب هندسة القيمة:

تهدف عينة الدراسة في هته المرحلة إلى تحسين تطبيق متطلب هندسة القيمة، والذي جاء مداه التطبيقي قليلا جدا، بدليل آراء عينة الدراسة حوله والذي بلغ 1.25. ويكون تحسين تطبيق متطلب هندسة القيمة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (V-10): العودة لمرحلة التصميم للسيطرة على التكاليف التصنيعية لـ *FIEXPLAST*



المصدر: من اعداد الطالب.

فتحسين تطبيق متطلب هندسة القيمة يكون من خلال:

#### ➤ إعادة النظر في تصاميم المنتجات:

أثبتت الدراسة الميدانية ارتفاع تكاليف تصنيع منتجات فيياكس بلاست، والذي بررناه بتقادم التصاميم وأن المؤسسة لا تعود لمرحلة التصميم في حالة ارتفاع التكاليف التصنيعية، وهنا ينطلق الإطار الإداري للمؤسسة فيياكس بلاست في إعادة النظر في تصاميم منتجات المؤسسة، وتعود بشكل مستمر لمرحلة التصميم للسيطرة على التكاليف التصنيعية.

#### ➤ استثمار الأفكار الإبداعية للعاملين:

وهنا تفتح عينة الدراسة المجال للعاملين لطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار حول تعديل تصاميم المنتجات للسيطرة على تكاليف تصنيعها، فتعديل التصاميم لا يكون إلا باستثمار إبداعات وأفكار العاملين حولها،

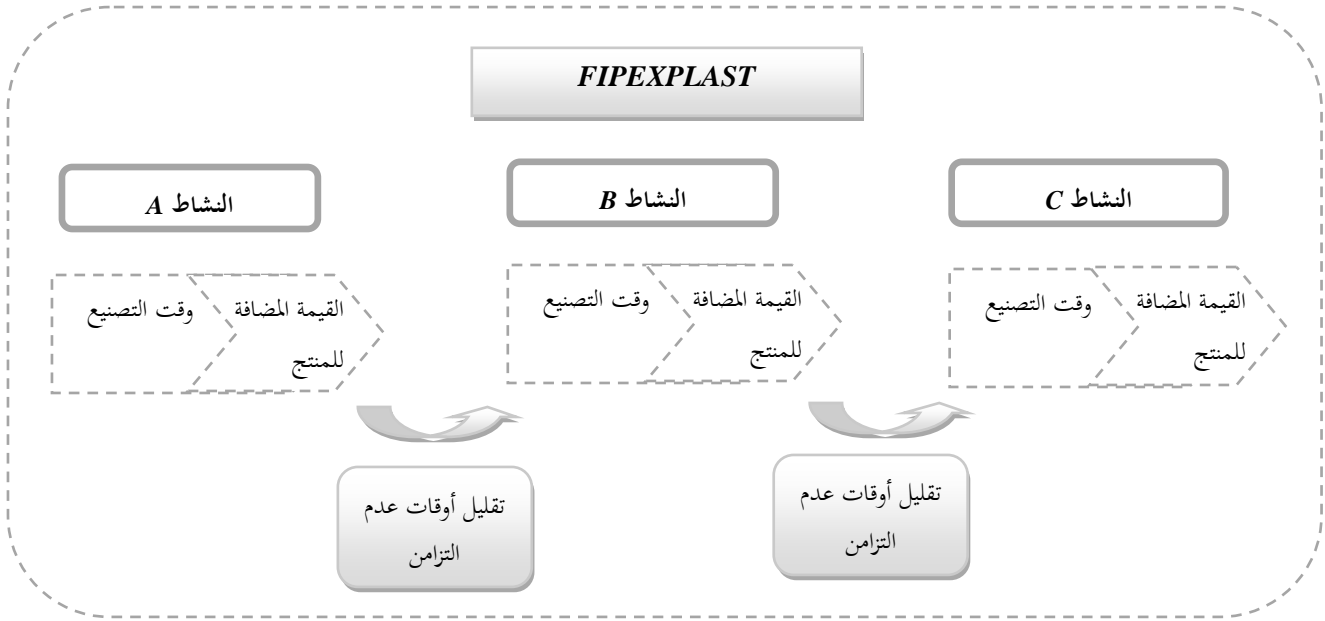
فالعامل هو أكثر من يعرف مسببات تكلفة التصميم، ومنه هو الأقدر على طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار حول القضاء على هاته المسببات عن طريق إعادة النظر في التصميم.

### V-3-2-3-3 تحسين تطبيق متطلب التصنيع في الوقت:

تهدف عينة الدراسة في هاته المرحلة إلى تحسين التطبيق القليل لبعده التصنيع في الوقت، والذي جاء متوسط آراء عينة الدراسة عنه بـ 2.56 .

ويكون ذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (V-11): تحسين التزامن بين أنشطة مؤسسة *FIPEXPLAST*.



المصدر: من اعداد الطالب.

ويتم تحسين تطبيق متطلب التصنيع في الوقت من خلال:

#### ➤ تفعيل المقاربة وقت تصنيع / القيمة المضافة للمنتج على مستوى كل نشاط:

وهنا تنطلق عينة الدراسة في تحليل كل نشاط على حدى، من خلال التركيز على الوقت الذي يستغرقه والقيمة التي يضيفها للمنتج النهائي، وعلى هذا الأساس يتم التقييم ويتم التحسين، فمقياس قياس الوقت هو إضافة القيمة، إذ أن النشاط الذي يستهلك وقتاً ولا يضيف قيمة هو في الحقيقة يسبب تكلفة.

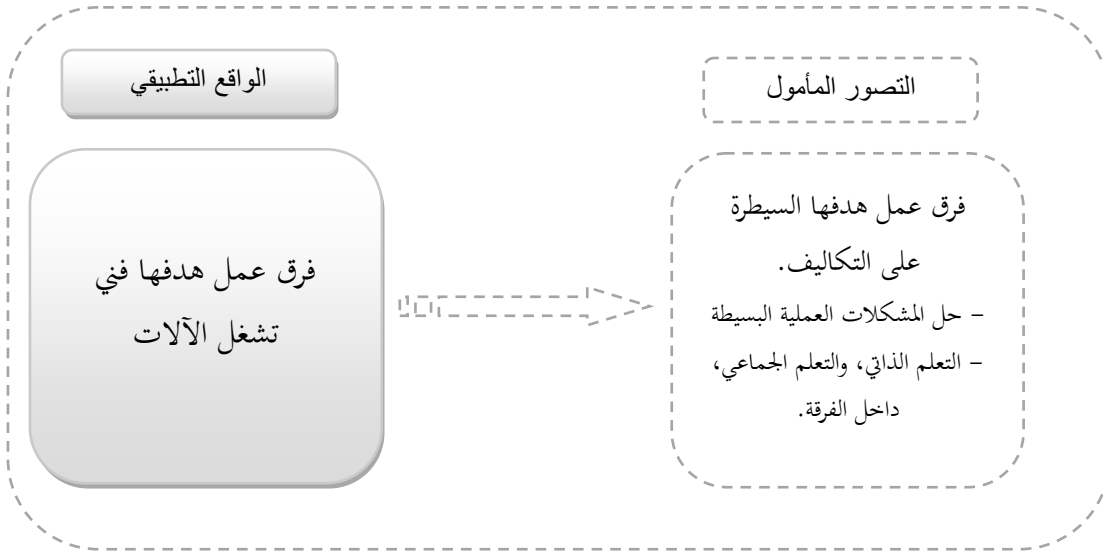
#### ➤ تقليل أوقات عدم التزامن بين الأنشطة:

بعد المرحلة الأولى التي تمت على مستوى كل نشاط، تنطلق عينة الدراسة في المرحلة الثانية وهي المقارنة بين أوقات انتقال المواد والمعلومات بين الأنشطة، وتركز هنا على تقليل أوقات عدم التزامن بين الأنشطة، فعدم التزامن يسبب أوقات توقف التي تنقص من القيمة وتسبب تكلفة.

### V-3-3-2-4 تحسين تطبيق متطلب فرق العمل:

تهدف الإطارات الإدارية لمؤسسة فيياكس بلاست إلى تحسين تطبيق متطلب التركيز على فرق العمل، والذي جاء مداه التطبيقي متوسطاً، بدليل آراء عينة الدراسة حوله والتي كانت بمتوسط حسابي بلغ 2.50. ويكون ذلك من خلال الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (V-12): تحسين التركيز على فرق العمل للسيطرة على التكاليف.



المصدر: من اعداد الطالب.

ويكون تحسين التركيز على فرق العمل من خلال ما يلي:

#### ➤ بناء فرق عمل هدفها السيطرة على التكاليف:

يكون بالتركز بمدى كبير على بناء فرق عمل هدفها السيطرة على التكاليف، فلقد اثبتت الدراسة الميدانية أن حل فرق العمل المكونة في المؤسسة هدفها في، أي تشغيل آلة معينة أو القيام بوظيفة فنية معينة فقط، فالمقابلات الميسرة التي أجريناها كشفت عن عبارة مكلفة جدا في المدى الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وهي أن عينة من العمال ترى أنها غير معينة بالتكلفة بل التكلفة من اختصاص قسم معين هو قسم مراقبة التسيير، وهذا أمر خطير في المدى الاستراتيجي أي أن العمل نحو السيطرة على التكاليف في المؤسسة هو عمل رقمي فقط ولا يطبق على أرض الواقع، وأنه مفرد يختص بطبقة إدارية معينة وليس أمرا استراتيجيا يعنى بتطبيقه الجميع لكونه يتعلق بالمصير الجماعي المشترك الذي هو وجود المؤسسة من عدمه.

#### ➤ بناء فرق عمل لحل المشاكل العملية:

وهنا تركز عينة الدراسة على تجسيد الحلول المقترحة من قبل فرق العمل، فلقد عبرت إطارات المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 4.15 عن تطبيق هذا المتطلب، وهذا مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الحلول البسيطة من قبل فرق العمل لا يواكبها متابعة إدارية محفزة، فمثلا آلة انتاج منتج "FILM" واجهها

عطب في احتساب عدد لفات المنتج، هذا العطب أوجدت له فرق العمل المختصة في الإنتاج حلا مؤقتا، عن طريق توظيف أثر الخبرة لدى العاملين في معرفة عدد اللفات، إلا أن الإدارة لم تواكب هذا الحل المؤقت، بل دائم يعنى بإصلاح العطب الأساسي، بل اعتبرت هذا الحل المؤقت حلا دائما وهو ما يضيف عبئا إضافيا على فرق العمل المنتجة، و أوجدت تكلفة إضافية وهي تكلفة الخطأ في وزن المنتج.

### ➤ التركيز على التعلم الذاتي والتعلم داخل فرق العمل للسيطرة على تكاليف التكوين:

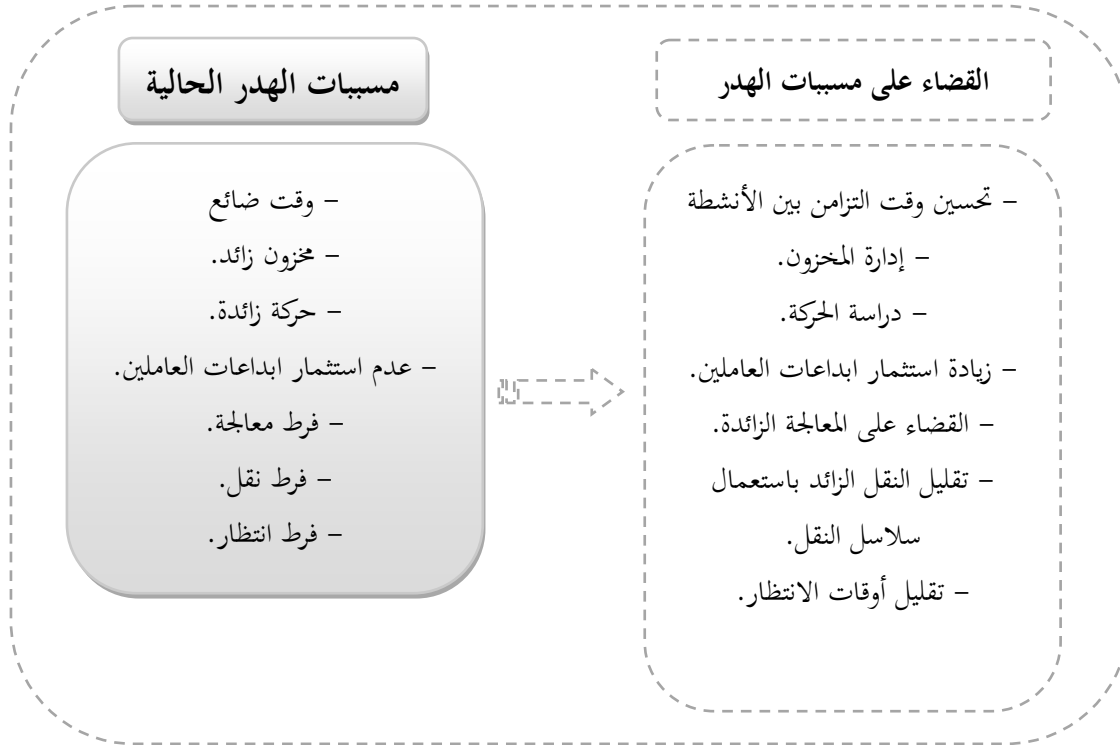
ويكون من خلال زيادة استثمار بالمدى الكبير لأثر التعلم لدى فرق العمل بتوجيهه نحو السيطرة على التكاليف، فالتعلم الجماعي بين هاته الفرق كبير، نظرا للعلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء هاته الفرق، إلا أن المؤسسة لا تستثمره للسيطرة على التكاليف.

### 5-2-3-3-V تحسين تطبيق متطلب القضاء على مسببات الهدر:

تهدف الإطارات الإدارية لمؤسسة فيياكس بلاست إلى تحسين التطبيق القليل لبعده القضاء على مسببات الهدر، والذي عبءه منه بمتوسط بلغ 2.35.

ويكون ذلك من خلال، الشكل التبسيطي الموالي:

الشكل رقم (V-13): تحسين تطبيق متطلب القضاء على مسببات الهدر في مؤسسة FIPEXPLAST.



المصدر: من اعداد الطالب.

ويكون تحسين تطبيق متطلب القضاء على مسببات الهدر فيما يلي:

## ➤ إدارة المخزون:

ويكون ذلك بهدف القضاء على المخزون الزائد المسبب لتكاليف إضافية يتحملها المنتج النهائي، فيقع على عاتق الإطارات الإدارية لمؤسسة فيياكس بلاست في المراحل السابقة دراسة أسواق الموارد الأولية والمنتجات النهائية، والعمل على التحديد الدقيق لحجم العرض والطلب في هاته الأسواق ومنه التحكم في حجم المخزون الاستراتيجي المطلوب، الذي لا يسبب تقطع في العملية الإنتاجية ولا انتظارا للزبائن، وأن تعيد دوما النظر في مخزونها الزائد وعدم الاكتفاء فقط بجرده في نهاية السنة ومقارنته بالسنة السابقة، دون البحث عن أسباب هاته الزيادة، ولا انعكاساتها من ناحية تكاليف الإمداد الداخلي والخارجي للسنة الجديدة.

## ➤ دراسة الحركة:

أثبتت الدراسة الميدانية وجود حركة زائدة، وملاحظتنا لمسبب هاته الحركة أنتج أن السبب هو غياب سلاسل التوريد واعتماد المصنع على حركة العامل لتوريد الآلة الإنتاجية، وهنا تقضي المؤسسة على مسبب الحركة بإعادة صيانة سلاسل التوريد الموجودة في المؤسسة وخاصة في إنتاج منتج "FILM"، وكذا تفعيل دور سلاسل الإنتاج على مستوى قسم البلاستيك المشكل المعتمد على حركة العامل للحصول على المواد المتطلبة في عملية التصنيع.

## ➤ إعادة النظر في أوقات الانتظار بين الأنشطة:

ويكون ذلك من خلال التركيز على تحسين أوقات التزامن بين الأنشطة، وهذا ما سبق تفسيره.

## ➤ زيادة الاستثمار في إبداع العاملين:

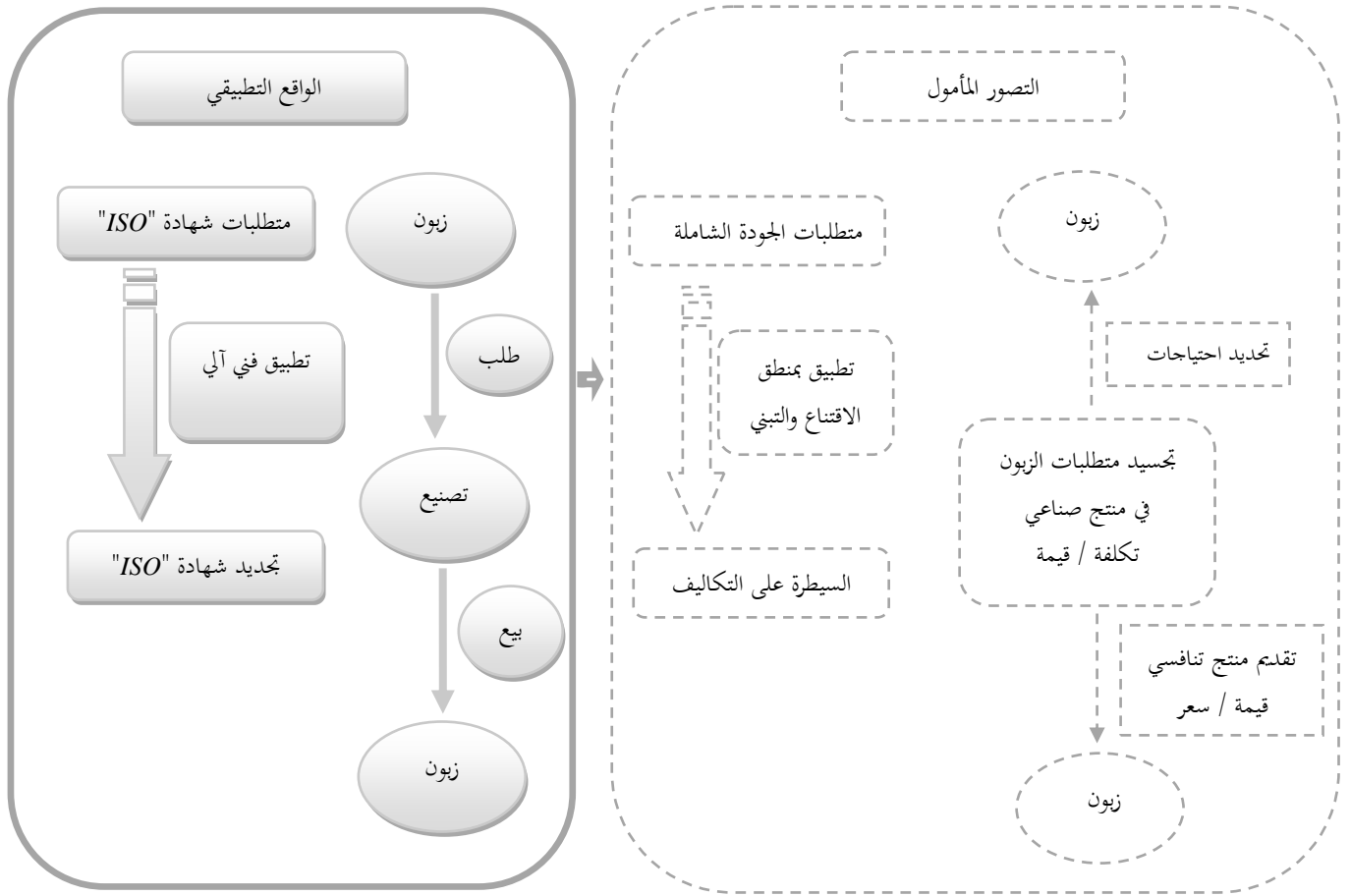
ويكون ذلك لمعالجة الهدر الذي تعاني منه المؤسسة نتيجة عدم استثمار ابداعات العاملين، خصوصا في الجانب التسويقي لمنتجاتها، فحسب مقابلة أجريناها مع مجموعة من رجال البيع في المؤسسة، تحدثوا عن عديد الافكار الإبداعية التي اقترحوها لزيادة مبيعات المؤسسة لم تستثمر، ما جعل رجال البيع حسبهم لا يفكرون في اقتراح أفكار إبداعية أخرى، وهذا ما يحمل المؤسسة تكاليف في المدى الاستراتيجي، لأن المؤسسات المنافسة تستثمر في هذا الجانب بشكل كبير خصوصا الخاصة منها، لكونها مؤسسات تعتمد الطابع العائلي، وديناميكية أكثر مقارنة بالمؤسسة محل الدراسة.

## ➤ 6-2-3-3-V تحسين تطبيق متطلبات الجودة الشاملة "TQM":

تهدف المؤسسة في هاته المرحلة إلى تحسين مدى تطبيق متطلبات الجودة الشاملة، والذي جاء مداه متوسطا، بدليل آراء عينة الدراسة عنه والتي كانت بمتوسط حسابي قدره 2.60. ويكون ذلك من خلال الشكل التبسيطي الموالي:



الشكل رقم (V-14): تحسين تطبيق متطلب الجودة الشاملة في مؤسسة فيباكس بلاست.



المصدر: من اعداد الطالب.

يكون تحسين تطبيق متطلب الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

### ➤ تركيز جودة العمليات على السيطرة على التكاليف وليس تجديد شهادة "ISO" فقط:

تركز المؤسسة هنا على تجاوز الواقع التطبيقي المركز على تطبيق في آلي لمتطلبات شهادة "ISO" ضمانا للحصول على تجديد فريق المراقبة لشهادة، إلى السيطرة على تكاليف مؤسسة فيباكس بلاست، ومنه تجاوز مكمن الخلل، ففي مقابلة أجريناها مع المسؤول الأول عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قال: " أكبر خطأ ارتكبناه هو حصولنا على شهادة "ISO"، هاته العبارة قادتنا لمعرفة وجود خلل مفاهيمي تطبيقي لمتطلب إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة، ما قدنا إلى إجراء مجموعة كبير من المقابلات لمعرفة مكامن الخلل، فوجدنا بعض تفسيراته في تكوين إطارات المؤسسة في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية، فجلهم تقنيون غير مكونون في هذا المجال ومنه لم يستوعبوا فلسفة معايير إدارة الجودة الشاملة، فتم تطبيق متطلبات الحصول على شهادة "ISO" بمنظوري في آلي دون فهم أو استوعاب، وهذا ما لم ينعكس على السيطرة على تكاليف المؤسسة.

تعتبر ومدى كبير جدا الزبون المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية، وهاته النتيجة الكبيرة جاءت بسبب تطبيق المؤسسة لمبدأ الإنتاج وفق الطلب، لكن إن كان هذا المدى كبير وأن المؤسسة تعتبر الزبون المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية فلماذا لديها خلل على مستوى تنافسية منتجاتها؟، هذا ما نفسره بأن الاستجابة الغير مرنة لمتطلبات الزبون نتيجة ارتفاع التكاليف، فالزبون فعلا يحرك العملية الإنتاجية، إلا أن استجابة المؤسسة لمتطلباته لا تكون بالمقاربة قيمة/سعر المرضية له، فالمؤسسة تقدم له منتجات أعلى من منتجات المنافسين.

### ➤ البحث عن التكاليف الناتجة عن عدم الجودة:

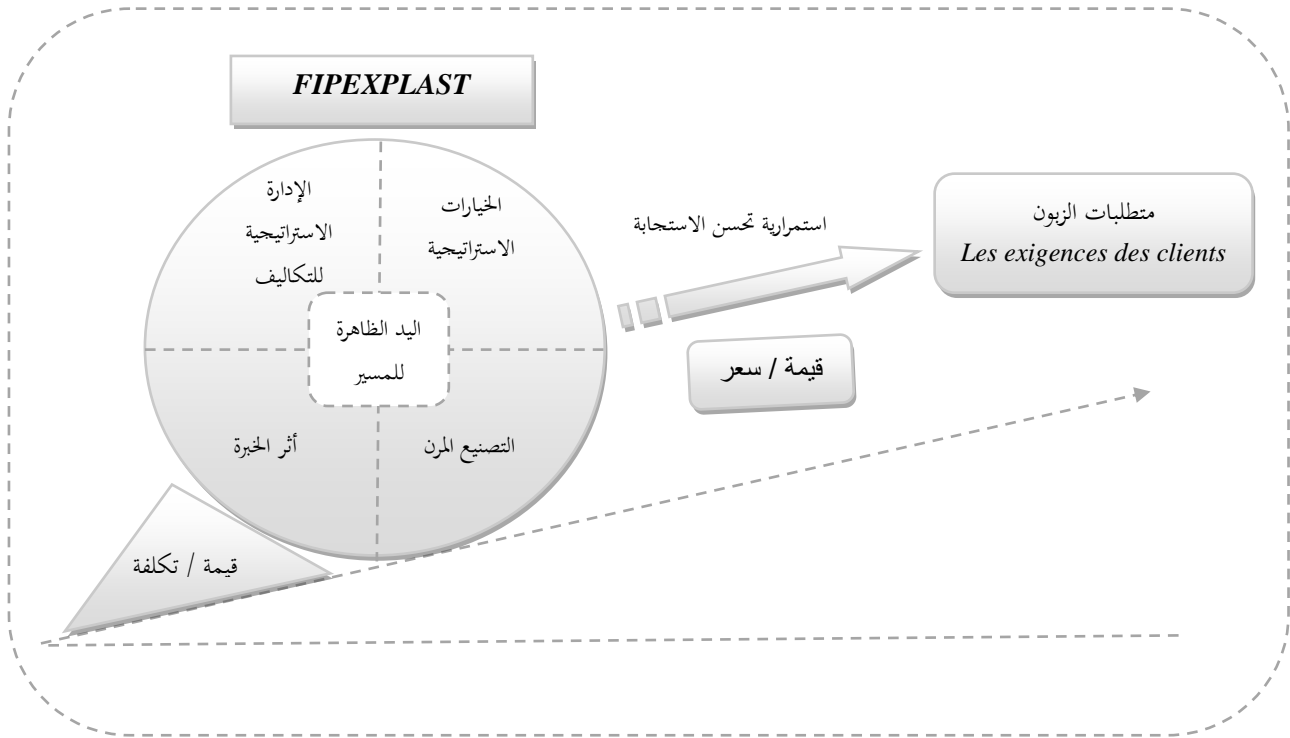
➤ ويكون ذلك بتركيز عينة الدراسة على البحث عن مسببات عدم الجودة، التي تعتبر أحد مسببات التكلفة.

### V-3-2-7 تحسين تطبيق متطلب التحسين المستمر:

تهدف المؤسسة في هاته المرحلة الأخيرة إلى تحسين تطبيق متطلب التحسين المستمر، والذي جاء تطبيقه بمدى متوسط، بدليل آراء عينة الدراسة عنه والتي بلغ متوسط آرائها الحسابي حوله بـ 2.73.

تكون عملية تحسيت تطبيق متطلب التحسين المستمر، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (V-16): تحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لمؤسسة فيباكس بلاست.



المصدر: من اعداد الطالب، استنادا على فكرة عجلة "Edwards Deming" يكون تحسين تطبيق متطلب التحسين المستمر من خلال ما يلي:

### ➤ التشجيع على تحسينات بسيطة:

تتم عن طريق تشجيع الإطارات العليا في المؤسسة للعمال في المستويات الدنيا على تقديم أفكار إبداعية تمثل تحسينات بسيطة تراكمها واستمراريتها يؤدي الى تحسن أداء المؤسسة ككل.

### ➤ اجراء مقارنات مرجعية:

هنا تحسن المؤسسة من مقارنتها المرجعية الداخلية، بتجاوزها لمعيار المقارنات المحاسبية البسيطة بين سنتين، فالمؤسسة تقارن سنويا مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، إلى أن تتبعنا لهاته المقارنة فادنا لملاحظة مفادها أنها مقارنات رقمية غير تفسيرية، بدليل أن جل من يراقب هاته الأهداف هم محاسبون يغلب على مراقبته لتحقيق الأهداف الطابع المحاسبي، وليس الإداري التفسيري لمكانن الخلل واقتراح الحلول، فتتجاوز المؤسسة في هاته المرحلة هاته المقارنة إلى مقارنة مدى استطاعتها السيطرة على تكاليفها التصنيعية واستمرارية مقارنتها مع متوسط تكلفة الأسواق، وأن تبحث دوما عن تكلفة أقل من تكاليف الأسواق لضمان البقاء، وسعر أقل لاقتناء قيمة منتجاتها للمحافظة على ولاء الزبائن.

### ➤ ضمان استمرارية السيطرة على التكاليف:

في هاته المرحلة الأخيرة، تركز عينة الدراسة على متابعة مدى استمرارية تحسن تطبيقها لمتطلبات السيطرة بالتكاليف، وهنا تتابع استطاعتها السيطرة على تكاليفها التصنيعية داخليا ومدى سيطرتها بها سوقيا.

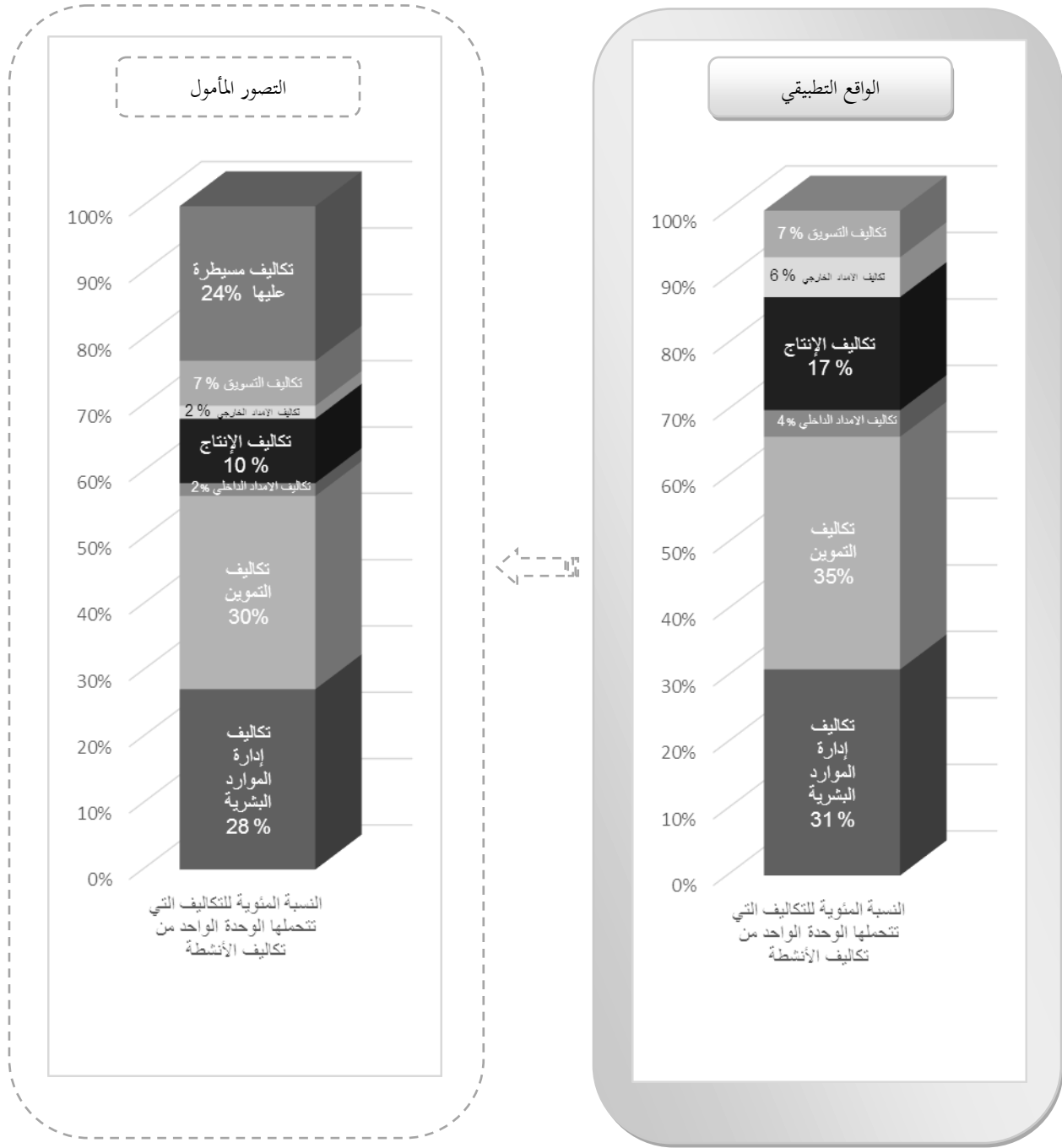
**3-3-3-V تحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف ودعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست:**

يساهم تحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف في السيطرة على تكاليف مؤسسة فيياكس بلاست ودعم تنافسيته ويكون ذلك من خلال مايلي:

### **1-3-3-V تحسين السيطرة على التكاليف الصناعية للمؤسسة :**

في هذا الصدد نتوقع بعد تحسن تطبيق متطلبات السيطرة بالتكاليف على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست، أن تتحسن سيطرتها على تكاليف نشاطاتها الأساسية والداعمة كما يلي:

الشكل رقم (V-17) تحسن السيطرة على تكاليف النشاطات الأساسية والداعمة لمؤسسة "FIPEXPLAST".



المصدر: من إعداد الطالب.

نتوقع من خلال تطبيق نموذج الدراسة، ومنه تحسن السيطرة على تكاليف أنشطة مؤسسة فيفاكس بلاست، أن تتمكن هاته الأخيرة خلال الخمس سنوات القادمة أن تسطير على 24% من تكاليفها الصناعية، ويكون نتاج مايلي:

- أن تسيطر المؤسسة على حوالي 5 % من تكاليف نشاطها التمويني، فبدل نسبة 35% يتم تدنية هاته النسبة إلى حوالي 30%، نتوقع هاته النسبة البسيطة نظرا لعدد المتغيرات، من ضمنها صعوبة تحسين المؤسسة لتطبيق خيار التكامل مع مورديها، وكذا التحركات الهجومية للزبائن وتراجع قيمة الدينار، إلا أنها من خلال ما اقترحنه سابقا نتوقع أنها ستمكن من السيطرة على 5% من تكاليف نشاطها التمويني.
- أن تسيطر على 6 % من تكاليف مواردها البشرية، فبدل نسبة 31% سيتم تدنيها إلى حوالي 25%، نتوقع هاته النسبة لأن المؤسسة لن تتمكن من السيطرة على نسبة أكبر من تكاليف مواردها البشرية، فيقع على عاتق عينة الدراسة هنا تطبيق كل متطلبات إدارة التغيير، لكون تكلفة الموارد البشرية هي التكلفة الأكثر حساسية في المؤسسة، والتغيير الكبير الغير المدروس فيها قد يؤدي لنتائج عكسية، وهو زيادة التكاليف بدل تدنيها، نظرا لتأليب النقابات العمالية وما قد ينتج عنه من إضرابات، لذلك على عينة الدراسة التعامل بحذر شديد مع هذا المسبب للتكلفة.
- أن تسيطر على 2% من تكاليف الإمداد الداخلي، ويكون ذلك نتيجة لإعادة تشغيل سلاسل التوريد، فنتوقع في السنة الأولى أن تزيد نسبة تكلفة الإمداد الداخلي إلى حدود 6% نتيجة أعمال الصيانة التي تحتاجها سلاسل التوريد، ثم بعدها تنخفض التكاليف إلى حدود 2% في السنوات الخمس القادمة.
- أن تسيطر المؤسسة على حوالي 7% من تكاليف الإنتاج، إذ نتوقع صعوبة تجاوز هاته النسبة، فحتى لو طبقت عينة الدراسة كل ما اقترحنه في نموذج الدراسة للسيطرة على تكاليف الإنتاج، يبقى الحاجز التكنولوجي مقيد لنسبة السيطرة، فالآلات الانتاجية متقدمة تكنولوجيا، والمؤسسة تحتاج إلى تحديث تكنولوجي، فلو تمكنت عينة الدراسة من الحصول على قروض لتجديد التكنولوجيا الانتاجية يمكن الوصول لنسب سيطرة أعلى على تكاليف الانتاج.
- أن تسيطر المؤسسة على 4% من تكاليف الامداد الخارجي، كمرحلة أولى، نظرا لسهولة السيطرة على هذا المسبب للتكلفة، إذ يكفي فقط إجراءات تنظيمية لحركة المواد والمنتجات النهائية من الآلات الانتاجية إلى غاية المخازن، على اعتبار أن المؤسسة لا توزع منتجاتها، لكن نتوقع أن ترتفع تكلفة الامداد الخارجي إلى حدود 4%، إذ نقترح على عينة الدراسة إعادة استثمار 2% من التكاليف المسيطر عليها في عملية توزيع المنتجات للزبائن، 2% كمرحلة مبدئية وتغيير هاته النسبة تبعا لقدرة المؤسسة السيطرة على تكاليف التوزيع.
- أن تسيطر المؤسسة على 5% من تكاليف نشاطها التسويقي، وترجع هاته النسبة لأن المؤسسة لا تسوق لمنتجاتها بل تبيعها، فالنشاط البيعي لا يمكن أن تتجاوز تكاليفه حدود 2%، لكن نقترح أن تستثمر المؤسسة 5% المسيطر عليها في تفعيل النشاط التسويقي في المؤسسة، ومنه تبقى نسبة تكاليف النشاط التسويقي التي تتحملها الوحدة الواحدة من منتجات المؤسسة في حدود 7%، ونشير هنا إلا أن عينة الدراسة مكلفة بتشكيل قوة بيعيه "Force de Vente" تدفع منتجات مؤسسة فيفاكس بلاست في مواجهة الآلية التنسيقية السوقية.

**V-3-3-1 دعم التنافسية السعرية لمنتجات المؤسسة:**

يكون بأن تستثمر المؤسسة 24% من التكاليف المسيطر عليها، في تدنية أسعار منتجاتها، إذ نتوقع أن ينخفض سعر منتج الشرائط الزراعية بنسبة 2% مقارنة بأسعار الأسواق - لم نعبر عن السعر الجديد بالأرقام بل بالنسب المئوية، لكون الأسواق ديناميكية وأسعار 2016 لن تبقى هي أسعار 2021- فإن وصلت المؤسسة خلال الخمس سنوات القادمة إلى هاته النسبة من انخفاض الأسعار مع محافظتها على قيمة منتجاتها فهذا أحسن دليل على نجاح تطبيقها لمتطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

## خلاصة:

توصلنا من خلال هذا الفصل الى المدى المتراوح بين المتوسط القليل والقليل جدا لتطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست، فكان المدى قليل لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية سواء ما تعلق ببعده سلسلة القيمة أو مسببات التكلفة أو التحليل المقارن، كما كان كذلك بالنسبة لمتطلبات الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف الصناعية، سواء تعلق الأمر بخيار التكامل أو التخريج أو إعادة التركيز الاستراتيجية حول الحرفة الأساسية، وكذلك مدى تطبيق متطلبات أثر الخبرة والتصنيع المرن، بأبعاده السبعة التدفقات هندسة القيمة التصنيع في الوقت فرق العمل القضاء على مسببات الهدر الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ومنه تم اقتراح نموذج لتحسين تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف للسيطرة على التكاليف الصناعة لمؤسسة فيياكس بلاست ومنه الوصول في الخمس سنوات القادمة إلى أسعار أقل من 2% من أسعار المنافسين، وهذا ما يدعم تنافسية المؤسسة قيمة مقارنة لقيمة المنافسين وبأسعار أقل.

الخاتمة



إذا تعتبر استراتيجية السيطرة بالتكاليف من بين أنجح الاستراتيجيات في الدعم الفعال والسريع للتنافسية المؤسسات الصناعية، ففي ظل هيكل المنافسة الاحتكاري في سوق صناعة البلاستيك والمطاط، تجد المؤسسات العمومية الجزائرية نفسها مجبرة على مراجعة هيكل تكاليف وخصوصا نتيجة عدم قدرتها على السيطرة على التكاليف التمويينية المرتبطة بالأسواق الأجنبية، حاولنا البحث النظري عن مجموعة من متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية، وحاولنا دراسة مدى تطبيقها في مؤسسة فيياكس بلاست، حيث تم التوصل الى عدة نتائج نظرية و تطبيقية نستعرضها فيما يلي و نختتمها باقتراح توصيات و آفاق لهذه الدراسة.

### أولا. النتائج النظرية:

1. مفهوم استراتيجية المؤسسة مر بعدد المراحل انطلاقا بالمرحلة المبكرة مروراً بمرحلة التبلور وصولاً إلى مرحلة النضج، وأن له ثلاث مستويات، واختلف كثيراً في تحديد دقيق له لدرجة انقسام المعرفين له إلى مدارس فكرية لكل منها وجهة نظر خاصة مختلفة.
2. أضاف مايكل بورتر ومدرسة التموقع، فهما ديناميكيا لمفهوم وصياغة استراتيجية المؤسسة.
3. مفهوم التنافسية، لم يتفق بعد على تحديد تعريف دقيق له، وأن نظرية الاستراتيجية قدما فهما على مستوى الشكل والهيكل لتنافسية المؤسسة، وأضافت فهما ديناميكيا له.
4. إضافة نظرية تكاليف المعاملات، فهما جديدا لآلية التنسيق بين النشاطات الاقتصادية، فساهمة بشكل كبير في توظيف الوحدة الجزئية - المؤسسة- في التحليل الاقتصادي، واعتبار المؤسسة آلية تنسيق مختلفة عن آلية التنسيق السوقية.
5. متطلبات الإدارة الاستراتيجية، هي ثلاث متطلبات سلسلة القيمة، مسببات التكلفة، التحليل المقارن.
6. أهم الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف، هي خيار التكامل، التخريج، إعادة التركيز.
7. التصنيع المرن أحد أهم الأنظمة التصنيعية العالمية، الذي أثبت نجاعته في السيطرة بالتكاليف الصناعية.

### ثانيا. النتائج التطبيقية:

1. إثبات عدم صحة الفرضية الأولى، إذ تطبق بمدى قليل متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.
2. إثبات عدم صحة الفرضية الثانية، إذ تطبق بمدى قليل جدا متطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.
3. إثبات صحة الفرضية الثالثة، إذ تطبق بمدى قليل متطلبات الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست.
4. إثبات صحة الفرضية الرابعة، إذ تطبق بمدى قليل متطلبات أثر الخبرة للسيطرة بالتكاليف على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست.

5. إثبات صحة الفرضية الخامسة، إذ تطبق بمدى قليل متطلبات التصنيع المرن للسيطرة بالتكاليف على مستوى مؤسسة فيياكس بلاست.
6. رغم القوانين وسياسات الحماية للمؤسسات العمومية الناشطة في مجال صناعة البلاستيك والمطاط، إلا أن المؤسسات العمومية تعاني كثيرا من الهيكل الغير تنافسي لهذا القطاع.
7. يشهد سوق البلاستيك والمطاط بالجزائر منافسة احتكارية بين المؤسسات العمومية والخاصة.
8. عدم امتلاك مؤسسة فيياكس بلاست، لاستراتيجية واضحة، ولا لتحليل واضح لتنافسياتها.
9. التطبيق الضعيف لمتطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.
10. التطبيق الضعيف لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف، في متطلباتها الثلاث سلسلة القيمة، مسببات الهدر، التحليل المقارن.
11. التطبيق الضعيف جدا لمتطلبات الخيارات الاستراتيجية للسيطرة بالتكاليف، في متطلباتها التكامل، تخرج الأنشطة، إعادة التركيز.
12. التطبيق الضعيف لمتطلبات أثر الخبرة والتصنيع المرن، في متطلباته الثمانية، التدفقات هندسة القيمة، التصنيع في الوقت، فرق العمل، القضاء على مسببات الهدر، الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

### ثالثا. التوصيات:

- على إثر نتائج هذه الدراسة، نقترح التوصيات التالية:
1. تطبيق نموذج الدراسة، للسيطرة بالتكاليف الصناعية ودعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.
  2. التركيز على تكوين إطارات مؤسسة فيياكس بلاست، في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية.
  3. الخروج من الاحتناق في المنتصف، باختيار تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف، لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.
  4. الانتقال من المرحلة البيعية للمرحلة التسويقية، بزيادة دفع المنتجات في مواجهة الآلية التنسيقية السوقية، ومنه زيادة حجم المبيعات والاستفادة أكثر من أثر الخبرة في شقه اقتصاديات الحجم.
  5. زيادة التركيز على أثر التعلم، لدى الموارد البشرية في مؤسسة فيياكس بلاست.
  6. زيادة مدى تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست.

### رابعا. آفاق الدراسة:

اختتمت هذه الدراسة بنتائج وتوصيات تمكن من زيادة مدى تطبيق متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية مؤسسة فيياكس بلاست، إلا أن محدودية هذه الدراسة تفتح مجالاً لإجراء بحوث أكثر عمقا تنطلق من نتائج دراستنا الحالية والتي يمكن أن تتمحور حول ما يلي:

1. دراسة مدى وعي الإطارات الإدارية في المؤسسات الصناعية الجزائرية بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية.
2. دراسة تأثير تطبيق متطلبات تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف على تنافسية المؤسسات الصناعية.

3. دراسة دور متطلبات الإدارة الاستراتيجية في السيطرة على تكاليف المؤسسات الصناعية.
4. دراسة متطلبات تفعيل الآلية التنسيقية المؤسسية في مواجهة الآلية التنسيقية السوقية.

## قائمة المراجع

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Lehmann Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, Durand, **Strategor**, 6 éditions, Dunod, paris, 2013, p 03.
2. Gerry Jonson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréy, **stratégique**, 8 Emme édition, Person Education, 2008.
3. Jean-Pierre Brechet, **Gestion Stratégique**, Edition Eska, 1996.
4. Alain Dereumaux, Xavier Locoq et Vanessa Warnier, **stratégie**, Edition Pearson, 2 édition, 2009.
5. Johan Bouglet, **stratégie d'entreprise**, Berti Edition, Alger, 2011.
6. Henry Meintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, **Safari en pays Stratégie**, Pearson, 1999.
7. Louise Lemire, Eric Charest, Gaélon Martel, Jacque Larivière, **La planification stratégique des ressources humaines**, presses de l'université du Québec.
8. Kotler, Keller, Manceau, **Marketing Management**, Nouveaux Horizon, 15<sup>e</sup>, 2015.
9. Michel Barabel et Olivier Meier, **Manageor**, 1<sup>er</sup> edition, Edition Dunod, 2006.
10. Gérard Garibaldi, **Analyse Stratégique**, Ayrolle Edition D'organisation, 2008.
11. DANA .SENI, **Analyse Stratégique et avantage concurrentiel**, Edition presses de l'université du Québec, 2013.
12. Mikael Krogerus Roman Tschappeller, **de Bourdieu au SWOT 50 modèles a appliqué**, Edition Le ducs, 2012.
13. Michel Porter, **Compétitive Strategy**, the Free Press, 1980.
14. Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, paris, 1999.
15. Michael Porter, **competitive advantage of nation**, Free Press Edition, 1990.
16. Michael Porter, **On Competition**, Harvard Business Review Book, 1998.
17. Michael Porter, **choix stratégique et concurrence, techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie**, Economica, 1982.
18. Joan Magetta, **Understanding Michael Porter**, Harvard Business Review Press, 2012.
19. Dong-Sung Cho Hwy-Chang Moon, **Fromm Adam Smith TO Michel Porter Evolution of Compétitives Thoiry**, World Scientic, 2002.
20. Jean Marc de leersnyder, **Marketing International**, 2eme Edition, Dalloz, 1986.
21. Philippe de Woot et Gérard Koenig, **Management Stratégique et Compétitivité**, Edition Marc Ingham, 1995.

22. Jean-Charles Mathé, *Dynamique Concurrentielle et Valeur de L'entreprise*, Edition EMS, paris, 2004.
23. Dennis Carlton, Jeffrey Perloff, *Economie industrielle*, 2eme édition, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 1998.
24. Dominick Salvatore, *Economie internationale*, 9 éditions, Edition de Boeck, 2007.
25. Gregory Mankiw et Mark Taylor, *Principes de L'économie*, 1<sup>er</sup> édition, Edition de Boeck, 2006.
26. Bernard Jurion, *Economie Politique*, 3 éditions, Edition de Boeck, Bruxelles, 2006.
27. Jean-Pierre le Goff, *Economie Managériale Marchés soutien à la décision concurrence*, presses l'université du Québec, 2002.
28. Grégory Wegmann, *Pilotage des couts et des performances*, Edition EMS, 2006.
29. John Shank, Vijay Govindarajan, *La gestion stratégique des couts*, Edition d'organisation, paris, 1995.
30. Edward J. Blocher et David E. Stout et Gary Cokins, *Cost Management a strategic emphasis*, 5 éditions, Edition McGraw-Hill/Irwin, New York, 2010.
31. Claude Alazard, Sabine Sépari, *Contrôle de Gestion Manuel et Application*, 2 éditions, Edition Dunod, 2010.
32. Philippe Lardy, Benoit Pigé, *La gestion stratégique des Couts*, Edition EMS, 2001.
33. François Pottier, *L'analyse Des Couts*, Edition EMS, paris, 2004.
34. Jean Marie Ducreux et Maurice Marchand Tonel, *Stratégie les clés du succès concurrentiel*, Edition d'Organisation, paris, 2004.
35. Chris Argyris, Donald Schön, *Apprentissage Organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 1996.
36. Bertrand Jacquier, *Du Lean au Management Maigre*, Edition lulu, 2013.
37. Sharma Moody, *Lean Sigma, Adapté*, Edition maxima, paris, 2003.
38. James Womack, Daniel Jones and Daniel Roos, *The Machine That Change The World*, Rawson Associates, New York, 1990.
39. Marie-France Lortie, Serge Lambert, Georges Abdul-Nour, *Cartographie de la chaîne de valeur : Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel*, Institut de recherche sur les PME / Département de génie industriel Université du Québec, Canada, p 03.
40. Bertrand Dulude, *L'évolution de la chaîne de valeur du porc : le développement durable*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.), HEC MONTRÉAL, Mai 2011, p13.
41. Jérôme Barthélemy, *Stratégies d'externalisation*, 2<sup>eme</sup> édition, Dunod, paris france, 2004, p09.

الكتب باللغة العربية:

1. مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
2. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، 2004.
3. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، 2005.
4. فليب سالدر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2008.
5. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، 2007.
6. بول سامويلسون، ويليام نوردهاوس، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، دار الأهلية، الأردن، الطبعة 15، 2001.
7. زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2005.
8. محمود الوادي، إبراهيم خرسى، نضال الخواري، ضرار العتيبي، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري، عمان الأردن، 2007.
9. محمد طاقة، محمد الزويد، وليد أحمد صايفي، حسين عجلان، أساسيات علم الاقتصاد، دار إثراء، الأردن، 2008.
10. إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، دار الجامد، 2006.
11. ثناء علي القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء، الطبعة الثانية، 2014.
12. ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
13. ناصر نور الدين عبد اللطيف، محاسبة التكاليف في قطاع النقل البحري، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
14. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار البعث، قسنطينة الجزائر، 1988.
15. عبد الحي مرعي، عبد الله هلال، أساسيات محاسبة التكاليف دراسة شاملة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
16. عبد الحي مرعي، صلاح الدين مبارك، محمود مصطفى، أنظمة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
17. محمد موفق أحمد المكّي، مقدمة الى الستة سيجما الرشيفة، الندوة الرابعة عشر للجودة، دمشق، تشرين الثاني، 2009.
18. محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، نظم التصنيع اليابانية ونظام التصنيع في الوقت المحدد، دار إثراء، الشارقة، 2010.
19. حيدر شاكور نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية، مجلة ديبالي، العدد 63، 2014، ص 300.

المقالات والمذكرات باللغة الأجنبية:

1. Jacques Brasseur, *la concurrence dans l'histoire économique*, *Economie et Management*, vol N125, oct. 2007
2. Latruffe, L. (2010), *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors*, *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 30, OECD Publishing, 2010
3. Selma Katlane Ben Mlouka, *Processus de compétitivité :Facteurs et évaluation*, le 5 congrès internationale de l'académie de l'entrepreneuriat
4. SarahMarniesse et Ewa Flipiak, *compétitivité et mise à niveau des entreprises*, Agence française de développement
5. Adolf Berle Gardiner Means, *Quelques controverses théoriques L'entreprise dans la théorie économique*, *Comprendre l'économie* vol. 1
6. Coase R., *The Nature of the Firm*, *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937)
7. Mr DIEMER, *Les théories économiques*, *Comprendre l'économie* vol. 1
8. Michel GHERTMAN, *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*, *Revue française de gestion*, vol 160,2006
9. Claude Ménard, *Olivier E. Williamson : Des Organisation à l'institution*, *Revue d'économie politique*, vol 120, 2010
10. Olivier Lavaster, *Les couts de transaction et Olivier E. Williamson : retour sur les fondements*, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, université Laval Québec
11. Lurent Tanguy, *De la théorie des couts de transaction a une économie des cous de transaction*, thés Doctorat, université Paris 1, décembre 2011
12. Louise Rousseau et André-pierre Contrandriopoulos et Joamme Bélanger, *La mesure du cout d'opportunité de la décision publique en santé*, université de Montréal, juillet 2003.
13. Allard c.r. van Riel Allard, *La Chaine de valeur intégrée : le profil de nouveau cadre et quelques recommandations pour sa formation*, Chaire Arcelor Stratégie et Déploiement de Projets Innovants HEC-Ecole de Gestion, Université de Liège.
14. Giovanni CAMPONOVO, Yves PIGNEUR, *Analyzing the m-business landscape*, *ANN. TELECOMMUN.*, 58, n ° 1-2, 2003, l~cole des HEC, Université de Lausanne.
15. Cooper R. & R.S. Kaplan, *Activity Based Costing: Measuring the Costs of Resource Usage*, *Accounting Horizons*, 3, 1992.
16. Fabien Abien Lepoivre, *Benchmarking concept et méthodologique*, Nevoconseil, V02/2005, p 15.
17. Fiona Roder, *Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance*, *Dissertation to obtain the title of Doctora economic*, St. Gallen University,Germany, 2007.



المقالات والمذكرات باللغة الأجنبية:

1. الداودي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد التاسع.
2. محمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في شركات الصناعة الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
3. براهيمية براهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، مجلة الأكاديمية، العدد الخامس، 2011.
4. حسني عابدين محمد عابدين، مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول، 2015.
5. حسني عابدين محمد عابدين، مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول، 2015.
6. خالد غازي التمي، الأثر التتابعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية في الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، 2009.
7. راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.
8. حيدر شاكور نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية، مجلة ديالى، العدد الثالث والثلاثون، 2014.
9. عمر محمد هديب، نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة في شركات الصناعة الأردنية وعلاقته بالأداء المالي، أطروحة دكتوراه منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن، 2009.
10. بسام منيب على الطائي، اسراء وعد الله قاسم السبعوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، نوفمبر 2012.
11. ليلي محمد وليد بدران، فلسفة التصنيع الرشيق في المنظمات الصناعية والخدمية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، 2010.
12. حيدر شاكور نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية، مجلة ديالى، العدد 63، 2014.
13. محمد الخطيب نمر، هوارى سويسي، محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في قطاع الخدمات الجامعية دراسة حالة الإقامة الجامعية 3000 سرير بورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04، 2003.
14. غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "GMSud" -أوماش-بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

## قائمة المراجع

15. سالم عبد الله حلس، نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، 2008.
16. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007-2008.
17. حاتم كريم كاظم، دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات دراسة تطبيقية على معمل الاسمنت النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم 05، العدد 14، 2009، جامعة الكوفة العراق.
18. صلاح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة مقارنة لشركتنب الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/04.
19. هشام فوزي دباس العابدي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي -الكلفة-دراسة مقارنة بين معمل اسمنت النجف الشرف و معمل اسمنت الكوفة الجديدة، مجلة مركز أبحاث الكوفة -العراق، العدد السادس عشر، 2001.
20. فريك يحيى، استراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة صيدال، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2001.
21. خرشي إسحاق، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة سوفي بلاست مجمع ENPC سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسبية بن بوعللي الشلف، 2014/2015.
22. خرشي إسحاق، إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الأساسية لتحسين الوضعية التنافسية للمجمعات الصناعية الجزائرية تصور نموذج مقترح لمجمع صناعة الزجاج والكشط *ENAVA* ، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية العدد 2014/05.

### مواقع الكترونية:

1. <http://dz.kompass.com/c/alka-film-eurl/dz221192/>
2. <http://www.sntp-dz.com/>
3. <http://www.groupe-amouri.com/fr/transformation/capsuplast.htm>
4. <https://www.enpc-dz.com/>

الملاحق

جامعة حسبية بن بوعلي الشلف  
مخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية  
البديلة

## استبيان

يسرني أن أقدم لسيادتكم هذا الاستبيان المدرج ضمن جمع المعلومات  
الميدانية لإعداد أطروحة دكتوراه حول:  
تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية -  
دراسة حالة *FIEXPLAST*

وأحيط حضراتكم علما أن هذا الاستبيان مخصص لأغراض البحث العلمي فقط،  
وستعنى آرائكم بالسرية العلمية التامة.  
نشكركم مسبقا على دعمكم البحث العلمي.



تنافسية المؤسسة *compétitivité de*

في إطار تحديد تنافسيتنا نركز على :

القوة التفاوضية للزبائن	إنتاجية عناصر الانتاج	أسعار المنافسين	تكاليف المنافسين
القوة التفاوضية للموردين	الربحية	القيمة التي نبتكرها للزبائن	متوسط تكلفة الصناعة
المردودية المستقبلية للصناعة	الحصة السوقية	درجة تشتت المجال التنافسي	حواجز التنقل

11. يتم فهم تنافسيتنا كحركية ديناميكية داخل المؤسسة. وحركية لعروض المؤسسة داخل مجال نشاطها.

 لا أعلم

 لا

 نعم

12. يتم فهم تنافسيتنا كحركية ديناميكية لعروض منتجات المؤسسة داخل الأسواق.

 لا أعلم

 لا

 نعم

13. يتم تركيز جهود المؤسسة على التدنية المستمرة للتكاليف؟

 لا أعلم

 لا

 نعم

14. تضع المؤسسة حواجز تكلفة أمام دخول المؤسسات الأخرى للأسواق؟

 لا أعلم

 لا

 نعم

15. يتم تقسيم منتجات المؤسسات المنافسة الى:

 منتجات بديلة لمنتجاتنا

 منتجات مشابهة لمنتجاتنا

 منتجات منافسة

 منتجات مكملة لمنتجاتنا

16. يتم دوما التكيف مع تقلبات أسعار المنافسين؟

 لا أعلم

 لا

 نعم

17. تدفع المؤسسة دوما الزبائن الى خفض أسعار المنافسين؟

 لا أعلم

 لا

 نعم

ما رأيكم في تنافسية المؤسسة:

حدد رأيك بوضع علامة ( X ) في الخانة المعبر عن وجهات نظركم

سلسلة القيمة *la chaine de Valeur*

تطبق بمدى كبير جدا	تطبق بمدى كبير	محايد	تطبق بمدى قليل	تطبق بمدى قليل جدا	العبارة
					1. تقسم المؤسسة دوماً أنشطتها الى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة.
					2. تقسم المؤسسة دوماً أنشطتها الى أنشطة تسبب تكلفة وأنشطة لا تسبب تكلفة.
					3. تقيم المؤسسة باستمرار الأنشطة المضيفة للقيمة.
					4. تأخذ المؤسسة دائماً في حسابها المقاربة تكلفة/ قيمة
					5. تفكك المؤسسة أنشطتها بغرض إعادة تقييمها.
					6. تركز المؤسسة دوماً على مفهوم القيمة المضافة التشاركية " <i>LA VALEUR</i> " <i>ADITIONNEL</i> .
					7. تهتم المؤسسة ببناء علاقات استراتيجية مع الموردين والزبائن.
					8. تعمل المؤسسة على تحليل سلسلة قيمة كل من الموردين والزبائن.

اقتراحاتكم لزيادة قيمة منتجات المؤسسة:

حدد رأيك بوضع علامة ( X ) في الخانة المعبر عن وجهات نظركم

### أثر الخبرة

تطبق بمدى كبير جدا	تطبق بمدى كبير	محايد	تطبق بمدى قليل	تطبق بمدى قليل جدا	العبارة
					1. يتم دوما التركيز على مضاعفة حجم الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم.
					2. يتم دوما التركيز على اقتصاديات الحجم لزيادة المناورات السعرية.
					3. يتم دوما التركيز على تخفيضات الكميات للزيائن.
					4. يتم دوما زيادة حجم المشتريات للاستفادة من تخفيضات من الموردين.
					5. يتم دوما الربط بين تحفيزات العمال وكمية انتاجهم.
					6. يتم دوما التركيز على تنمية أثر التعلم لدى العمال.
					7. يتم دوما استقدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة حجم الإنتاج.
					8. يتم دوما التركيز على انتقال الخبرة بين عمال المؤسسة.

اقتراحاتكم لزيادة الاستفادة من أثر الخبرة:

.....

.....

.....



حدد رأيك بوضع علامة ( X ) في الخانة المعبر عن وجهات نظركم

### مسببات التكلفة *les causes des couts*

العبارة	تطبق بمدى قليل جدا	تطبق بمدى قليل	محايد	تطبق بمدى كبير	تطبق بمدى كبير جدا
1. يتم دوما الربط بين تكلفة النشاط ومخرجاته					
2. يتم دوما البحث عما الذي يسبب تكلفة هذا النشاط.					
3. يتم دوما إعادة تنظيم أنشطة المؤسسة وفق مبدأ مسبب التكلفة.					
4. يتم دوما البحث عن المقاربة استهلاك الموارد / حجم التكاليف لكل نشاط.					

### تحليل المركز التنافسي للمؤسسة *l'analyse de la position concurrentielle*

العبارة	تطبق بمدى قليل جدا	تطبق بمدى قليل	محايد	تطبق بمدى كبير	تطبق بمدى كبير جدا
1. يتم دوما مقارنة تكاليف المؤسسة بتكاليف المنافسين.					
2. يتم دوما مقارنة تكاليف كل نشاط داخل المؤسسة بتكاليف نفس النشاط لدى المنافسين.					
3. يتم دوما تشكيل فرق عمل لإجراء تحليلات مقارنة مع المنافسين.					
4. يتم دوما مقارنة أسعار المؤسسة بأسعار المنافسين.					

### التكامل العمودي *l'intégration vertical*

العبارة	تطبق بمدى	تطبق بمدى	محايد	تطبق بمدى	تطبق بمدى كبير
---------	--------------	--------------	-------	--------------	-------------------





					6- في حالة ارتفاع التكاليف الإنتاجية يتم العودة لمرحلة التصميم.	<i>Ingénierie de la valeur</i>
					7- يتم دائما الربط بين التصميم والتكلفة المطلوبة لإنتاجه.	
					8- يتم فتح المجال لطرح أكبر عدد من الأفكار لتعديل التصاميم.	
					9- يتم دوما التركيز على أن يتم العمل في الوقت المحدد.	<b>الوقت</b> <i>Juste-à-temps</i>
					10- يتم دوما التركيز على تقليل وقت عدم التزامن بين النشاطات.	
					11- يأخذ في الحسبان دوما مقارنة الوقت المستغرق للإنتاج/ القيمة المضافة للمنتج.	
					12- يهتم الإدارة دوما بنشر ثقافة الإنتاج في الوقت.	<b>فرق العمل</b> <i>Les équipes de Travail</i>
					13- يتم دوما بناء فرق عمل لطرح أفكار متعلقة بخفض التكاليف.	
					14- يتم التركيز على فرق العمل لحل المشاكل العملية الخاصة بهم.	
					15- يتم التركيز على أثر التعلم لدى فرق العمل.	<b>القضاء على مسبات الهدر</b> <i>Muda gaspillage</i>
					16- يتم التركيز على مفهوم التعلم الذاتي.	
					17- يتم دوما إعادة النظر في أوقات الانتظار بين النشاطات.	
					18- يتم دوما إعادة النظر في المخزون الزائد.	<b>الجودة الشاملة</b> <i>TQM</i>
					19- يتم دوما محاولة تقليل الإنتاج الزائد.	
					20- يتم دوما تقليل المعالجة الزائدة.	
					21- يتم دوما تقليل الحركة الزائدة.	
					22- يتم دوما تقليل المنتجات المعيبة.	
					23- يتم دوما زيادة استثمار ابداع العاملين.	
					24- يتم دوما التركيز على جودة العمليات الإنتاجية للسيطرة على التكاليف.	<b>التحسين المستمر</b>
					25- يتم دوما اعتبار الزبون المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية.	
					26- يتم دوما مراقبة تكاليف عدم الجودة.	
					27- يتم دوما تتبع مسببات عدم الجودة	
					28- يتم دوما التشجيع على تحسينات بسيطة.	
					29- يتم بشكل مستمر تطبيق تحسينات على التصاميم لخفض تكاليف التصنيع.	

