

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تدنية التكاليف كدعامة للقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي " EIMS "
- فرع ENIEM -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: مالية ومحاسبة

تحت إشراف الدكتور:

البشير عبد الكريم

من إعداد الطالب:

براهمية ابراهيم

لجنة المناقشة:

- الدكتور زيدان محمد رئيساً.
- الدكتور البشير عبد الكريم مشرفاً ومقرراً.
- الأستاذ الدكتور كساب علي ممتحناً.
- الأستاذ الدكتور راتول محمد ممتحناً.
- الدكتور هني محمد نبيل ممتحناً.

السنة الجامعية: 2008/2007

* تشكرات *

أولاً نحمد الله عزّ وجلّ على أن وفقنا في دراستنا وإنجاز هذا العمل، ونشكره على نعمه وحسن عونه.

و نتقدم بشكرنا إلى الدكتور البشير عبد الكريم على صبره علينا وعلى التوجيهات التي قدمها والنصائح القيمة التي أسداها طوال مدة البحث.

كما نقدم بشكرنا إلى الأساتذة الذين استشرناهم فأفادونا بتوجيهاتهم التي كانت لها أثر طيب في إكمال هذه المذكرة، وإلى مسؤولي وعمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي **EIMS** - وحدة مليانة - فرع **ENIEM** على مساعدتهم لنا في تقديم معلومات خلال فترة التربص، وإلى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد، في إنجاز وإنهاء هذا العمل.



* الإهداء *

إلى والدي ووالدي الذين قدما لي الكثير ومازالا حفظهما الله وأطال في عمرهما
ومتعهما بالصحة والعافية.

إلى أساتذتي الأفاضل في كل مراحل تعليمي أينما كانوا، متمنياً لهم الصحة و الفناء.
إلى كل الإخوة و الأخوات ، و أفراد العائلة كبيراً و صغيراً .
إلى كل الأصدقاء و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد .

أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من الله التوفيق والسداد

أبراهيم

* فهرس المحتويات *

1	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.....
07	المطلب الأول: مفهوم التنافسية.....
13	المطلب الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وسبل تحقيقها.....
18	المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة.....
24	المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.....
24	المطلب الأول: الميزة التنافسية: تعريفها، أنواعها وأبعادها
27	المطلب الثاني: تنمية الميزة التنافسية وشروط فعاليتها في المؤسسة الاقتصادية
32	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.....
35	المبحث الثالث: القدرة التنافسية في ظل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.....
35	المطلب الأول: الإستراتيجية وأدوات التحليل الإستراتيجي.....
44	المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
47	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة
53	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: مفاهيم أساسية للتكاليف
54	تمهيد
55	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكاليف
55	المطلب الأول: مفهوم التكلفة
61	المطلب الثاني: محاسبة التكاليف
64	المطلب الثالث: تصنيف التكاليف
71	المبحث الثاني: تحليل طرق حساب التكاليف

- .71 المطلب الأول: طريقة التكاليف الكلية
- .75 المطلب الثاني: طريقة التكاليف الجزئية
- .81 المطلب الثالث: طريقة التكاليف المعيارية وطريقة حساب التكاليف على أساس النشاط.....
- .88 المبحث الثالث: علاقة التكلفة بحجم الإنتاج والتسعير.....
- .88 المطلب الأول: علاقة التكلفة بحجم الإنتاج.....
- .97 المطلب الثاني: علاقة التكلفة بالتسعير.....
- .101 خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- .102 تمهيد.....
- .103 المبحث الأول: تدنية التكاليف مفهومها ،أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.....
- .103 المطلب الأول: مفهوم تدنية التكاليف.....
- .105 المطلب الثاني: أهمية تدنية التكاليف ومستلزماتها.....
- .107 المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في تدنية التكاليف.....
- .114 المبحث الثاني: تحسين القدرة التنافسية باستخدام نماذج تحليل وتدنية التكاليف.....
- .114 المطلب الأول: نموذج سلسلة القيمة.....
- .119 المطلب الثاني: نموذج قوى التنافس.....
- .122 المطلب الثالث: نماذج مرتبطة بالوسائل الكمية.....
- .128 المبحث الثالث: الأساليب العامة لتدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- .128 المطلب الأول: أثر التعلم واقتصاديات الحجم.....
- .132 المطلب الثاني:تكنولوجيا الإنتاج.....
- .135 المطلب الثالث: تصميم المنتج وإدارة الجودة الشاملة.....
- .142 خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة "EIMS" - فرع ENIEM-

- .143 تمهيد.....
- .144 المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي "EIMS".....
- .144 المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة.....

.145	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EIMS
.151	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة EIMS.....
.152	المبحث الثاني: دراسة وضعية مؤسسة EIMS في ظل المنافسة
.152	المطلب الأول: التشخيص الداخلي للمؤسسة
.154	المطلب الثاني : التشخيص الخارجي للمؤسسة.....
.161	المبحث الثالث: تحليل التكاليف واجراءات تدنيتهما لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة EIMS
.161	المطلب الأول : دراسة تحليلية للتكاليف على مستوى مؤسسة EIMS
169.	المطلب الثاني: دراسة هيكل التكاليف لمؤسسة EIMS
.173	المطلب الثالث: تقدير دالة التكلفة.....
.177	المطلب الرابع : إجراءات تدنية التكاليف من طرف مؤسسة EIMS
.184	خلاصة الفصل
.185	* الخاتمة العامة.....
.193	* قائمة الأشكال والجداول.....
.196	* قائمة المراجع

● مدخل الدراسة

يشهد العالم اليوم تحولات إقتصادية كبيرة ، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية التي نشأت على إثرها أوضاع إقتصادية جديدة ، تدور حول تحرير التجارة الدولية وسرعة وصول منتجات المؤسسات إلى مختلف أنحاء العالم ، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة ما بينها، وقد أدى هذا بالعديد من الدول النامية إلى السعي نحو بناء قاعدة إقتصادية تكسبها مكانة تنافسية في السوق العالمية. وقد انعكس ذلك على الإقتصاد الجزائري خاصة مع التوجه نحو إقتصاد السوق وخصوصة العديد من المؤسسات الوطنية ورفع دعم الدولة لها ، إلى جانب توقيع الجزائر إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وتحضيرها للإلتزام إلى المنظمة العالمية للتجارة الذي يرتقب أن يكون قريبا، حيث ستصبح السوق الوطنية أكثر إنفتاحا وتنافسية، مما يجعل المؤسسات الجزائرية اليوم في وضع مغاير لذلك الذي كان سائدا في السابق والمتعلق بعهد الحماية واحتكار الدولة للتجارة الخارجية.

ففي ظل التقدم الحديث والسريع في بيئة الأعمال تحتاج المؤسسات الجزائرية إلى سرعة التكيف مع التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة بها ، وضرورة مسايرة التحولات الإقتصادية التي تحدث ، وأن لاتتجاهل ردود أفعال منافسيها، وهذا ما يتطلب منها وضع طرق واستراتيجيات لدعم قدرتها التنافسية والتفكير في كيفية المحافظة على موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه الأهداف، عليها أن تحسن استخدام مواردها المتاحة أفضل إستغلال وأن تعمل على التحكم في مختلف تكاليفها وإيجاد السبل الكفيلة بتدنيها ، ذلك لأن التكاليف لم تعد مجرد وسيلة لقياس ماتم من مصاريف فعلية داخل المؤسسة وإنما أصبحت تدنيها تشكل عملية مهمة في خفض أسعار المنتجات ، خاصة وأن الكثير من الإقتصاديين يعتقدون بأن قوة المؤسسة وقدرتها التنافسية تكمن في مدى قدرتها واستطاعتها على تخفيض أسعار منتجاتها ، كما أصبحت تدنية التكاليف تستخدم كإستراتيجية تنافسية تعمل من خلالها المؤسسة على تحقيق أقل تكلفة من المنافسين في منتجاتها وخدماتها بما يسمح لها من التمتع أفضل في السوق وزيادة ربحيتها.

كل هذه المعطيات تؤكد على ضرورة تحرك المؤسسات الجزائرية وبسرعة لتحسين قدرتها التنافسية ، ومن ثم الإلتقال من التبعية للمنافسة إلى الريادة فيها ، ولتحقيق هذا الإلتقال لابد من إنتهاج طرق وأساليب تعتمد على ترجمة الخيارات التي يتم تبنيها من قبل هذه المؤسسات إلى عمل منتج، وجعل أدائها أفضل من منافسيها ،ومن بين مايمكن التطرق إليه في هذا الخصوص هو ضرورة البحث عن الأساليب اللازمة لتدنية التكاليف مع أن ذلك لن يتحقق إلا بوجود عمل جاد ومستمر.

● أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يبرز الدور الذي تلعبه تدنية تكاليف المؤسسة لغرض تخفيض أسعار منتجاتها والتفوق على منافسيها، خاصة وأن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية أصبحت تجد صعوبة كبيرة في مقاومة أسعار المنتجات الأجنبية، وهذا ما أصبح يحتم عليها ضرورة تبني طرق واستراتيجيات تسمح لها بتدنية تكاليفها من أجل دعم قدرتها التنافسية وتطبيق أساليب حديثة للتفوق على المنافسين . كما تتجلى أهمية هذا الموضوع أيضا في كونه يسلط الضوء على بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية فيما يخص تدنية التكاليف من أجل مواجهة ظروف السوق الحالية التي ينبغي التأقلم والتكيف معها.

● أهداف الدراسة

- إن الهدف الرئيسي من دراسة الموضوع هو إبراز العلاقة بين تدنية تكاليف المؤسسة وقدرتها التنافسية ويتفرع هذا الهدف إلى الأهداف الجزئية التالية:
- التأكيد على ضرورة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، خاصة وأنها تعيش في محيط إقتصادي لا مكانة فيه للمؤسسات غير القادرة على المنافسة.
- رفع الغموض عن مفهوم التكلفة باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد ، ومحاولة تحديد وضبط المفاهيم المرتبطة به .
- تناول أهم الأساليب التي يتم إستخدامها لتدنية تكاليف المؤسسة الإقتصادية.
- إبراز أهمية تدنية التكاليف في دعم وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية التي تبقى غير قادرة على مقاومة أسعار المنتجات الأجنبية في السوق الوطنية ، كما نحاول زيادة وعي مسؤولي المؤسسات لانتهاج هذا النوع من الأساليب لمواجهة المنافسين.

● إشكالية الدراسة

على ضوء ماسبق ، تبرز لنا إشكالية الدراسة التي تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:
كيف يمكن للمؤسسة الإقتصادية أن تقوم بتدنية تكاليفها لتحسين قدرتها التنافسية ؟

لمعالجة هذه الإشكالية وقصد الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع ندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- كيف يمكن أن تكون للمؤسسة الإقتصادية قدرة تنافسية تجعلها تحافظ على موقعها في السوق؟.
- كيف تتم معالجة موضوع التكلفة؟ وهل هناك إختلاف في الآراء حول تفسير هذا المفهوم؟.
- ماهي أساليب تدنية التكاليف في المؤسسة الإقتصادية؟.
- هل هناك وعي على مستوى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بأهمية تدنية التكاليف لتحسين قدرتها التنافسية؟ وهل تعتبر عملي تدنية التكاليف المعيار الوحيد لتحقيق ذلك؟.

● فرضيات الدراسة

- للإجابة على مختلف التساؤلات السابقة يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات، نوردتها فيما يلي:
- تكون للمؤسسة الإقتصادية قدرة تنافسية، إذا كانت قادرة على التفوق على منافسيها ولها ميزات تسمح لها بالمحافظة على موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.
- تعبر التكلفة عن نفقات مادية من طرف المؤسسة تكون لغرض الحصول على منفعة، ولا توجد إختلافات في تفسير مفهوم التكلفة.
- توجد أساليب عديدة تستعملها المؤسسة الإقتصادية لتدنية تكاليفها وتشمل التحكم في النفقات وتطوير التكنولوجيا الموجودة لديها.
- هناك وعي على مستوى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بأهمية تدنية التكاليف لتحسين قدرتها التنافسية وتستخدم معايير أخرى إلى جانب تدنية التكاليف حتى تكون قادرة على المنافسة بصورة أفضل.

● حدود الدراسة

يعتبر ميدان الدراسة واسع جدا، لكن إقتصرنا على دراسة كيفية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية عن طريق تدنية تكاليفها أي من خلال تحقيق تكلفة أقل من المنافسين في إنتاج نفس السلعة أو الخدمة، وقد إقتصرت دراستنا على حيز مكاني محدد يتمثل في دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، وحيز زماني يشمل سنوات الدراسة (1999-2006)، وبالتالي فنتائج بحثنا تتوقف على مكان وزمان إجراء الدراسة دون أن تتعدى تلك الحدود.

● المنهج المستخدم في الدراسة

تم الإعتماد على مناهج علمية تتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه، بحيث إستعملنا المنهج الإستنباطي من خلال وصف المفاهيم الأساسية للتكلفة والقدرة التنافسية ، ومحاولة تحليل العلاقة بين تدنية التكاليف وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، كما إعتدنا على المنهج الإستقرائي ، خاصة في دراسة الحالة بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة محل الدراسة، مع استعمال بعض الأدوات الإحصائية من جداول وبيانات، كما حاولنا استقراء الظاهرة المدروسة واقعياً من خلال تقديرنا لدالة التكلفة والتطرق للنموذج القياسي المتعلق بها من أجل إظهار نتائج البحث بشكل أحسن.

● الدراسات السابقة

سجلنا بعض الدراسات السابقة لموضوع تدنية التكاليف وموضوع القدرة التنافسية، وتتمثل في: -
عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2000.

لم تتطرق هذه الدراسة إلى موضوع القدرة التنافسية بالتفصيل ، وكان التركيز فيها على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية من خلال التطرق إلى مصادرها وأهمية الإبداع سواء كان تكنولوجي، تنظيمي أو تسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية ومن ثم تنميتها.

- اسماعيل العشناني ، أثر التكلفة المتغيرة على إيرادات المؤسسة بين فرضيات النظرية الإقتصادية والمحاسبية - دراسة قياسية- أطروحة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002-2003.

تعرضت الدراسة إلى أثر التكلفة المتغيرة على إيرادات المؤسسة وفق ما تفرضه النظرية الإقتصادية والمحاسبية، مع التطرق إلى دراسة علاقة التكلفة بحجم الإنتاج وفق وجهة نظر كل نظرية ، ورغم أهمية الدراسة خاصة فيما يخص التأثير الكبير للتكاليف على إيرادات المؤسسة وربحيتها ، فإنها لم تتطرق إلى الأساليب التي تسمح للمؤسسة بتدنية تكاليفها قصد زيادة إيراداتها ومن ثم رفع ربحيتها .

- شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004-2005.

تعرضت هذه الدراسة إلى الإستراتيجيات الشاملة للتنافس والتي من ضمنها إستراتيجية تدنية التكاليف ودورها في أداء المؤسسة لكن دون التطرق لأساليب تدنية التكاليف في المؤسسة، وعلى الرغم

من اختلاف موضوع الإشكالية إلا أنها كانت مهمة في تحديد دور كل إستراتيجية وتوضيحها للدارسين والمهتمين بالإستراتيجية التنافسية بوجه عام .

• هيكل البحث

قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل رابع تطبيقي مبتدئين ذلك بمقدمة لنتهيه بخاتمة تجسد النتائج المتوصل إليها ثم إعطاء بعض التوصيات التي نراها مهمة لهذه الدراسة.

- الفصل الأول: مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة القدرة التنافسية من خلال عرض مفهومها ، أهم سبل تحقيقها ومختلف مؤشرات قياسها ، ثم نتعرض بعد ذلك إلى مفهوم الميزة التنافسية ، أهم أنواعها ومختلف أبعادها لنختم هذا الفصل بالتطرق إلى الإستراتيجية التنافسية وأنواعها الرئيسية والمتمثلة في إستراتيجية تدنية التكاليف ، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز .

- الفصل الثاني: مفاهيم أساسية للتكاليف

نحاول في هذا الفصل عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكاليف من خلال التطرق إلى مفهومها عند الإقتصاديين والمحاسبين ، كما نقوم بإعطاء مختلف التصنيفات للتكلفة ونقوم بتحليل طرق حسابها ،لنتناول في الأخير علاقة التكلفة بحجم الإنتاج والتسعير.

- الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

نحاول في هذا الفصل إستعراض مفهوم تدنية التكاليف وأهم العوامل المؤثرة فيها ،لنتطرق بعد ذلك إلى بعض نماذج تحليل التكاليف وتدنيته التي تسمح بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وفي الأخير نتناول الأساليب العامة لتدنية التكاليف لدعم وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

- الفصل الرابع: دراسة علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية لمؤسسة EIMS- فرع ENIEM-

في هذا الفصل حاولنا تطبيق ما توصلنا إليه نظريا على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS وقد قمنا بتقديم نظرة شاملة على المؤسسة محل دراستنا ، بعدها حاولنا التطرق إلى وضعية المؤسسة في ظل المنافسة التي تحيط بها ، وفي الأخير تعرضنا إلى تحليل التكاليف على مستوى المؤسسة مع التطرق إلى أهم إجراءات تدنيته لغرض تحسين قدرتها التنافسية.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

كان للتغيرات الاقتصادية في السنوات القليلة الماضية وظهور عصر العولمة تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال الجديد المتعلق بتحرير التجارة العالمية، والتي تشكل تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم أو بالأحرى مؤسساتها، خاصة تلك الموجودة بالدول النامية في ظل ظهور ما يعرف بالتنافسية، والتي ترتبط بالظروف الحالية باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسات المعاصرة لاقتناص الفرص وخروجها من الأسواق الصغيرة الى الأسواق العالمية.

وقد أصبحت القدرة التنافسية للمؤسسة تعتبر بمثابة الضمانة الأكيدة لبقائها في السوق ومواصلة نموها في ظل الحرية الاقتصادية التي تعتبر من مميزات مختلف المؤسسات المعاصرة باعتبارها تعبر عن التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تتمكن من خلالها أن تنافس مختلف المؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس النشاط، وذلك بجيازتها لعناصر تميزها عنهم.

إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية لا يمكنها من الوصول لأهدافها التنافسية إن لم تتمكن من المحافظة عليها والعمل على استمرارها، لذلك لا بد عليها تبني الإستراتيجية التنافسية التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المؤسسة للوصول الى تحسين قدرتها التنافسية.

وستتناول في هذا الفصل كمدخل لموضوع القدرة التنافسية للمؤسسة مختلف العناصر المرتبطة بالموضوع وذلك من خلال ثلاثة مباحث :

– المبحث الأول : مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

نتعرض فيه الى بعض المفاهيم المتعلقة بالمنافسة و التنافسية ثم نتطرق إلى أهم السبل التي تسمح بتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية إلى جانب مختلف المؤشرات لقياسها.

– المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

نتناول فيه تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أنواعها وكذا الأبعاد المتعلقة بها ، شروط فعاليتها ومختلف محدداتها.

– المبحث الثالث : القدرة التنافسية في ظل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

نتطرق فيه الى إعطاء مفهوم الإستراتيجية وأدوات التحليل الإستراتيجية للمؤسسة، ثم إعطاء تعريف الإستراتيجية التنافسية الى جانب التطرق إلى الأنواع الرئيسية لها من خلال دراسة الاستراتيجيات التنافسية الشاملة.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة الموجودة فيها والتي تنشط بها، وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين، وتحسين قدراتها التنافسية التي تمكنها من مواصلة نشاطها مستقبلاً.

المطلب الأول : مفهوم التنافسية

لقد أصبحت عبارة التنافسية متداولة بكثرة ، وذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، كما باتت حاجة ملحة للمؤسسات قصد المحافظة على بقائها في السوق، ومحاولة النمو والتوسع بصورة أفضل مما هي عليه .

أولاً : المنافسة والتنافسية

يمكن التفرقة بين مفهومي المنافسة والتنافسية وذلك بالتطرق إلى توضيح ماهية كل مفهوم.

1. المنافسة

ا يقصد بها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الخدمة بعد البيع وغيرها¹، وبالتالي فإن المنافسة تتعلق بالحرية في الدخول الى السوق والخروج منه، وذلك بمواجهة المنافسين الآخرين²، ومن خلال التعريفين السابقين يمكن استنتاج أن المنافسة تعبر عن الحريات الاقتصادية للأفراد، الجماعات ومختلف المؤسسات في مختلف الميادين سواء كانت تجارية، صناعية وميادين الاستغلال الأخرى، وهي أسلوب يؤدي الى التقدم الإقتصادي ووفرة الإنتاج وضرورة نمو التجارة الداخلية والخارجية، كما تشير المنافسة بالنسبة للمؤسسة إلى محاولة القضاء على المنتجات والخدمات البديلة أو تخفيف أثارها قصد صرف عملائها عن إستعمال تلك البدائل باستخدامها لعدة أساليب في السوق.

¹ فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.

² BOURACHOT.H, Dictionnaire de sciences économiques et sociales, édition BORDAS, paris, 1992. p 39 .

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وقد نجد لها عدة تقسيمات ، يمكن التطرق لها من خلال :

أ- المنافسة الكاملة (التامة) :

هي ذلك الشكل من الأسواق التي لا يستطيع فيها البائع أو المشتري التحكم في الثمن السائد في السوق، وتتميز المنافسة الكاملة بعدة خصائص منها وجود أعداد كبيرة للغاية من البائعين والمشتريين، كما تكون وحدات السلعة متجانسة ومتماثلة تماما، فكل بائع ينتج سلعة متطابقة تماما مع السلعة التي ينتجها أي بائع آخر في السوق ، و يكون هناك علم كامل بما يجري في السوق من ناحية البائعين والمشتريين ، كما تكون هناك حرية الدخول أو الخروج إلى ومن الصناعة أو السوق فلا توجد عقبات تواجه المنشأة الراغبة في إنتاج السلعة و دخول الصناعة أو الخروج منها، كما أن قرار أي واحد من المنافسين لا يؤثر في السوق

ب - احتكار القلة:

كل منتج قبل اتخاذ قراره في التسعير والبيع يسأل نفسه ماذا سيكون أثر هذه السياسة في غيره من المنتجين في السوق الذين ينتجون سلعا متشابهة، وكذلك ماذا يكون رد فعل غيره على تحديد السعر والكميات بشكل معين¹، ويتميز نموذج احتكار القلة بوجود عدد قليل من المؤسسات تسيطر على الصناعة أو السوق، أما السلعة التي ينتجها محتكر القلة قد تكون متجانسة مثل: الإسمنت والحديد ولكنها غالبا ما تكون متميزة، مع وجود منافسة غير سعرية وتوجد عوائق مرتفعة لدخول السوق. وقد لا يكون الهدف في مثل هذا النموذج هو تعظيم مستوى الأرباح، وإنما قد يكون الهدف مجرد البقاء والاستمرار في السوق بدون تحقيق أية خسائر تذكر.

ج - المنافسة الاحتكارية:

إن نموذج المنافسة الاحتكارية يحمل صفات معينة من نموذج المنافسة وصفات أخرى من نموذج الاحتكار²، وللمنافسة الاحتكارية عدة مميزات تتمثل في وجود أعداد كبيرة من البائعين والمشتريين (ولكن ليس مثل المنافسة الكاملة)، حرية الدخول والخروج إلى ومن الصناعة، كما أن السلع المنتجة متشابهة وليست متجانسة، فهي تعتبر بدائل قريبة من بعضها البعض و تقل درجة العلم بمجريات الأمور في السوق بالمقارنة بسوق المنافسة الكاملة.

¹ فواز جار الله نايف، قيदार حسن أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق 1987، ص 195.

² المرجع نفسه، ص 193 .

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

د الاحتكار التام :

إن حالة الاحتكار هي حالة معاكسة للمنافسة الكاملة، حيث يعتبر هذا السوق نموذج يتميز به الأسواق بوجود منتج واحد يحتكر تماما إنتاج سلعة معينة ليس لها بديل قريب وبالتالي له القدرة على التأثير في سعرها عن طريق تغير ما ينتجه منها. ويمكن التعرض لهذه الأشكال أو التقسيمات من ناحية عدد وحجم الشركات، طبيعة المنتج والدخول والخروج إلى ومن السوق لإبرازها أكثر حسب الجدول التالي:

جدول رقم (I-1) : أشكال المنافسة

الدخول والخروج إلى ومن السوق	طبيعة المنتج	عدد و حجم الشركات	
سهل	متماثلة	شركات كثيرة بأحجام صغيرة	المنافسة التامة
سهل	متباينة	شركات كثيرة بأحجام صغيرة	المنافسة الاحتكارية
قد توجد بعض القيود	متماثلة أو متباينة	عدة شركات أحدهما على الأقل كبيرة	احتكار القلة
حماية كاملة ضد دخول المنافسين	منتج وحيد	شركة واحدة	الاحتكار الكامل

المصدر: علي عبد العزيز، محمد شريف بشير، الاحتكار مزايا للشركات و أضرار للمستهلك، (ورقة بحثية)

منتدى د.عبد القادر حسن العداقي، www.dr-al-adakee.com، تاريخ الإطلاع : 04 / 05 / 2007.

2. التنافسية

اختلف الكتاب حول إعطاء تعريف دقيق لمعنى التنافسية وتحديد مفهوم موحد له، خاصة وأنه مفهوم ديناميكي متغير من ناحية، ويتم التمييز في تعريفه حسب الجهة المسندة إليه من ناحية أخرى. فيختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق سواء في السوق المحلي أو الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات في مجال معين (صناعة معينة مثلا)، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

أ - تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة :

يتعلق تعريف التنافسية حسب المؤسسات بمدى قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية رغبات المستهلكين والتمكن من الوصول والنفوذ للأسواق العالمية، بحيث تعبر عن تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها، وهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك¹، فهي مفهوم متغير يعبر عن مدى التطور الحاصل في نوعية السلع مقابل ثبات أو انخفاض الأسعار، بحيث أن التنافسية بين المؤسسات تدور حول:

- تحديد أسعار مناسبة لمنتجاتهم بالنسبة للمستهلكين مقارنة بمنافسيهم مما يساعد على الحفاظ على عملائهم .

- تقديم أفضل مستوى جودة لمنتجاتها وخدماتها بالإضافة إلى الخدمات المرافقة لهذه المنتجات أو الخدمات.

- التجديد والابتكار في المنتجات بهدف إشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

إن التنافسية على صعيد المؤسسة تعرف أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى، وهذا ما يؤدي الى نجاح مستمر لهذه المؤسسة على الصعيدين المحلي والعالمي في ظل غياب دعم حكومي، وذلك يكون من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في عملية الإنتاج.

ب - تعريف التنافسية حسب القطاع :

إن القطاع يعبر عن مجموع المؤسسات التي تعرض منتجات والتي يمكن أن تحل أحدهما محل الأخرى، ويمكن إيجاد ثلاث قطاعات رئيسية، تتمثل في القطاع الصناعي القطاع الزراعي وقطاع الخدمات، بالإضافة الى القطاعات الثانوية كقطاع النقل، القطاع المالي، القطاع السياحي..... الخ . والتنافسية حسب القطاع يقصد بها قدرة مؤسسات تنطوي ضمن نفس القطاع على نجاحات مستمرة على مستوى الأسواق الدولية دون اعتماد على دعم وحماية حكومية. ويمكن القول عن فرع نشاط معين أنه تنافسي إذا ما كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه تساوي أو تفوق الإنتاجية الكلية

¹ PERCEROU.R, entreprise, gestion et compétitive. Economica, paris, 1984, p 53.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

للعوامل الأجنبية المنافسة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط ساري أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، فمثلا يمكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i للبلد j في الفترة t بواسطة المعادلة التالية:¹

$$(1) \text{-----} CUMO_{ijt} = \frac{W_{ijt} \times R_{jt}}{\left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}}$$

$CUMO_{ijt}$: تكلفة اليد العاملة في فرع النشاط i للبلد j في الفترة t .

W_{ijt} : تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i للبلد j خلال الفترة t .

R_{jt} : تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j خلال الفترة t .

$(Q/L)_{ijt}$: تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i للبلد j خلال الفترة t .

يصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن التكلفة الوحيدة لليد العاملة النسبية مع البلد k "

$$(2) \text{-----} CUMO R_{ijkt} = \frac{CUMO_{ijt}}{CUMO_{ikt}}$$

ويمكن أن ترتفع $CUMO$ للبلد j بالنسبة إلى مثيلتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي:

- أن ترتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.

- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

ج - تعريف التنافسية على مستوى الدول :

تتعلق التنافسية على مستوى الدول أو الحكومات بمدى قدرة هذا البلد أو الحكومة على تحقيق

معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، أي تشير إلى قدرة الدول على رفع مستوى معيشة

مواطنيها، ويمكن تعريف التنافسية على مستوى الدولة بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات

تنافسية في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في المدى الطويل، وعرف

الجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمم على أنها القدرة على التحسين الدائم

لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا تخص

كل السياسة الاقتصادية²، أما المنتدى الاقتصادي العالمي فقد عرف التنافسية على أنها القدرة على توفير

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، إصدارات المعهد العربي للتخطيط www.arab-api.org تاريخ الإطلاع (2007/04/26)، ص 14.

² محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، رسالة ماجستير كلية الحقوق و العلوم

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

معدلات نمو مرتفعة ومستدامة، وفي نص آخر، عرف المنتدى التنافسية على أنها مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل الى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد.¹

ومن خلال التعرض الى مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة، القطاع والدولة ينبغي الإشارة إلى أن العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة هي تكاملية، بحيث يمكن الوصول الى قطاع تنافسي بوجود مؤسسات ذات سمعة جيدة في مجال التنافسية تعمل ضمنه، وهذا ما يؤدي بالقطاع إلى تحقيق مستوى معيشي أفضل، مما يحقق تنافسية البلد، ولكن لا يعتبر نجاح مؤسسة معينة تعمل في قطاع معين مقياسا على وجود تنافسية للدولة، بحيث يمكن أن تكون لهذه المؤسسة بعض العوامل التي ساهمت في تحقيق تنافسيته، رغم وجودها في دولة متأخرة من ناحية التنافسية الدولية والعكس صحيح.

ثانيا : أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع من التنافسية:²

- **تنافسية التكلفة أو السعر** : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع الى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

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

-**التنافسية النوعية** : وتشمل عنصر الإبتكارية بالإضافة إلى النوعية والملائمة فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك تكون المؤسسات المصدرة على مستوى ذات سمعة حسنة في السوق وتتمكن من التصدير حتى ولو كانت سلعها أعلى سعر من سلع منافسيها.

-**التنافسية التقنية**: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

كما يوجد هناك بعض الكتاب من يربطون التنافسية بالزمن، ويقسمونها إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

¹ منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 04 ، جوان 2006، ص 23.

² محمد عدنان وديع، مرجع سابق ، ص 07 .

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

النوع الأول :

والمتعلق بالتنافسية الملحوظة، حيث تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن لا نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

النوع الثاني :

والمتعلق بالقدرة التنافسية التي تعبر عن استعدادات المؤسسة للربح أو الدفاع عن حصصها في السوق بوجود معايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده ، ومن بين هذه المعايير نذكر معيار الجودة، الخدمات، التكاليف.....الخ، وهي تخص بالفرض المستقبلية وبطرق طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال¹، لذلك فهي تعد بمثابة عامل هام يحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة. و باعتبار هذا النوع من التنافسية أي القدرة التنافسية يمثل نقطة مهمة في موضوع بحثنا يمكن التطرق إليه بالتفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثاني :القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وسبل تحقيقها

قبل التطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ينبغي إعطاء تعريف المؤسسة الاقتصادية، خاصة وأنها شغلت حيزا كبيرا في كتابات مختلف الاقتصاديين، ويمكن ذكر على سبيل المثال تعريف فرانسوا بيروكس François PEROUCS للمؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته، كما يعرفها م. ليبرتون M. LEBERTON بأنها تعني كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا لإنتاج سلع أو خدمات للسوق².

فالمؤسسة الاقتصادية تمثل تنظيم إقتصادي يدمج عوامل الإنتاج للحصول على منتجات سواء كانت سلع أو خدمات من أجل تحقيق ربح، والذي يتم الحصول عليه من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج، وبذلك يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تمثل نوع من أنواع النشاط الاقتصادي

¹ عمار شناف، الميزة التنافسية قفي المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها و تطويرها،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000 ، ص 12 .

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى، دار الحمدي العامة ، 1998، الجزائر ، ص10.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تعمل على إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم من خلال إنتاج منتجات وتقديم خدمات موجهة للسوق، والهدف هو تحقيق أرباح، وفي ظل وجود حدة في المنافسة فهي تسعى إلى البقاء في دينا الأعمال وكذا الاستمرار في النشاط.

أولا : مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يوفر النظام العالمي الجديد خاصة فيما يتعلق بتحرير التجارة العالمية، تحديا كبيرا محتملا لدول العالم أو بالأحرى مؤسساتها، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، وقد أصبح تحقيق قدرة تنافسية في السوق هو مراد هذه المؤسسات.

ويمكن إعطاء عدة تعاريف للقدرة التنافسية، حيث أنها تشير إلى إمكانية منظمة ما في الحفاظ على أو زيادة حصتها في الصناعة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه، ويرتبط مفهومها بفعالية المنظمة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع إحتياجات المتعاملين معها¹، فمن خلال تمكن المؤسسة من عرض منتجات بأسعار تنافسية وعالية الجودة بنفس تكاليف المؤسسات المنافسة يكون بإمكانها خلق وضعيات متميزة في المنافسة مما يسمح لها بتحقيق أداءات اقتصادية عالية على المدى الطويل.

وتعرف القدرة التنافسية أيضا على أنها " قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين² وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتوج .

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد³، وفي تعريف آخر للقدرة التنافسية كذلك يعرفها (نبيل محمد مرسي) على أنها تعد بمثابة عاملا هاما في تحديد مدى نجاح أو فشل شركة، فهي تعبر عن التميز والتفوق وتحديد مدى فعالية منظمة ما في الوفاء باحتياجات المستهلكين مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تقدم سلعاً أو خدمات مماثلة.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة، يمكن استنتاج تعريف للقدرة التنافسية للمؤسسة بأنها تعبر عن قدرة المؤسسة في الحصول على مركز تنافسي بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، التي تعمل معها في نفس النشاط، ومدى استطاعتها على تنفيذ استراتيجيات

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية 2003، ص 24 .
² BERTRAND.T et autres, organisation et gestion de l'entreprise, les éditions d'organisation. France, 1998. p 336.
³ فريد راجب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 33.

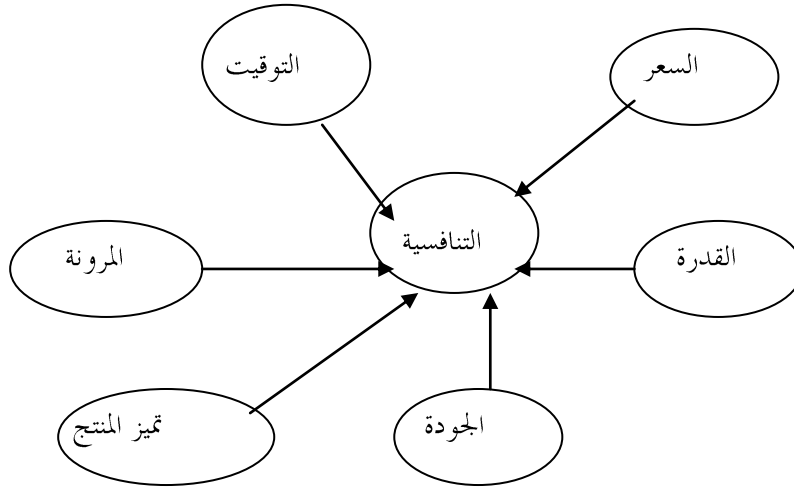
الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تمكنها من المتابعة المستمرة لهؤلاء المنافسين، مع ضرورة توفرها على كفاءة مساوية أو تفوق كفاءة المنافسين الآخرين للسلع والخدمات المقدمة. وتوجد العديد من السبل و الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق هذه القدرة التنافسية وأهم هذه السبل: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة وأخيرا الوقت¹.

ثانيا : سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة

إن القدرة التنافسية للمؤسسة، تتحقق بناءا من خلال عدة سبل أو طرق، يمكن توضيحها حسب الشكل التالي :

شكل رقم (1-I) : سبل تحقيق القدرة التنافسية لمنظمة ما



المصدر: نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، مرجع سابق، ص 30.

1. السعر :

حتى يتمكن الزبون من الحصول على سلعة أو خدمة معينة، فعليه أن يدفع مبلغ مالي، الذي يعبر عن سعر تلك السلعة أو الخدمة، وبافتراض ثبات كل العوامل الأخرى على حالها، سوف يختار العميل السلعة أو الخدمة ذات السعر الأقل، وبذلك تعمل الشركات المنافسة على أساس السعر على تحقيق هوامش ربح منخفضة، وفي نفس الوقت تركز على تخفيض تكاليف الإنتاج. والمؤسسة قبل تحديد السعر المناسب لبيع منتجاتها فعليها القيام بدراسة السوق قصد الكشف عن الأسعار المقبولة في السوق ومن ثم تتمكن من تحديد المجال المناسب لتسعير منتجاتها مع مراعاة جانب التكلفة التي تكبدتها عند إنتاج منتجاتها.

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، مدخل إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 30.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

حسب هذه الحالة يختار الزبون السعر الأرخص، وبذلك على المؤسسة أن تقوم بتعويض هامش الربح القليل بالحجم الكبير من المبيعات، وذلك من خلال وجود مبيعات بصفق معتبرة، ولكن ينبغي على المؤسسة أن تميز بين السعر والتكلفة، وذلك لأن التكلفة تتعلق بعوامل ذات صلة بالمؤسسة نفسها أما السعر فيتحدد تبعاً لمؤشرات خارجية ذات صلة بطلب الزبون واختياره للسلعة وحالة السوق وغيرها.

2. الجودة:

تعتبر الجودة من أهم العوامل لإرضاء الزبون ، هذا الأخير الذي يسعى للحصول على منتجات أو خدمات ذات نوعية، وتلبي احتياجاته لفترة طويلة من الزمن والجودة تتعلق بما تحققه من قيمة فيما يخص هذا المنتج، وما يحصل عليه الزبون من منافع، ويعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، وقد تزداد الإهتمام العالمي بالجودة ، ذلك أنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق¹، والجودة تشير إلى البراعة في العمل وكذلك التصميم، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وعلى أكمل وجه مما يعني تحسين الإنتاج كما ونوعاً مما ينعكس على إرضاء أكبر لاحتياجات الزبائن المتزايدة باستمرار، فهي ترتبط بمدى قدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق الغرض من وجودها، ومن ثم تقديم جميع الأداءات اللازمة للزبون لإشباع رغباته.

3. تميز المنتج :

يتعلق هذا التميز بالإتيان بما هو مختلف عن المنافسين الآخرين، بحيث يجب أن يتم تميز الخدمة أو السلعة بإكسابها بعض الخصائص والمميزات التي تجعلها تختلف عن الخدمات والسلع الأخرى التي تقدمها المؤسسات المنافسة. فتميز المنتج يشير إلى صفات خاصة (مثل التصميم، التكلفة الجودة، سهولة الاستخدام، الموقع الملائم، الضمان)، مما يجعل المشتري يدرك السلعة أو الخدمة باعتبارها أكثر مناسبة مقارنة بالسلعة أو الخدمة المقدمة من جانب الشركة المنافسة، أي إيجاد صفة متميزة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة حتى يكون باستطاعة الزبون تمييزها عن بقية المنتجات المنافسة، وقد يتم استخدام عدة طرق لتمييز المنتج كالتحديث، الجودة والاستجابة للزبون.

4. التوقيت :

يعد استخدام الوقت بشكل فعال أمر مهم للمؤسسة، بحيث ينبغي الارتقاء بسلوكيات الأفراد بشكل يجعلهم يحققون أعلى درجة من استغلال الوقت لتحسين عمل المؤسسة وزيادة تنافسيتها.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 15 .

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

فالوقت من هذه الناحية يشير إلى العديد من الجوانب المختلفة للعمليات داخل الشركة:¹

أ - مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للعميل.

ب- مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة في السوق .

ج - معدل السرعة في إجراء تحسينات للمنتجات أو العمليات.

يعتبر الوقت قرين ملازم لكل عمل إداري، بل لكل نشاط يتم القيام به في منظمات الأعمال مهما كان نشاطها الذي تقوم به أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه²، فالتحكم في عنصر الوقت وحسن استغلاله يمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها من هذا الجانب.

إن المؤسسة تقوم بالعمل على تنظيم عملية الإنتاج، و يكون حسب طلبات الزبائن وذلك بالإنتاج في الوقت المناسب والتسليم في الوقت المناسب كذلك مع تلبية حاجات الزبائن، وعموما فيمكن للمؤسسة تحقيق قدرتها التنافسية بناء على عنصر الوقت من خلال التزامها بتوقيت التسليم حسب الاتفاق، المدة الزمنية المستغرقة لتقديم منتج جديد في السوق وأخيرا معدل سرعة تحسين وتطوير عمليات الإنتاج.

5. المرونة :

على المؤسسة التي تعمل على تحسين قدرتها التنافسية، أن تعرف كيفية التكيف مع التغيرات المحيطة بها، وأن تكون مرنة في تسييرها وفي وظائفها، وفي مختلف مستوياتها الإدارية، خاصة وأن المرونة ليست صفة طبيعية تكتسبها المؤسسة تلقائيا، وإنما تكون بناء على ما يحدث حول المؤسسة وداخلها. وعلى المؤسسة أن تتماشى مع هذه التغيرات، وتعمل على إيجاد مختلف الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب، فالمرونة هي القدرة على التجاوب مع التغيرات والسرعة، ويعني ذلك أن الشركة الأفضل هي التي تستجيب للتغيرات³، الأمر الذي يمكنها من تحسين قدرتها التنافسية و اكتسابها لمزايا تتفوق من خلالها على منافسيها، مقارنة بمؤسسات أخرى ليست قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات . وتعتبر المرونة كذلك بمثابة تحدي بالنسبة للمؤسسة، وعليها أن تعرف كيفية مسيرته في إطار التعامل مع التغيرات المستمرة التي تحدث على مستوى تنوع المنتجات سواء من ناحية الكمية، النوعية والأسعار من فترة لأخرى، وكذلك ما يطرأ عليها من تغيرات فيما يخص النقص أو الزيادة في حجم الطلب عليها .

¹ محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000 ص 138 .

² المرجع نفسه، ص 35 .

³ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، مرجع سابق، ص 31 .

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة عليها أن تكون مستعدة لكل التغيرات التي لها علاقة بها سواء كانت داخلية أو خارجية، ثابتة أو متحركة، كمية أو كيفية ، وضرورة أن تسايرها وتتماشي معها وتحاول التكيف معها وفق قدرتها الممكنة، والإستعداد في الطلب، والذي قد يتجه عكس ما يكون متوقع، لذلك على المؤسسة أن تكون مرنة حتى تتمكن من الضبط والتعديل الكمي لمستوى نشاطاتها حسب حجم الطلب وبأسرع ما يمكن خاصة في ظل وجودها في بيئة تنافسية، مما ينبغي عليها أن تضع الحلول التي تسمح لها بضبط وتعديل أنشطتها حسب الظروف المتاحة، فمن خلال المرونة يمكن الاستجابة للتغيرات في احتياجات الزبائن واستراتيجيات المنافسين.

ومن خلال هذه المعطيات يمكننا استنتاج أن هناك العديد من السبل لتحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة، متداخلة فيما بينها و متكاملة، ويعتبر عنصر التكلفة من العناصر الهامة، حيث يدخل في تحديد السعر ويعتبر كصفة تميز السلعة أو الخدمة، أي تعبر عن تميز المؤسسة بناء على تحكمها في تكاليفها، وبذلك نقول أن التكلفة تعد كعنصر أساسي يدعم ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل و الحصة من السوق.

أولاً: الربحية

تشكل الربحية مؤشراً لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، 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 و ربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.

كما يفيد تحليل الربحية في تقدير صافي النتائج المالية للمؤسسة، ويمكن القيام بذلك من خلال تحليل المنافع والتكاليف وذلك بإيجاد صافي قسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة من الاقتراح الاستثماري على القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة لهذا الإقتراح، فإذا كانت النتيجة أقل من الواحد الصحيح، فيعني هذا أن التدفقات النقدية الداخلة أقل من الخارجة وبالتالي فالإقتراح غير مربح، والعكس من ذلك إذا كانت النسبة أكبر من الواحد الصحيح، فيعني هذا بلا شك أن التدفقات النقدية

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الداخلية أكبر من الخارجة وبالتالي يصبح الإقتراح الاستثماري مربحاً، ويفيد هذا التحليل كل الاقتراحات المنافسة في ترتيبها على أساس ربحيتها تمهيدا لاختيار الاقتراح الأكثر ربحية.

قدرة المؤسسة على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة أو ربحية هي المبرر الإقتصادي

والإجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق أهدافها، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرضي، مع ضرورة استمرار ذلك بحيث أن ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فالمؤسسة حتى تحافظ على ربحيتها، ينبغي عليها المحافظة على حصتها في السوق وذلك من خلال جذب زبائنها نحو منتجاتها وذلك بالتركيز على تدنية تكاليفها وتحسين مستوى إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق منتجاتها، ومن ثم تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات بأسعار تنافسية، مع العمل على خدمة الزبائن وإرضائهم للتمكن من مواجهة المنافسين في مختلف الأسواق الداخلية والخارجية.

ثانيا : الإنتاجية الكلية للعوامل

تعتبر 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 الإنتاج¹، 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.

وتتعدد مداخل ونظم قياس الإنتاجية وذلك حسب الأهداف المطلوبة من عملية القياس وعموما فإن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تكون حسب العلاقة التالية²:

المخرجات (كمية أو قيمة)

الإنتاجية الكلية للعوامل =

المدخلات (كمية أو قيمة)

¹ نادر أحمد أبو شيخه، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، مطابع الدستور التجارية، الأردن، بدون

تاريخ نشر، ص 33 .

² المرجع نفسه ص 46.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ويتم قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال هذه العلاقة، رغم أنها تختلف بناء على مكونات كل من البسط أو المقام وما إذا كانت تعتمد على الكميات أو القيمة، وعلى ذلك فإن كل نسبة سوف تعطي معنى وتفيد الإدارة بشكل معين¹، ومن ثم تمكن المؤسسة من إمكانية التحسين لهذه الإنتاجية وذلك بمقارنة هذه النسبة الموجودة على مستوى المؤسسة بالنسب المتعلقة بالمؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس النشاط، أو بمقارنة النسبة لسنة معينة مع سنوات سابقة.

ورغم أن هناك آراء مختلفة في استخدام طرق الحساب، حيث يذكر (محمد محروس إسماعيل) أنه ليس من المستحسن استخدام الحجم أو الكمية وذلك لتنوعها، ويفضل استخدام القيم النقدية²، ويخالفه في الرأي (محمد توفيق ماضي) على أنه يفضل الاعتماد على الكميات، إلا أنه قد يصعب في بعض الأحيان تجميع كل من المخرجات والمدخلات على أساس آخر غير القيمة³.

وإذا تحدثنا عن الإنتاجية الجزئية فإننا نكون بصدد دراسة العلاقة بين الإنتاج الذي تحقق وأحد عناصر الإنتاج، فمثلاً إذا تطرقنا إلى بعض عوامل الإنتاج، فتكون إنتاجية كل عامل من هذه العوامل على النحو التالي:

الإنتاج
إنتاجية العمل =

العمل
الإنتاج
إنتاجية رأس المال =

رأس المال

الإنتاج
إنتاجية الطاقة =

الطاقة
الإنتاج

إنتاجية المواد الخام =
المواد الخام

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ النشر، ص 61 .

² محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1997، ص 182.

³ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سابق، ص 64 .

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ويتم استخراج إنتاجية عامل الإنتاج المطلوب، رغم أن الشائع هو استخراج إنتاجية العمل، فالإنتاجية الجزئية تعبر عن علاقة للقياس الكمي بين الناتج وبين عنصر واحد من عوامل الإنتاج الذي أسهم في الحصول على هذا الناتج من ناحية أخرى، ولعل هذا يدفعنا للقول أن فكرة الإنتاجية الجزئية هذه تعتبر أكثر تواضعا وأقل شمولاً من فكرة الإنتاجية الكلية، خاصة إذا ما علمنا أن أهم أهداف قياس الإنتاجية هي تلك الرغبة في تكوين فكرة عن إنتاجية الوحدة الاقتصادية برمتها.¹

تعتبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج مؤشر لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، ويصبح لها معنى أكبر عند ما تتم المقارنة وتحديد تغيرات الإنتاجية، ويكون لها دلالة إذا ما كان مستوى الإنتاجية متقارب ما بين المؤسسات وبوجود تشابه في نوع النشاط والحجم.

وفي هذا الصدد يجب أن نشير إلى أن الاتجاه نحو عالمية النشاط وحرية التجارة يفرض المقارنة مع الشركات الرائدة في مجال النشاط على مستوى العالم، فعند ما يصبح العالم قرية واحدة سوف تواجه الشركات المحلية منافسة أكبر من الشركات الرائدة، وينبغي إحداث هذه المقارنات لأن مقارنة المؤسسة لنشاطها من سنة لأخرى قد يتيح لها إمكانية اكتشاف بعض الأخطاء أو نواحي الضعف، لكن لا يدل على ما يمكن للمؤسسة أن تصل إليه، ومن ثم ينبغي المقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة، وتنفيذ المقارنة بإدخال أساليب وطرق المؤسسات الأكثر إنتاجية في المؤسسات الأقل إنتاجية لأن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثالثاً: تكلفة الإنتاج

للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، العامل (الإنسان) والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الإنتاج لأن تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع²، فقرار تصنيع منتج معين أو جزء منه مثلاً بالمؤسسة أو شرائه من مصادر خارجية هو قرار يتعلق بالتكاليف، وباعتبار إدارة المؤسسة تهدف دائماً

¹ نادر أحمد شيخه، مرجع سابق، ص 43.

² محمد الطيب دوسي، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سابق، ص 11.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الى تحقيق أقل تكاليف ممكنة فهي تصنع الأجزاء أو القطع التي تستطيع إنتاجها بتكاليف منخفضة وتشتري الأجزاء الباقية من الخارج إذا كان سعر شرائها أقل من تكاليف إنتاجها.

وفي حالة الإنتاج من طرف المؤسسة ، فإنه إذا كانت التكلفة المتوسطة لصناعة المنتج تتجاوز سعره في السوق فإن المؤسسة في هذه الحالة ليست تنافسية، وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تحقيق تكلفة صنع منخفضة بالنسبة لمتوسط التكلفة التي تتعلق بباقي المنافسين، كاللجوء إلى الأوتوماتيكية لخفض تكلفة العمالة المباشرة، وليس فقط لخفض التكلفة بل لزيادة الإنتاجية أيضا.

كما تلعب تكاليف الإنتاج دورا هاما في تقرير الموقع وتختلف هذه التكاليف بين المناطق الجغرافية المختلفة والسبب في ذلك يرجع الى أن الأرض، العمل ورأس المال لا تتمتع بالحرية الكاملة للإنتقال وكذلك بعدم القابلية للتجزئة، ولكي تحقق المؤسسة أقل تكاليف إنتاج ممكنة فإنها تبحث عن الموقع الذي تحقق فيه أعلى درجة تشغيل ممكنة للطاقة الإنتاجية ، عوامل الإنتاج المستأجرة واختيار حجم الإنتاج المناسب لهذا الموقع، حتى تتمكن من تحقيق القدرة التنافسية التي ترغب الوصول إليها مقارنة بمنافسيها.

فالمؤسسة عليها أن تحسن التحكم في تكاليف صنع منتجاتها وفي مسببات زيادة هذه التكاليف التي قد يعود سبب ارتفاعها الى عدة عوامل كارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج أو وجود انخفاض في إنتاجية هذه العناصر أو للسبب في ذلك لعدم وجود فعالية في تسيير عملية الصنع وطريقة ضبط ومراقبة التكاليف المرتبطة بها، فإذا كانت تكلفة الإنتاج المتوسطة خلال فترة معينة تفوق ما هي عليه عند المنافسين، فعلى المؤسسة أن تعيد النظر فيها حتى تكون قادرة على الصمود أمام المنافسين ومواجهتهم.

رابعا : الحصة من السوق

تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط أم يمتد الى 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.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن تحرير التجارة الدولية يمكن أن يؤثر على الحصة السوقية التي تتعلق بالمؤسسة، ومن ثم يؤثر على قدرتها التنافسية، لذلك على المؤسسة أن تحدد النهج المهادف الى تحديد حاجات وأذواق المستهلكين وأن تضع تخطيطاً منظماً لعمليات البيع بهدف إنتاج ما يمكن تسويقه لإشباع حاجات المستهلكين، بالسوق وزيادة حصتها السوقية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي وتعمل المؤسسة على تعظيم حصتها السوقية وزيادة أرباحها من المبيعات.

ويمكن قياس حصتها على مستوى الصناعة حسب العلاقة الآتية:¹

$$\text{حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة} = \frac{\text{حجم مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي حجم مبيعات الصناعة}} \times 100$$

وتكون العلاقة السابقة ترتبط بنفس الفترة (للبسطة والمقام).

بناء على هذه العلاقات يمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة وأخذ فكرة عن تنافسيتها مقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس النشاط وفي نفس السوق. وحتى تحسن المؤسسة قدرتها التنافسية عليها أن تقوم بحماية حصتها السوقية، وذلك عن طريق دراسة منافسيها، مع محاولة الاستفادة من نقاط ضعفهم، والعمل على تجديد المنتجات وتنويع الأشكال من أجل الحفاظ على بقائها ورفع حصتها السوقية، بالإضافة إلى تحقيق أرباح، مما يتيح للمؤسسة إمكانية الاستمرار والنمو في السوق.

بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن القول بأن القدرة التنافسية تتبسط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها وفعاليتها وظائفها، وكذا بمدى تكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الإستغلال الأفضل لمواردها المتاحة التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية، هذه الأخيرة التي نتطرق لها في المبحث الموالي.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الأشعار الفنية و التوزيع، مصر 1996، ص 152 بتصرف.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات، حيث بدأت هذه الفكرة تنتشر وتتوسع، خاصة مع ظهور كتابات ما يكل بورتر Michael PORTER بشأن الميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي تعبر عن الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين وتجعلها تختلف عنهم إيجابيا، أي ينبغي أن يساعد هذا الاختلاف المؤسسة الاقتصادية على زيادة حصتها السوقية وأن يساهم في ربحيتها.

المطلب الأول : الميزة التنافسية : تعريفها، أنواعها وأبعادها

تنشأ الميزة التنافسية للمؤسسة بمجرد التوصل الى اكتشاف طرق جديدة أفضل من تلك المستخدمة من المنافسين الآخرين، ومع وجود المؤسسة اليوم في أجواء تسودها المنافسة الشديدة، مما أصبح بقاءها يتطلب تمتعها بميزة تنافسية مع ضرورة إستمراريتها مستقبلا.

أولا : تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتعلق بالخصائص و الصفات التي يتصف بها المنتج مما يعطي للمؤسسة تفوقا وتميزا عن منافسيها الآخرين، و نشوء الميزة التنافسية يكون لما يتم التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة وفعالة مقارنة بالمنافسين، ويكون تحقيق ذلك ميدانيا من خلال وجود ما يعرف بالإبداع¹. وتعرف الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس².

تعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة معها في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة الى القدرات، الكفاءات، المعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تطبيق استراتيجياتها التنافسية³.

¹ Michael .Porter, l avantage concurrentiel des nations, inter édition , France,1993 , p 48.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص 37.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لا لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 – 2004،

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وتجتهد المؤسسة في بيئتها التنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع نشاط معين، ولا يكون ذلك إلا بجيازتها لعناصر تميزها عنهم، لذلك عليها أن تعمل أكثر حتى تتفوق من خلال بناء مزايا تنافسية واستغلالها حتى تنال رضا زبائنها وتحافظ على بقائها في السوق، وذلك يعد من أهم الأهداف الذي تصبوا إليه المؤسسة في ظل وجودها في محيط تنافسي، وقد أصبحت المزايا التنافسية كنتيجة لسعي الإنسان واستعماله لمواهبه و قدرته على الابتكار، التطوير، إيجاد البديل وإكتشافه للجديد¹. وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بناء على طريقة أداء أنشطتها وما يمكن القيام به باستخدام المهارات التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة استثمارها لتحقيق أهدافها فيما يخص إنتاج منتجات ذات قيمة أعلى من منتجات منافسيها وخلق إختلاف وتميز لهذه المنتجات مقارنة بالمنافسين .

ثانيا : الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج.

1. ميزة التكلفة الأقل:

تتميز بعض المؤسسات بالقدرة على إنتاج وبيع نفس المنتجات بسعر أقل نظرا لتمكنها من تقليل التكلفة، ويمكن للمؤسسة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا ما استطاعت ممارسة نشاطاتها والحصول على منتج وفق تكاليف أقل من مثيلاتها لدى المنافسين، والتكلفة ترفع من درجة منافسة المؤسسة من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية لها ، ولكن على المؤسسة أن تعمل على المحافظة على هذه الميزة التنافسية وتحاول ضمان استمرارها، وذلك من خلال تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر.

2 . ميزة تميز المنتج:

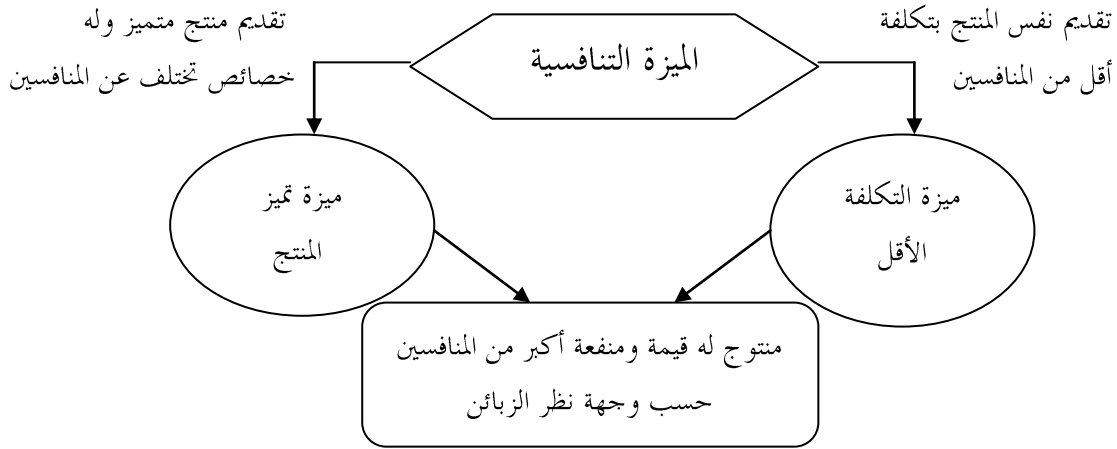
تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها الى حيازة خاصية منفردة ولها قيمة منفردة لدى الزبائن، ومن خلال هذه الميزة يمكن للمؤسسة حتى أنها تبيع منتجاتها بسعر أعلى من منافسيها، ورغم ذلك تحقق تنافسياتها ويعود سبب ذلك لولاء زبائنها لها ، كما يمكن أن تكون منتجاتها الى فئة معينة من الزبائن أو إلى فئات مختلفة منهم وتكون هذه المنتجات بجودة أعلى وبخصائص خاصة بالمنتج، ومن ثم تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة وفريدة لها قيمة كبيرة من وجهة نظر الزبائن.

¹ محسن أحمد الحضري، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة مصر ، 2004 ، ص 23 .

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ويمكن توضيح أنواع الميزة التنافسية حسب الشكل التالي :

شكل رقم (I-2): الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن الميزة التنافسية للمؤسسة سواء كانت تتعلق بالتكلفة الأقل أو بتميز المنتج تعطي قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه منافسوها ، و يتجسد ذلك فيما يعرف بأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة التي سنحاول التطرق إليها في العنصر الموالي.

ثالثا : أبعاد الميزة التنافسية

المؤسسات عادة ما تحقق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة للعميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

1. القيمة المدركة لدى العميل:

تعمل المؤسسة على تحسين القيمة التي يدركها الزبون أو العميل لمنتجاتها من السلع أو الخدمات باستغلال أحسن الإمكانيات المتوفرة لديها، الأمر الذي يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية لها، لذلك عليها أن تعمل كل ما بوسعها لتحسين هذه القيمة، حتى تجعل العملاء يدركون أن قيمة السلع المحصل عليها أفضل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج كتقديم منتج بأقل سعر، تقديم منتج بأعلى جودة وتقديم خدمات ما بعد البيع، ويكون الغرض من ذلك هو محاولة كسب أكبر عدد من الزبائن، قصد مواجهة المنافسين.

إن فشل المؤسسة في استغلال إمكانياتها قد يجعلها تتحمل تكاليف كبيرة دون أن تغطي القيمة المطلوبة لمنتجاتها، مثلما جرى لشركة IBM التي كانت تسيطر على صناعة الحاسبات الآلية خلال فترة

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

السبعينات ، ونظرا لكونها فشلت في إدراك أهمية السوق المتزايدة للحاسبات الشخصية مما جعلها تفقد حوالي 90 مليون دولار، واضطرت لإعادة النظر في إستراتيجياتها وسياساتها في هذا المجال.

2. القدرة على تحقيق التميز :

إن تمكن المؤسسة من عرض سلع وخدمات صعبة التقليد من المنافسين قد يجعلها تحقق ميزة تنافسية. وتمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجتها ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، وتستخدم في ذلك مصادر متعددة منها ذات الطبيعة المالية كالحصول على تمويل بشروط خاصة تلائم المؤسسة وتتيح لها فرصة إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص مقارنة بالمنافسين أو مصادر ذات طبيعة مادية مثل الآلات والتجهيزات المتقدمة وذات التكنولوجيا العالية مما تسمح لها بإنتاج منتجات متميزة عن منافسيها، أو مصادر ذات طبيعة بشرية والتي تتضمن خبرات، مهارات وقدرات العاملين.

كما يمكن أن تكون المصادر التي تستخدمها المؤسسة تتعلق بالإمكانيات التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية، الإدارية والرقابية... الخ، فكل هذه المصادر تقع تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكنها تحقيق ميزة تنافسية بعرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها¹، وبذلك فإن الإمكانيات التنظيمية تختلف عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة كمنتجات أو خدمات المؤسسة من الصعب، إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

المطلب الثاني: تنمية الميزة التنافسية وشروط فعاليتها في المؤسسة الاقتصادية

باستعراض أدبيات الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يمكن أن نحصر أهم الأسباب التي تجعل وجود ضرورة لتنميتها ، كما يمكن معرفة الشروط التي تتطلبها الميزة التنافسية حتى تكون لها فعالية بالنسبة للمؤسسة.

أولا : تنمية الميزة التنافسية

قصد تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يتم العمل على اكتشاف طرق جديدة وأفضل للتنافسية وذلك يكون من خلال ما يعرف بالابتكار، الذي يتمثل في تحسينات وتطويرات في المجال

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص91.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

التكنولوجي مع استخدام أساليب أفضل للأداء قصد إحداث تغييرات على المنتج أو في أشكال توزيعه أو تسويقه بعد إجراء بحوث ودراسات لتحقيق ذلك، ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:

1. ظهور تكنولوجيات جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق تسويقه أو تسليمه والخدمات المقدمة للعميل¹، بحيث أن التطور التكنولوجي يقدم فرصا كبيرة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة إمكانياتها من خلال تحقيق ميزة تنافسية، يصعب على المنافسين تقليدها، فإذا أخذنا على سبيل المثال طرق التسويق وعلاقتها بالتطور التكنولوجي، يمكن الحديث في هذا الصدد عن التسويق الإلكتروني الذي يهدف إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتعمل المؤسسات على استيعاب التقنيات الحديثة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعامل مع ما يسمى بالتجارة الإلكترونية.

2. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها

تقوم المؤسسة بتنمية ميزتها التنافسية أو تعديلها أو ربما محاولة تنمية ميزة تنافسية جديدة إذا ما كان هناك تغير في حاجات المشتري.

3. تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها

قد يحدث تغير جوهري في تكاليف مدخلات المؤسسة، مما يؤثر في الميزة التنافسية لها ومن أهم تكاليف المدخلات يمكن الحديث عن العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الدعاية.. الخ. وفي هذا الصدد وحتى تضمن المؤسسة خلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها، فهي تقوم بتخفيض تكاليف هذه المدخلات.

4. حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

من بين الأسباب التي قد تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، يمكن التطرق إلى التغييرات التي قد تحدث في القيود الحكومية وأهم هذه المؤثرات يمكن ذكر طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق و حواجز التجارة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص98.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تنمية الميزة التنافسية ينبغي عليها التحكم في عوامل الإنتاج من خلال حسن استغلالها، والعمل على مواجهة المنافسين بجذب العملاء عن طريق تدنية التكلفة وتحسين جودة المنتجات ، كما ينبغي استخدام التكنولوجيا اللازمة قصد تمكن المؤسسة من تحقيق تميز لمنتجاتها مع الاعتماد على البحوث والابتكارات.

ثانيا: شروط فعالية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

إن اكتساب مهارات وتقنيات وموارد متميزة في المؤسسة لإنتاج منتجات ذات قيمة ومنفعة للعملاء تزيد عن تلك المقدمة من المنافسين، يحقق الفعالية التي ينبغي أن تصل إليها المؤسسة فيما يخص ميزتها التنافسية، واهم الشروط التي يجب توفرها في الميزة التنافسية حتى تكون فعالة هي:¹

- أن تكون حاسمة وتعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - أن تكون مستمرة، بحيث بإمكانها الاستمرار عبر الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها أو يصعب على المنافس محاكاتها.
- وحتى تتجسد هذه الفعالية في الميزة التنافسية، ينبغي وجود كل هذه الشروط معا لاقترائها ببعضها.

1 . ميزة تنافسية حاسمة وتعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين

تكون هذه الميزة التنافسية حاسمة وتعطي الأسبقية التنافسية ، بمعنى عن طريقها تكون للمؤسسة قدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق ، والتي تقلل من نصيبها في السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على المؤسسة الوصول إلى مركز تنافسي، كما تعبر هذه الأسبقية التنافسية عن ذلك "الجانب الذي يمكن المؤسسة من المنافسة بصورة أكثر فعالية في الأسواق.

وهذه الأسبقية تعود إلى الإمكانيات التي تضع المؤسسة من خلالها استراتيجيات تحقق لها القدرة التنافسية أمام منافسيها، وقد تكون في نطاق جغرافي معين والذي يتعلق بعدد المناطق الجغرافية التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة²، وهذا يعتبر عامل إيجابي للمؤسسة خاصة تلك التي تعمل على نطاق جغرافي عالمي أي تمتد منتجاتها إلى مختلف أرجاء العالم.

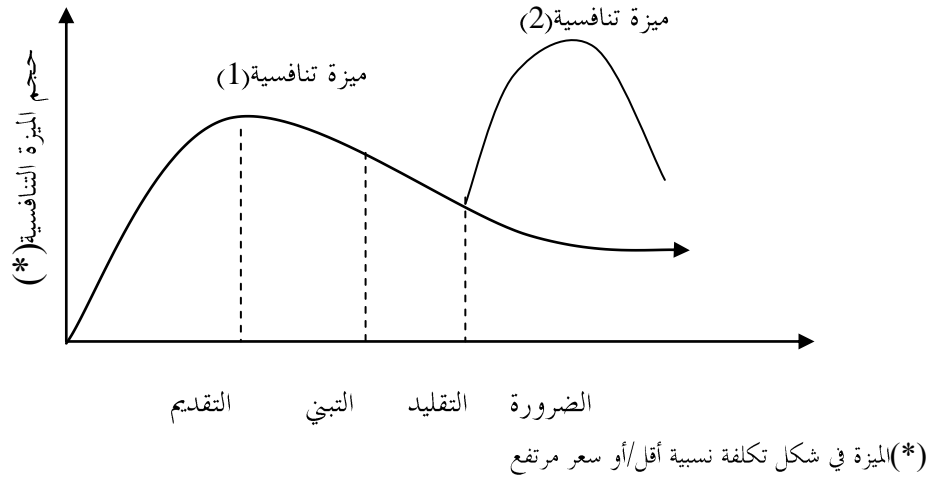
¹ G.GARIBLDI, Stratégie concurrentiel, choisir et gagner, édition d'organisation, Paris, 1994, p95-96.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق، ص87.

2. ميزة تنافسية مستمرة

يمكن للميزة التنافسية أن تحقق الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة أن تحافظ على نوعيها الرئيسيين المعروفين هما: ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، مع العلم أن دورة حياة الميزة التنافسية تكون مثل دورة حياة المنتج، وتبدأ بمرحلة التقديم (النمو السريع) ثم مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة ثم مرحلة الركود بعد تقليد الميزة التنافسية من الآخرين، وآخر مرحلة تتمثل في مرحلة الضرورة. بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التمييز، ونوضح ذلك كما يلي :

شكل رقم (3-I): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

تعمل المؤسسة على المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية، وبعد الإبداع التكنولوجي عنصر مهم في تحقيق هذه الإستمرارية لأي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة، ومن بين أهم مصادر المعلومات الأولية الأساسية للإبداع التكنولوجي نجد المعلومات والاقتراحات المستنبطة من الاحتكاك بالمستهلكين، الأفكار الناتجة من السوق ومن الإصغاء لحاجات الزبائن والعملاء، أي المعلومات والأفكار الناتجة من الاتصال المباشر مع السوق¹، ومن خلال الإبداع التكنولوجي تتمكن المؤسسة من اختيار أحسن الطرق لإنتاج منتجاتها ومن ثم التحكم الجيد في الطريقة الفنية للإنتاج مما يزيد من فعالية الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 58.

3. إمكانية الدفاع عن الميزة التنافسية ويصعب على المنافسين محاكاتها

يتمثل هذا الشرط في تميز المؤسسة لفترة من الزمن بميزة تنافسية تتعلق بمنتجاتها، بحيث يصعب على المنافسين تقليدها وذلك يكون من خلال التركيز على تحقيق ما يفوق توقعات الزبائن فيما يتعلق بالمنتجات المقدمة ، ويكون الهدف من ذلك هو استقطاب هؤلاء الزبائن أو الاحتفاظ بهم، وأهم ما يمكن أن تقوم به المؤسسة في هذا المجال ما يعرف بالابتكار أي تقديم منتجات وخدمات جديدة لم تكن موجودة في الأسواق من قبل أو إجراء بعض التعديلات على المنتجات التي تجعلها فريدة من نوعها وأفضل مما يقدمه المنافسون وكمثال على ذلك، المقارنة بين شركة "هوندا" وشركة "فورد" في صناعة السيارات.

يرتبط الدفاع عن الميزة التنافسية للمؤسسة وصعوبة التقليد من المنافسين بمدى وجود ابتكار تكنولوجي يقدم فرصا كبيرة للصناعة من خلال خلق مجالات واسعة لتصميم المنتجات وتميزها، لهذا ينبغي على المؤسسات التي ترغب في خلق ميزة تنافسية فعالة أن تكون دائما مرتبطة بأعمال البحث والتطوير لتحقيق التميز لمنتجاتها مع مراعاة عنصرين أساسيين:

– التحديد الجيد لأهداف المؤسسة في إطار الصناعة التي تنتمي إليها:

فيمكن تبني ميزة تنافسية بناء على تدنية التكاليف المتعلقة بالمنتجات، ولكن هذه الميزة التنافسية تصبح هشة إذا ما كانت هناك سهولة للتقليد من المنافسين، لذلك على المؤسسة أن تحسن اختيار استراتيجياتها المعتمدة.

–تحديد المؤسسة للمجال الذي تسعى للتنافس فيه:

من خلال تحديد طبقة المشتري التي تخدمها والمناطق الجغرافية التي تباع المؤسسة منتجاتها بها. لذلك يمكن القول أن المؤسسة عليها أن تستخدم وتتبع البحوث والتطويرات التي تخ
ص الابتكارات التكنولوجية مع تجديد هذه الابتكارات في حالة التقليد من المنافسين، كما أن الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة و صعوبة تقليد المنتج، وتعدد هذه الموارد والقدرات بدوره يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يمكن التعرف عليها من خلال ما قدمه مايكل بورتر فيما يخص العلاقات التي تربط المؤسسة ببيئة الأعمال التي توجد بها، وهو الإطار الذي اصطلح على تسميته بالماسة ، وقد أشار بورتر إلى وجود أربعة محددات للميزة التنافسية.

أولاً: عوامل الإنتاج وكيفية تعامل المؤسسة معها

من المعلوم أن عوامل الإنتاج تعبر عن المدخلات اللازمة والضرورية لقيام المؤسسات بنشاطاتها، لكن ينبغي معرفة أن توافر هذه العوامل لا يعتبر ميزة تنافسية في حد ذاتها خاصة إذا ما كانت سهلة للحصول عليها من المنافسين، ولكن كيفية استغلالها هو الذي يمكن أن يخلق ميزة تنافسية. قد تفشل المؤسسة من الاستفادة من وفرة عوامل الإنتاج بسبب عدم استخدامها بكفاءة أو حين نجاح المنافسين من توفير هذه العوامل عن طريق خلق وابتكار بديل لبعض هذه العوامل مما يجعلهم يتفوقون على المؤسسة التي تتوافر على هذه العوامل، لذلك على المؤسسة أن تعمل على تطوير ما لديها من عوامل الإنتاج، ولا تكتفي بسبب وجود رصيد وافر منها فقط لخلق ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها، والارتقاء بالعنصر البشري وخلق منه عنصر ذو قدرة ومهارة قد تجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها ، لأن العنصر البشري غير المؤهل يمكن نيله من أي مؤسسة أخرى وبالتالي على المؤسسة أن تحسن استخدام عوامل الإنتاج المتوفرة لديها وتتجنب سوء استخدامها.

ثانياً: الطلب المحلي على منتجات المؤسسة

في كثير من الأحيان تكون المؤسسة مضطرة لمزيد من الجهد والعمل على التجديد والابتكار فيما يخص منتجاتها ، خاصة إذا ما كان الطلب المحلي على منتجاتها بمواصفات الطلب العالمي من حيث الأذواق، التطور والتكنولوجيا وهذا ما يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي¹، وينبغي الإشارة إلى أن المؤسسة عليها أن لا تستسلم لعدم وجود طلب محلي مناسب لها وكاف على منتجاتها، لذلك عليها أن تستخدم مختلف الوسائل الكفيلة بخلق طلب على منتجاتها وتوسيع نشاطها وكسب حصص إضافية في السوق لرفع قدرتها التنافسية. وخير مثال على ما سبق ذكره ما تقوم به شركات الهاتف النقال من خدمات لتوسيع حجم الطلب على خدماتها أو المحافظة على حصتها في السوق واستقطاب لربائتها.

¹ عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص 82.

ثالثا: الصناعات المكتملة والمغذية للمؤسسة

يقصد بذلك وجود صناعات ذات مستوى عالمي ، تكون مساندة لبعضها البعض مما يسهم في إثراء الميزة التنافسية وتكون هذه الصناعات مرتبطة، حيث تشترك في تقنيات ومدخلات وقنوات التوزيع، وحتى العملاء بحيث يكون عملها في إطار هيكل صناعي فيه تشابكات أمامية وخلفية مع مؤسسات أخرى تتكامل معها وتغذي نشاطها مما يسهل عملية انتقال مختلف الأفكار الجديدة المرتبطة بالصناعات، ومن ثم خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، خاصة إذا ما كانت تعمل ضمن تجمع صناعي يضم عدد من المؤسسات.

رابعا: إستراتيجية المؤسسة في منافسة المؤسسات المحلية

إن دخول المؤسسة في منافسة مع المؤسسات المحلية ونجاحها في حسم هذه المنافسة لصالحها يمكنها من الارتقاء لمنافسة المؤسسات الأخرى الموجودة على المستوى الدولي، وذلك لكون هذه المنافسة خلقت نوع من التحسينات والتطوير على مستوى منتجات المؤسسة الناجحة من خلال وضع إستراتيجيات تنافسية تشمل منظومة متكاملة تؤدي إلى تكييف نظام المؤسسة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة¹، لذلك عليها العمل من أجل التطوير والابتكار لمنتجاتها بشكل أحسن أي الاتجاه إلى صور أخرى من صور المنافسة التي تعرف بالمنافسة غير السعرية.

وإلى جانب هذه المحددات الأربعة، إقترح "بورتر" عاملين واعتبر أن لهما دورا هاما في تعزيز الميزة التنافسية ولهما تأثيرهما عليها، وأنها لا يقلان أهمية عن المحددات السابقة وهما عاملا الحكومة والصدفة.

● الدور الحكومي:

فقد تنجح المؤسسات المحلية في اكتساب ميزة تنافسية عندما تلعب الحكومة دورها في خلق بيئة مناسبة تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تهيئة الظروف اللازمة والمناخ المناسب للاستثمار، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى رفع مستوياتها والتحرك إلى المستويات الأعلى في الأداء التنافسي.

● عامل الصدفة (العشوائية):

ويكون من خلال حدوث طفرات مفاجئة مما يؤدي إلى نجاح صناعة معينة عن غيرها من الصناعات الأخرى، وتكون هذه المفاجأة بمثابة صدفة خارجة عن سيطرة المؤسسة كالاختراعات

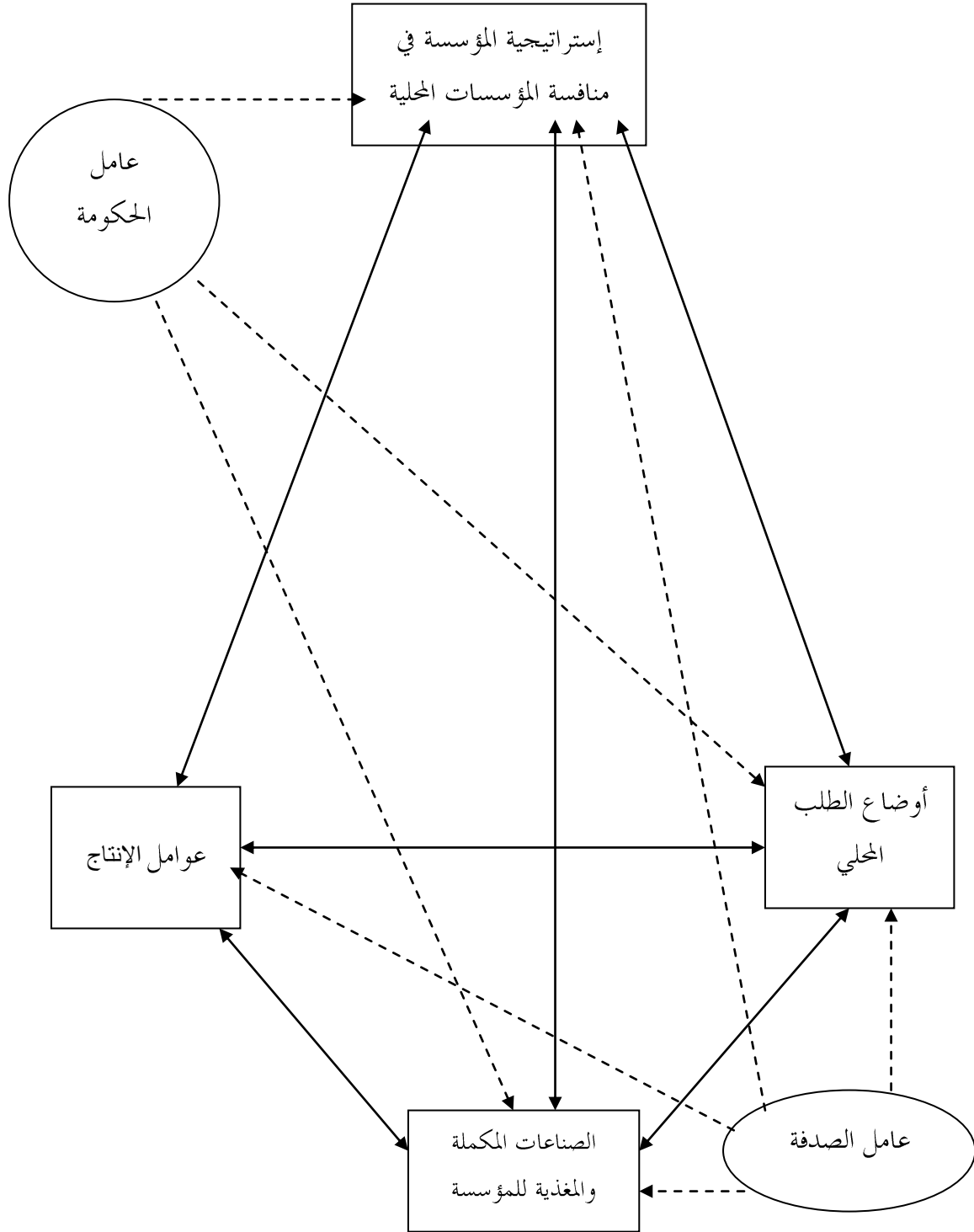
¹ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص57.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الجديدة أو التغيرات المفاجئة في المناخ أو أسعار عوامل الإنتاج أو الكوارث الطبيعية أو التغيرات في أسعار الصرف... إلخ.

ويمكن التعرض إلى محددات الميزة التنافسية من خلال الشكل رقم (4-I).

شكل رقم (4-I): محددات الميزة التنافسية.



الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وهذه المحددات تعتبر محددات رئيسية للميزة التنافسية، وقد أطلق عليها بورتر ما يسمى بـ"ماسة بورتر"، ويمكن ملاحظة أن هذه العوامل والمحددات السابقة تعمل معا كنظام متكامل وتتفاعل بشكل جماعي لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: القدرة التنافسية في ظل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

في بيئة يعمها التنافس وتتغير فيها متطلبات الزبائن، أصبح البحث عن أفضل الاستراتيجيات التنافسية أمر صعب، يتطلب استشارة المختصين في هذا المجال، خاصة وأنه على كل مؤسسة أن تهتم لنفسها إستراتيجية تنسجم فيها مهاراتها مع وضعها قصد تحسين قدرتها التنافسية في المدى الطويل.

المطلب الأول: الإستراتيجية وأدوات التحليل الإستراتيجي

قبل التطرق إلى معنى الإستراتيجية التنافسية ينبغي إعطاء مفهوم الإستراتيجية ، خاصة وأن هذا المصطلح عرف غموضا كبيرا نظرا لكونه مفهوم قديم في التاريخ وكان يندرج ضمن إطار الحروب ولم يخرج عن هذا الإطار إلا في السنوات القليلة الماضية.

أولا: مفهوم الإستراتيجي

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية (stratégie) إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس (strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك¹. وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وبذلك فأصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الجيش، حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت هذه الكلمة إلى المجال المدني حيث بدأت بالظهور في ميدان الإدارة في ستينات القرن الماضي أخذت تقريبا نفس المعنى وأصبحت الإستراتيجية تتعلق بالخطة التي تضعها المؤسسة لزيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين، وبذلك يمكن إعطاء عدة تعاريف للإستراتيجية من هذا الجانب:

- تعبر الإستراتيجية عن كيفية إعداد الأهداف طويلة الأجل واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغها²، بحيث تعبر عن كيفية تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وتحسين حصتها ومكانتها السوقية في ظل وجود توافق مع بيئتها، ويشير توماس Thomas إلى أن الإستراتيجية هي الأنشطة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل، مصر، 1999، ص17.

² CHANDLER.A.D, Strategies et structures de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1972, p76.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وبكفاءة عالية في نفس الوقت¹.

- الإستراتيجية هي كذلك تخطيط وتطبيق لسياسات وذلك يتحقق بناء على الإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة للمؤسسة².

- الإستراتيجية في المؤسسة يتمثل دورها الرئيسي في تعظيم ميزتها التنافسية والحد من نقاط الضعف الموجودة على مستواها، وفي هذا الصدد ظهرت ما تعرف بالإدارة الإستراتيجية "التي تقوي مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، بحيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة لتفوق على المنافسين³، وبذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي ففي حين يكون إهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة من الداخل، نجد أن الإدارة الإستراتيجية اهتمامها الأكبر هو العميل وبيئة المؤسسة. لقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية، ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجتز وفينسز "Higgins -Vincze"، حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المؤسسة لغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية^(*) وبيئتها الخارجية^(**)".

وينبغي الإشارة إلى أن المؤسسة عليها أن تقرر نوع التوجه الذي سوف تتبعه عند تطبيق استراتيجياتها قصد تحسين وضعها التنافسي، وعليه يمكن أن تتجه إلى إستراتيجية الاستقرار وتعني عدم التغيير في الأنشطة والأعمال الحالية أو إستراتيجية التقليل وتعني تخفيض مستوى الأنشطة والأعمال

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص32 بتصرف.

² HAMADOUCHE.A. Méthodes et outils d'analyse stratégique, édition Chibab, Alger, 1997, p25.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص34.

* البيئة الداخلية: هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية، وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

** البيئة الخارجية: هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسين، العملاء والموردين.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الخاصة بالمؤسسة أو إستراتيجية النمو والتوسع ويعني التوسع في أنشطة وأعمال المؤسسة وذلك بالتركيز على نوع من المنتجات أو خدمة نوع من الزبائن أو تقديم منتجاتها لنوع من الأسواق، أو من خلال التنوع في المنتجات، العملاء والأسواق.

ثانيا: أدوات التحليل الإستراتيجي.

يتم التطرق إلى هذه الأدوات من خلال عرض بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف التي تواجه المؤسسة، خاصة وأنه يتوافر أمامها عدد كبير من الاستراتيجيات البديلة وعليها إجراء المفاضلة بين تلك الاستراتيجيات بما يخدم رسالتها وأهدافها.

1. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) "BOSTON CONSULTING GROUP Matrix"

تظهر مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية الاختلافات بين الأقسام أو الوحدات من خلال مركز حصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة¹، وتتيح المصفوفة للمؤسسة ذات الأقسام أو الوحدات المختلفة إدارة محفظة أعمالها من خلال مراجعة مركز حصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة لكل قسم ومقارنته بباقي الأقسام في المؤسسة، ويتم حساب حصة السوق حسب العلاقة التالية:²

حصة السوق الحالية للمؤسسة

حصة السوق الحالية للقطاع

وتشكل حصة المؤسسة في السوق حسب BCG إحدى أهدافها الأساسية ومؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية لها ويمكن توضيح هذه المصفوفة حسب الشكل رقم (5-I).

الشكل رقم (5-I): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

علامات استفهام (1)	النجوم (2)
الكلاب (4)	البقر الحلوب (3)

المصدر: A.BURLAND et C.J.SIMON, Analyse des coûts et contrôle de Gestion, édition vuibert, p71.

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص257.

² C.AMMI, le Marketing outil de décision face a l'incertitude, édition Ellipse, 1993, p35.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ويمكن التطرق إلى مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG حسب كل مربع كما يلي:

علامات الاستفهام:

هي الوحدات التي تقع في المربع الأول وهي ذات حصة سوق نسبية منخفضة ولكنها تتنافس في صناعة ذات معدل نمو مرتفع، ويتم الرمز لهذه الوحدات بـ "علامات الاستفهام" لكون أن المؤسسة تقع أمام اتخاذ قرار إختراق السوق أو تنمية السوق أو تنمية المنتج أو بيع هذه الوحدات.

النجوم:

يطلق على الوحدات التي تقع في المربع الثاني بـ "النجوم" وهي تمثل أفضل الفرص طويلة الأجل للنمو والربحية، وباعتبار هذه الوحدات لها حصة سوقية مرتفعة نسبيا فإن المؤسسة توجه جزء لا بأس به من استثماراتها نحوها وأهم ما يلائم المؤسسة في هذه الحالة هو اختراق السوق، المشروعات المشتركة بالإضافة إلى استراتيجيات التكامل الأفقي والخلفي.

البقر الحلوب:

تعرف الوحدات التي تقع في المربع الثالث بـ "البقر الحلوب" وتتميز المؤسسة في هذه الحالة بارتفاع حصتها السوقية ولكنها تنافس في صناعة ذات معدل نمو منخفض وقد أعطي إسم البقر الحلوب لهذه الوحدات لكونها عادة ما تحصل على نقدية تفيض عن حاجتها لذلك ينبغي المحافظة عليها إلى أطول فترة ممكنة وأهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة في هذا النوع من الوحدات هو ما يعرف بإستراتيجية الانكماش أو تخفيض الاستثمار.

الكلاب:

تتسم هذه الوحدات والتي تقع في المربع الرابع بانخفاض حصتها السوقية النسبية، والمنافسة بدورها تكون بمعدل نمو بطيء أو منعدم، ويطلق عليها بالكلاب بسبب ضعف مركزها الداخلي والخارجي ويتم اللجوء إلى تخفيض الاستثمار فيها أو تصفيتها وتستخدم إستراتيجية الانكماش في هذه الحالة و تعتبر أفضل إستراتيجية لأنها ستتحول فيما بعد إلى وحدات مربحة.

2. مصفوفة شل

تعد مصفوفة شل كمحصلة تطوير مصفوفة BCG وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعا من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة، وتتضمن تسعة خلايا.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ويمكن توضيح مصفوفة شل حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (I-6): مصفوفة السياسة الموجهة لشركة "شل"

ربحية السوق

	جذاب	متوسط	غير جذاب
قوي	التحرك والانطلاق (1)	التحرك الإنسحابي (8)	عدم الاستثمار (9)
متوسط	المحاولات الجادة (2)	التقدم الحذر (6)	التحرك الانسحابي (7)
ضعيف	القيادة (3)	النمو (4)	التجنب (5)

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص190.

- المربع (1): التحرك والانطلاق

يتم وضع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتوسع باعتبار وجود في هذه الحالة فرص للربحية مستقبلا ومن ثم يكون اتخاذ القرارات، إما العمل على زيادة الحصة السوقية أو الإبقاء على الوضع الحالي.

- المربع (2): المحاولات الجادة

يتم وفق هذه الحالة تكثيف الجهود قصد تحقيق جاذبية أكبر من أرباح السوق من خلال زيادة الاستثمار.

- المربع (3): القيادة

تكون في هذه الحالة المكاسب لا بأس بها وبالتالي فإن الإستراتيجية التي يتم وضعها للحفاظ على الوضع الحالي أو في بعض الأحيان التوسع في الإنتاج لدعم المركز التنافسي للمؤسسة بإضافة تدفقات إضافية.

- المربع (4): النمو

تحقق السلعة التي يتم توجيهها للسوق مكاسب كبيرة في هذه الحالة وتحقق تدفق كاف للتمويل الذاتي للمؤسسة ، وينبغي أن يكون الاستثمار المتعلق بالسلعة له نمو مع نمو السوق.

- المربع (5): التجنب

في هذه الحالة يجب إحلال السلعة بسلعة أخرى في السوق، حيث يكون وضع السلعة مثل وضعها عند نهاية دورة حياتها.

-المربع (6): التقدم الحذر

حسب هذه الحالة تكون ربحية السوق بالنسبة للمؤسسة متوسطة ووضعها التنافسي يكون في وضعية متوسطة ، وبالتالي فإن الاستثمار يكون بمبررات على وجود الحذر دائما وإلا فينبغي تجنبه.

-المربع (7) و(8): التحرك الإنسحابي

التدفقات في هذه الحالة تكون ليست كما ترغب المؤسسة وبالتالي فإن الإستراتيجية الملائمة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال آخر.

-المربع (9): عدم الاستثمار

تكون إجمالي الأرباح أقل من إجمالي الخسائر في هذه الحالة رغم أن الخسائر ليس بالضرورة أن تكون في كل سنة، ولكن ينبغي على المؤسسة تجنب الاستثمار في هذه الحالة. إن أهم ما تتميز به مصفوفة شل في كونها تعتبر أكثر شمولا من مصفوفة BCG حيث تعطي مواقف أكثر تنوعا وتشمل متغيرات أكثر تعقيدا وبذلك تقترب من الواقع.

3. مصفوفة جنيرال إلكترونيك:

تقوم مصفوفة جنيرال إلكترونيك بتحديد مراكز وحدات النشاط المختلفة في مصفوفة تتكون من تسع خلايا كما يتضح في الشكل التالي:

شكل رقم (7-I): مصفوفة جنيرال إلكترونيك

المركز التنافسي للمؤسسة

حاذية الصناعة على المدى البعيد

قوي	متوسط	ضعيف
أ	ب	ج
د	هـ	و
ز	م	ط

مربعات تشير إلى ضرورة الانطلاق والاستمرار والتقدم

مربعات تمثل تنبيهات للتمهل والتفكير.

مربعات تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة المواقف

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 195 بتصرف.

يتم تقسيم هذه المصفوفة إلى ثلاث مناطق رئيسية لكل منها مغزى استراتيجي معين:¹

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 267.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- بالنسبة للخلايا (أ)، (ب)، (د) : يتم وصفها بالنمو والبناء ويمكن إدارتها بواسطة استراتيجيات مكثفة (إحتراف السوق ، تنمية السوق ، تنمية المنتج) أو تكاملية (أمامي، خلفي) وهي تشير إلى ضرورة الانطلاق، الاستمرار والتقدم.
- بالنسبة للخلايا (ج)، (هـ)، (ز): يتم وصفها بالمحافظة، بحيث ينبغي التنبيه للتمهل والتفكر، ويمكن إدارتها بواسطة استراتيجيات تنمية السوق.
- بالنسبة للخلايا (و)، (ط)، (م): تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة مواقف المؤسسة، والاستراتيجيات التي يتم استخدامها هي تخفيض الاستثمار.
- وحسب هذه المصنوفة فإن المؤسسة تصنف نشاطاتها حتى تمكنها من استخلاص الإستراتيجية الملائمة²، وتهدف هذه الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة لحقيقة المؤسسة بواسطة مصنوفة ذات بعدين:
- البعد الأفقي: ويشير إلى المركز التنافسي للمؤسسة وقوتها التنافسية للنشاط المعني ويعبر عنها بواسطة حصة السوق، هامش الربح، المنافسة على السعر، معرفة السوق والعملاء، معرفة نقاط القوة والضعف، الإمكانيات التكنولوجية وفلسفة الإدارة...إلخ.
- البعد العمودي: ويشير إلى جاذبية القطاع حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق هامش أرباح الصناعة، قوة المنافسة، الدورات الاقتصادية، التكنولوجيا، الآثار الاجتماعية...إلخ.

4. طريقة PIMS " PROFIT IMPACT of Marketing strategy"

هذه الطريقة ناتجة عن تطور طريقة جنيرال الكتريك، ويسمح النموذج المقترح بتحديد مختلف المتغيرات الاستراتيجية التي يمكن أن تؤثر على مردودية أنشطتها، وتتأثر هذه المتغيرات بالبيئة الصناعية الموجودة فيها المؤسسة، ظروف السوق ، نسبة الاستثمارات وطريقة توزيع وتخصيص الموارد، وهذا النموذج مبني على أساس أن حصة المؤسسة في السوق وجودة منتجاتها تعبر عن أهم المتغيرات التي تؤثر على مردودية أنشطتها¹، وهذا ما يؤثر بدوره على القدرة التنافسية للمؤسسة وقد سمحت هذه الدراسة على إظهار تسعة معايير التي لها تأثير بنسبة 80% في نجاح أو فشل المؤسسات وتمثل في: الكثافة الرأسمالية، الإنتاجية، نمو السوق، الموقع في السوق، جودة المنتجات، الإبداع، الاندماج العمودي حسب تطور مجال النشاط الاستراتيجي، الضغط على التكاليف والعمل على بناء موقع جيد للمؤسسة في السوق والحصول على الأرباح.

¹ C.AMMI, op.cit, p37.

5. أثر الخبرة(*)

استخدمت هذه الطريقة من طرف جماعة BCG والهدف منها هو تدنية التكاليف وتعبر عن تجربة المؤسسة التي تمر بها وتسمح لها باكتساب الخبرة في إنتاج نفس السلعة أو تقديم نفس الخدمة لفترة طويلة نسبيا، ونتيجة لذلك تكون هناك زيادة في الفعالية لدى العمال وتحسين الإنتاجية لديهم وتحقيق مستوى مقدم فيما يخص تقسيم المنتج وتحقيق تنميط أحسن له ، مما يترتب على ذلك تخفيض في التكاليف سواء تلك المتعلقة بالإنتاج أو التسويق وأحسن إستراتيجية يمكن التعامل بها في هذه الحالة هي التركيز على النشاط الذي اكتسبت فيه المؤسسة خبرتها فيه.

6. طريقة ” ARTHURE D.LITTLE ” ADL

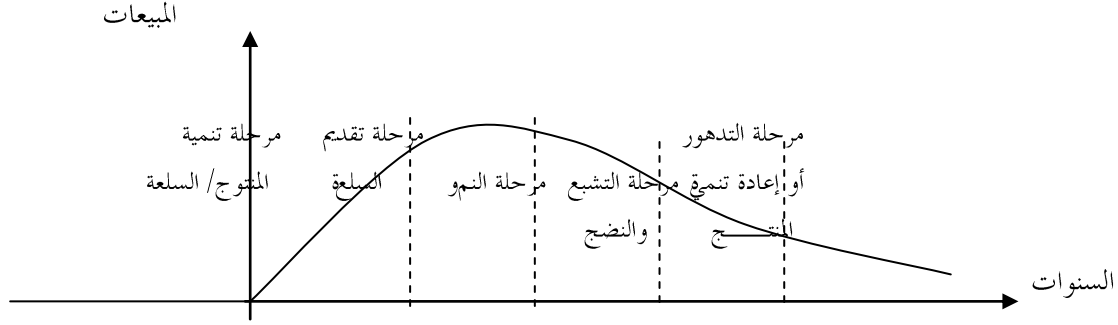
حسب هذه الطريقة فإن الاعتماد على مركز الحصة السوقية غير كافي لتقدير الوضع التنافسي للمؤسسة ، وتقترح أن القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة يمر بأربع مراحل ينبغي أخذها بعين الاعتبار وهي مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة النضج ومرحلة التدهور وبذلك فإن تقدير الوضع التنافسي للمؤسسة يتطلب دراسة حصة السوق من جهة ومعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة خلال كل مرحلة من المراحل السابقة (الانطلاق، النمو، النضج والتدهور) والمؤسسة وفق هذه الحالة تكون حسب الوضعيات التالية:

- أ- وضعية المؤسسة المسيطرة: وتعبر عن هيمنة المؤسسة على منافسيها.
- ب- وضعية المؤسسة القوية: وتكون المؤسسة في موضع قوة بالنسبة لنشاطها، ووضعيتها على المدى البعيد لا تتعلق بالنشاط الإنتاجي.
- ج- وضعية المؤسسة ملائمة: تعبر هذه الحالة عن وجود كفاءة بالمؤسسة يمكن استغلالها مستقبلا (استراتيجيا) لتحسين وضعيتها التنافسية.
- د- وضعية المؤسسة غير ملائمة: في هذه الحالة المؤسسة تعاني من الناحية التنافسية وغير قادرة على تحسين وضعيتها.
- هـ- وضعية المؤسسة غير قابلة للتحكم فيها: وفي هذه الحالة المؤسسة تسجل ناتج دون المستوى وليس لها القدرة على التحسين.

7. دورة حياة المنتج

هذه الدورة تصف من الناحية النظرية، أن أي منتج يمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة تقديمها إلى السوق، وتنتهي في ظل ظروف معينة بمرحلة التدهور. ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (8-I): دورة حياة المنتج



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مرجع سابق ص 420.

يمكن التعرض إلى مراحل دورة حياة المنتج كما يلي:

-مرحلة التقديم:

تكون مهمة المؤسسة الأساسية هي إيجاد سوق وذلك عن طريق محاولة جذب عدد كاف من المستهلكين، وخلال هذه المرحلة يكون هناك سعر مرتفع للمنتج و تنوع في منافذ التوزيع، كما تكون تكاليف الإعلان مرتفعة والمبيعات تكون منخفضة وبذلك المؤسسة تتبع إستراتيجية تنمية سوق جديدة والإستراتيجية الهجومية.

-مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تكون بداية دخول منافسي المنتج للسوق رغم أن السلعة قد تحقق في هذه المرحلة أرباحا عالية ، لكونها قادرة على ضبط تكاليفها بصورة أحسن من المرحلة السابقة وكذا قدرتها على استخدام قنوات توزيع أحسن مما يعني اتساع في السوق وتقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتصميم استراتيجيات لاختراق السوق وإتباع كذلك الإستراتيجية الهجومية.

-مرحلة النضج والتشبع:

في هذه المرحلة يكون هدف المؤسسة هو تثبيت حصتها السوقية ومتابعة ومراقبة أداء المنتج في السوق، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو أن الطلب على السلعة قد يزيد أو ينخفض نتيجة للعوامل الديموغرافية، النفسية، الاجتماعية و الاقتصادية للمستهلكين، وخلال هذه المرحلة عادة ما يكون هناك

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تدهور رئيسي في معدلات الأرباح المحققة وزيادة حدة المنافسة، مما يجعل الإستراتيجية المتبعة في هذه الحالة دفاعية.

-مرحلة التدهور:

في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تفادي الخسائر بسبب انخفاض الطلب على المنتج باستمرار، مما يجعل المؤسسة لا تقوم باستثمار موارد إضافية لتعديل مواصفات المنتج وتعمل على تقليص نفقاتها بشكل كبير على أعمال الترويج، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو تدهور المبيعات بدرجة كبيرة ، انخفاض الأرباح بدرجة كبيرة جدا، إزدیاد الحاجة إلى إعادة النظر في سياسات التسعير و الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة تكون دفاعية¹.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يتضمن وضع الإستراتيجية التنافسية معرفة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة ووضع أهداف طويلة الأجل والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة.

أولا: تعريف الإستراتيجية التنافسية

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف²، كما تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مع المنافسين³، وتحدد هذه الإستراتيجية التنافسية من خلال ثلاث مكونات أساسية⁴:

1. طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع وهكذا.

2. حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مرجع سابق، ص422.

² شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة -ENCG- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 12.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص79.

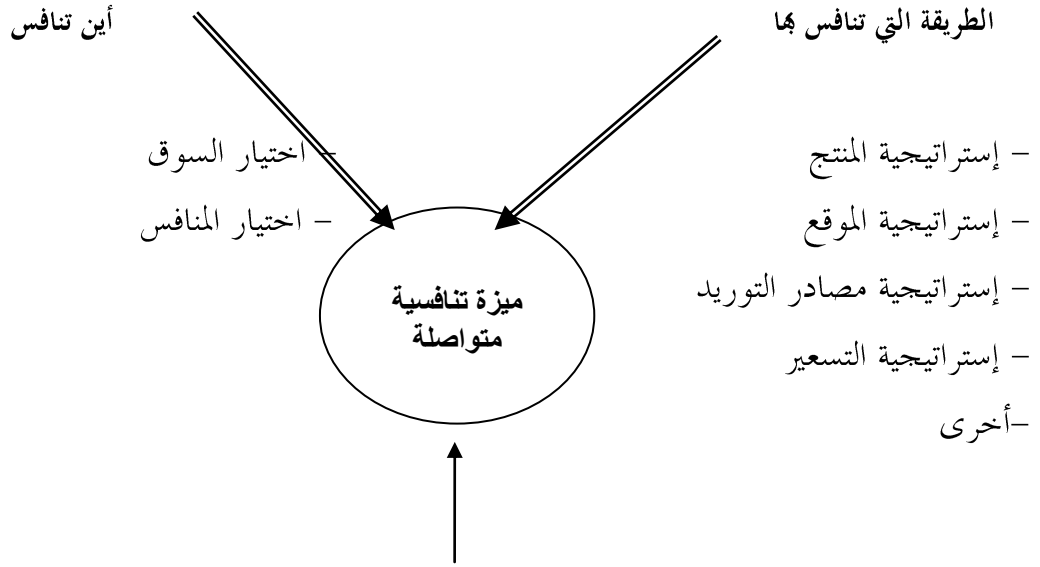
⁴ المرجع نفسه، ص79-80.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

3 . أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الآتي:

شكل رقم (9-I): الحصول على ميزة تنافسية متواصلة.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص80.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية التنافسية

تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:¹

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

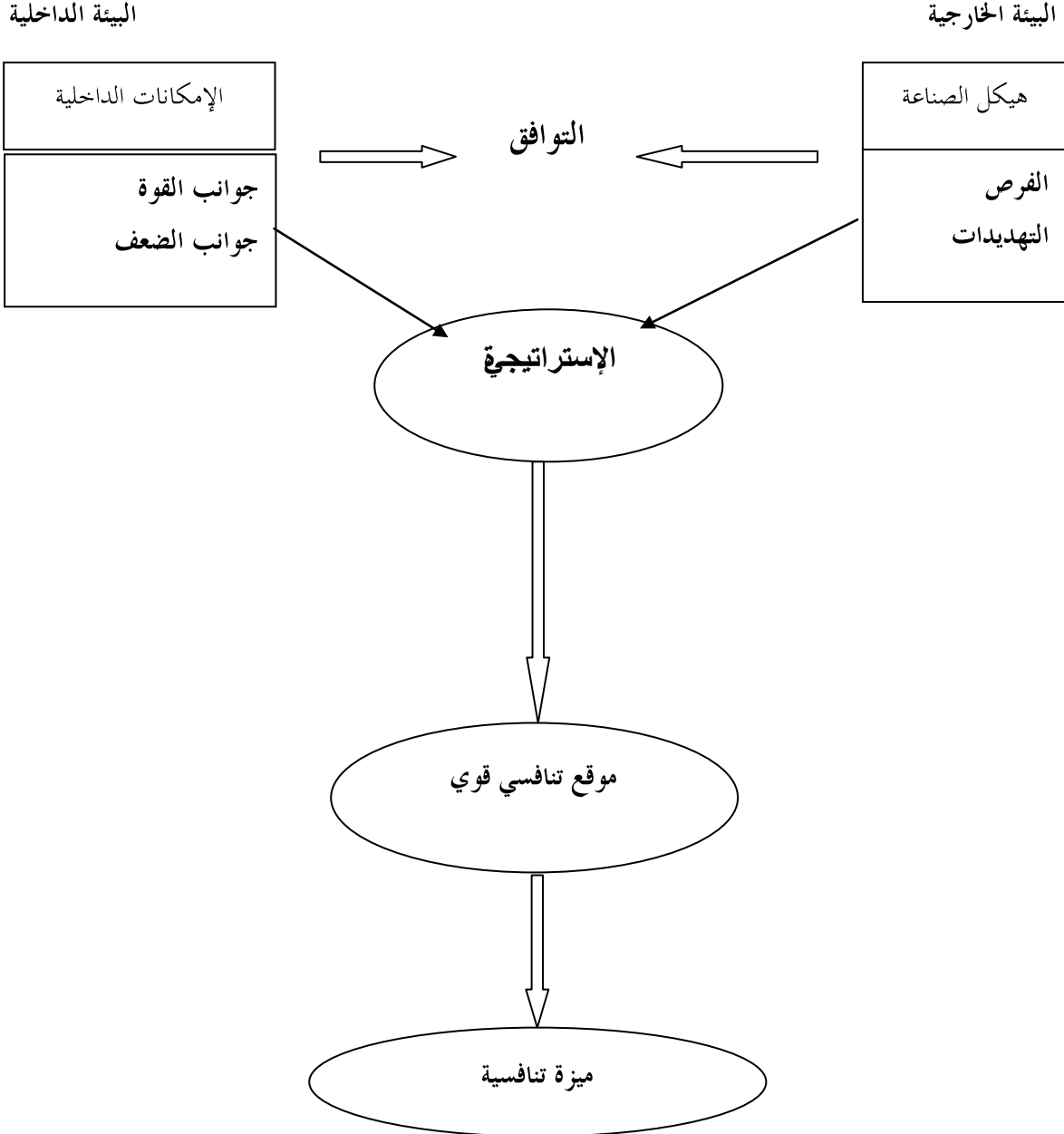
ويتمثل الهدف من وضع وصياغة الإستراتيجية التنافسية في حصول المؤسسة على موقع تنافسي قوي، مما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية أي إيجاد ما يميز المؤسسة من خصائص عن بقية منافسيها ومعرفة كيفية التموقع الجيد بناء على تحليل البيئة التنافسية التي تنشط فيها والتأقلم مع مختلف المتغيرات الموجودة، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واكتشاف جوانب القوة والضعف الخاصة

¹ شيفارة هجيرة ، مرجع سابق، ص12.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

بالمؤسسة قصد العمل على التكيف معها على مستوى بيئتها الداخلية ، ويمكن توضيح كيفية إستجابة الإستراتيجية لوصول المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (10-I): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص80.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

إن أهم ما يميز إستراتيجية المؤسسة هو استغلال نقاط قوتها ومصادر تميزها التنافسي، وفي هذا الصدد يوصي "بورتير" وهو خبير في الإستراتيجيات بثلاث إستراتيجيات تنافسية شاملة نوعية للتفوق على المؤسسات المنافسة في صناعة معينة تتمثل في كل من إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

أولاً: إستراتيجية تدنية التكاليف

الهدف من هذه الإستراتيجية يكمن في تحقيق تكلفة أقل من المنافسين في إنتاج نفس السلعة أو الخدمة، وبذلك تصبح المؤسسة الوحيدة التي تطبق هذه الإستراتيجية ، ولكن عدم استمرارها قد يكون نتيجة لوجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها. إن تطبيق إستراتيجية تدنية التكاليف يمكن المؤسسة من التمتع أفضل من المنافسين في السوق وزيادة حصتها السوقية، ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية وبذلك فهي تعتمد على المنافسة السعرية في هذه الحالة، بحيث أن هذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة ، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية¹، وتعمل المؤسسة في هذا المجال على الاستمرار في متابعة التخفيض في تكاليفها .

لتحقيق إستراتيجية تدنية التكاليف يتطلب توفر عدة شروط هي:²

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلعة المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

إن إتباع إستراتيجية تدنية التكاليف يترتب عليه فرض أسعار تقل عن تلك المفروضة على المنتجات من طرف المنافسين، كما أنه إذا اتجهت الشركات العاملة في نفس المجال الصناعي إلى تقديم

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص204.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجي، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر، ص284.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن الشركة الرائدة في مجال التكلفة ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

إذا ما حدث وأن زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي وبدأت الشركات تتنافس على الأسعار، نجد أن الشركات ذات التكلفة الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى ، خاصة وأن المؤسسات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تكون لها الإمكانيات التي تسمح لها بخفض أسعار السلع في السوق واعتماد هذه الطريقة كسلاح هجومي أو دفاعي، لذلك فالمؤسسة يتطلب منها أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع.

ثانيا: إستراتيجية التميز

تعتمد هذه الإستراتيجية على تحقيق سلع وخدمات متميزة عن المنافسين، وقد يكون هذا التميز مبني على أساس جودة المنتج، العلامة أو الخدمة. ويتم التركيز في هذا النوع من الإستراتيجيات على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، وقد تختلف طرق التميز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد، منها:¹

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
- تكنولوجيا مميزة.
- خصائص مميزة للمنتج.
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

إن تحقيق المؤسسة للتميز عن المنافسين الآخرين يكمن في تمكنها من كسب خاصية فريدة يطلبها الزبائن²، فهذه الإستراتيجية يكون الهدف منها هو تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر³، وبذلك فهي تسمح بجذب هؤلاء الزبائن وضمهم للمؤسسة، وضمان ولائهم حتى وإن كانت أسعار المنتجات عالية، وهذا الولاء للزبائن يعد أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد مجال صناعة المؤسسة.

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، دون تاريخ

نشر، ص194

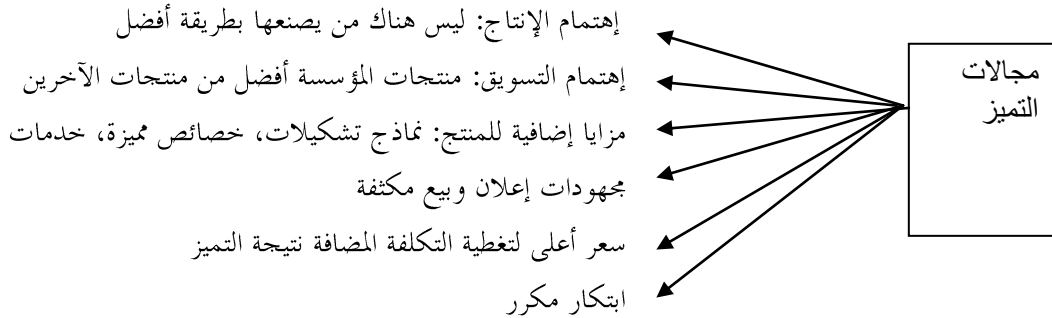
² PORTER. M, l'avantage concurrentiel, op.cit, p26.

³ أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص176.

1. مداخل إستراتيجية التميز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج مؤسسة ما عن المؤسسات الأخرى المنافسة ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات ممتازة، توفير قطع الغيار والتصميم الهندسي والأداء وجودة غير عادية (مميزة)، وجود سمعة جيدة، مدى واسع من الخدمات المقدمة والريادة التكنولوجية. وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ومن أهم مجالات التميز على تحقيق قدرة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:¹

- التميز على أساس التفوق التقني.
 - التميز على أساس الجودة.
 - التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
 - التميز على أساس تقديم منتج بقيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- ويمكن توضيح أهم ما يمكن للمؤسسة أن تتميز به، حسب الشكل التالي:
- الشكل رقم (11-I): مجالات التميز.



المصدر: من إعداد الطالب حسب معلومات مأخوذة من كتاب نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

ولا ينبغي للمؤسسة عند ابتكارها لمنتج معين، الوقوف عند هذا الحد لان ذلك قد يستغرق فترة ليست طويلة ليتم تقليدها من المنافسين، لذلك عليها العمل على تحقيق الاستمرارية لهذه الإستراتيجية.

2. شروط تطبيق التميز:

إن تطبيق إستراتيجية التميز تتطلب من المؤسسة أن تكون مدركة لمدى اختلاف منتجاتها والقيمة التي تحويها مقارنة بالمنافسين، ومدى الإستخدامات التي توفرها هذه المنتجات للمستهلكين وقدرتها على التوافق مع إحتياجاتهم ورغباتهم، ومن بين ما يتطلب توفره لتطبيق إستراتيجية التميز هو عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز، كما ينبغي على المؤسسة أن تحسن

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 119.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

اختيار الموارد المستخدمة في الحصول على منتج ذو جودة، وأن تعمل على تكثيف الجهود التي تخص البحوث والتطوير لتقديم نماذج جديدة ومطلوبة من المنتجات مع العمل على التحكم في عمليات التصنيع، رغم أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري. وقد توصلت الدراسات الحديثة أن إستراتيجية التميز تؤدي غالبا إلى معدلات عالية من الربحية، بحيث أن هذه الإستراتيجية توضح قيمة المنتج للزبائن في السوق وهؤلاء الزبائن يقبلون دفع سعر مرتفع على المنتج مقابل الحصول على تلك القيمة التي يتميز بها المنتج، وهذا ما يؤدي إلى حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر وتحسين قدرتها التنافسية.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

الهدف من هذه الإستراتيجية هو حصول المؤسسة على موقع أفضل في السوق بتركيزها على قطاع سوق معين وتحديد بدقه ، أي اختيار مجال المنافسة في سوق تحدده المؤسسة. وتختلف إستراتيجية التركيز عن سابقاتها (إستراتيجية تدنية التكاليف وإستراتيجية التميز) في كونها إستراتيجية تركز على نشاط معين وعلى مجموعة معينة من الزبائن، بحيث تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

1 .تطبيق إستراتيجية التركيز:

- يكون تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال:¹
- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
 - تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
 - التمييز والتكلفة الأقل معا.
- أ- التركيز مع التميز: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في المنتج والموجهة إلى سوق مستهدف محدود وليس للسوق ككل أو على مجموعة معينة من العملاء.
- ب- التركيز مع تدنية التكاليف: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على تدنية التكاليف مع التركيز على سوق مستهدف محدود أو على مجموعة معينة من العملاء وليس السوق ككل.

¹ المرجع السابق، ص 119.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ج- التركيز مع تدنية التكاليف والتميز معا: في الحقيقة فإنه من الصعب جدا جمع بين إستراتيجية تدنية التكاليف وإستراتيجية التميز، فالتميز في حد ذاته يعني ارتفاعا في التكلفة وبالتالي ارتفاعا في السعر النهائي للمستهلك، كما أن إستراتيجية السعر المنخفض تتطلب تحكما وإشرافا صارما على بنود التكاليف مما يعوق أية محاولات داخل المنشأة لابتكار منتجات جديدة. والمؤسسة ينبغي أن تحاول التوفيق بين الإستراتيجيات لتحقيق هدفها، حيث إنه يمكن لمؤسسة ما أن يكون هدفها هو تحقيق إستراتيجية تدنية التكاليف وإستراتيجية التميز في آن واحد مثلما هو حال العديد من الشركات اليابانية التي استطاعت تقديم جودة عالية بأسعار منخفضة لمنتجاتها، خصوصا وأن الوقت الراهن يفرض على كل المؤسسات أن لا تغفل عن الأسعار ولا عن الجودة ولا عن إحتياجات الزبائن.

2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:

تتحقق إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:¹

- عندما توجد مجموعة متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

مما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية للإستراتيجيات التنافسية، حددها "بورتير" (PORTER)

الشكل رقم (I-12): الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

الميزة التنافسية

التميز		التكلفة الأقل	النطاق التنافسي
إستراتيجية التميز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع	
إستراتيجية التركيز على التميز	إستراتيجية التركيز على التكلفة	سوق مستهدف ضيق	

المصدر: جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي - الدار الجامعية، 2002، ص272.

الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة تختلف حسب الميزة التنافسية التي تود المؤسسة تحقيقها أو تبحث عنها والتي يمكن الحصول عليها تبعا لإمكانات المؤسسة وموقعها التنافسي في السوق.

¹ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص185-186.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وفي ظل تحقيق هذه الإستراتيجيات فإن الأمر يتطلب بعض المهارات والموارد إلى جانب متطلبات تنظيمية يمكن التعرض لها في الجدول التالي:

جدول رقم (I-2): متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
(1) الريادة في التكلفة الكلية	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال. - مهارات هندسية/فنية. - إشراف مكثف وكفاء على العمالة. - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع . - نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق.
(2) التميز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية. - مواصفات في المنتجات متميزة - الابتكار والتطوير. - قدرات عالية في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا. * قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية او غير كمية. - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين
(3) التركيز	<ul style="list-style-type: none"> * مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص283.

إن تحقيق الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة يتطلب مختلف المهارات والموارد التي ينبغي توفرها لدى المؤسسة وتعلق قدرة المؤسسة على إدراك الصعوبات والتعقيدات التي تواجهها، كما تتطلب هذه الإستراتيجيات معايير ينبغي مراعاتها عند تطبيق أي إستراتيجية ولها أهميتها في كونها تمثل مصدر قوة للمؤسسة لتحسين قدرتها التنافسية وهذه المعايير تتمثل في المتطلبات التنظيمية المذكورة في الجدول أعلاه.

الفصل الأول : مدخل لدراسة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

- حتى نلم بأهم ما يرتبط بمصطلح القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ارتأينا إعطاء تعريفات تخص مواضيع المنافسة والتنافسية ومختلف أشكالها إلى جانب مختلف العناصر المتعلقة بالقدرة التنافسية للمؤسسة ، ومن خلال ه ذا الفصل يمكننا استخلاص النتائج التالية:
- تعبر القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على مدى قدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس النشاط وتقدم منتجات وخدمات في نفس السوق ومن ثم تسمح لها بالحصول على مركز تنافسي ملائم ومدى استطاعتها على تنفيذ إستراتيجيات تحقق لها أهدافها وتمكنها من التميز والتفوق على منافسيها.
 - إن حتمية تحقيق القدرة التنافسية في سوق مفتوح لا تتوفر فيه الحماية والدعم الذي اعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية، جعل من الضروري أن تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تمثل المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ولكن اكتساب هذه الميزة التنافسية لا يكفي المؤسسة في تحقيق أهدافها التنافسية بل ينبغي أن تعمل على استمرارها وتواصلها.
 - حتى تتمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية لا بد من تبني الإستراتيجية التنافسية التي تسمح لها بوضع خطط تمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة مختلف الفرص والتهديدات، وقد تطرقنا بالإضافة إلى ذلك لمختلف الإستراتيجيات التنافسية الشاملة والتي من بينها ما يتعلق بتدنية التكاليف قصد الحصول على منتج بتكاليف منخفضة ويتميز بجودة عالية ، مما يسمح للمؤسسة بتحسين قدرتها التنافسية.
- إن القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تدعو إلى فهم حقيقة مهمة ، وهي أن التطورات الاقتصادية في مختلف المجالات التي تتعلق بالمؤسسة أصبحت تفرض عليها ضرورة مواكبة ما يدور في البيئة التنافسية التي تعمل بها، خاصة وأن أية حركة من أية مؤسسة تؤدي إلى رد فعل من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة. ومن بين ما يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في هذا المجال هو التحكم في مختلف تكاليفها قصد تحسين قدرتها التنافسية ، خاصة وأن التكلفة لم تعد تتعلق فقط بالمصاريف الفعلية التي تنفقها المؤسسات لتسيير نشاطاتها أو الحصول على منافع معينة ، ولكن أصبحت تدنيتها تشكل إحدى أهم الأساليب والإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بمواجهة منافسيها ، ونظرا لتعدد معاني التكلفة، وباعتبارها من المصطلحات الشائعة الإستعمال ، إرتأينا التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع التكلفة ومحاولة توضيحها ، وذلك ما سنتعرض إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

تمهيد:

تعتبر التكاليف من المواضيع التي هـي محل اهتمام المحاسبين والاقتصاديين ومن لهم علاقة بها، وكون الموضوع مشترك، فهذا ما قد يؤدي إلى مزيد من المعرفة لبعض الجبايا المتعلقة به، خاصة أنه من الموضوعات التي لا تفسر بكيفية وحيدة، وإنما توجد له عدة تفسيرات.

لقد تطور هذا المفهوم عبر التاريخ، مع التطورات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية في مختلف المجالات الصناعية، التجارية والخدماتية، وما نتج عنها من توسع نشاطها وتعدد منتجاتها، الأمر الذي صعب طرق حساب وتحديد تكاليفها، رغم أن محاسبة التكاليف قد أثبتت نجاعتها في هذا المجال. إن الأبحاث الاقتصادية والمحاسبية كان لها دور كبير في تطور طرق حساب التكاليف، وكيفية الرقابة عليها بما يحقق للمؤسسة الاقتصادية إمكانية حسن استخدام مواردها، زيادة إنتاجها وتعظيم أرباحها.

وفي هذا الفصل حاولنا دراسة العناصر الأساسية التي يقوم عليها موضوع التكلفة، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكاليف.

نتناول فيه المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتكلفة، من خلال تعريف التكلفة، محاسبة التكاليف ومختلف تصنيفات التكاليف.

- المبحث الثاني: تحليل طرق حساب التكاليف.

نستعرض فيه مختلف الطرق المستخدمة لحساب التكاليف مع القيام بتحليلها.

- المبحث الثالث: علاقة التكلفة بحجم الإنتاج والتسعير.

نتعرض فيه إلى العلاقة التي تربط التكلفة بحجم الإنتاج مع التعرض إلى تحليل العلاقة حسب الاقتصاديين والمحاسبين، ثم تحليل علاقة التكلفة بالتسعير.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكاليف

التكلفة لها دور هام في مختلف القرارات الاقتصادية، لذلك فهي تتطلب فهما جيدا، خاصة وأنها من المصطلحات الشائعة الاستعمال بشكل كبير، ولها معاني كثيرة تختلف بين الأطراف التي تستعملها، أو حتى من ناحية الاختلاف في مضمونها بين فترة زمنية وأخرى لذلك من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم دقيق لها.

المطلب الأول: مفهوم التكلفة

قصد الوقوف على مختلف المفاهيم الخاصة بها وفهم معانيها، ينبغي التعرض إل العناصر الأساسية التي تساعد على فهم معنى هذا المصطلح.

أولا: مفهوم التكلفة عند الاقتصاديين

من بين الخلافات القائمة بين الاقتصاديين والمحاسبين هي طريقة تفسير أو صياغة معلومات التكلفة ويمكن الحديث عن مفهوم تكلفة الفرصة البديلة، باعتبار الاقتصاديين يعتمدون بصفة كبيرة على هذا المفهوم، والذي يتعلق بتضحيات ببدائل لم يتم الاستفادة منها نظرا لاستخدام الموارد المتاحة في بديل معين بدل البدائل الأخرى، فاستخدام حجم معين من الموارد في إنتاج سلعة معينة يعني التضحية بسلع أخرى، كان يمكن أن توجه هذه الموارد لإنتاجها¹.

وينشأ هذا المفهوم على أساس اقتصادي هو أن لكل مورد منفعة خاصة به، يمكن أن يشبع بها حاجات كثيرة ومتعددة، فاختيار التضحية بمورد معين يجعل القائم بذلك يحصل على منفعة هذا المورد، وفي المقابل يتخلى عن منافع البدائل الأخرى، أي أن تكلفة الفرصة البديلة تعني من الناحية الاقتصادية الإيرادات أو الأموال المفقودة على أحسن البدائل المعروضة، نتيجة لتوظيف الأموال في استخداماتها الحالية²، رغم أن هناك صعوبة لتحديد أفضل الاستخدامات لرأس المال مثلا، بالدقة الكاملة واللازمة. والأستاذ فيشر Fisher يطلق على التكلفة بالفرص، وتتمثل في تضحيات نتيجة عدم إتباع بديل أكثر عائدا، فهي عوائد مفقودة³، والفرق بين العائد المحقق فعلا من بديل معين وبين ما كان من الممكن

¹عمر محي الدين، عبد الرحمن يسرى أحمد، مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1974، ص 207.

² محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 83.

³ اسماعيل العشناني، أثر التكلفة المتغيرة على إيرادات المؤسسة بين فرضيات النظرية الاقتصادية والمحاسبية-دراسة قياسية-

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003م، ص 37..

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

أن يتحقق من الفرصة البديلة الأخرى هو الذي يمثل التكلفة في هذه الحالة، أي تكلفة الفوائد من البدائل المضحي بها نتيجة اختيار بديل ما باعتباره أفضل البدائل، ومن ثم فقد تمت التضحية بعائد متوقع أن يتحقق جراء الفوائد الموجودة في البدائل الأخرى.

إلى جانب مفهوم التكلفة عند الاقتصاديين المتعلق بتكلفة الفرصة البديلة هناك مفهوم آخر والذي يعبر عنه بالتضحية النقدية، والتي تعني أن المنتج عندما يحصل على عوامل الإنتاج يقوم بتعويض أصحابها بمبالغ نقدية تعادل في قيمتها التضحية التي تحصل عليها من طرف أصحاب عوامل الإنتاج. فتكاليف الإنتاج هي كل ما يتحمله المنتج من أموال في سبيل إنتاج السلعة ويتم التعبير عن التكلفة في صورة نقدية¹، وفي إطار الإشارة إلى ذلك، أظهر الاقتصادي لافتويش Leftwich أن تكلفة الإنتاج تعتمد على²:

- مقدار ما يجب على المشروع دفعه في سبيل مصادر الإنتاج، أي أسعار هذه المصادر.
 - مستوى كفاءة استخدام المشروع لهذه المصادر، أي الكميات اللازمة لإنتاج المنتج.
- فمن خلال التعريف تتم مقابلة النقود مع عوامل الإنتاج، وقيمة التضحية معبر عنها بالنقود، بحيث يتم دفع قيمة ما يحصل عليه طالب عوامل الإنتاج عن طريق النقود، وهذه التضحية النقدية هو الحصول على منافع تتمثل في خدمات عوامل الإنتاج.

بالإضافة إلى مفهوم التكلفة عند الاقتصاديين والمعبر عنه بتكلفة الفرصة البديلة والتكلفة النقدية، هناك مفهوم آخر، يتعلق بمفهوم التكلفة غير النقدية، وهو يرتبط بالتضحيات الطبيعية المقدمة والتي تساهم في تحقيق النشاط الاقتصادي كالجهد المبذولة من كل أنواع العمل التي تدخل في إنتاج السلعة، بحيث أن هذا العمل يتضمن الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها الإنسان في سبيل خلق أو زيادة المنافع. أما فيما يخص عنصر رأس المال، والذي يجده الاقتصاديون بكل الموارد غير البشرية المشتركة في توصيل السلع إلى المستهلك الأخير، والتي تستخدم في إتمام العملية الإنتاجية، وبدوره فإنه يساهم في العملية الإنتاجية بتقديمه تضحية متمثلة في الانتظار³.

كما أن عنصر الأرض بدوره يقدم تضحية الانتظار إلى جانب تحمل المخاطرة، وعنصر التنظيم باعتبار دور المنظم يكمن في دراسة السوق وتحديد الطريقة المثلى للنشاط الإنتاجي، مزج مختلف عناصر

¹ عمر محي الدين، عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص38.

² إسماعيل العشناني، مرجع سابق، ص38.

³ المرجع نفسه، ص35.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

الإنتاج بنسب معينة، تحمل نتائج العمل سواء كانت ربحاً أو خسارة وتحمل مختلف أنواع القلق نتيجة المخاطرة التي يقوم بها، خاصة وان تخفيض النفقة الكلية لأي نوع من أنواع الإنتاج يعني إيجاد التوليفة من الكميات لعوامل الإنتاج التي تحتاج إلى أقل تكلفة ممكنة من جميع التوليفات التي يمكن استخدامها للحصول على نفس المستوى من الإنتاج.

وبالتالي فإن التكلفة عند الاقتصاديين هي كل التضحيات المادية أو المعنوية ذات القيمة الاقتصادية التي تبذل أو تدفع في سبيل الحصول على إيراد حاضر أو مستقبلي، عادة ما ترتبط بالإنتاج المحقق أو الخدمة المؤداة كمقابل لتلك التضحيات أو تعويضاً عنها.

ثانياً: مفهوم التكلفة عند المحاسبين

عند المحاسبين، التكلفة تتعلق بكل ما تضحي به المؤسسة قصد بلوغ الأهداف المسطرة مع قبول ما يتم التضحية به للقياس الكمي، حيث يتم إظهار مجمل الربح أو الخسارة وصافي الربح والخسارة على ضوء مقابلة جميع التكاليف بالإيرادات، وباعتبار التكلفة تمثل تخفيضاً لإيرادات المؤسسة، ومن ثم تنقص قيمة الربح، وكون المحاسبة تسعى إلى تحديد الأرباح بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، هذا ما جعل مفهوم التكلفة يأخذ موضعاً واضحاً ومهماً بالنسبة للمحاسبين.

ويعتبر شرط أو ركن مادية التضحية أو الاستنفاد جوهرية في مفهوم التكلفة عند المحاسبين، حيث تعرف التكلفة على أنها تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية في الحاضر أو المستقبل، فالتكلفة تتعلق بصفة التضحية المادية، أو استنفاد موارد اقتصادية بطريقة اختيارية لقرار التضحية، والهدف من وراء ذلك هو الرغبة في الحصول على منفعة مادية، بمعنى أن الهدف من هذه التضحية أو الإنفاق هي تحقيق إيراد، ومن ثم العمل على تحقيق أعلى منفعة بأقل التضحيات، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

وينظر المحاسبون للتكلفة على أنها تضحية يتم التعبير عنها في صورة عدد من وحدات النقد أو ما يعادلها للحصول على "الموارد أو المنافع الاقتصادية التي تستخدم في الإنتاج أو الشراء أو الخدمات"¹، ويتجلى لنا من خلال هذا التعريف بأن التضحية بالموارد الاقتصادية ينبغي أن تكون مرتبطة بقيمة يتم استعمال مقياس النقود لقياسها.

¹ عدنان هاشم السمراني، محاسبة التكاليف - المبادئ الأساسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الجزء الأول، 1998، ص38.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

ويتفق المحاسبون والاقتصاديون على أن التكلفة لها معنى محدد يتمثل في التضحية لكن في مجال قياسها عن طريق النقود، هناك اختلاف بينهم، كون أن الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار التقلبات التي تحدث لقيمة النقود، وما تتركه من أثر على تغير قيم السلع والخدمات، بينما المحاسبون يصرون على ثبات وحدة النقد.

وحسب وجهة النظر المحاسبية بشأن اعتبار التكلفة تعبر عن قيمة الموارد الاقتصادية المستخدمة فعلا، فتكون هذه القيمة مكونة من الوحدات المستخدمة من الموارد و السعر الوحدوي للمورد. تنشأ التكلفة من قيمة ما استخدم من تلك الوحدات من الموارد الاقتصادية وما تم تحمله من تضحيات في العملية الإنتاجية أو الخدمائية، وتكون حسب القرارات المتخذة.

مفهوم التكلفة عند المحاسبين بالإضافة إلى كونها تشكل مجموعة الأعباء أو مجموعة خدمات في مرحلة معينة أو بمنتج مادي معين أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية، أصبح لها مفهوم آخر من خلال امتداده ليشمل تحقيق الرشادة والكفاية الاقتصادية للمشاريع الاقتصادية، فلخدمة القرارات الإدارية وترشيدها، فإن المؤسسة تكون بحاجة لمعرفة مختلف التكاليف التي ترتبط بسلعة أو خدمة أو مشروع أو عميل أو نشاط أو إدارة أو برنامج.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن التكلفة عند المحاسبين تعبر عن تضحية بموارد اقتصادية، يتم استنفادها اختياريا، ويكون سبب حدوث هذه التضحية هو الحصول على منافع سواء في الحاضر أو في المستقبل، ويمكن قياس هذه التضحية المادية بوحدات نقدية أو ما يعادلها من وحدات للقياس. كما توجد في المحاسبة بعض المصطلحات المقاربة للتكلفة، ويمكن التعرض لها فيما يلي:

- سعر التكلفة:

هو عبارة عن مجموع التكاليف التي يتكلفتها منتج معين أو خدمة مقدمة ابتداءً من انطلاق عملية إعدادها إلى مرحلة وصولها إلى المرحلة النهائية¹، بمعنى آخر فإن سعر التكلفة للمنتج وللخدمات هو كل ما تكلف لإنتاج المنتج أو لأداء الخدمات منذ انطلاق العملية لغاية المرحلة النهائية أي مرحلة البيع، فكل ما كلف إنتاج المنتجات المباعة، وما أضيف لها من مصاريف للتوزيع يعبر عن سعر التكلفة، وهذا الأخير هو وحيد يمثل مجموع التكاليف المتعلقة به الخاصة بالمنتج المباع أو الخدمة المباعة.

¹ ناصر دادي عدون، محاسبة التكاليف، الجزء الثاني، مطبعة البعث الجزائر، 1988، ص51.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

وتختلف مكونات سعر التكلفة من المؤسسة الصناعية إلى المؤسسة التجارية، فلدى المؤسسة الصناعية يضم سعر التكلفة كل من تكلفة الشراء للمواد المستعملة، تكلفة الإنتاج للوحدات المباعة و مصاريف التوزيع للوحدات المباعة. ويتكون سعر التكلفة لدى المؤسسة التجارية من تكلفة الشراء للوحدات المباعة و مصاريف التوزيع للوحدات المباعة.

وسعر التكلفة يتمثل في مجموع الأعباء (كل استهلاك تقوم به المؤسسة يخص السلع والخدمات والموجه لاحتياجات الاستغلال أو لأهداف الإنتاج والبيع لهذه السلع والخدمات) أي مختلف الموارد المخصصة لأغراض الإنتاج والبيع للسلع والخدمات التي يتحملها المنتج عن عملية التصنيع، بالإضافة إلى كامل التكاليف التي تتبعه بعد ذلك أي مصاريف التوزيع، فهو ما كلف المؤسسة في الحصول على المنتوجات المباعة إضافة إلى كل مصاريف التوزيع. وباعتبار سعر التكلفة يساهم في تحديد النتائج ومختلف عناصر الإنفاق فهو يخدم مختلف وظائف المؤسسة كوظيفة التسويق، الإنتاج، المالية... إلخ.¹ بالإضافة إلى الفرق بين التكلفة وسعرها، يمكن التعرض إلى مجموعة من المصطلحات الأخرى المقاربة للتكلفة كالمصروف، الخسارة والأصل.

-المصروف:

كثيرا ما يكون هناك خلط بين مفهومي المصروف والتكلفة، رغم إمكانية التمييز بينهما، في حين أن التفرقة بين المصطلحين تكمن في كون التكلفة تعبر عن حجم الموارد المستخدمة في الإنتاج الصناعي لسلعة ما أو ما تم تحمله لشراء بضاعة ما أو خدمة ما في حين يحدد المصروف حجم الموارد المستخدمة خلال فترة محاسبية معينة أي يمثل التكاليف التي تم استنفادها ومقابلتها بإيرادات معينة خلال الفترة المحاسبية المحددة استنادا لمبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف. ونقطة المقابلة بين التكاليف والإيرادات لخطية قياس الدخل هي التي تعبر عن الواقعة المحددة لهذه التفرقة، علما أن الإيراد لا يحدث إلا إذا سبقته عملية تقديم سلعة أو خدمة، أي التكلفة سابقة زمنيا للإيراد وضرورية لحدوثه، فمن خلال عملية استنفاد التكاليف في نشاط المؤسسة وتحصيل إيرادات، فإن قيمة الجزء المستنفذ تتمثل في مصروف.

¹ Francois Blondel, Gestion de la production, Dunod, paris, 2^{eme} édition, 1999, p294.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

-الخسارة:

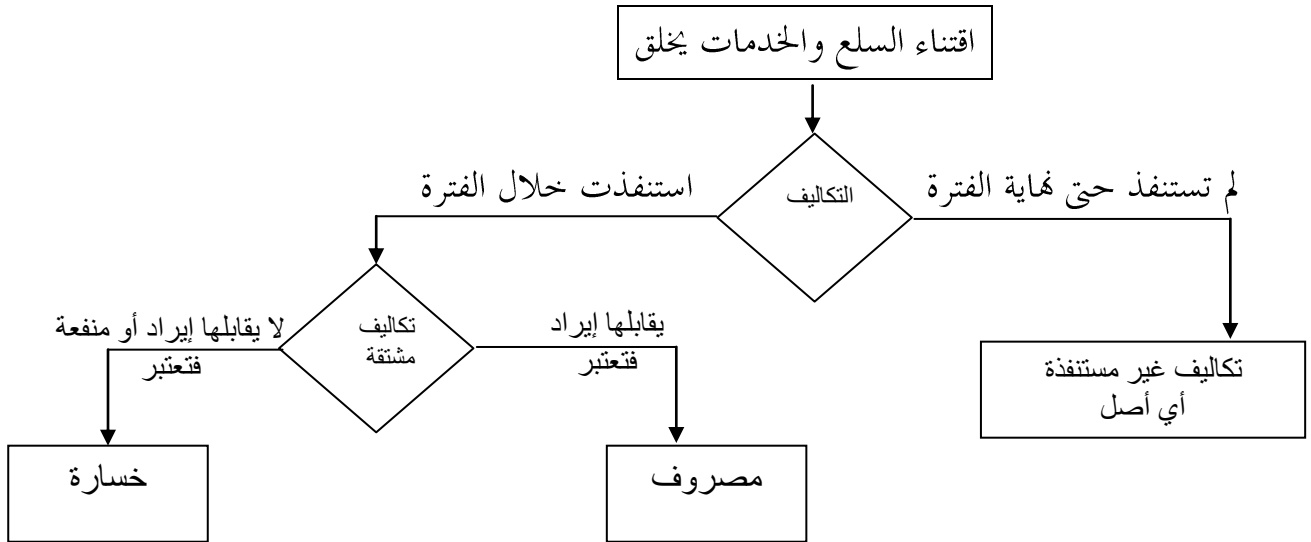
عند قيام المؤسسة بمزاولة نشاطها، فتتكبد نتيجة ذلك تكاليف تتمثل في تضحيات اقتصادية من أجل تحقيق منفعة وتحقيق أهدافها، لكن استنفاد هذه التكاليف وعدم تحقيق إيراد يعبر عن خسارة، أي إذا استنفذت هذه المنافع ولم تتمكن المؤسسة من الحصول على أي فائدة (ولا ينتظر لها أن تحصل) في مقابل هذا الاستنفاد على أي فائدة أو إيراد، فقيمة ذلك الجزء المستنفذ يعتبر كخسارة بالنسبة للمؤسسة، أو إذا زادت قيمة التضحيات المادية وهي التكاليف عن قيمة المنافع المادية فإن الفرق يصبح خسارة.¹

-الأصل:

عندما تتحمل المؤسسة تضحيات (تكاليف) من أجل الحصول على منافع، فإذا لم تستنفذ هذه المنافع في نشاطها خلال الدورة المالية، وتخزنها لديها في انتظار استنفادها، تصبح تعبر عن أصل لدى المؤسسة وتعتبر بمثابة تكاليف غير مستنفذة، وهي تمثل قيمة المنافع الاقتصادية التي حصلت عليها المنشأة ولم تستنفذ بعد، ولذلك فهي أصولاً لدى المنشأة.²

وبناءً على ما سبق ذكره يمكن توضيح العلاقة بين التكلفة، المصروف، الخسارة والأصل حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (II-1): العلاقة بين التكلفة، المصروفات، الأصل والخسارة.



المصدر: صالح عبد الله الزرق، عطا الله وارد خليل، محاسبة التكاليف الفعلية، مرجع سابق، ص27.

¹ عبد المقصود ديبان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعي الإبراهيمية: الإسكندرية، 2002م، ص60.

² صالح عبد الله الزرق، عطا الله وارد خليل، محاسبة التكاليف الفعلية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص25.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

المطلب الثاني: محاسبة التكاليف

لا يمكن اعتبار محاسبة التكاليف من مجالات الدراسة الحديثة ولكنها من مجالات الدراسة القديمة العهد فإذا كان بعض الباحثين يرجعونها إلى أوائل القرن الرابع عشر، فإن هناك من يرجعها إلى ما قبل الميلاد، بحيث يمكن القول بأنها موجودة منذ عصر الفراعنة، حيث كانوا يتبعون أنظمة وإجراءات خاصة للنشاط الزراعي والمعماري آنذاك. وقد عادت للظهور حالياً كتقنية تعمل على خدمة إدارة المؤسسات ومساعدتها على التخطيط، التنفيذ والرقابة، نتيجة لقصور المحاسبة العامة عن تقديم معلومات ملائمة لأصحاب المؤسسات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة.

أولاً: تعريف محاسبة التكاليف

تعرف محاسبة التكاليف على أنها أداة تحليلية تحكمها مجموعة من المبادئ والأصول العلمية ويطبقها محاسب التكاليف في سبيل تتبع وتسجيل عناصر التكاليف من مواد وعمالة وخدمات مع ربطها بمراكز التكلفة وبوحدات المنتجات أو الخدمات، وذلك بهدف قياس التكاليف بالإضافة إلى الرقابة عليها وتخفيضها¹، كما يعرفها معهد محاسبة التكاليف بلندن بأنها عملية المحاسبة على التكلفة بدءاً من نقطة حدوث النفقة أو الالتزام بها وصولاً إلى تحديد علاقتها النهائية بمراكز وحدات التكلفة². ويعبر هذا النوع من فروع المحاسبة على المبادئ والأساليب المطبقة من طرف المؤسسات لاستخدامها في تخطيط ومراقبة التكاليف التي تخص الموارد المضحى بها من قبل هذه المؤسسات، وأصبحت محاسبة التكاليف تمثل أمراً ضرورياً لاستقرار المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وقدرتها على المنافسة مع مثيلاتها في نفس النشاط، خاصة وان محاسبة التكاليف لم تعد تخص المؤسسات الصناعية فحسب، ولكن أصبحت تطبق في مشروعات تعمل بقطاعات أخرى سواء كانت خدمية، زراعية، تجارية ومالية...إلخ.

وتهتم محاسبة التكاليف بقياس التكلفة بما يحقق أغراض معينة تساعد إدارة المؤسسة الاقتصادية في أداء وظائفها بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف لمحاسبة التكاليف على أنها تمثل مجموعة مبادئ وأساليب ونظريات تبحث في متابعة عناصر التكاليف وتحليلها وتخصيصها على مراكز التشغيل ووحدات الإنتاج في المؤسسة المستخدمة لها، وتوصيل

¹ علي عبد العليم عبد الحميد، الأسس النظرية لمحاسبة التكاليف، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ص205.

² صالح عبد الله الرزق، عطا الله واردة خليل، محاسبة التكاليف الفعلية، مرجع سابق، ص07.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

مختلف المعلومات المتعلقة بالتكاليف من أجل المساعدة على التخطيط، الرقابة، وترشيد قرارات الإدارة، ويطلق على محاسبة التكاليف تسمية المحاسبة التحليلية.

وتعتبر أيضا ك تقنية تشمل على المبادئ والأسس المحاسبية لتجميع بيانات التكاليف وتحليلها، لتحديد تكلفة الوحدة من المنتج سواء تعلق الأمر بسلعة أو خدمة، والرقابة عليها ومن ثم تمكين الإدارة على القيام بوظائف التخطيط، التنسيق واتخاذ القرارات اللازمة والرشيده خاصة وأنها تساهم في تصميم وإعداد التقارير اللازمة لتقدير عناصر التكاليف الخاصة بأقسام وإدارات المؤسسات.

كما تمكن من مقارنة النشاطات المؤداة مع النشاطات المتوقعة لتحديد المسؤوليات وهو ما يعرف بأسلوب محاسبة المسؤولية الذي يعتبر جزء أساسي في محاسبة التكاليف، وبالتالي فإن مهمة محاسبة التكاليف أو موضوعها يتعلق بمعالجة التكاليف باختلاف أنواعها، أي قياسها، تصنيفها، تقديرها، أي كل التكاليف التي ترتبط بالعملية الصناعية، التسويقية والتقرير عنها وتحليل مختلف عناصرها.

ثانيا: أهداف محاسبة التكاليف

محاسبة التكاليف تستنبط القواعد والأساليب، ومختلف الإجراءات والنظم التي تمكن محاسب التكاليف من تحقيق أهدافه في مد إدارة المؤسسة بحاجتها من البيانات، وقد كان الهدف من استعمال محاسبة التكاليف سابقا لقياس وتحليل التكاليف ومراقبة تطورها، اما حاليا فاستعمالها أصبح يؤدي إلى استخراج الانحرافات التي تخص النشاط أو المنتج وتصحيحها، ويمكن مما سبق حصر مجموعة أهداف محاسبة التكاليف في النقاط التالية:

1 . قياس تكلفة الوحدة المنتجة:

إن زيادة درجة الانفصال بين مستويات الهيكل الإداري، أمر فرض أهمية دور محاسبة التكاليف في قياس التكلفة لأغراض تحديد تكلفة المنتج المباع بهدف بناء سياسات التسعير المناسبة للمنتجات التي تنتجها المؤسسة، وتحديد نتيجة عمليات الفترة المتعلقة بالمنتج سواء كانت ربحا أو خسارة، بالإضافة إلى تحديد تكلفة الإنتاج التام أو غير التام في نهاية الفترة.

وقد ظل اهتمام محاسبة التكاليف منصبا على تحقيق هدف قياس التكلفة، غير أن التطورات التكنولوجية والتغيرات في البيئة الاقتصادية، وما ترتب عليها من زيادة حاجة الإدارة لما يساعدها في أداء وظائفها، أضاف لمحاسبة التكاليف بعدا جديدا باهتمامها بقياس وتوفير المعلومات التكاليفية لأغراض التخطيط الرقابة واتخاذ القرارات.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

2. الرقابة على التكاليف:

تهدف محاسبة التكاليف إلى ترشيد استخدام الوحدة الاقتصادية لموارد الإنتاج المتاحة لها، ومن ثم السعي إلى خفض تكلفة الإنتاج أي الاستخدام للوسائل الإدارية التي تهدف إلى المحافظة على مستوى التكلفة المطلوبة لإنجاز نشاط محدد سواء كان هذا النشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري ضمن الحدود المخططة لغرض تحديد ومعالجة أي مسببات للزيادة في التكاليف.

وتكون عملية الرقابة على التكاليف من خلال التأكد من حسن سير عمل هذه التكاليف وفقاً للأهداف والبرامج المحددة وتصميم الإجراءات المرتبطة بكل عنصر من عناصر التكاليف وفقاً لتلك الأهداف والبرامج، كالرقابة المرتبطة بتكاليف الشراء، التداول والتخزين المتعلقة بالمواد، والرقابة على تكلفة عنصر العمل الخاصة بالعاملين كتحديد مواعيد دخول وخروج العمال إلى ومن المؤسسة ورقابة عناصر تكاليف الخدمات على مستوى مختلف أقسام المؤسسة وإدارتها، فجاح محاسبة التكاليف في تحقيق هذه المهام يمثل أمر جوهري، يسمح بترشيد الموارد، وخفض تكاليفها، أي الانتقال من مستوى تكاليف حالي إلى مستوى أقل منه.

3. توفير البيانات اللازمة لخدمة أغراض التخطيط:

تهدف محاسبة التكاليف إلى مد إدارة المؤسسات المختلفة بالبيانات التي تمكن هذه الإدارات من قياس تكلفة نشاطاتها وتخطيطها بحيث توفر تقديرات للتكاليف المستقبلية التي تترتب على الموازنات التقديرية، ومقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الفعلية، وعلى أساس ذلك يتم استخراج الفروقات والبحث عن أسبابها.

4. المساعدة على ترشيد القرارات الإدارية:

اتخاذ القرار يعتبر عصب الوظيفة الإدارية، خاصة القرار الرشيد، بحيث يمثل البديل الذي وقع عليه الاختيار وهو أفضل البدائل الموجودة أمام المؤسسة، وتساهم محاسبة التكاليف في ترشيد القرارات الإدارية من خلال ما توفره من بيانات تحليلية حول كل ما يتعلق بتكاليف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، باعتبار محاسبة التكاليف نظام للمعلومات يمد الإدارة بمختلف المعلومات المتعلقة بالتكاليف ومساعدتها على اتخاذ القرارات التخطيطية حول طرق توفير موارد المؤسسة، كيفية استخدامها بطرق رشيدة وقرارات تنفيذية التي تخص الإجراءات المطلوبة بهدف تحقيق هذه القرارات التخطيطية، ثم كذلك قرارات رقابية والمتعلقة بالانحرافات التي يتم كشفها، لمعالجتها واتخاذ الإجراءات المتعلقة بتصحيحها إلى جانب التصرف بشأن المتسببين في شأن هذه الانحرافات.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

ولتحقيق الأهداف السابقة الذكر يقوم محاسب التكاليف بمجموعة من الوظائف الرئيسية، نذكر أهمها:

-وظيفة التسجيل:

تتمثل في عملية إثبات فعلي أو حقيقي لمختلف الأحداث ذات الطابع التكاليفي المستخرجة من المستندات والوثائق ويكون هذا الإثبات على مستوى السجلات والدفاتر التكاليفية.

-وظيفة التحليل:

تتعلق بفحص عناصر الإنفاق ومتابعتها وتحديد طبيعة كل عنصر وطريقة استخدامه وكيفية ارتباطه بوظائف المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو البيع، ويكون ذلك بالتعامل مع مختلف البيانات والمعلومات التكاليفية لاستخلاص النتائج وتفسير كل ما يرتبط بالأحداث ذات الطابع التكاليفي.

-وظيفة التفسير:

تتعلق هذه الوظيفة بصيانة النتائج العملية المرتبطة بالتسجيل والتحليل في شكل تقارير وقوائم مالية، كما يتم تفسير ذلك بطريقة علمية.

وهذه الوظائف ينبغي أن ترتبط بوظيفة أخرى والتي تخص الوظيفة الرقابية المتعلقة بخطوات تحقيق مختلف الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

إضافة إلى ما تم التطرق إليه، فإن محاسبة التكاليف تهتم بتقسيم بنود التكاليف في صورة مجموعات متجانسة بناءً على أساس معين، وبتبويب وتصنيف عناصر التكاليف، نظراً لتنوع القرارات المتخذة وبسبب الأهداف المتعددة التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها.

المطلب الثالث: تصنيف التكاليف.

تصنيف التكاليف يعني تجميع عناصرها في صورة مجموعات ذات صفات مشتركة، ويكون هذا التصنيف وفق عدة أسس أهمها:

أولاً: التصنيف الطبيعي أو النوعي

يتم هذا التصنيف حسب طبيعة العنصر والتي يمكن أن تكون تكلفة سلعة أو تكلفة خدمة¹، ويكون تصنيف التكاليف نوعياً وفق ثلاثة عناصر هي: المواد، العمالة والأعباء الصناعية الأخرى.

¹ محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص56.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

1 . تكلفة المواد:

ويتعلق مفهوم المواد، بكل المواد الأولية والخامات، أي التي تدخل في تشكيل المنتج، وتعتبر من العناصر الأساسية في تكوينه، والفرق بين المواد الأولية والخامات (المواد الخام) يكمن في كون المواد الأولية هي مواد سبق وأن خضعت لعمليات تصنيع، في حين المواد الخام لم تخضع مسبقاً للتصنيع ويتم استخدامها، كما يضم مفهوم المواد أيضاً بعض العناصر التي لا تدخل في تشكيل المنتج ولكن تساعد على إنتاجه كالوقود، الزيوت، قطع الغيار للآلات والأدوات الكتابية وبعض المواد الأخرى.

2. تكلفة العمالة:

ترتبط هذه التكلفة بما تتحمله المؤسسة من أجور لعمالها، لقاء ما يقدمونه من مجهودات عضلية أو ذهنية لتسيير نشاط المؤسسة، ويمكن تقسيم العمالة إلى نوعين:¹

أ - العمالة الإنتاجية أو التي تشارك في تشكيل المنتج بصورة مباشرة كأجور هؤلاء العمال.

ب - العمالة المعاونة أو التي تساهم في تهيئة المناخ الملائم للإنتاج دون الدخول مباشرة في تشكيل المنتج كأجور عمال الصيانة، أجور مرتبات عمال الإدارة...إلخ.

3. تكلفة الأعباء الصناعية الأخرى:

هذه الأعباء تعتبر أمراً ضرورياً لاستكمال دورة الإنتاج والبيع، وتخص هذه التكاليف ما يرتبط بالأعباء التي تساعد العملية الإنتاجية كاستهلاك الآلات، الإيجارات وأقساط التأمين...إلخ.

ثانياً: التصنيف الوظيفي

يتم تقسيم التكاليف وفق هذا النوع من التصنيفات إلى كل من تكاليف الإنتاج، تكاليف البيع والتسويق، تكاليف إدارية وتمويلية.

1 . تكاليف الإنتاج:

تتعلق هذه التكاليف بإنتاج أو صنع منتج معين، ومن بين ما تتضمنه عملية التصنيع المواد المباشرة، الأجور المباشرة، والمصروفات الصناعية غير المباشرة بما فيها المواد غير المباشرة والأجور غير المباشرة، وتكاليف اهتلاكات وصيانة الآلات والتأمين على الآلات.

2. تكاليف البيع والتسويق:

تخص هذه التكاليف ما تتحمله المؤسسة في سبيل تصريف وتوزيع منتوجاتها من بينها مواد التعبئة والتغليف، نقل المبيعات وأبحاث التسويق...إلخ.

¹ عبد المقصود ديبان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، في مبادئ محاسبة التكاليف، مرجع سابق، ص64.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

3. تكاليف إدارية وتمويلية:

تخص التكاليف التي تتمثل في عناصر الإنفاق التي تتعلق بخدمات تستفيد منها إدارة المؤسسة كاهتلاكات المباني الإدارية والإيجارات التي تتعلق بها، تكاليف الاتصال، الفاكس، وبعض التكاليف لأخرى، وكذلك التكاليف التي تتعلق بالاقتراض كالفوائد على القروض، وبعض المصاريف البنكية ومصاريف إصدار الأسهم وغيرها من المصاريف المرتبطة بالحصول على الأموال.

ثالثا: التصنيف وفق وحدة القياس

وفق هذا التصنيف يتم تقسيم التكاليف إلى تكاليف كلية أو إجمالية وتكلفة الوحدة.

1. التكلفة الكلية:

تتمثل في مجموع التكاليف كالتكلفة الكلية للمنتجات.

2. التكلفة الوحدوية:

يتم الوصول إليها عن طريق حصر التكاليف الكلية أو الإجمالية وقسمتها على عدد الوحدات المنتجة¹. ولا شك أن تكلفة الوحدة أكثر دلالة من التكلفة الإجمالية، حيث تنسب التكاليف إلى أساس معين هو الوحدة المنتجة.

رابعا: التصنيف وفق اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير، حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد كثيرا على نوعية القرار المتخذ، كما هناك أشكالا كثيرة من القرارات تواجه المؤسسة في كل الأوقات، كما تعتبر عملية اتخاذ القرار جد صعبة بسبب تعدد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وفيما يخص تصنيف التكاليف على أساس اتخاذ القرار، يمكن الفصل بين التكلفة التفاضلية، التكلفة البديلة والتكلفة الغارقة.

1. التكلفة التفاضلية:

عملية اتخاذ القرار تشتمل على الاختيار ما بين البدائل المتاحة، وكل بديل له تكاليفه الخاصة به ومنافعه، ينبغي مقارنتها بالبدائل الأخرى المتاحة، واختلاف التكاليف بين بديلين يعرف بأنه تكلفة تفاضلية، أي تعبر عن الفرق في التكلفة الكلية بين بديل معين وبديل آخر.

2. التكلفة البديلة:

تعرف على أنها المنافع المحتملة التي تم التضحية بها عند تفضيل بديل معين عن بديل آخر أي العائد المضحي به نتيجة رفض بدائل أخرى.

¹ Jean LOCHARD, la Comptabilité analytique ou Comptabilité de responsabilité éditions d'organisation, Paris, 1998, p80.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

3. التكلفة الغارقة:

هي التكلفة التي حدثت بالفعل ولا يمكن تغييرها بأي قرار يتخذه الآن أو في المستقبل، وبما أن هذه التكلفة لا يمكن تغييرها فهي تعتبر تكلفة غير تفاضلية، كما أن هذه التكلفة لا يمكن استردادها، فينبغي استعمال الأصل طيلة عمره الإنتاجي أو التنازل عنه قبل ذلك.

خامسا: التصنيف على أساس علاقتها مع الزمن

ويتم التمييز وفق هذا التصنيف بين التكاليف كما يلي:

1 . التكاليف الفعلية (التاريخية):

هي تكاليف وقعت فعلا، وقد تم تحديدها وجمعها نتيجة القيام بإنفاقها.

2 . التكاليف المعيارية:

هي تكاليف يتم تحديدها مسبقا قبل البدء في نشاط المؤسسة، وتحدد وفقا لعدة معايير، وتكون أرقامها تقديرية وتعبر عن خطة مستقبلية مرغوب الوصول إليها، والهدف منها هو إيجاد الانحرافات بين ما هو فعلي وتقديري لتحليلها وتصحيحها.

سادسا: التصنيف على أساس علاقتها بالرقابة

يمكن تقسيم التكلفة وفق هذا التصنيف إلى:

1. التكاليف الخاضعة للرقابة:

هي التكاليف التي يمكن التحكم فيها مباشرة في مستوى إداري معين، وقيمتها يمكن أن تتأثر بطريقة مباشرة من طرف مسؤول معين خلال فترة زمنية معينة كتكاليف العمالة المباشرة، المرتبطة بقسم الإنتاج مثلا، يمكن أن تراقب من طرف مدير الإنتاج.

2. التكاليف غير الخاضعة للرقابة:

هي تلك التكاليف التي لا تكون تحت سلطة ورقابة شخص معين، ولا يمكن تعديل قيمتها كتكاليف البترين للتنقل.

سابعا: التصنيف على أساس علاقة التكاليف بوحدة المنتج.

تتمثل أهمية تقسيم التكاليف وفقا لعلاقتها بوحدة المنتج في أن الخلط بينها يؤدي إلى عدم القياس الدقيق لتكلفة الإنتاج، ويتم التقسيم وفق هذا التصنيف كما يلي:

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

1 . التكاليف المباشرة:

وتمثل عناصر التكاليف التي تدخل بطريقة مباشرة في إنتاج المنتج، والتي يمكن تتبعها وردها مباشرة إلى وحدة هذا المنتج، كونها ترتبط مباشرة به، أي أن عدم وجود تلك العناصر لن يؤدي إلى وجود الإنتاج، خاصة وأنها يمكن أن تخصص بأكملها لإنتاج هذا المنتج وتضم هذه التكاليف كل من:

- **المواد المباشرة:** هذه المواد لا يمكن الاستغناء عنها في العملية الإنتاجية كالمواد الخام مثل: الخشب في صناعة الأثاث، ويمكن أن تكون هذه المواد عبارة عن منتجات نصف مصنعة أو قطع الغيار... إلخ، وتحمل تكلفة هذه المواد على المنتج بحيث يعتبر جزء من تكلفة الإنتاج.
- **الأجور المباشرة:** تتمثل في الأجور المباشرة التي تدفع للعمال الذين يعملون مباشرة في إنتاج المنتج، أي أجور العاملين الذين يقومون بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة.

ويطلق على إجمالي تكلفة المواد المباشرة والأجور المباشرة بالتكلفة الأولية، كما تضم التكاليف المباشرة بعض الخدمات التي تدخل بصورة مباشرة في المنتج كطلاء قطع الأثاث لدى ورشة خارجية، وتدخل في التكاليف المباشرة.

2. التكاليف غير المباشرة:

تتمثل في عناصر التكاليف التي يكون من الصعب ردها مباشرة إلى وحدة المنتج أو الطلبية، والصعوبة تعود إلى كون هذه التكاليف ذات طبيعة عامة وتستفيد منها وحدات الإنتاج أو الطلبيات المتعلقة بالمنتج بصورة غير مباشرة، فهي لا تصرف من اجل وحدة إنتاج معينة وإنما تعتبر تكاليف مشتركة لا تخص منتج معين، من أمثلة هذه التكاليف: الوقود، الزيوت، وكل ما يلزم لتشغيل الآلات التي تساهم في تحويل المواد الخام والمواد الأولية إلى منتج، كما يضم الأجور غير المباشرة كأجور عمال الصيانة، أجور المشرفين على العمال.

ثامنا: التصنيف على أساس علاقتها بحجم الإنتاج

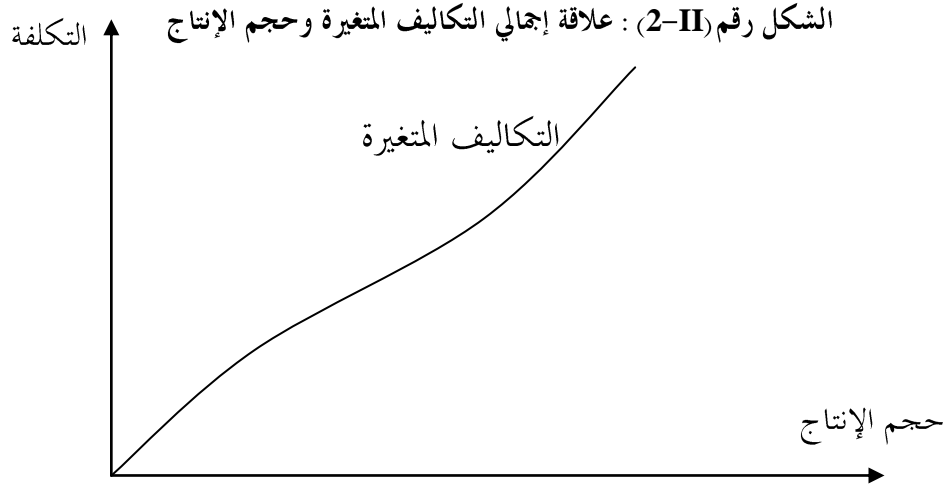
تصنف التكاليف وفقا لسلوك التكلفة من حيث علاقتها بمستوى حجم النشاط إلى تكاليف متغيرة، تكاليف ثابتة و تكاليف مختلطة.

1. تكاليف متغيرة:

تتغير هذه التكاليف تبعاً للتغير في حجم الإنتاج، بحيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأحجام الإنتاج، تتزايد بتزايدها وتتناقص بتناقصه، حيث تتغير نتيجة التغير في حجم الإنتاج في نفس اتجاهه، أي أن التغير يكون طردي، وهي تكاليف متغيرة في مجموعها مع حجم الإنتاج و ثابتة بالنسبة لتكلفة الوحدة من المنتج، ويطلق عليها تكلفة الإنتاج أو تكلفة النشاط أو تكلفة الحجم، وهي تتضمن كافة عناصر

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

التكاليف المباشرة، وتتصف التكاليف المتغيرة وبخاصة خضوعها لرقابة المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل الإداري، ومن ثم فإنها تخضع لسلطات وقرارات المشرفين في الأقسام والمراكز المختلفة. ويمكن توضيح العلاقة بين إجمالي التكلفة المتغيرة وحجم النشاط حسب الشكل رقم (II-2)

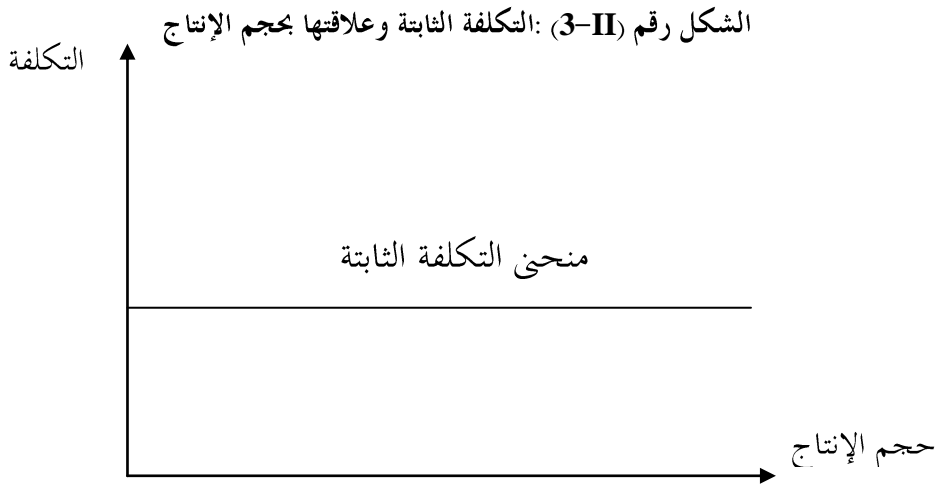


المصدر: محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص 65.

2. تكاليف ثابتة

هي تلك التكاليف التي تميل إلى عدم التأثر بالتغيرات في حجم الإنتاج ولا تتغير بتغير حجم الإنتاج، وهي لا تتأثر في حدود زمنية معينة بالتغير الذي يطرأ على حجم الإنتاج. أ- التكاليف الثابتة في الفترة القصيرة:

لا تتغير التكلفة الثابتة في الفترة القصيرة تبعاً لتغير حجم الإنتاج لأن حجم الإنتاج هو في حدود الطاقة المتاحة أمام المؤسسة، ويكون الرسم البياني للتكاليف الثابتة في الفترة القصيرة حسب الشكل التالي:

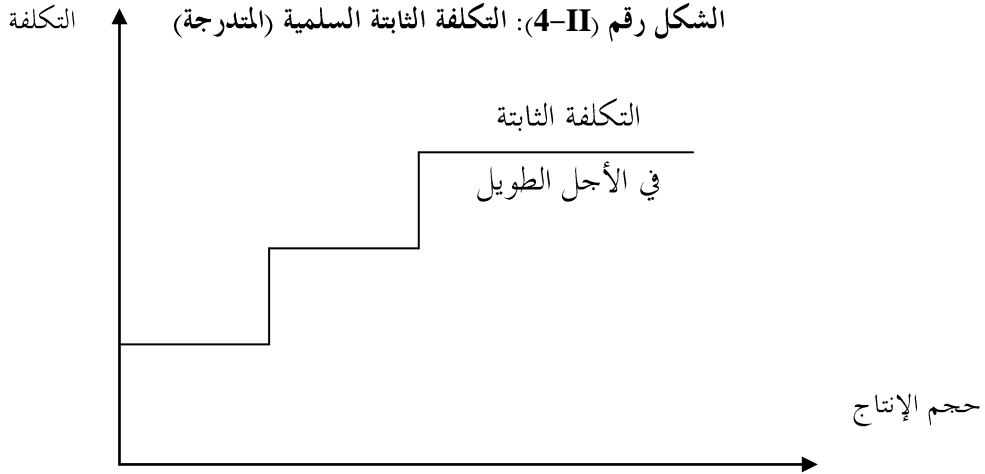


المصدر: محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص 68.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

ب- التكاليف الثابتة في الأجل الطويل (المتدرجة)

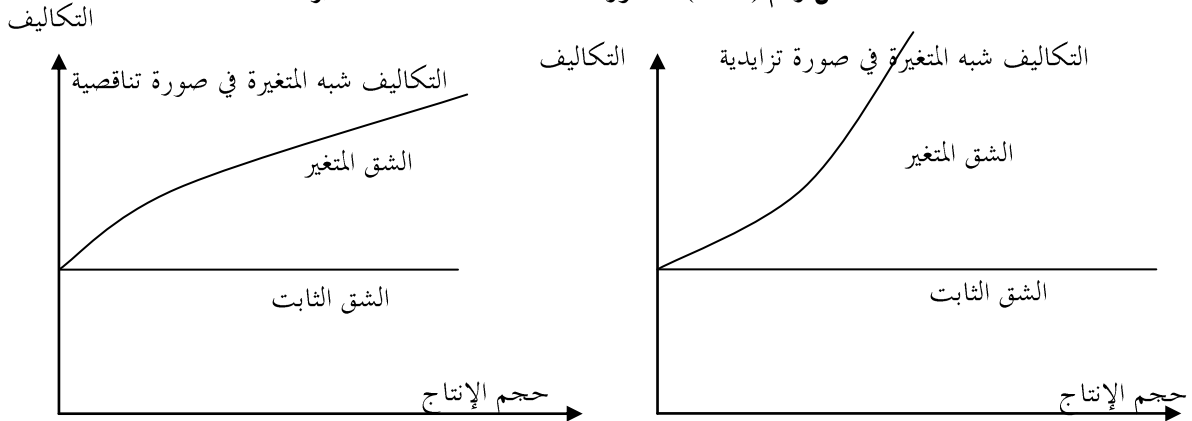
هي التكاليف التي تتغير بسبب أن حجم الإنتاج يتزايد مما يتطلب الأمر تعدي حدود الطاقة الإنتاجية المتاحة أمام المؤسسة، ثم بعد مدة تعود للثبات من جديد ، وتظل ثابتة لغاية تزايد حجم الإنتاج من جديد، مما يستدعي الأمر إضافة طاقة جديدة وهكذا يحدث التغير بطريقة تدريجية من فترة لأخرى.



المصدر: محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص74.

وتحاول التكاليف الثابتة المتدرجة أن تتغير مع تغير حجم النشاط بنفس نسبة تغيره، إلا أن وجود الجزء الثابت لا يجعلها كذلك، ومن ناحية أخرى فإن هذه التكاليف تتصف بخاصية عدم تلاشيها تماما في حالة التوقف عن الإنتاج أو النشاط. ومن جهة أخرى فإن التكاليف المتغيرة يكون مقدارها صفرا، إذا كان حجم الإنتاج أو النشاط صفرا، أما شبه المتغيرة فإنه تكون لها قيمة محددة عندما يكون حجم الإنتاج صفرا، ومن أمثلة هذه التكاليف تكاليف الصيانة، بحيث تتزايد بتزايد حجم الإنتاج، ولكن عند توقف الإنتاج، فتكون المؤسسة ملزمة بتحمل أعباء بعض أعباء الصيانة، قصد المحافظة على الآلات التي تستخدم في الإنتاج فيما بعد، ويمكن توضيح الشكل البياني للتكلفة شبه المتغيرة كما يلي:

الشكل رقم (II-5): الصورة البيانية للتكاليف شبه المتغيرة.



المصدر: عبد المقصود ديبان، أساسيات محاسبة التكاليف، مرجع سابق، ص102.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

المبحث الثاني: تحليل طرق حساب التكاليف

تشمل محاسبة التكاليف طرق عديدة لحساب ومراقبة التكاليف، هذه الطرق التي تطورت مع التطور الصناعي الذي عرفه القرن الماضي، حتى تكون مسايرة لأساليب تسيير الإنتاج، وما طرأ عليه من توسع منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا.

وهذه الطرق المتعلقة بحساب التكاليف، تختلف من طريقة لأخرى وذلك حسب الهدف منها، ومن بين هذه الطرق، يمكن الحديث عن طريقة التكاليف الكلية، طريقة التكاليف الجزئية، طريقة التكاليف المعيارية وطرق أخرى حديثة، نتعرض لها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: طريقة التكاليف الكلية

طريقة التكاليف الكلية، كان يتم الإعتماد عليها بدرجة كبيرة في حساب التكاليف في المؤسسات رغم أنها من الطرق التقليدية.

أولاً: طريقة التكاليف الكلية

هذه الطريقة تعتمد على إدخال مجموع التكاليف في حساب مختلف التكاليف أي تحميلها على المنتجات بصفة كاملة عن طريق تتبعها بالتسجيل والمعالجة حسب استفادة كل منتج من مواد، عمالة وخدمات، أما التكاليف التي تتعلق بالتوزيع والبيع فهي تحمل على الوحدات المباعة، وتعتمد هذه الطريقة على الفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، كما أنها تتميز بـ:¹

- بعدها الحسابي التاريخي أي متعلقة بفترة ماضية.

- اتساع مجال تطبيقها والذي يتضمن مجموع التكاليف المستخدمة لإنتاج وتوزيع المنتجات.

وفي هذه الطريقة يكون تحميل التكاليف المباشرة مرحلياً أي على مختلف التكاليف بحيث تعتمد على التسجيلات الخاصة بالتكاليف التي تمت خلال العمليات الإنتاجية، وتشتمل على جميع عناصر التكاليف سواء كانت ثابتة أو متغيرة، فتحميل هذه التكاليف لا يشكل صعوبة كونها تحسب مباشرة ضمن مختلف التكاليف (تكاليف الشراء، تكاليف الإنتاج، تكاليف التوزيع والبيع)، في حين أن الأعباء غير المباشرة، فهي لا تحمل على منتج معين بل ترتبط بأكثر من غرض (حسب أهداف التكلفة) ومنه يتم استخدام بعض المؤشرات للتحميل كعدد ساعات العمل المباشرة أو كمية المواد الأولية المستعملة...إلخ.

¹ هلال درحمون، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005م، ص188.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

وتهدف طريقة التكاليف الكلية إلى حساب مختلف التكاليف المرتبطة بمنتجات المؤسسة والإمام بها، لان تقييم هذه المنتجات وتحديد أسعارها يكون بعد حساب مجموع تكاليفها الكلية أو الإجمالية، بحيث تعطي صورة واضحة لمستوى التكاليف ومقارنتها بالإيرادات، ومن خلال ذلك تتمكن المؤسسة من مراقبة تكاليف منتجاتها، وذلك بعد مقارنتها بتكاليف الفترات السابقة.

إن ما جعل تطبيق هذه الطريقة سهل عند بداية استخدامها (ظهورها كان في القرن 16)، هو أن معظم التكاليف كانت مباشرة ولكن مشكلة التكاليف غير المباشرة، صعب من استخدام هذه الطريقة، لكون هذه التكاليف كانت تتطلب تجميعها في وعاء مشترك، حتى يمكن تحميلها بأكثر دقة، وذلك ما عجل ظهور طريقة أخرى تعتبر كامتداد لهذه الطريقة التقليدية، ألا وهي طريقة الأقسام المتجانسة.

ثانيا: طريقة الأقسام المتجانسة

قبل التطرق إلى هذه الطريقة ينبغي توضيح مفهوم الأقسام المتجانسة وإعطاء التعريف المتعلق بها .

1. تعريف الأقسام المتجانسة:

هناك عدة تعاريف للأقسام المتجانسة، من بينها: أنها عبارة عن مراكز عمل أو إنتاج متجانسة في الوظيفة، أي أنها تقوم بإحدى العمليات أو أجزاء العملية أو تنفيذ مرحلة من مراحل الإنتاج، وتهدف إلى تحقيق هدف مشترك تحدده المؤسسة.¹

كما يعرف القسم المتجانس على انه جزء معين أو حقيقي في المؤسسة (إدارة، نقل، إنتاج... إلخ)، بحيث له إمكانياته، أهدافه، نشاطه الذي يمكن قياسه، ومصاريفه التي تنقسم إلى مباشرة وغير مباشرة، ويعرف كذلك القسم المتجانس على انه قسم من أقسام الوحدة، ويسمح بتجميع عناصر التكاليف غير المباشرة قبل أن توزع على المنتجات.²

فلو أخذنا مؤسسة للغزل، يمكن إيجادها عدة مراكز أو أقسام وهي الغزل، النسيج الصباغة... إلخ، ويتم تصنيف الأقسام المتجانسة إلى أقسام رئيسية وأقسام مساعدة (ثانوية).

2. طريقة الأقسام المتجانسة:

حسب هذه الطريقة يتم تقسيم المؤسسة إلى عدد معين من الأقسام المتجانسة بحيث تكون هناك عدة وظائف في المؤسسة، ويستعمل القسم في تحميل التكاليف وذلك حسب المراحل التالية:

¹ سعيد أو كيل، فنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الاول، دار الأفاق، الجزائر، 1991، ص97.

² C.RAULET, Comptabilité analytique et contrôle de Gestion, Tome 1, Dunod, paris, 1982, p29.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

أ-ترتيب الأقسام:

يتم ترتيب هذه الأقسام كما يلي:

● بالنسبة للأقسام الرئيسية:

تمثل في قسم التموين، قسم الصنع وقسم التوزيع، وليس هناك صعوبة في تحميل التكاليف إلى أسعار تكلفة المنتجات، خاصة وأن الأقسام الرئيسية لها علاقة مباشرة بالمنتجات، بحيث يتم تحميل التكاليف على وحدات العمل لكل قسم رئيسي.

● بالنسبة للأقسام المساعدة:

من بين ما تضمنه، يمكن ذكر قسم الإدارة، قسم الصيانة وقسم الطاقة...إلخ، والتي تقدم خدمات للأقسام الرئيسية.

ب-تجميع التكاليف وتوزيعها:

يتم تجميع التكاليف، والفصل بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، وتوزع هذه التكاليف على الأقسام.

ج-استخدام مفاتيح ووحدات العمل:

يتم تحميل التكاليف غير المباشرة للأقسام الثانوية إلى الأقسام الرئيسية، لأن الأقسام الثانوية، لا تقدم خدمات للمنتوج في حد ذاته وإنما تقدمها للأقسام الأخرى (الرئيسية) ويتم تحويل تكاليفها إلى الأقسام الرئيسية بواسطة نسب مئوية تدعى بمفاتيح التوزيع، وتحدد حسب حجم الخدمات التي تقدمها أو تبادل بها. وتحدد مفاتيح التوزيع بعدة طرق لوجود صعوبة في تحميل التكاليف غير المباشرة والتي تعبر عن معايير تفسر توزيع التكاليف غير المباشرة بين مختلف المراكز، وهذا ما يعبر عنه بالتوزيع الأولي، وتوزع المراكز الثانوية في المراكز الرئيسية والذي يعبر عنه بالتوزيع الثانوي،¹ وهذا التوزيع يتخذ بدوره نوعين من التوزيعات:

- التوزيع التنازلي:

يكون من خلال ترتيب الأقسام ترتيبا تنازليا ثم توزع تكاليف القسم الأول على ما يليه من أقسام رئيسية ومساعدة، وتكرر العملية على باقي الأقسام المساعدة إلى أن يتم توزيع أعبائها كلية على الأقسام الرئيسية.

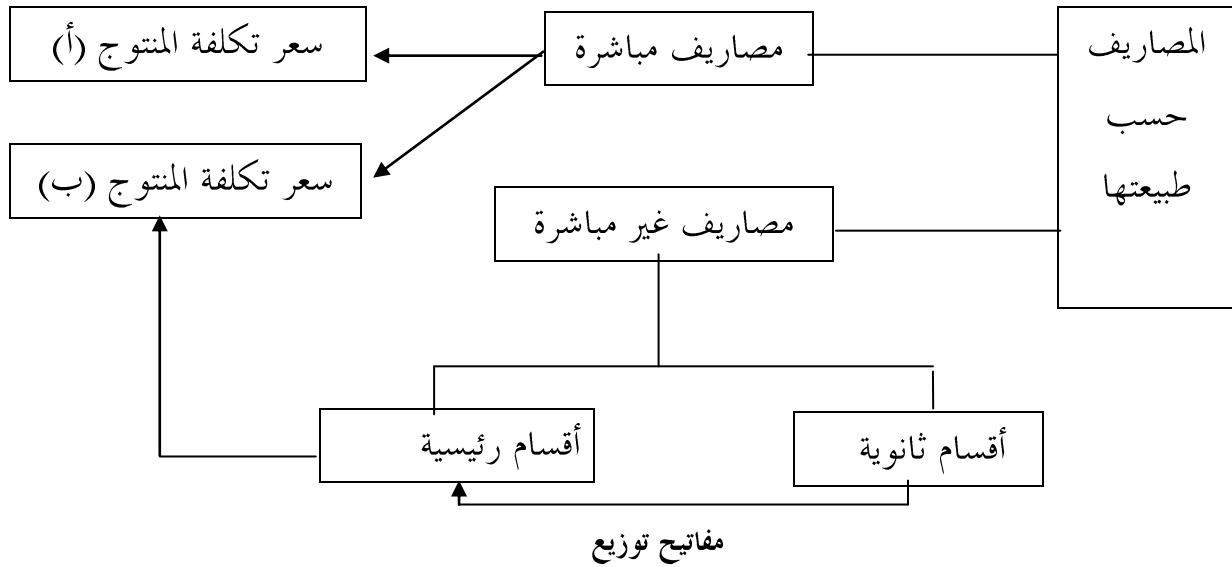
¹ J. TRAHAND, B.MORARD et CHARLES.D, comptabilité de Gestion: coût activité, répartition, édition presse universitaires de Grenoble, sans date, p18.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

- التوزيع التبادلي:

في كثير من الأحيان تتبادل الأقسام المساعدة خدمات فيما بينها، ولتسوية ذلك يتم اللجوء إلى هذا النوع من التوزيعات باستخدام معادلات أو مصفوفات...إلخ.

بعد تحقيق هذه المراحل يتم تخصيص تكاليف الأقسام الرئيسية إلى المنتجات ، ويمكن وضع مخطط تفصيلي لإبراز طريقة الأقسام المتجانسة حسب الشكل رقم (II-6).
الشكل رقم (II-6): طريقة الأقسام المتجانسة.



المصدر: علي رحال، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص51.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه يتم تجميع المصاريف والفصل بين التكاليف المباشرة التي تحمل مباشرة على المنتجات ، والتكاليف غير المباشرة للأقسام الثانوية التي تحمل إلى الأقسام الرئيسية، التي يتم تخصيصها إلى المنتجات.

ويتم حساب تكلفة وحدة العمل للقسم كما يلي:

$$\text{تكلفة وحدة العمل} = \frac{\text{تكاليف القسم}}{\text{عدد وحدات العمل}}$$

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

3. تقييم طريقة الأقسام المتجانسة:

- تعتبر هذه الطريقة كامتداد لطريقة التكاليف الكلية ولها بعض المزايا والإيجابيات، نذكر منها:
- استخدام هذه الطريقة لمفاتيح التوزيع تكون حسب طبيعة نشاط القسم، وتمكن من تخصيص التكاليف على المنتجات بطريقة سليمة.
 - تساعد على تحديد الأرباح بمقابلة التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية.
 - تسمح بتحديد سياسات التسعير، انطلاقاً من فكرة تغطية السعر للتكاليف الكلية للمنتوج خلال المدى الطويل.
- وبالمقابل لهذه الطريقة بعض النقص والسلبات والتي نذكر منها:
- ينبغي الانتظار إلى غاية نهاية الدورة المالية لحساب مجموع التكاليف وذلك لا يخدم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
 - عدم وجود دقة في التحميل، خاصة فيما يتعلق بالتكاليف غير المباشرة.
 - كثرة الأقسام وتقسيمها إلى عدد كبير للحصول على أقسام متجانسة، من الممكن أن يصعب التسيير في المؤسسة.
 - قد يتم اختيار وحدة العمل في بعض الأقسام بطريقة غير صحيحة مما يؤثر على حسن استخدام هذه الطريقة بالفعالية اللازمة.

المطلب الثاني: طريقة التكاليف الجزئية

قصد مساعدة مسيري المؤسسات وزيادة توجيههم أكثر، ظهرت طرق أخرى إلى جانب الطرق الكلية التي كانت معتمدة في حساب التكاليف، وهي الطرق الجزئية، خاصة وأن هذه الأخيرة، كانت تعمل على التمييز بين مختلف التكاليف سواء بين ما هي تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة أو تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة، ويتم التركيز على نوع معين من التكاليف في التحليل، لتمكين المسيرين الراغبين في الاعتماد على هذا النوع في اتخاذ قراراتهم.

أولاً: طريقة التحميل العقلاني

هذا المفهوم يرتبط بالتكاليف الثابتة، حيث إنه يعبر عن أسلوب لتحميل النفقات الثابتة بطريقة عقلانية منطقية وواقعية.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

1 . تعريف طريقة التحميل العقلاني:

ظهرت هذه الطريقة عن طريق المهندس الأمريكي Harry LAWRENCE GANTT سنة 1915م¹، و تعتبر طريقة تهدف إلى إلغاء تأثير النشاط على التكاليف، حيث تحمل المنتجات بكل ما تحتويها من تكاليف متغيرة، ويضاف لها الجزء من التكاليف الثابتة التي تدخل في تكوينها، وتساهم في تحقيقها²، أي أخذ بعين الاعتبار الجزء المشغل من التكاليف الثابتة، خاصة وأنه عندما يكون هناك ارتفاع أو انخفاض في حجم النشاط، فيكون هناك حساب تكاليف ثابتة أقل أو في بعض الأحيان أكثر من الحالة العادية أو الحقيقية، وهذا ما يؤثر على سعر التكلفة، وللوصول إلى تجاوز ذلك يتم تحميل التكاليف الثابتة حسب مستوى النشاط، أي تثبيت قيمة التكاليف الثابتة إلى سعر التكلفة بواسطة معامل التحميل. ولتحقيق التوازن يجب أخذ بعين الاعتبار فوارق التحميل للتكاليف الثابتة، وعند التطبيق نكون أمام ثلاث حالات متعلقة بحجم النشاط ومعامل التحميل:³

أ -النشاط الفعلي = النشاط العادي: معامل التحميل العقلاني = 1، أي أن مستوى الفعالية يكون مساويا لـ 1، مما يعني تحميل التكاليف الثابتة بصفة كلية ولا ينتج عنه في هذه الحالة أي فرق.

ب-النشاط الفعلي > النشاط العادي: معامل التحميل العقلاني > 1، أي أن مستوى الفعالية أقل من 1، مما يعني أن المؤسسة لم تستعمل طاقتها بشكل عادي، وطبقا لهذه الطريقة فإنه يحمل جزء فقط من التكاليف الثابتة، والفرق بين التكاليف الثابتة والجزء المحمل يعد كتكاليف نقص النشاط أو الفعالية (تكلفة بطالة).

ج-النشاط الفعلي < النشاط العادي: معامل التحميل العقلاني < 1، أي أن مستوى الفعالية أكبر من 1، مما يعني أن المؤسسة في هذه الحالة فاقت قدراتها الإنتاجية العادية فيتم تحميل تكاليف ثابتة أكبر من التكاليف العادية، والفرق بينهما يمثل ربح أو زيادة في النشاط أو الفعالية.

والفرق المتحصل عليه يتم إضافته للنتيجة في حالة زيادة في النشاط وطرحها في حالة نقص النشاط. ويمكن تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ثلاثة تصنيفات:

- النشاط النظري: هو ما تشغله المؤسسة في الظروف المثالية (يتحقق بتوفر ظروف مثالية).

- النشاط العادي: هو ما تشغله المؤسسة في الظروف العادية، ويمكن الحصول عليه بمقارنة

المؤسسة مع مثيلاتها او المقارنة بين الفترة الحالية والفترات الزمنية السابقة.

¹ هلال درحمون، مرجع سابق، ص200.

² Patrick BOISSELIER, control de Gestion, Librairie vubert, paris, 1999, p178.

³ أحمد طوابية، المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003م، ص104.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

- النشاط الفعلي (الحقيقي): وهو النشاط الذي اشتغلته المؤسسة فعلا.
- وبناء على ما سبق يتم حساب معامل التحميل العقلاني وفق العلاقة التالية:

$$\text{معامل التحميل العقلاني} = \frac{\text{النشاط الفعلي}}{\text{النشاط العادي}}$$

ومنه تصبح:

$$\text{التكاليف الثابتة المحملة} = \text{التكلفة الثابتة الحقيقية المحملة} \times \text{معامل التحميل العقلاني}$$

2 . تقييم طريقة التحميل العقلاني:

- هذه الطريقة لها بعض المزايا، والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي:
- تعتبر مساعدة للمسيرين في اتخاذ قراراتهم بشأن معالجة الطاقة غير المشغلة، أي أنها لا تهمل الجزء المشغل من التكاليف الثابتة.
- تعتبر وسيلة لحساب سعر تكلفة عقلاني ومن ثم تحديد سعر بيع عقلاني وبالتالي تعتبر سياسة مناسبة للتسعير.
- أما ما يعاب على هذه الطريقة يمكن ذكر:
- صعوبة تحديد حجم النشاط العادي في المؤسسة أو في قسم من أقسامها.
- صعوبة التمييز بين بعض التكاليف المتغيرة والثابتة، خاصة بوجود تكاليف شبه متغيرة، مما يتم استخدام عدة طرق للفصل بينها.
- وجود حسابات متعددة، وخاصة إذا كانت صعوبات تحميل كثيرة موجودة.

ثانيا: طريقة التكاليف المتغيرة.

هي طريقة تعتمد على الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وحساب سعر التكلفة فقط بالتكاليف المتغيرة لأغراض التسيير.

1. تعريف طريقة التكاليف المتغيرة:

ظهرت هذه الطريقة في بداية القرن العشرين التي قام بها الرائد الأمريكي Alexander CHURCH ومبدأ الطريقة هو أن يطرح إجمالي التكاليف المتغيرة من رقم الأعمال مما يمكن الحصول على هامش التكلفة المتغيرة الذي يستخدم في اتخاذ قرارات المؤسسة. ويتم من خلال هذه الطريقة تحميل التكاليف المتغيرة فقط على وحدات الإنتاج، أما التكاليف الثابتة، فيتم تحميلها في نهاية الفترة عند

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

استخراج النتيجة الصافية، بعدما تطرح التكاليف الثابتة من هامش التكاليف المتغيرة، وتعتبر كطريقة لدراسة العلاقات بين حجم المبيعات والربح من خلال تحديد عتبة المردودية، بحيث يشترط أن رقم الأعمال يغطي التكاليف المتغيرة، والتكاليف الثابتة ويعطي ربحاً للمؤسسة وبالتالي فإن:

- مبلغ التكاليف الثابتة تتحمله الكميات المباعة وليس الكميات المنتجة.

- تقييم المخزون (الكميات التي تم إنتاجها ولم تباع بعد) يكون بواسطة التكاليف المتغيرة فقط.

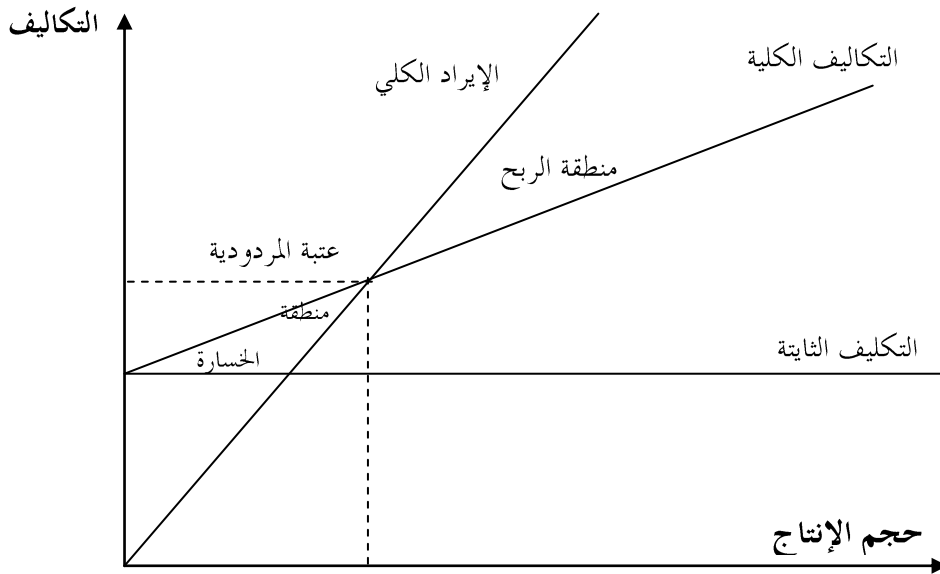
وتعرف عتبة المردودية على أنها النقطة التي تغطي فيها التكلفة الثابتة هامش التكلفة المتغيرة أي عندما تتحقق المعادلة التالية¹:

$$\text{هامش التكلفة المتغيرة} = \text{التكاليف الثابتة}$$

وتسمى عتبة المردودية كذلك بنقطة التعادل، حيث تصل فيها المؤسسة إلى تغطية تكاليفها وبالتالي النتيجة عندها تكون معدومة، فعند هذه النقطة المؤسسة لا تحقق لا ربح ولا خسارة، أي عندما يتساوى الإيراد الكلي، لتكاليف الكلية أي أن الهامش (الربح) يغطي بالكامل التكاليف الثابتة. ويمكن تحديد عتبة المردودية (رقم أعمال نقطة التعادل) كما يلي:

$$\text{عتبة المردودية} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش الواحدوي للتكلفة المتغيرة}}$$

الشكل رقم (II-7) : لتمثيل البياني لعتبة المردودية.



المصدر: Léo PAUL LAUZON, Michel BERNARD, Francine GELINAS, Contrôle de Gestion, Morin éditeur, France, sans date, p42.

¹ Mohamed ZAATRI, la comptabilité analytique, édition E.N.A.L, Alger, p79.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

من خلال هذا الشكل، تظهر نقطة تقاطع الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية، وهي تمثل النقطة التي تغطي فيها التكاليف الثابتة هامش التكلفة المتغيرة وبالتالي النتيجة تكون معدومة، وبعد هذه النقطة تدخل المؤسسة منطقة الربح، وقبلها كانت في منطقة الخسارة، وبالتالي فإن عتبة المردودية لها أهميتها في تمكين المؤسسة من معرفة المستوى الذي تبدأ عنده في تحقيق الربح. ونظرا للتغيرات الاقتصادية التي تحدث من فترة لأخرى فيما يخص مبيعات المؤسسة من رواج، استقرار أو كساد، فهي مطالبة بمعرفة كمية المبيعات التي تمكنها من مواجهة التغيرات التي تؤثر عليها سلبيا كالانخفاض في كمية المبيعات ولمواجهة ذلك، تقوم بتحديد ما يعرف بهامش الأمان والذي يحدد بالمعادلة التالية:¹

$$\text{هامش الأمان} = \text{رقم الأعمال} - \text{عتبة المردودية}$$

2. تقييم طريقة التكاليف المتغيرة:

تحقق هذه الطريقة للمؤسسة مجموعة من الإيجابيات، حيث أنها:

- تسمح بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى التكاليف المتغيرة والتي لها علاقة مباشرة بسياسة المؤسسة.
- توضيح العلاقة بين حجم نشاط المؤسسة والتكاليف المتعلقة به.
- من خلال هذه الطريقة تعتبر عتبة المردودية كأداة للتسيير، تسمح بإظهار بعض النقاط التي ينبغي للمؤسسة أن تستغلها من أجل تحسين أدائها كهامش الأمان، كما تمكن عتبة المردودية إجراء مقارنات مع فترات سابقة، خاصة وأنها سهلة للحساب، وكذلك تساعد في اتخاذ قرارات مستقبلية.

ورغم وجود إيجابيات ومزايا لهذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من النقائص والمتمثلة فيما يلي:

- قد يصعب التفريق بين التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، التكاليف شبه الثابتة، خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تنتج منتوجات متعددة.
- من الممكن أن يتم من خلال هذه الطريقة تضخيم أرباح المؤسسة، خاصة وأن المبيعات تحسب انطلاقا من التكاليف المتغيرة، ولذلك ينبغي أن يكون هامش التكلفة المتغيرة أكبر من التكاليف الثابتة للحصول على نتيجة أحسن.

¹ هلال درحمون، مرجع سابق، ص211.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

ثالثا: طريقة التكاليف المباشرة

1. تعريف الطريقة:

تعتبر هذه الطريقة أن تكلفة المنتج تحتوي على نسبة كبيرة من التكاليف المباشرة، ورغم أنها تفصل ما بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، إلا أنه عند استخدامها لا تأخذ إلا ما هي تكلفة مباشرة، حيث يتم تحميلها على المنتج والتي في الغالب تكون مكونة من مواد أولية مباشرة وعمالة مباشرة وبعض الخدمات المباشرة، والتي يكون ربطها بالمنتج بسهولة، والتي في غالب الأحيان تكون عبارة عن تكاليف متغيرة ولكن ليست بأكملها، لأنها تحتوي كذلك على تكاليف ثابتة للمنتج أو لقسم معين.

وتتعلق التكاليف المباشرة بعملية إنتاج المنتج وبيعه، وتبنى هذه الطريقة على أساس أنه يجب على رقم أعمال الفترة أن يكون قادرا على تغطية على الأقل، التكاليف المباشرة لإنتاج وتوزيع المنتجات من جهة أخرى،¹ حيث أن التكاليف غير المباشرة يتم طرحها بشكل إجمالي من هامش التكاليف المتغيرة، أي أن هامش الربح يساوي إلى سعر البيع ناقص سعر التكلفة، والذي يتم حسابه من خلال التكاليف المباشرة فقط. ويمكن إبراز كيفية حساب النتيجة حسب طريقة التكاليف المباشرة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (II-1): حساب النتيجة وفق طريقة التكاليف المباشرة

النتيجة	المبلغ	
رقم الأعمال	×	100 %
- التكاليف المباشرة	×	% ×
هامش على التكاليف المباشرة	×	% ×
- التكاليف غير المباشرة	×	
= النتيجة	×	

المصدر: أحمد طوالبية، مرجع سابق، ص120.

2 . تقييم الطريقة:

- يظهر من خلال ما تقدم أن استخدام هذه الطريقة له إيجابياته لكونها:
- تسمح باستخدامها في المؤسسات خاصة التي يغلب على منتجاتها التكاليف المباشرة.
 - يعتبر استخدام هذه الطريقة بسيط بالنسبة للمؤسسة خاصة وأنها سهلة الحساب.
- ولكن من ناحية أخرى، هناك بعض النقائص والسلبيات المتعلقة بهذه الطريقة:

¹ المرجع السابق، ص224.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

- صعوبة التمييز بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة في كثير من الأحيان مما يجعل وجود صعوبة في تطبيق هذه الطريقة.
- لا تطبق هذه الطريقة إلا على المؤسسات التي غالبية تكاليفها مباشرة، وهذا قلما يحدث، خاصة بعد التطورات التي عرفتها الصناعة في المجال التكنولوجي مما أدى إلى تقليل أهمية التكاليف المباشرة في المنتج.

المطلب الثالث: طريقة التكاليف المعيارية وطريقة حساب التكاليف على أساس النشاط

بالإضافة إلى الطرق الكلية والجزئية لحساب التكاليف، سنتعرض إلى طرق أخرى والتي تعد من الطرق الحديثة المستخدمة حالياً، لذلك يمكن التعرض إلى طريقة التكاليف المعيارية وطريقة حساب التكاليف على أساس النشاط في هذا المطلب.

أولاً: طريقة التكلفة المعيارية

تعبر التكاليف المعيارية عن تكاليف يتم تحديدها مسبقاً قصد مراقبة نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ومدى قدرتها على تحقيق برامج يتم تسطيرها من قبل، ويتم مقارنة ما تحقق فعلاً سواء من حيث كمية الإنتاج أو عناصر التكاليف مع ما تم تحديده مسبقاً.

1 . تعريف التكاليف المعيارية:

وهناك العديد من التعاريف المرتبطة بالتكاليف المعيارية من بينها:¹
- "التكاليف المعيارية هي التكاليف المحددة مقدماً على أساس علمي وعملي، وفي ظروف معينة، والتي تتحدد أساساً لقياس وضبط التكاليف الفعلية.

وتعرف كذلك على أنها تكلفة محددة مسبقاً وفق أسس علمية وتنبؤات دقيقة، وذلك بوضع معايير نمطية بالكمية والقيمة لعناصر التكاليف، فهي تعبر عن برنامج دقيق، يستهدف من طرف المنشأة أو الوحدة الإنتاجية مستقبلاً".

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ أن التكاليف المعيارية هي أسلوب محاسبي يتضمن بيانات محددة مسبقاً، على عكس الطرق السابقة التي تخضع تكاليفها إلى المبدأ التاريخي، فيما يخص عناصر التكاليف.

¹ عبد الحى مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة والتخطيط، دار بور سعيد للطباعة، مصر، 1974، ص115.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

فالتكاليف المعيارية الهدف منها مساعدة مسيري المؤسسات في مجالات التخطيط والمراقبة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يرغب في الوصول إليها، والخطوات المطلوب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف، ثم وضع الطريقة المناسبة للرقابة أي متابعة ما يتم تنفيذه، ومن ثم مقارنته مع ما تم التخطيط له قصد تحديد الانحرافات من جراء مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية، ثم تحليل هاته الانحرافات لمعرفة أسباب وقوعها والمسؤول عنها، ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرارات بشأن معالجة هذه الانحرافات والعمل على تجنبها مستقبلا.

2. أنواع التكاليف المعيارية:

توجد العديد من أنواع التكاليف المعيارية يمكن ذكرها فيما يلي:

أ- التكلفة المعيارية المثالية:

تتحدد في ظل افتراض المثالية لجميع المتغيرات والاعتبارات السارية خلال فترة استخدام المعيار، أي على أساس أحسن استعمال ممكن لعوامل الإنتاج وأحسن وقت ممكن لتنفيذ العملية الإنتاجية، ونظرا لعدم واقعيتها، فهي نادرا ما تستخدم من طرف الإدارة.

ب- التكلفة المعيارية المتوقعة:

تتحدد هذه التكلفة وفق ظروف التشغيل المتوقعة خلال مدة سريانها، ومن الممكن التوصل إليها في ظل وجود أداء جيد من طرف المؤسسة.

ج- التكلفة المعيارية العادية:

تتحدد حسب التنبؤات المتعلقة بالظروف التشغيلية العادية لدورة تشغيل كاملة للمؤسسة، ومن الممكن تحديدها بناء على نتائج ماضية محققة أو بما حققه منافسو المؤسسة.

د- التكلفة المعيارية الجارية:

تمثل ما ترى الإدارة وجوب تحقيقه في فترة المعايير، وفقا لظروف التشغيل السائدة،¹ وهي تتصف بالمرونة لكونها تراعي التغيرات الحاصلة خلال فترة التشغيل.

هـ- التكلفة المعيارية المحددة انطلاقا من تكلفة تنافسية:

وهي التي تأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق، وتستعمل في ظل غياب معايير سابقة في المؤسسة وهذه الحالة تخص المنتوجات الجديدة المراد ترويجها والتي ليس لها تاريخ في المؤسسة يمكن الاعتماد عليه.

¹ هشام احمد عطية، مرجع سابق، ص348.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

و - التكلفة المعيارية المتوسطة:

تمثل متوسط التكاليف الفعلية أو التاريخية التي تحملتها المؤسسة في الماضي أي التي حدثت سابقا، وكونها تتضمن أخطاء لفترات سابقة فهي غير ناتجة عن دراسة علمية.

3. طريقة التكاليف المعيارية:

لتطبيق هذه الطريقة ينبغي إيجاد التقديرات المتعلقة بالتكاليف المباشرة والمتمثلة في المواد الأولية المباشرة واليد العاملة المباشرة، والتقديرات المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة.

● بالنسبة للمواد الأولية:

يمكن إيجاد التكاليف المعيارية للمواد الأولية كما يلي:

التكاليف المعيارية للمواد الأولية = كمية المواد الأولية المستعملة والمقدرة لإنتاج فعلي × تكلفة الشراء المعيارية للوحدة، وتتأثر تكلفة المواد الأولية المباشرة بعاملين أساسيين هما:

* /السعر: والذي يتم من خلاله الحصول على المواد.

* /الكمية: تعبر عن الكمية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

● بالنسبة لليد العاملة المباشرة:

يمكن إيجاد التكاليف المعيارية لليد العاملة المباشرة كما يلي:

التكاليف المعيارية لليد العاملة المباشرة = عدد الساعات المقدرة لإنتاج فعلي × التكلفة المعيارية للساعة، وبدورها اليد العاملة المباشرة، تتأثر بمعياريين أساسيين:

- معيار الوقت الذي يعبر عن مجموع ساعات اليد العاملة المباشرة الضرورية لإنتاج وحدة واحدة

- معيار معدل الساعات المقررة لليد العاملة المباشرة.

● بالنسبة للأعباء غير المباشرة:

تمثل مختلف التكاليف غير المباشرة للأقسام، وبالتالي فإن المعيار الكمي بالنسبة لها يعبر عن وحدات العمل المعبرة عن نشاط القسم المتجانس، ويعطي هذا المعيار من طرف رئيس الورشة المسؤول على تحديد عدد وحدات القياس انطلاقا من ظروف العمل الموضوعية للورشة. أما المعيار القيمي فيعطي بواسطة قيمة (تكلفة) وحدة العمل التي تكون من اختصاص المحاسبة.¹

ويمكن تحديد الفروقات والانحرافات من خلال العناصر الثلاثة المذكورة سابقا (المواد الأولية المباشرة، اليد العاملة المباشرة، الأعباء غير المباشرة)، وذلك بتحديد الانحرافات بإحدى المعادلتين الآتيتين:

¹ علي رحال، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، مرجع سابق، ص88.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

الانحراف = التكاليف المعيارية - التكاليف الفعلية

أو الانحراف = التكاليف الفعلية - التكاليف المعيارية

وعموماً يمكن تلخيص طريقة تحليل الانحرافات والفروقات في ثلاثة حالات:¹

- إذا كانت التكاليف المعيارية = التكاليف الفعلية، فلا يوجد انحراف.
 - إذا كانت التكاليف المعيارية < التكاليف الفعلية، هناك انحراف إيجابي وبالتالي يوجد وفر في التكاليف.
 - إذا كانت التكاليف المعيارية > التكاليف الفعلية، هناك انحراف سلبي وبالتالي يوجد هدر في التكاليف.
- فما يلائم المؤسسة أن تكون التكاليف المعيارية أكبر من التكاليف الفعلية، وذلك حتى يمكن القول بأن المؤسسة، نجحت في تقليص تكاليفها أثناء عملية الإنتاج.

4 . تقييم الطريقة:

إن طريقة التكاليف المعيارية هي أسلوب علمي، يضع معايير بناء على دراسات علمية وعملية من قبل اختصاصيين سواء كانوا محاسبين أو مهندسين يعملون على استخراج تكلفة الوحدة المنتجة قبل بدء العملية الإنتاجية، ومن بين ما يهدفون له من وراء ذلك هو المساعدة في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وكذا اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسات.

وهذه الطريقة كغيرها من الطرق السابقة لها بعض الإيجابيات والمزايا، والتي نذكر منها:

- تساهم طريقة التكاليف المعيارية على التخطيط والرقابة في المؤسسة.
 - تعمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال محاولة الوصول إلى البرامج المسطرة.
 - تحليل الفروقات والمساهمة في اتخاذ القرارات، بعد اكتشاف مسببات الأخطاء.
 - المساعدة في سرعة الحصول على المعلومات من خلال عدم تكرار الأخطاء خلال السنة.
- بقدر ما لطريقة التكاليف المعيارية من مزايا، لها أخطاؤها ونقائصها، تتمثل فيما يلي:
- حتى يمكن تطبيق هذه الطريقة وتكون تعبر عن ما هو منتظر منها، ينبغي أن تكون المعايير المحددة مسبقاً دقيقة.
 - صعوبة تطبيق هذه الطريقة في بعض المؤسسات، خاصة ذات الطابع الخدمي.

¹ بدون مؤلف، نظام التكاليف المعيارية، منتديات الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين WWW.SOCPA.org.sa، تاريخ

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

ثانيا: طريقة التكاليف على أساس الأنشطة

كان ظهور هذه الطريقة نتيجة للثورة الكبيرة في وسائل وسياسات ونظم الإنتاج التي عرفها العالم في الآونة الأخيرة، فلم تعد الطرق التقليدية قادرة على مسايرة هذه التطورات الاقتصادية، والتي كانت من نتائجها إنشاء صناعات كبرى ذات إنتاج واسع مما أدى إلى ارتباط الأنشطة مع بعضها البعض بصفة كبيرة، مما جعل المحاسبين يوجهون انتباههم لتكلفة هذه الأنشطة، حيث تم استخدام في هذا المجال ما يعرف بمحاسبة تكاليف الأنشطة "Activity Based country" (ABC) لقياس ورقابة هذه العلاقات، أي الاهتمام بمتابعة تطوّر التكاليف المتعلقة بهذه الأنشطة، لما لها من دور كبير في توفير البيانات التفصيلية لمسيري المؤسسات وتمكينهم من الحصول على المعلومات بسرعة كبيرة.

1 . تعريف الطريقة:

تعتبر طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من الطرق الحديثة لحساب ومراقبة التكاليف وقد نشأت كبديل لطريقة التكاليف المعيارية التي استمرت منذ بداية القرن العشرين دون أية تغييرات جوهرية¹. وتعد طريقة ABC كنظام لتخطيط التكاليف، يركز على عملية تحسين الأداء وترتكز على فكرة أساسية، وهي الربط بين الموارد المستخدمة، والأنشطة التي تستهلك الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج النهائي.

ويقصد بالنشاط بصفة عامة بأنه "عمل أو مجهود أو مهمة أو عملية يتم القيام بها وتستغرق وقتا معيناً، وهو يتطلب تخصيص بعض الموارد، والموارد هي المدخلات من عناصر التكاليف اللازمة لتنفيذ الأنشطة داخل المنشأ²، ثم بعدها يتم الحصول على المنتجات.

2. تطبيق طريقة ABC:

تتضمن خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ما يلي:

أ-تحديد الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتجات:

تتضمن هذه الخطوة جميع الأعمال المتشابهة في نشاط واحد، وبالتالي فإن التكاليف المرتبطة بنفس النشاط، يتم تجميعها في نفس حساب النشاط.

¹ محمد صلاح، المحاسبة عن تكاليف الأنشطة، WWW. Infotech accountants. Com، تاريخ الإطلاع: 15 أبريل 2007 ، ص05.

² هاشم أحمد عطية، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية،الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2000، ص25.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

ب-تحديد تكلفة النشاط:

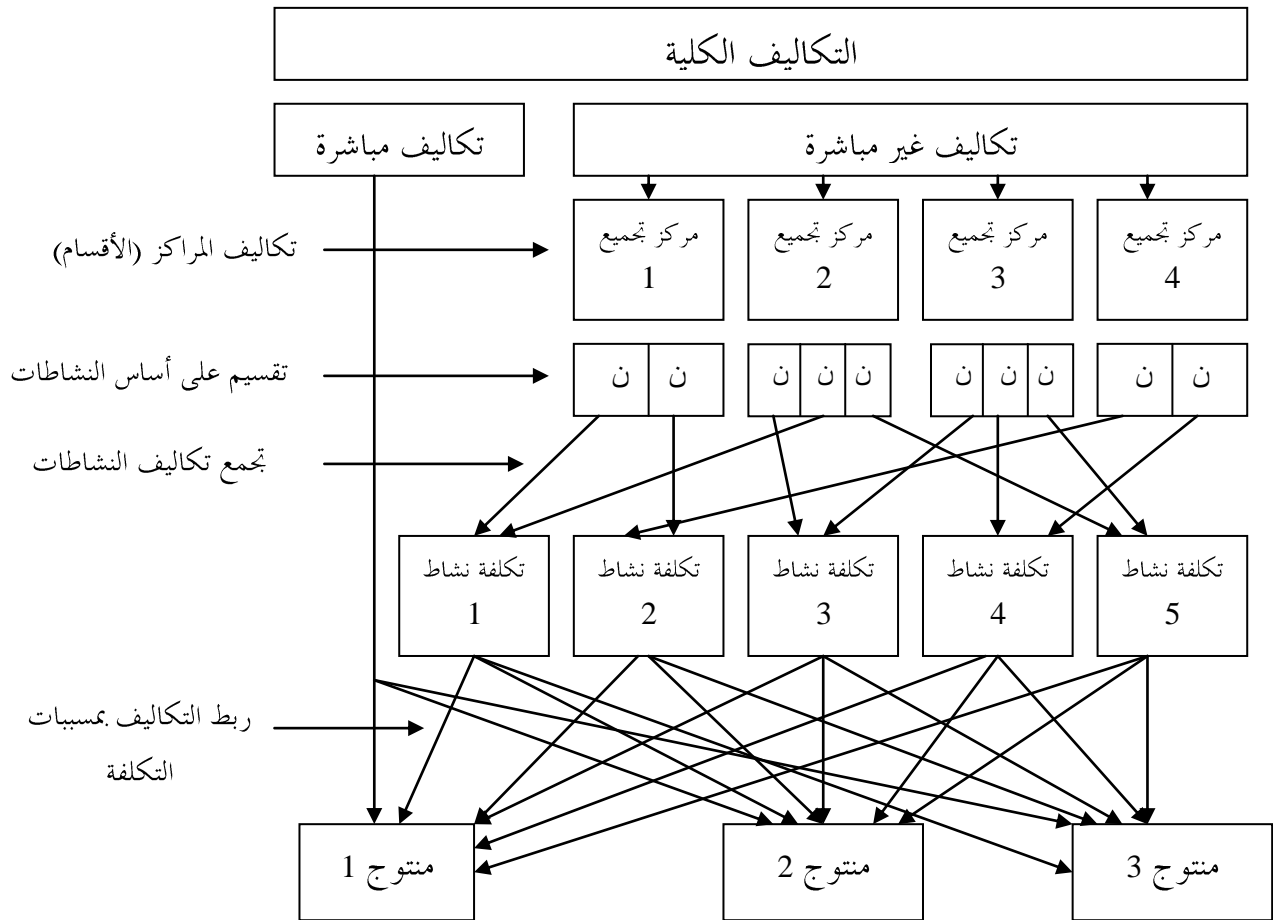
تكلفة النشاط هي مجموع تكاليف عوامل الإنتاج التي أمكن تتبعها وتبين أنها تخص وتشكل هذا النشاط، بحيث يتم تجميع التكاليف التي تخص كل نشاط أي حصر الموارد المستهلكة في كل نشاط خلال فترة معينة.

ج-تحديد مسبب التكلفة لكل نشاط:

فنجاح طريقة ABC يتحقق من خلال تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط وبشكل دقيق، أي المسببات المستخدمة في تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة والتي تمثل العوامل التي تفسر التغيرات التي تحدث على مستوى التكاليف لكل نشاط.

د-تحميل تكاليف الأنشطة للمنتجات:

بعدما يتم تحديد مسببات التكاليف للأنشطة وتتبعها يتم تحميل التكاليف المتحصل عليها لتعطينا تكلفة المنتج، ويمكن توضيح طريقة حساب التكاليف على أساس الأنشطة حسب الشكل رقم (II-8).
شكل رقم (II-8) طريقة حساب التكاليف على أساس الأنشطة.



المصدر: Djamel KHOUATRA, Thierry LEXTRAIT, Comptabilité de Gestion, édition marketing, ellipses,

France, 1996, p148.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

حسب طريقة التكاليف على أساس الأنشطة تظهر علاقة بين الأنشطة، الموارد والمنتجات بحيث أن الأنشطة تستهلك الموارد من جهة، ومن جهة أخرى المنتجات تستهلك الأنشطة¹، و يتم تحميل التكاليف المباشرة على المنتج مباشرة، في حين التكاليف غير المباشرة يتم تحميلها في مراكز تجميع وتقسيمها إلى نشاطات وتحديد التكاليف المرتبطة بنفس النشاط ليتم بعد ذلك تحميلها على المنتجات بعد ربط كل تكلفة نشاط بمسبباتها.

3. تقييم الطريقة:

تعد طريقة ABC من الطرق الحديثة في محاسبة التكاليف، وتعمل على توفير معلومات تتصف بالدقة عن الكيفية التي تستخدم بها الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة²، ويمكن توضيح مجموعة مزايا للطريقة:

- تعمل على تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف، ومن ثم إلغاء الأنشطة عديمة المنفعة مما يتيح للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل.
- تحديد مواطن الإسراف وذلك من خلال تركيز الغدارة على مسببات التكلفة كما يعد هذا النظام آلية للرقابة على التكاليف وإدارتها على المدى الطويل.
- تعمل على تحديد المزيج الأمثل للمنتجات ومن ثم تحديد أفضل طريقة لتوليد الأرباح بها، والتخلص من المنتجات الأقل ربحية.

ورغم أن طريقة ABC لقيت تأييدا كبيرا من الاكاديميين والممارسين إلا أنها وجهت لها العديد من الانتقادات، والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- يعتمد تطبيق هذه الطريقة على تحديد مسببات التكلفة قصد حسن إدارة التكلفة، ولكن هناك صعوبة في ذلك، مما يتطلب الأمر في بعض الأحيان الاستعانة بخبرات أجنبية، لذلك هناك من يعتقد أن تطبيق هذه الطريقة في مجال اتخاذ القرارات لم يكتمل بعد.
- يتطلب تطبيق هذه الطريقة تكاليف مرتفعة وجهد كبير مما يجعل الكثير من المؤسسات الكبيرة تتردد في استخدامها
- من الصعوبة تطبيق هذه الطريقة في المؤسسات صغيرة الحجم لكون أنها تحتاج إلى جمع مختلف المعلومات التي تسمح بتطبيقها، مما يعني ضرورة تحمل تكاليف كبيرة وبذل جهود وتوفر وقت طويل، وهذا ما لا يتلائم مع هذه المؤسسات، مما يجعل هناك قصور في تطبيق هذه الطريقة.

¹ Drigitte Doriath, comptabilité de Gestion, 2ème édition Dunod, paris, 2001, p69

² محمد صلاح، مرجع سابق، ص10.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

المبحث الثالث: علاقة التكلفة بحجم الإنتاج والتسعير.

في هذا المبحث نحاول تحليل علاقة التكلفة بحجم الإنتاج من وجهة نظر المحاسبين والاقتصاديين، ثم نحاول دراسة العلاقة التي تربط بين التكلفة والتسعير بالنسبة للمؤسسة.

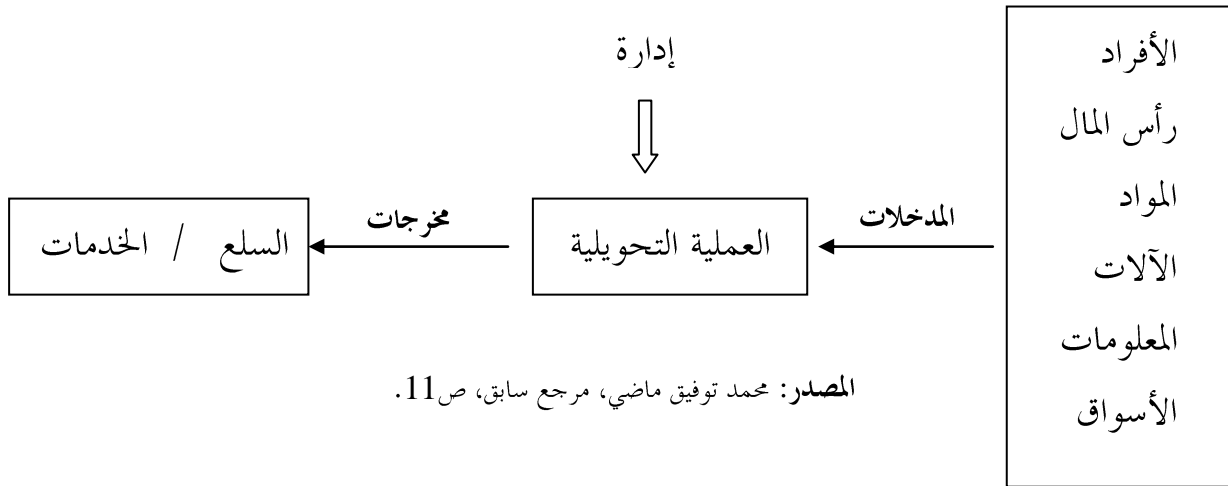
المطلب الأول: علاقة التكلفة بحجم الإنتاج

من خلال دراستنا السابقة لتقسيمات التكاليف، عرفنا أنها تقسم من حيث علاقتها بحجم الإنتاج إلى تكاليف متغيرة وثابتة، وتحمل المؤسسة هذه التكاليف لإنتاج مجموعة من المنتجات وذلك باستخدام عوامل الإنتاج، مع العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بتوظيف كمية أقل من عوامل الإنتاج أي بأقل تكاليف ممكنة.

أولاً: مفهوم الإنتاج

يقصد بالإنتاج إجمالي عدد الوحدات (سلعة أو خدمة) التي تنتجها المنشأة خلال فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك مقاساً في شكل وحدات أو في شكل قيمة¹، أي أن الإنتاج يقصد به عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي تحويل عوامل الإنتاج التي تشتري من قبل المؤسسة إلى منتجات تقوم المؤسسة ببيعها، فالإنتاج يكون ناتج عن تحويل المدخلات من الموارد الإنسانية والمادية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات. ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم (II-9) إدارة الإنتاج.



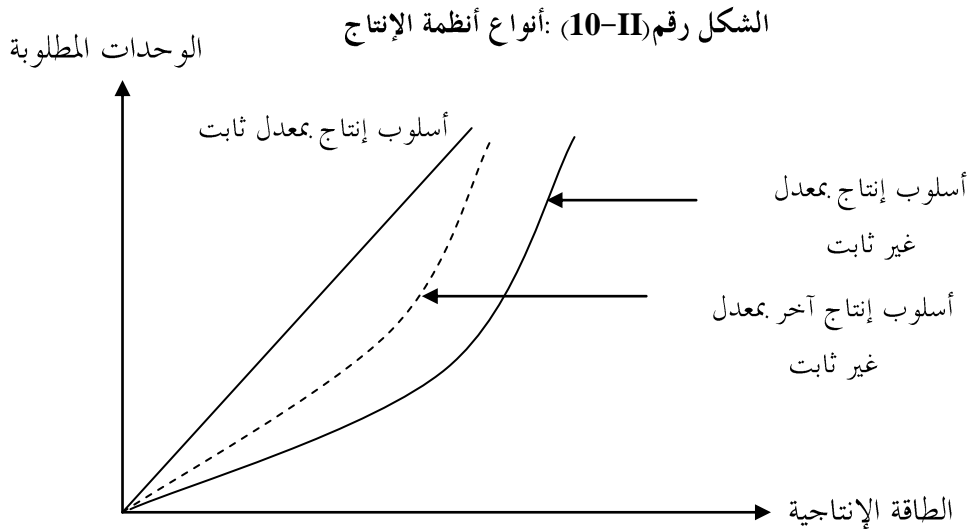
المصدر: محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص11.

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص49.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

ومن خلال الشكل يظهر لنا أن عملية الإنتاج يتم فيها تحويل موارد من حالة غير قابلة للإشباع إلى حالة أخرى قابلة للإشباع، وقصد تحقيق ذلك ينبغي وجود مجموعة من الأجزاء والأنشطة التي تتداخل فيما بينها، وترتبط ببعضها البعض حسب علاقات معينة لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء كانت مادية (سلع) أو غير مادية (خدمات).

وهنا ما يعبر عنه بالنظام الإنتاجي، بحيث يتم من خلال تنظيم العملية الإنتاجية ومتابعتها والرقابة عليها، وهناك نوعين من نظم الإنتاج وهما نظام الإنتاج المستمر ونظام الإنتاج المتقطع والمقصود بالإنتاج المستمر الإنتاج بمعدل ثابت من يوم لآخر، كما في صناعة السيارات، الراديو والثلاجات والمقصود بالإنتاج المتقطع الإنتاج بمعدل يتغير من يوم لآخر كما في صناعة الآلات الخاصة التي تنتج حسب مواصفات معينة وكما في الصناعات التي تنتج بالطلب. ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الآتي:



المصدر: عادل حسين، مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص383.

ولتحقيق مختلف هذه الأساليب الإنتاجية، ينبغي تظافر عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال والتنظيم)، وعلى المؤسسة أن تعمل على اختيار أحسن توليفة من عوامل الإنتاج لتحقيق أفضل كمية من الإنتاج بأقل التكاليف¹، وما يحدد نسب عوامل الإنتاج اللازمة لإنتاج السلع النهائية، هو ما يعرف بدالة الإنتاج، وتمثل في مفهومها النظري العلاقة الفنية بين كمية الناتج من جهة وكميات عوامل الإنتاج المستخدمة من جهة أخرى.²

¹ P.BARANGER et G.HUGUEL, Gestion de la production, Vriber, paris, 1998, p11.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ، 1998، ص167.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

وبالتالي فإن دالة الإنتاج تعبر عن علاقة فنية تربط بين المدخلات والتي تعبر عن المقدار من عناصر الإنتاج المتوفرة، وبين المخرجات التي تعبر عن كميات الإنتاج المتحصل عليها باستخدام تلك العوامل من الإنتاج، ويمكن إعطاء الصيغة الرياضية لدالة الإنتاج كما يلي:

$$Q = F(L, K, A..)$$

Q: الناتج الكلي لإنتاج سلعة معينة.

L: الكمية المستخدمة من عامل الإنتاج "العمل".

K: الكمية المستخدمة من عامل الإنتاج "رأس المال".

A: الكمية المستخدمة من عامل الإنتاج "الأرض".

ثانيا: تحليل علاقة التكلفة بحجم الإنتاج

يمكن تحليل علاقة التكلفة بحجم الإنتاج وفق التحليل المحاسبي والاقتصادي، وذلك وفق وجهة نظر كل اتجاه من الاتجاهين:

وعموما تكون دالة التكلفة وفق العلاقة التالية: $CT = f(Q) + F$

بحيث:

CT: تعبر عن التكلفة الكلية للإنتاج.

Q: تعبر عن كمية المنتجات أو مستوى النشاط.

F: تعبر عن التكاليف الثابتة.

ويمكن في هذا الصدد إيجاد التكاليف المتوسطة والحدية .

1. التكاليف المتوسطة:

يمكن الحصول على التكلفة المتوسطة لكل من التكلفة الثابتة ، التكلفة المتغيرة والتكلفة الكلية

وذلك على النحو الآتي:

* التكلفة الثابتة المتوسطة: CFM

تعبر عن نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من التكلفة المتغيرة الكلية، ويمكن إيجادها حسب العلاقة

$$CFM = \frac{F}{Q} \quad \text{الرياضية الآتية:}$$

* التكلفة المتغيرة المتوسطة: CVM

تعبر عن نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من التكلفة الثابتة الكلية، ويمكن إيجادها حسب العلاقة

$$CVM = \frac{f(Q)}{Q} \quad \text{الرياضية الآتية:}$$

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

*التكلفة الكلية المتوسطة: CM

تعبر التكلفة الكلية المتوسطة عن التكلفة الثابتة المتوسطة و تضاف إليها التكلفة المتغيرة المتوسطة¹

$$CM = \frac{(f(q)+F)}{Q} = \frac{f(q)}{Q} + \frac{F}{Q} \quad \text{ويمكن إيجادها حسب العلاقة الرياضية الآتية:}$$

2. التكاليف الحدية: Cm

$$Cm = \frac{dCT}{dQ} \quad \text{يمكن إيجادها حسب العلاقة الرياضية الآتية:}$$

أ-تحليل علاقة التكلفة بحجم الإنتاج عند المحاسبين:

تقوم الدراسات المحاسبية لهذه العلاقة بالاستناد على بعض الافتراضات منها:

- التقلبات في حجم الإنتاج عادة تكون في حدود مدى إنتاجي معين في الفترة القصيرة.
- التكاليف الثابتة تظل ثابتة في مجموعها مهما حدث من تقلبات في حجم الإنتاج في حدود المدى الإنتاجي الملائم.
- يقتصر الإنتاج على منتج نمطي واحد.

وبذلك فإن من وجهة النظر المحاسبين نجد أن سلوك عناصر التكاليف ترتبط بعلاقة طردية تامة

و بنسب ثابتة، ويتم تمثيل هذه العلاقة بيانيا، فتأخذ شكل خط مستقيم، وتكون وفق العلاقة التالية:

$$CT = A + BQ, \quad A \geq 0, \quad B > 0$$

حيث أن:

CT: التكلفة الكلية للإنتاج بشقيها الثابت والمتغير.

A: التكاليف الثابتة.

B: التكلفة المتغيرة لوحدة المنتج.

q: حجم الإنتاج أو عدد وحدات المنتج.

وهذه الدالة تقوم على افتراض أن التكلفة الكلية تنقسم إلى قسمين: القسم الأول يكون ثابت،

والقسم الثاني يكون متغير، وهي الدالة الأكثر شيوعا حسب الاستخدامات المحاسبية.

في مقدار التكلفة الثابتة سواء بزيادتها كتوقف آلة من آلات المؤسسة، وبالتالي عند إصلاحه ،

تحدث زيادة في التكلفة الثابتة وأحيانا تنقص هذه التكاليف الثابتة كبيع آلة من آلات المؤسسة مثلا،

وحتى التكلفة المتغيرة قد تختلف لظروف معينة كزيادة معدلات الأجور، زيادة أسعار المواد الخام.... إلخ

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

ب-تحليل علاقة التكلفة بحجم الإنتاج عند الاقتصاديين:

يختلف شكل دوال التكاليف الخطية وغير الخطية طبقا للافتراضات والعوامل والمتغيرات المؤثرة في نمط سلوكها بالنسبة لحجم الإنتاج، ويمكن التطرق إلى نماذج هذه الدوال كما يلي:

1 نموذج دالة التكلفة الخطية:

بافتراض ثبات أسعار عوامل الإنتاج، فإن دالة التكلفة الخطية، تدل على ثبات الإنتاجية الحدية للعوامل الإنتاجية المتغيرة، وتصاغ دالة التكلفة بناء على ثبات الإنتاجية الحدية على الشكل التالي:

$$CT = A + BQ, \quad A \geq 0, \quad B > 0$$

حيث تشير CT إلى التكلفة الكلية، A إلى التكلفة الثابتة و B إلى متوسط التكلفة المتغيرة لوحدة المنتج. ، ويمكن في هذا الصدد إيجاد التكاليف المتوسطة والحدية لكل من التكاليف الثابتة، المتغيرة والكليّة. فإذا رمزنا للتكلفة الكلية المتوسطة بالرمز CM فيكون لدينا:

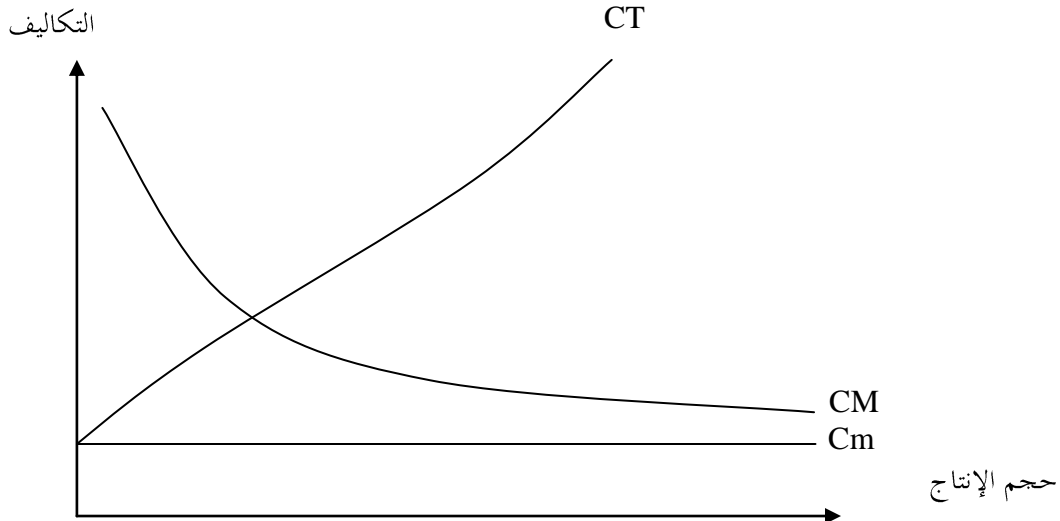
$$CM = \frac{(A + Bq)}{Q} = \frac{A}{Q} + \frac{Bq}{Q} = \frac{A}{Q} + B$$

وتكون دالة التكلفة المتوسطة متناقصة باستمرار مع زيادة حجم الإنتاج، لأن $1/Q$ متناقص بزيادة حجم الإنتاج Q مع وجود B ثابت.

ويمكن الحصول على التكلفة الحدية Cm بإيجاد المشتقة الأولى للدالة CT بالنسبة لحجم الإنتاج

Q حيث نحصل على: $Cm = \frac{dCT}{dQ} = B$ ، وتكون الدوال المتعلقة بها حسب الشكل الأتي:

الشكل رقم (II-11) : دوال التكلفة في حالة خطية دالة التكلفة الكلية



المصدر: عبد الحي عبد المرحي ومرعي وآخرون، مرجع سابق، ص: 17.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

2) نموذج دوال التكلفة غير الخطية:

يمكن التمييز بين نوعين من النماذج المتعلقة بدوال التكاليف غير الخطية، هما نموذج دالة التكلفة التربيعية ونموذج دالة التكلفة التكعيبية، ويتم التطرق إلى هذه الدوال كما يلي:

- دالة التكلفة التربيعية:

تكتب هذه الدالة وفق العلاقة التالية:

$$CT = A + BQ + CQ^2, \quad A > 0, \quad C > 0$$

من خصائص هذه الدالة أن دالة التكلفة المتوسطة تتخذ شكل حرف U، أي منحنى الدالة ينخفض بزيادة حجم الإنتاج، حتى تصل إلى نقطة معينة، تكون فيها التكلفة أقل ما يمكن، ثم تبدأ بعد ذلك التكلفة المتوسطة في الارتفاع، علما أن التكلفة المتوسطة يمكن الحصول عليها بقسمة التكلفة الكلية على عدد وحدات المنتج وفق العلاقة التالية:

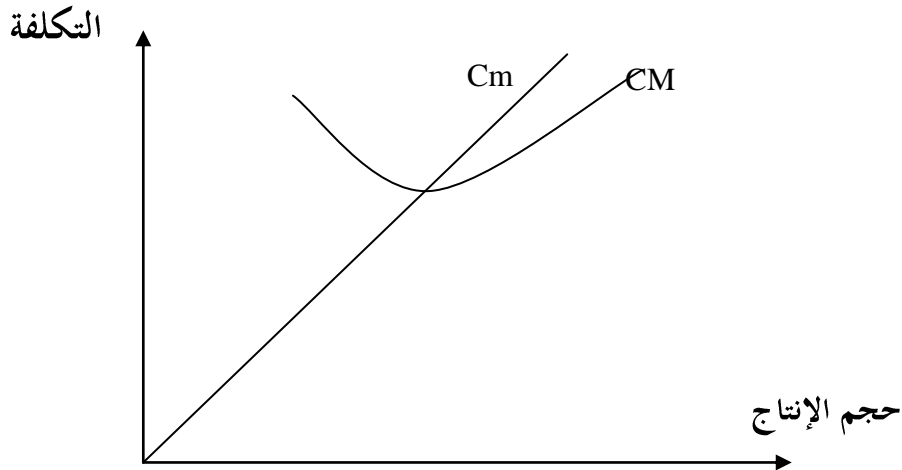
$$CM = \frac{CT}{Q} \Rightarrow CM = \frac{A + BQ + CQ^2}{Q} \Rightarrow CM = \frac{A}{Q} + B + cQ$$

و من خصائص هذه الدالة التربيعية أن التكلفة المتوسطة والتكلفة الحدية يتساويان عندما تصل التكلفة المتوسطة إلى أقل مستوياتها أي عندما يكون مشتقها الأول معدوم ، ويمكن إيجاد علاقة التكلفة الحدية كما يلي:

$$Cm = \frac{dcT}{dQ} \Rightarrow Cm = B + 2CQ$$

ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل رقم (12-II).

الشكل رقم (12-II) متوسط التكلفة الكلية والحدية للتكلفة التربيعية.



المصدر: إسماعيل العشناني، مرجع سابق، ص56.

- دالة التكلفة التكعيبية:

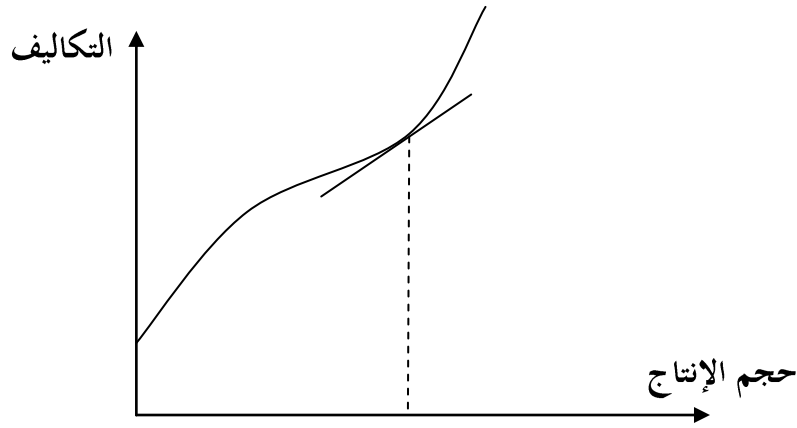
الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

دالة التكلفة الكلية التكميية تتزايد بمعدلات متناقصة إلى غاية مدى إنتاجي معين ، ثم تبدأ الدالة بعد ذلك تتزايد بمعدلات متزايدة، ويطلق على النقطة التي يحدث فيها التغير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية بنقطة الانعكاس أو نقطة الانعطاف¹، وتكتب دالة التكلفة الكلية التكميية خلال الفترة القصيرة كما يلي:

$$CT = A + BQ - CQ^2 + DQ^3$$

$$A > 0, \quad B > 0, \quad D > 0, \quad , \quad C^2 \leq 3BD$$

الشكل رقم (13-II) منحنى دالة التكلفة التكميية



المصدر: عبد المقصود ديبان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سابق، ص93.

ولتحديد نقطة الانعطاف أو الإنعكاس ينبغي البحث عن المشتق الثاني للدالة الكلية التكميية CT بالنسبة إلى q وذلك على النحو التالي:

$$\left(\frac{dCT}{dQ} \right)'' = 0$$

$$\Leftrightarrow (A + BQ - CQ^2 + DQ^3)'' = 0$$

$$\Rightarrow -2C + 6DQ = 0$$

$$\Rightarrow Q = \frac{C}{3D}$$

ويمكن استخراج دوال التكلفة المتوسطة والحدية للدالة التكميية كما يلي:

$$CM = \frac{CT}{Q} \Rightarrow CM = \frac{A + BQ - CQ^2 + DQ^3}{Q} \Rightarrow CM = \frac{A}{Q} + B - CQ + DQ^2$$

$$Cm = \frac{dCT}{dQ} \Rightarrow Cm = B - 2CQ + 3DQ^2$$

وتتخذ دالة التكلفة المتوسطة شكل حرف "U"، كما يكون شكل منحنى دالة التكلفة الحدية على

شكل حرف U، وتصل هذه الأخيرة إلى نهايتها عندما يكون $Q = \frac{C}{3D}$ أي عند انعطاف منحنى دالة

¹Paul SAMUELSON et autres ,Micro économique,deuxieme triage , les edition d'organisation,Paris,p79.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

التكلفة الكلية التكميلية، ويبدأ منحنى دالة التكلفة الحدية في الإرتفاع ليقطع منحنى دالة التكلفة المتوسطة المتغيرة في النقطة $q = \frac{C}{2D}$ وهي النهاية الصغرى لدالة التكلفة المتوسطة المتغيرة ، حيث نحصل عليها باشتقاق دالة التكلفة المتوسطة المتغيرة ومساواتها على الصفر.

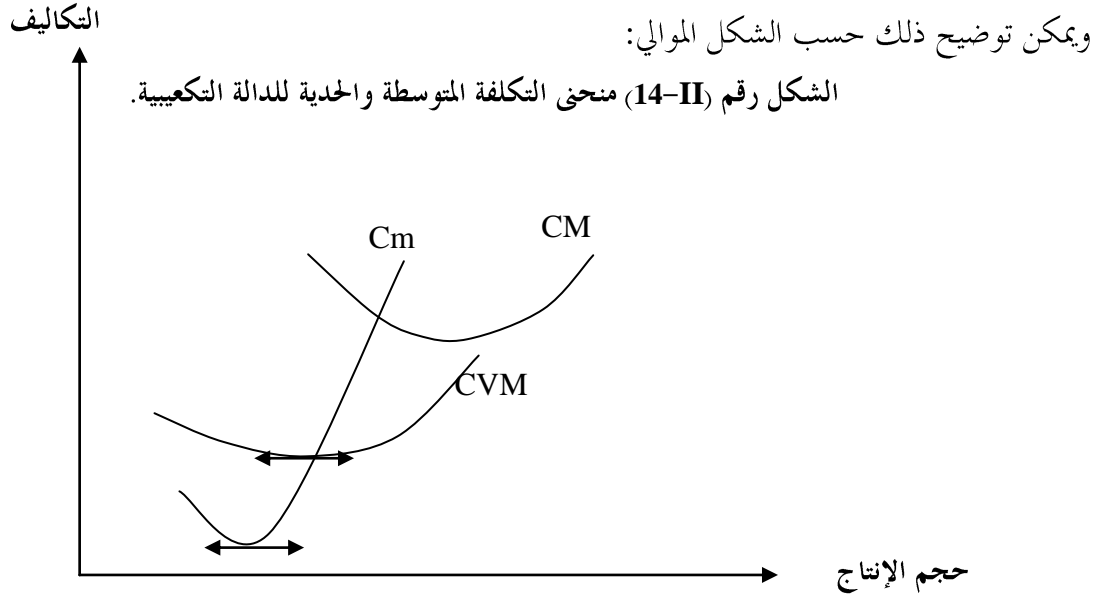
$$(CVM)' = 0$$

$$\Leftrightarrow \left(\frac{dCV}{DQ} \right)' = 0$$

$$\Leftrightarrow (B - CQ + DQ^2)' = 0$$

$$\Rightarrow -C + 2DQ = 0$$

$$\Rightarrow Q = \frac{C}{2D}$$



المصدر: David BEGG et autres, Op Cit, p 139

وخلال الفترة القصيرة فإن مفهوم دالة التكلفة التربيعية والتكعيبية ترتبط بقانون تناقص الغلة¹، أما الفترة الطويلة فإنها تختلف عن الفترة القصيرة عند الاقتصاديين، كونها تتيح للمؤسسة إمكانية تغيير كل عوامل الإنتاج الثابتة التي لم تكن بوسعها تغييرها في الفترة القصيرة، مما يعني تحويل تكاليف الإنتاج كلها إلى تكاليف متغيرة، وبذلك تصبح كل من الدوال الخطية وغير الخطية كما يلي:

- الدالة الخطية تصبح من الشكل: $CV = Bq$

¹ قانون تناقص الغلة: فيه يستمر الناتج الكلي في التزايد لكن بمعدل متناقص أي بمعدل يقل عن تلك الزيادة الحاصلة في العنصر الإنتاجي المتغير.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

- الدالة التربيعية تصبح من الشكل: $CV = Bq + Cq^2$

- الدالة التكعيبية تصبح من الشكل: $CV = Bq - Cq^2 + Cq^3$

حيث CV: تعبر عن الدالة المتغيرة.

وسواء في الفترة القصيرة أو الطويلة، فإن الدالة التكعيبية تعتبر أفضل الدوال الثلاثة من وجهة النظر الاقتصادية لتكلفة الإنتاج.¹

3 مرونة التكلفة:

هي مقياس مدى استجابة التغير في التكاليف للتغير في حجم الإنتاج،² ويمكن صياغتها رياضياً

$$E_{CT} = \frac{dCT}{dq} : \frac{CT}{q} \quad \text{كما يلي:}$$

وبما أن $\frac{dCT}{dq}$ تعبر عن التكلفة الحدية و $\frac{CT}{q}$ تمثل متوسط التكلفة الكلية فإن هذه المرونة تمثل

النسبة بين التكاليف الحدية ومتوسط التكلفة الكلية وتأخذ مرونة التكاليف ثلاث حالات:

1 - $E_{CT} > 1$: هذه الحالة تعبر عن زيادة التكلفة الحدية عن التكلفة المتوسطة، ومن ثم يكون منحنى

التكلفة الحدية أعلى من متوسط التكاليف الكلية.

2 - $E_{CT} = 1$: هذه الحالة تعبر عن تساوي التكلفة الحدية مع التكلفة المتوسطة، ويتم تلاقي المنحنيين

بعد أن تكون التكلفة الحدية قد بلغت نهايتها الصغرى لتبدأ في التزايد ومن ثم تتساوى مع

متوسط التكلفة الكلية أي أن $CM = Cm$.

3 - $E_{CT} < 1$: في هذه الحالة تكون الزيادة في التكاليف الحدية أقل من الزيادة في التكاليف المتوسطة،

ومن ثم نقول أنه حدثت زيادة في الإنتاج نظير زيادة أقل نسبياً في التكاليف.

¹ إسماعيل العشناني، مرجع سابق، ص60.

² عباس السيد إبراهيم، أسس الاقتصاد الرياضي، دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ النشر، ص181.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

المطلب الثاني: علاقة التكلفة بالتسعير

تعد عملية اختيار سياسة لتسعير المنتجات من بين أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسة، خاصة وأن التسعير يعد كأحد القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، فبالإضافة إلى كونه عنصر مهم لزيادة الربحية فهو أداة هامة وفعالة للتأثير على المستهلكين وجذبهم لاقتناء سلع المؤسسة.

أولاً: التسعير وأهدافه

السعر يسمح بالتعبير عن قيمة السلع والخدمات في شكل نقدي، مما يمكن المستهلك من اقتنائها والحصول عليها، ويعتبر اختيار السعر المناسب أمر ضروري لنجاح المؤسسة وتحقيق إستراتيجيتها المستقبلية في مجال المنافسة.

1. تعريف السعر:

يمكن التعبير عن السعر على انه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة التي يتم التعبير عنها في شكل نقدي¹، كما يعرف بأنه قيمة معبر عنها بوحدات نقدية، ويعبر التسعير عن فن ترجمة المنتج للمستهلك إلى وحدات نقدية في لحظة زمنية معينة²، كذلك فإن السعر هو التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت معين، وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المنشأة. ومن هذه التعاريف نستنتج:

- أن السعر هو قيمة نقدية يدفعها المستهلك مقابل حصوله على سلعة أو خدمة.
- أن السعر هو عنصر هام بالنسبة للمؤسسة كونه يمكنها من الحصول على أرباح نتيجة إنتاجه للسلعة أو تقديمها لخدمة وبيعها للمستهلك، كذلك يعد من أهم عناصر المزيج التسويقي، كون أن قرارات التسعير لها تأثير مباشر على ربحية المؤسسة، لذلك قد يكون هناك تدخل من طرف مختلف الإدارات لتحديده سواء كانت إدارة التمويل، المشتريات، الإنتاج...إلخ.

وقد تستخدم المؤسسة أو الشركة عدة استراتيجيات لتسعير منتجاتها قصد تحقيق أهدافها وأهم هذه الإستراتيجيات يمكن ذكر³:

- إستراتيجية التغلغل التسويقي في التسعير، حيث تفرض الشركة سعرا منخفضا للسيطرة على أكبر نصيب من السوق، وهي إستراتيجية مفيدة لمنع منافسين جدد من الدخول إلى السوق.

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 1998، ص288.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص240.

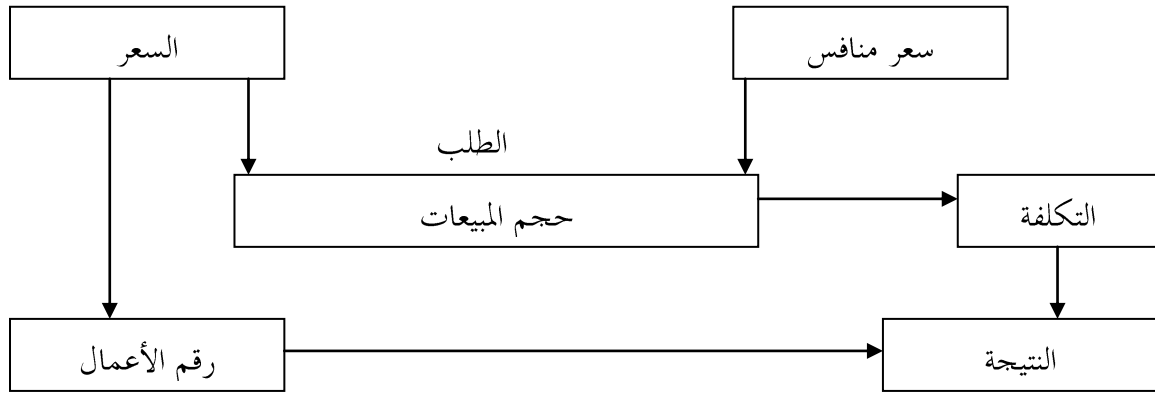
³ فريد راغب النجار، التسويق التجريبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص64.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

- إستراتيجية تحجيم السوق في التسعير، حيث تفرض الشركة سعرا مرتفعا للسلعة الجديدة بغرض تغطية مصروفاتها في البحوث، التطوير والتكلفة بسرعة.

ولكن ما ينبغي الإشارة إليه أن مفهوم التسعير هو موضع اهتمام مشترك بين المستهلكين الموردين، المنافسين والأجهزة الحكومية، لذلك يمكن القول بأن هناك عدة محددات متعلقة بالتسعير لمنتجات المؤسسة. وبذلك فهي ليس لها الحرية التامة في تحديد أسعار منتجاتها، لكن عليها أن تحسن اتخاذ قراراتها في وضع سياسة تسعيرية مناسبة، حتى تتمكن من زيادة الطلب على منتجاتها، ومن ثم رفع رقم أعمالها وزيادة ربحيتها. ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم (II-15) أهمية الطلب على السلع في زيادة رقم الأعمال والنتيجة.



المصدر : Simon .HERMANN, Jaquet. FLORENT, Franck BRAULT, La stratégie prix, Dunod, Paris, 2000, P33.

2. أهداف التسعير:

قبل أن تحدد المؤسسة سعر منتجاتها أو خدماتها ينبغي أن تحدد الأهداف التي تود تحقيقها من هذا التسعير، فالتسعير له أهداف كثيرة يمكن ذكر بعضها فيما يلي:¹

البقاء والاستمرار والنمو، تحقيق أقصى مبيعات ممكنة، زيادة حصة السلعة أو الماركة في السوق الكلي للسلعة، تحقيق الأرباح، بناء سمعة جيدة للسلعة و أهداف أخرى. وبعد تحديد الأهداف من طرف المؤسسة، ينبغي تحديد السعر المطلوب لتحقيق الهدف المرغوب فيه نظرا لوجود عدة عناصر مؤثرة على التسعير كالطلب على المنتجات، أو التصنيف من السوق الذي ترغب فيه المؤسسة حيث إنهما إذا كانت تهدف إلى التوسع في السوق فهي مطالبة بتخفيض أسعار منتجاتها.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجي التسويق، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص162.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

كذلك يتأثر التسعير بردود أفعال المنافسين خاصة عندما يكون هناك مجال أو سهولة لمنافسي المؤسسة لخفض أسعارهم مثلا أو سهولة دخول منافسين جدد للسوق، وكذلك من بين العناصر المؤثرة على التسعير يمكن ذكر التدخل الحكومي، ففي بعض الدول تقوم الحكومة بتحديد أيعار معينة تلزم الشركات لها، وبالتالي لا تجدد هذه الشركات مفرا من الخضوع إلى هذه الأسعار أو يوضع إطارا معيناً للأسعار يمكن أن تتحرك في حدوده¹، وتوجد عوامل أخرى تؤثر في تحديد الأسعار لذلك على المؤسسة أن تحسن التعامل معها سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية.

ثانيا: تحليل علاقة التكلفة بالتسعير

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة كأساس لتحديد أسعار منتجاتها هي الاعتماد على تكاليف الإنتاج، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتحديد سعر بيع السلع والخدمات²، وتعتبر هذه الطريقة من أبسط أساليب التسعير وأكثر شيوعا، ويطلق عليها مدخل التكلفة زائد "Cost plus"، وفقا لهذه الطريقة يتحدد السعر كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$$

وتعتبر هذه الطريقة من بين الطرق المناسبة خاصة للمؤسسات الصناعية والخدمية وذلك من خلال تمكنها من تغطية تكاليفها وكذلك ضمان بقائها في السوق، وبذلك فإن هامش الربح يتحدد كنسبة مئوية من التكاليف فبدلا من استخدام أسلوب الاعتماد على السوق الخارجي في التسعير، يمكن استخدام الأسلوب المبني على التكلفة لقرارات التسعير، وتقوم المعادلة العامة لتحديد السعر المبني على التكلفة بإضافة نسبة ربح التكلفة إلى أساس التكلفة³.

1. التسعير على أساس التكلفة الكلية:

حسب هذه الطريقة تغطي المؤسسة تكاليفها الكلية سواء كانت متغيرة أو ثابتة وتحقق الربح المرغوب، ويتم التسعير على أساس متوسط التكلفة الكلية، ويضاف إليه هامش الربح، ويتم من خلال ذلك تحديد السعر بطريقة تمكن من امتصاص كل التكاليف سواء كانت مباشرة أو غير

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص293.

² A.DAYAN et autres, Marketing, 4ème édition, presses universitaires de France, paris, 1992, p250.

³ ثناء علي القباني، مدخل استراتيجي لدراسات متقدمة في إدارة التكلفة وتحليل الربحية،الدار الجامعية،مصر،2006،ص485.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

مباشرة، ثم نقسمها على عدد الوحدات المنتجة للحصول على السعر، ويكون ذلك حسب العلاقة التالية:

$$\text{التكلفة المتوسطة} = \text{مجموع التكاليف} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

وهذا الأسلوب يستعمل في حالة إنتاج نوع واحد من السلع أو إذا كان الإنتاج قليل التنوع واعتماد على ما سبق يمكن حساب سعر البيع بزيادة هامش الربح¹، وهذه الطريقة تعد مناسبة إذا ما كانت المؤسسة على علم بمستوى الطلب مقدما.

2. التسعير على أساس التكلفة الحدية:

هناك عدة طرق لحساب التكلفة، ينبغي على المؤسسة أن تعرفها، وعلى أساسها يمكن تحديد سعر منتجها أو خدماتها، ووفق أسلوب التسعير على أساس التكلفة الحدية فإن المؤسسة تحاول بيع وحدة إضافية من السلعة في مقابل التكلفة الإضافية التي تحملتها لإنتاج هذه الوحدة، وحسب هذه الطريقة فإن المؤسسة تقوم بتحميل منتجاتها بالتكاليف المتغيرة فقط، ثم يضاف لها هامش الربح، فبحساب سعر البيع نطلق من التكلفة المتغيرة للسلعة، ونضيف إليها الهامش الذي يغطي التكاليف الثابتة والذي يمدنا نسبة من الربح، وذلك حسب العلاقة:²

$$\text{سعر البيع} = \text{هامش معين} + \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}.$$

ويتم استخدام هذه الطريقة في أوقات معينة حيث تسعى المؤسسة إلى إبقائها في السوق أو بغرض مواجهة منافسيها لفترة زمنية معينة، فتعمل على تسعير منتجاتها بشكل يجعلها تغطي تكاليفها المتعلقة بالمواد الأولية وأجور العمال وكل تكلفة تكون ذات ارتباط مباشر بالسلعة المنتجة، مع محاولة تحديد سعر ملائم يغطي كل أنواع التكاليف في ظل توفر ظروف سوقية مستقبلا.

¹ وهيبية ولد براهيم، كيفية تحديد الأسعار في مؤسسة اقتصادية من منظور تسويقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص66.

² المرجع نفسه، ص67.

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية للتكاليف

خلاصة الفصل:

من خلال تناول المفاهيم الأساسية للتكاليف في هذا الفصل، ودراسة مختلف جوانبه ا يمكن القول بأن موضوع التكلفة يعد من المواضيع المتشعبة و التي لها معاني كثيرة تختلف بين الأطراف التي تستعملها ، وأهم النتائج التي يمكن التطرق إليها في هذا الفصل هي :

- إن المتبع لمفهوم التكلفة، يدرك عدم اقتضائه على التوضيح النقدية، بل يرتبط كذلك بالتوضيح المتعلقة بالفرصة البديلة، والتوضيح غير النقدية، وهذا ما أورده مختلف الاقتصاديين، مما أدى إلى اختلافهم مع المحاسبين الذين يعتبرون التكلفة عبارة عن توضيح نقدية.

- لغرض تتبع التكاليف وتحليلها ظهرت أداة تحليلية تحكمها مبادئ وأصول علمية، تتمثل في محاسبة التكاليف، هذا الفرع المحاسبي الذي مكن من وضع عدة تصنيفات للتكلفة ، كما أن محاسبة التكاليف كان لها دور في إمكانية الوصول إلى تحديد تكاليف المنتجات بعدة طرق، وكل واحدة لها أسلوبها في حساب التكاليف.

- قصد دراسة علاقة التكلفة بحجم الإنتاج ،تم بذلك التعرض إلى الدوال المتعددة المستخدمة في دراسة هذه العلاقة، وفق التحليلين الاقتصادي والمحاسبي، وتمت معالجة ثلاثة أشكال من الدوال، هي الدالة الخطية والمستخدم من الطرفين المحاسبي والاقتصادي، رغم أنها أكثر استخداما من الجانب المحاسبي، والدوال غير الخطية والمتمثلة في الدالة التربيعية والتكعيبية المستخدمة من الجانب الاقتصادي، أما فيما يخص تحليل علاقة التكلفة بالتسعير فقد تعرضنا إلى أسلوب التسعير على أساس التكلفة بحيث يمكن إيجاد سعر البيع عن طريق التكلفة الكلية أو عن طريق التكلفة الحدية.

للتكلفة أهمية كبيرة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وللوصول إلى تحقيق ذلك ، على المؤسسة أن تعتمد على بعض الأساليب التي تسمح لها بتدنية تكاليف منتجاتها قصد وضع أسعار تنافسية، تسمح للمؤسسة بالتفوق على المنافسين، لأن من أهم شروط المنافسة لأي سلعة في السوق الداخلي أو الخارجي توفر شرط انخفاض تكلفة الإنتاج، مع الحفاظ على الجودة.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

تهدف كل مؤسسة اقتصادية اليوم وتحرص على تحسين قدرتها التنافسية ، من أجل مواجهة حدة المنافسة الموجودة بين مجموع المؤسسات لغرض البقاء والحفاظ على مكانتها السوقية، لذلك فهي تعمل على إستغلال أساليب العمل المتطور للتفوق على منافسيها .
وفي سبيل تطوير أوضاعها التنافسية، تعتمد المؤسسات المعاصرة إلى إتباع طرق واستراتيجيات تسمح لها بتحقيق أهدافها، كتدنية التكاليف التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، خاصة وأنها تعتمد على جدية المؤسسة وعملها الدائم في سبيل التميز والتفوق على منافسيها.

لذلك فمن الضروري أن تبحث المؤسسة الاقتصادية عن أساليب تؤدي بها لتدنية تكاليفها وتسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية، وهنا نجد العديد من الأساليب التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الغرض، لكن من خلال هذا الفصل سنحاول التركيز في تحليلنا على أهم الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، لذلك ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول: تدنية التكاليف، مفهومها، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها
نتطرق فيه إلى مفهوم تدنية التكاليف، أهميتها ومستلزماتها ثم دراسة مختلف العوامل المؤثرة فيها .
- المبحث الثاني: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بإستخدام نماذج تحليل وتدنية التكاليف.
نتعرض فيه إلى تحليل سلسلة القيمة، تحليل قوى التنافس وكيفية استخدام الوسائل الكمية من طرف المؤسسة الاقتصادية لتدنية تكاليفها.

- المبحث الثالث: الأساليب العامة لتدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
نتناول في هذا المبحث أهم هذه الأساليب والمتمثلة في كل من أثر التعلم واقتصاديات الحجم، تكنولوجيا الإنتاج، تصميم المنتج وإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: تدنية التكاليف، مفهومها، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها

تعتبر عملية تدنية التكاليف من العمليات الهامة في المؤسسة الاقتصادية، بحيث يساهم فيها مختلف العمال بالمؤسسة في مختلف التخصصات سواء كانت إدارية، محاسبية، هندسية... الخ. والمؤسسة التي ترغب في تدنية تكاليفها عليها أن تحسن توجيه نفقاتها حتى تتمكن من تخفيض تكلفة إنتاجها وتحسين استغلال مواردها وهو مطلب تزداد الحاجة إليه كل يوم خاصة في ظل وجود منافسة شديدة بين المؤسسات في الوقت الحاضر.

المطلب الأول: مفهوم تدنية التكاليف

تهدف المؤسسة الاقتصادية الى زيادة أرباحها وتعمل على تحسين قدرتها التنافسية من خلال الحصول على تكلفة أقل من منافسيها وتقديم منتج بالجودة المطلوبة في السوق ، وتتضمن عملية تدنية التكاليف جعلها أقل مما هي عليه.

أولاً: تدنية التكاليف

يمكن إعطاء مفهوم لتدنية التكاليف على أنها تخفيضات حقيقية ودائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة بدون التأثير على ملائمتها للاستخدام المطلوب¹، ومن ثم البحث عن الوسائل والطرق الخاصة بتحسين تصميم المنتجات من أجل تدنية التكاليف المرتبطة بها، وبذلك فهي تدل على الانتقال من مستوى التكلفة الحالي إلى مستوى أقل منه، ويتطلب ذلك تغير في الظروف التي تحسب على أساسها التكاليف بحيث يمكن للوحدة الاقتصادية من إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل²، أو يكون باستعمال آلة جديدة تؤدي نفس العمليات بتكلفة أقل، أو تعطي إنتاج أكبر بنفس التكلفة، أو عندما يستخدم في الإنتاج مادة خام جديدة ذات تكلفة أقل من تكلفة المادة المستخدمة من قبل، أو عن طريق تغيير نظام العمل كوسيلة للقضاء على الوقت الضائع أو بتخفيض تكلفة وقت العمل الإضافي. على المؤسسة أن تعمل على تدنية تكاليفها مع مراعاة درجة مرونة طلب العملاء بالنسبة للسعر الذي تضعه بعد عملية الإنتاج، و الأخذ بعين الاعتبار أيضا رد فعل المنافسين، حيث أنهم بدون شك سيعملون على رفع جودة منتجاتهم وتدنية تكاليفهم بقدر ما يستطيعون، لذلك على المؤسسة التي تعتمد

¹ عدنان هاشم السمراي، مرجع سابق، ص 242 .

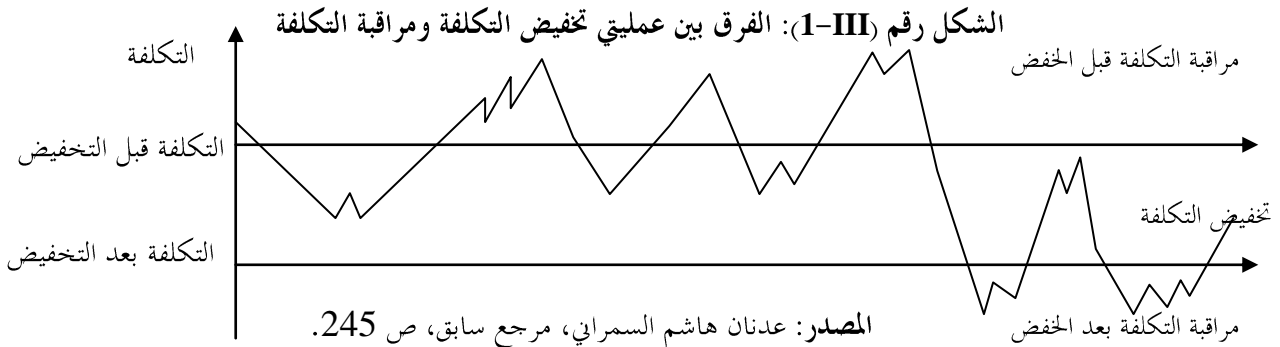
² أحمد حلمي جمعة، عطا الله خليل، خالد ابراهيم الطراونة، محاسبة التكاليف المتقدمة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

على تدنية تكاليفها لتحسين قدرتها التنافسية أن تعمل على الحفاظ على جودة المنتج، التقيد بالتوقيت المناسب لتسليم المنتج، وأن يكون السعر متناسب مع السعر السائد في السوق قصد إرضاء الزبائن. وهو الأمر الذي أصبح له الأولوية في اهتمامات المؤسسات في الوقت الراهن، خاصة في ظل وجود منافسة شديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، نتيجة لكون الزبائن أصبحوا أكثر وعياً بخصائص وإمكانيات المنتجات المختلفة والأسواق التي تباع فيها هذه المنتجات، الأمر الذي زاد من تنوع طلباتهم من السلع والخدمات وزاد من توقعاتهم لما يجب أن تكون عليه هذه السلع والخدمات في المستقبل. إن تمكن المؤسسة من تحقيق تدنية في تكاليفها يمكنها من تحسين قدرتها التنافسية من خلال زيادة مبيعاتها ومن ثم زيادة ربحيتها ورفع حصتها السوقية، وحتى تتمكن المؤسسة من تجسيد ذلك بطريقة فعالة عليها أن تدرس هيكل تكاليفها أي المجال الذي يستنفذ الجزء الأكبر من الأموال لتقديم المنتج أو الخدمة. فالمؤسسات التي تحرص على تحديد مصادر تكاليفها وتحاول وضع إستراتيجية لتدنيته قدر المستطاع هي الأكثر نجاحاً لتحسين قدرتها التنافسية.

ثانياً: الرقابة على التكاليف

لإعطاء مفهوم واضح لتدنية التكاليف لابد من التفريق بين هذا المفهوم ومفهوم الرقابة على التكاليف، حيث توجد علاقة قوية بين المصطلحين، وتعرف الرقابة على التكاليف بأنها الاستخدام للوسائل الإدارية الذي يهدف إلى المحافظة على مستوى التكلفة المطلوبة لانجاز نشاط محدد سواء كان هذا النشاط إنتاجي، خدمي أو تجاري ضمن الحدود المخططة لغرض تحديد ومعالجة أي مسببات للزيادة في التكاليف¹. أي يقصد بها تحقيق الكفاءة في استخدام المواد، العمالة، الآلات وغيرها من عوامل الإنتاج وإمداد الإدارة ببيانات عن أوجه النشاط المختلفة، وقد تتحقق الرقابة على التكاليف عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية المتعلقة بالفترة الحالية بتكاليف فترة أو عدة فترات سابقة، ويمكن توضيح الفرق بين عمليتي تخفيض التكلفة ومراقبة التكلفة حسب الشكل التالي:



¹ عدنان هاشم السمراي، مرجع سابق، ص 243.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

من خلال الشكل السابق يتبين لدينا وجود علاقة قوية بين الرقابة على التكاليف وتدنية التكاليف بحيث يكون الهدف النهائي لكل من الرقابة على التكاليف وتدنية التكاليف هو تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة ، بالإضافة إلى أن تدنية التكاليف يساهم بقدر كبير في الرقابة على التكاليف عن طريق البحث المستمر عن أفضل الطرق لاستغلال الموارد المتاحة.

المطلب الثاني: أهمية تدنية التكاليف ومستلزماتها

من خلال تدنية تكاليفها يتحقق للمؤسسة الاقتصادية عدة مزايا إيجابية ومهمة ، ولكن ذلك يتطلب توفير بعض المستلزمات التي تمكنها من تحقيق ذلك.

أولاً: أهمية تدنية التكاليف.

تكمن أهمية تدنية التكاليف في المؤسسة الاقتصادية في زيادة أرباحها ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية باعتبار أن هامش الربح يعد أهم المؤشرات التي تساهم في استمرارية ونمو المؤسسات الاقتصادية.

كما تعد الربحية الهدف الأساسي للمؤسسات الصناعية والتي تتحقق بإحدى الطرق التالية: زيادة المبيعات، زيادة الإنتاجية و تدنية التكاليف.

ويمكن اعتبار تدنية التكاليف ذات أهمية كبيرة في تحقيق ربحية أكبر بالنسبة للمؤسسة، خاصة في ظل وجود صعوبات تواجهها زيادة المبيعات مثل وجود عدة منافسين، محدودية السوق والتكاليف التي تتبع تحقيق ذلك.

وإذا اتجهنا إلى زيادة الإنتاجية فتواجهنا ضرورة توفر المؤسسة على قدرات إنتاجية التي يتم من خلالها إنشاء خطوط إنتاجية جديدة وذلك يلزم توفير إستثمارات مالية جديدة، لذلك تصبح عملية تدنية التكاليف من العمليات التي يمكن تطبيقها داخل المؤسسة دون وجود الصعوبات السابقة. وفي كثير من الأحيان تعتبر عملية تدنية التكاليف من أهم الأساليب التي تختارها المؤسسة لزيادة ربحيتها وذلك لكونها طريقة سلمية وبسيطة تعتمد على جدية المؤسسة وعملها الدائم والمستمر دون أن تتأثر بدرجة كبيرة بظروف السوق على عكس العناصر الأخرى التي يمكن أن ترفع من ربحية المؤسسة كزيادة أسعار المنتجات ،تحسين نوعية المنتجات والتي تتأثر بدرجة كبيرة بظروف السوق والطاقة المتوفرة لدى المؤسسة.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن تدنية التكاليف تعتبر من الأمور المهمة، التي تعمل المؤسسة على تجسيدها ويمكن إبراز أهميتها في كونها تحقق الأغراض التالية:¹

- الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من إمكانيات متاحة للمؤسسة الاقتصادية وبالشكل الذي يحقق وفورات مالية مناسبة.

- حث الإدارات المختلفة (العليا، الوسطى والتنفيذية) على تقييم أساليب ومعايير العمل المعتمدة من قبلها بالشكل الذي يخدم عملية التطوير المستمر والمطلوبة بالشكل الذي يؤدي بالنتيجة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

- المساهمة في تحقيق الرقابة على المؤسسة الاقتصادية.

- الوصول إلى المستوى الذي يعزز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

- إيجاد أفضل السبل للاستثمار الأمثل للطاقات الإنتاجية (مكائن، آلات، أيدي منتجة) المتوفرة والمتاحة للمؤسسة.

وبذلك لا بد من التأكيد أن تدنية تكاليف المؤسسة لا يعني تقليصها بشكل إجتهادي، بل يتطلب الاعتماد على دراسات تفصيلية وتحليلية وعملية، مع ضرورة وجود عمل مستمر متواصل وجاد، ذلك من أجل الحد من نسب الضياع والإسراف مع عدم تأثر المنتج من حيث الجودة المطلوبة.²

ثانيا: مستلزمات تدنية التكاليف

تعمل المؤسسة الاقتصادية بجدية من أجل تدنية تكاليفها بهدف خفض أسعار منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها، حتى تحقق نصيب أكبر في السوق الذي تعمل فيه ، وحتى تتمكن من القيام بذلك فهي مطالبة بأن تتوفر لها مختلف المستلزمات التي تتطلبها عملية تدنية التكاليف من أجل تنفيذ البرامج المتعلقة بهذه العملية حتى تعتمدها لتحسين وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق الذي تعمل وتنافس فيه .

1. رسم خطة عمل لتدنية التكاليف:

تتمثل هذه الخطة في تحديد مختلف المستلزمات الأساسية التي تتطلبها عملية تدنية التكاليف وأهم ما ينبغي تحقيقه والوصول إليه في هذا المجال:

أ- القناعة التامة بأهمية برنامج تدنية التكاليف والتوجيه لتنمية الشعور بهذا الاتجاه ، أي العمل على وضع ثقافة لدى العاملين بالمؤسسة حول موضوع تدنية التكاليف وأهميته في تحسين القدرة التنافسية

¹ المرجع السابق، ص247.

² FBidault, le champ stratégique de l'entreprise, édition economica, paris, 1998, p136.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة وجعلهم يعملون على تحقيق ذلك من خلال تكاملهم داخل المؤسسة بتحسين أساليب التعامل والتعاون والتحكم أكثر في موارد المؤسسة، وعلى المستوى الخارجي جعلهم يعرفون كيفية التعامل والتكيف مع المتغيرات الخارجية من أجل تحقيق أهدافها.

ب- إشراك العاملين في برامج تدنية التكاليف، حيث أن تجسيد خطة العمل تتطلب إشراك العاملين في العملية وتفعيل مشاركتهم بوضع مقترحاتهم بشأن تدنية التكاليف في صورة مكتوبة ويتم دراستها إن كانت مقنعة وتستجيب لمتطلبات وإمكانيات المؤسسة وذلك حتى تكون هناك تنمية في روح المبادرة لدى جميع العاملين نحو تجسيد خطة العمل المتعلقة بتدنية التكاليف.

2. وضع سقف زمني لتنفيذ خطة تدنية التكاليف:

يكون ذلك بتقسيم خطة العمل إلى مراحل، تتم مراجعة نتائج كل مرحلة وتقييمها بشكل سليم ومن ثم العمل على إنجاز وتحقيق هذه الخطة¹، ومن بين الأساليب المتبعة في هذا المجال يمكن التطرق إلى الأساليب الكمية كالبرمجة الخطية.

3. اللجوء إلى أسلوب توجيه الأسئلة المباشرة:

هذه الطريقة تمكن من القيام بمجموعة من الاستفسارات المباشرة للعاملين المعنيين وذلك قصد متابعة درجة تنفيذ برنامج العمل بدقة والوقوف على مدى نجاحه.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تدنية التكاليف

نظرا لأهمية تدنية التكاليف في زيادة ربحية المؤسسة الاقتصادية، زيادة إنتاجيتها، رفع حصتها السوقية وتحقيق مزايا أخرى، فهي ترتبط بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيها سواء كان ذلك من الناحية الإيجابية أي تعزيزها أو من الناحية السلبية أي تؤثر فيها سلبا، لذلك لا بد من التعرف عليها وتحديدتها قصد إحكام الرقابة عليها.

أولاً: العوامل الداخلية

تكون هذه العوامل موجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة وتتفاعل فيما بينها، مما يجعلها تؤثر على المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وعلى عملية تدنية التكاليف بصفة خاصة.

¹ C.perchon, J. leurion, Analyse comptable- gestion previsionnelle, foucher, paris,1992, p213.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

1. العوامل البشرية

إن العنصر البشري هو أهم ما تملكه المؤسسة وأفكاره هي رؤوس الأموال الحقيقية لها، فمن خلال طاقاته الإبداعية واكتسابه للخبرة العالية في طرق تنظيم العمل وتنفيذه يؤدي إلى تدنية التكلفة وزيادة جودة المنتجات مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويمثل العنصر البشري عنصر حاسم في نجاح أو فشل المؤسسة لما يقوم به من إنجازات لصالح المؤسسة فيما يخص عمليات التخطيط، التصميم، التشغيل الرقابة ومختلف الوظائف الإدارية.

ويتفاوت الانجاز الإنساني مع مستويات القابلية أو المهارة ومستوى الحوافز المقدمة، وقد أكدت العديد من الدراسات عن العلاقة القائمة بين عدد من المتغيرات في هذا المجال مثل قيمة الأجر، الجهد الإنساني وحجم الانجاز. ويمكن استنتاج عدة عناصر تؤثر بدورها في الجهد الإنساني على إنجاز مهامه ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وأهم هذه العناصر يمكن ذكر:

أ- قيمة الأجر:

يعتبر الأجر بالنسبة للعامل من الأساسيات التي تمكنه من أداء مهامه وتحقيق طموحاته ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ورغم أن زيادة الأجر قد يزيد تكاليف المؤسسة، لكن في نفس الوقت قد يمكن المؤسسة من زيادة أرباحها والتحكم في مواردها ومن ثم تدنية تكاليفها، لذلك على المؤسسة أن تحسن التعامل مع هذا العنصر البشري.

ب- علاقات العمل:

ينبغي أن تكون هناك علاقة قوية بين المؤسسة والأفراد العاملين بها وكذلك علاقة متينة بين العاملين فيها بينهم وتكون مدعمة ماديا عن طريق الحوافز الفردية ومعنويا من خلال الرضا عن العمل¹، حتى يقدم هؤلاء الأفراد كل ما باستطاعتهم تقديمه للمؤسسة الذين يعملون بها ويحققون الأداء المطلوب منهم. وقد أكدت دراسات عديدة عن وجود علاقة قوية بين مستوى الرضا عن العمل ومستوى الإنتاجية، لذلك لا بد من تكوين بيئة عمل محفزة للعاملين على إنجاز مهامهم وإشباع حاجاتهم لتحسين إنتاجيتهم ومن ثم تدنية تكاليف المؤسسة، ويلعب النشاط التعليمي (التدريب) دور كبير في رفع القدرات الخاصة للأفراد وتحسين معارفهم ومهاراتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه².

¹ Paritter (J.m), Gestion des ressources humain, revue française, n 53, France, septembre 1989, p62.

² Shoji saiba, révolution de management, édition Dunod, paris, 2003, p133.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

2. العوامل الفنية:

هناك العديد من العوامل الفنية التي تؤثر في تدنية تكاليف المؤسسة الاقتصادية، نذكر أهمها فيما يلي:

أ- طبيعة المنتج:

يتطلب على المؤسسة تصميم منتجاتها بطريقة ملائمة لتحقيق فرص بيعية أكبر وذلك يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تدنية تكاليفها إذا ما استطاعت تصميمه وفق الشكل الذي يسهل إنتاجه. والمؤسسة عليها متابعة وباستمرار طرق وضع مواصفات أحسن للمنتج وذلك حسب الإمكانيات المتاحة لديها من أجل تدنية تكاليفها المتعلقة به وبالشكل الذي لا يؤثر على مستوى جودته ومواصفات التي تعبر عن قدراته التي يحتوي عليها والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أصناف:

- **تركيبية المنتج:** وتتمثل في الوصف التقني للمكونات التي تدخل في تركيبه .

- **أداء المنتج:** وهي المواصفات التي يتم ملاحظتها لحظة استهلاكه واستعماله وما يقدمه من مميزات عن بقية المنتجات المنافسة له.

- **المظهر الخارجي للمنتج:** وهو الذي يعبر عن تصميم المنتج وما يحويه الغلاف الخارجي من رسومات ألوان وأشكال متنوعة.

ويؤثر تصميم المنتج على تدنية تكاليف المؤسسة وحجم إنتاجها نظرا لاحتوائه على مجموعة متغيرات نذكر أهمها: نوعية المواد المستخدمة، الوقت اللازم للإنتاج، إجراءات النقل والتوزيع، مجالات الاستفادة من المشروع، الإجراءات والوسائل الكفيلة بتقليل نسب التلف من مجمل العملية الإنتاجية والتوزيعية... الخ.

ب - وسائل العمل المستخدمة:

تتمثل في مختلف وسائل العمل اليدوية والآلية المستخدمة في تقديم المنتج ، وتتأثر هذه الوسائل بالتطور الفني والتكنولوجي وذلك ما ينعكس على مواصفات المنتج ، أسلوب العملية الإنتاجية وعلى عامل الزمن، مما يؤثر على إنتاجيته الأفراد وبالتالي على تكاليف المؤسسة.

ج- الصيانة:

تعرض العملية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية إلى عدة مشاكل من بينها تعطل الآلات، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة حيث تتجه إلى القيام بالإصلاحات من خلال التدخل الاضطراري

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المرتبطة بتوقف الآلات بسبب تعطل أحد أجزائها أو خلال سيره¹ وبالتالي تعمل مصلحة الصيانة على تصليح الآلة أو تغيير الأجزاء المتآكلة وهي ما يعبر عنها بالصيانة الإصلاحية.

و يمكن أن تكون الصيانة وقائية والتي تتمثل في الإجراءات التي تتكفل بعدم توقف الآلات عن العمل وتضمن سيرها، ونظراً لأن الصيانة هي وظيفة أساسية في جميع الأنشطة، تساهم في ضبط التكاليف وفي تجنب النتائج الخطيرة التي يمكن أن تعود إلى عطل نظام تقني أو خطأ إنساني¹، لذلك ينبغي تحميل كل إدارة بتكاليف الصيانة التي أجريت فيها حتى تكون هناك رقابة على التكاليف سواء تعلق الأمر بتكاليف الوقاية من الأعطال أو الإصلاح وتكاليف الفرصة البديلة عند تعطل الآلات.

3. العوامل الإدارية.

وتتمثل هذه العوامل في مختلف الوسائل المستخدمة في المجال الإداري على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

أ- أساليب التخطيط، الرقابة واتخاذ القرار

تتمثل في مختلف الوسائل المسخرة التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط والتنبؤ، من خلال توفير وتحديد البيانات والمعلومات المستخدمة لأغراض التخطيط، وتشمل المعايير التي يتم اعتمادها في عملية الرقابة على معنويات، نشاطات وآداءات العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى مختلف الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات من حيث المركزية واللامركزية ومستوى إشراك العاملين في اتخاذها.

ب- نظام المعلومات الإداري

يمثل هذا النظام، نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد، الأجهزة، الإجراءات ومختلف الأنظمة الفرعية للمعلومات التي تزود الإدارة بمختلف المعلومات الدقيقة والكافية التي تحتاج إليها عن الأنشطة الدقيقة وعن إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة واتخاذ قرارات²، وقد أصبحت المعلومات من الموارد الإستراتيجية التي تمنح للمؤسسة قدرة أكبر وأسرع على الإستجابة لمتطلبات السوق سواء على مستوى الإنتاج أو التوزيع، وهذا ما يحسن القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ويمكنها من تدنية تكاليفها المختلفة.

¹ مظهر قنطقجي، ترشيد عمليات الصيانة بالأساليب الكمية، مركز الدكتور سامي مظهر قنطقجي لتطوير

الاعمال، www.kantakji.org، تاريخ الاطلاع 2007/04/15 ص 10.

² سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، عمان، دار الباز والنشر، 1998، ص 58.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

4. عوامل داخلية أخرى:

هذه العوامل تؤثر سلبا على تدنية التكاليف نظرا لارتكاب بعض الأخطاء على مستوى المؤسسة.

أ- عوامل تتعلق بأخطاء على مستوى نشاطات المؤسسة:

تتعلق هذه العوامل بأخطاء يتم ارتكابها في المؤسسة وبالذات على مستوى نشاطاتها وتتمثل في ¹:

(1) التركيز الحصري على نشاطات التصنيع.

هناك العديد من مسيري المؤسسات يربطون مصطلح التكلفة بالتصنيع غير أنه في الواقع، التكاليف الإجمالية للمؤسسة تخص مختلف الأنشطة الأخرى المتمثلة في التسويق، الخدمات، التطوير التكنولوجي، ومن ثم ينبغي أخذ بعين الاعتبار تكاليف هاته الأنشطة.

(2) إهمال النشاطات الصغيرة

في كثير من الأحيان يتم تركيز برامج تدنية التكاليف على النشاطات التي تحتوي على أقسام كبيرة من هذه التكاليف، وإهمال تلك التي لها قسم صغير منها، وذلك ما ينعكس على برامج تدنية التكاليف سلبا.

(3) نقائص استغلال الروابط:

رغم أهمية وجود روابط بين المؤسسة ومورديها، فالمؤسسة نجدها لا تعطي لذلك أهمية كبيرة، خاصة وأن مثل هذه الروابط والعلاقات مع الموردين تحقق إيجابيات كبيرة، كضمان النوعية والحصول على خدمات ما بعد البيع مما يحقق للمؤسسة إيجابيات أكبر.

(4) إهمال تميز المنتج:

في كثير من الحالات تلجأ المؤسسة إلى إقصاء مصادر تميز منتجاتها مما قد يفقدها زبائنها، لذلك عليها أن تحقق برامج تدنية تكاليفها، لكن في النشاطات التي لا تمس التميز الموجود بالمنتج.

ب- عوامل تتعلق بأخطاء مرتبطة بتكاليف الالاجودة:

إن اعتماد المؤسسة على تدنية تكاليفها من أجل القيام بتحسين قدرتها التنافسية، قد يجعلها تتغاضى

عن تحقيق تقدم على مستوى جودة منتجاتها مما ينعكس فيما بعد على المؤسسة من خلال إرتفاع

تكاليفها من جديد، رغم أن ذلك يمكن تفاديه عند تحقيق جودة على مستوى منتجاتها، وتتمثل هذه

التكاليف بما يسمى تكاليف عدم الجودة (تكاليف الالاجودة) والتي تتعلق بتكاليف تخص نقص أداء

المنتج لمطالبات الزبائن.

¹G. Garibaldi, op.cit,p99.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وأهم هذه التكاليف نذكر:

(1) تكاليف الفحص، الإختيار والتفتيش:

- تكاليف الفحص: وتتمثل في التكاليف التي تنجم عن التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة.
- تكاليف الاختبار: وتتمثل في التكاليف التي تتعلق بتجربة المنتج عمليا للتأكد من صلاحيته وقدرته على أداء وظيفته.
- تكاليف التفتيش: وتتمثل في التكاليف التي تتعلق بأخذ عينات من المنتج قيد التنفيذ أو المنتجات التامة والتحقق من مستوى جودتها.

(2) تكاليف اللامطابقة:

تعود هذه التكاليف إلى عدم مطابقة المنتج للمواصفات التي تحددها المؤسسة من جهة، وإلى عدم تطابقها مع حاجات الزبائن من جهة أخرى¹، مما يستدعي إعادة النظر في المنتج ومن ثم قد تقع المؤسسة أمام تناقض زيادة تحسين جودة المنتج أو تدنية تكاليفها لتحسين قدرتها التنافسية.

ج- عوامل ترتبط بأخطاء أخرى:

تتمثل في العوامل التي تكون ناجمة عن بعض الأخطاء والتي تتمثل في :

- (1) حدوث أخطاء في تقدير التكاليف بسبب تقارير غير دقيقة.
- (2) التركيز على تدنية التكاليف مما يجعل المنتج غير مقبول لدى الزبائن .
- (3) اعتماد المؤسسة كلية على تدنية التكاليف مما يضعها أمام خطر التقليد مما يؤثر على تنافسيتها في السوق.
- (4) تقليل الإنفاق بشكل يؤدي إلى أضرار على المدى البعيد مثل عدم الإنفاق على صيانة المعدات حيث يؤدي ذلك إلى انهيار المعدات على المدى البعيد .
- (5) عدم أخذ بعين الاعتبار التغيير التكنولوجي مما يؤثر على المؤسسة من ناحية عدم قدرتها على المنافسة بسبب صعوبة تدنية هذه التكاليف²، أي إلى مستوى المنافسين المعتمدين على التطور التكنولوجي.

¹ Ahmed, Slaimi, la gestion par la qualité, publication universitaires de Annaba, revue perspective n 03 décembre 1997, p34

² Garibaldi. G, op cit, 100.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

6) اعتماد المؤسسة على مبادرة تدنية التكاليف بطريقة مثلى لتعزيز الأرباح على المدى القصير مما قد تستترف الجهود في التطوير التنافسي الأطول أمدا نظرا لزيادة عدد المنافسين أو عودة ارتفاع التكاليف مجددا بسبب ظروف السوق المتغيرة باستمرار.

إن هذه الأخطاء قد تؤثر على نجاح المؤسسة في تدنية تكاليفها خاصة في المدى الطويل لاعتمادها في تحسين قدرتها التنافسية، لذلك على المؤسسة الاقتصادية أن تعمل على التقليل من هذه الأفكار وأن تحاول أن تتفادى ما باستطاعتها تفاديه حتى تضمن تدنية التكاليف لدعم قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها.

ثانيا: العوامل الخارجية.

تتناول هذه العوامل جميع المؤشرات الموجودة في البيئة الخارجية والتي لها دورها الذي تلعبه في التأثير على أداء المؤسسة خاصة في مجال تدنية تكاليفها ومن أهم هذه العوامل يمكن التطرق إلى:

1. القوانين والتشريعات:

تمثل في التعليمات الأساسية التي تحكم تصرفات المشاريع الاقتصادية المختلفة وفق الاتجاهات التي يحددها مشروع هذه القوانين والتشريعات ولا يسمح بتجاوزها¹، وبذلك يمكن أن تؤثر على مستوى وحرية عمل المؤسسة، مما ينعكس على أدائها ومن ثم على تدنية تكاليفها رغم أن هذه القوانين في بعض الحالات قد تساهم في نجاح المؤسسات، كوضع حواجز أمام المنافسة الخارجية أو وضع معايير لدخول المؤسسات الأجنبية تكون تخدم مصلحة المؤسسة الاقتصادية في الداخل.

2. التطور التكنولوجي:

أصبح التطور التكنولوجي من أهم العناصر التي تساهم في تصميم منتجات المؤسسة ورفع إنتاجيتها وأسلوب له دوره في تحسين أداء العمليات الإنتاجية من خلال إستخدام تقنيات حديثة تساهم في وضع طرق جديدة للإنتاج وتسيير المؤسسات بما يخدم مصالحها ويخفض في تكاليفها وفي سرعة أدائها.

3. الدراسات والبحوث:

تعد الدراسات والبحوث بمثابة نشاط إبداعي يتم على أساس قواعد علمية، تهدف إلى زيادة المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها في مجال النشاط الإنتاجي، وقد أصبح تطوير وتحسين المنتجات وأداء

¹ عدنان هاشم السمراني، مرجع سابق، ص261.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

العمليات في مجالات الأعمال المختلفة، يتوقف بدرجة كبيرة على نشاطات البحث والتطوير، وأصبحت التقنيات الحديثة تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عند أخذ بعين الاعتبار دور التجديد والابتكار في تحقيق إستراتيجية المؤسسة خاصة في مجال تدنية التكاليف وتحسين جودة منتجاتها.

4. سوق العمل وتركيبه

وذلك من خلال ما يوفره هذا السوق من إمكانيات بشرية، مما يؤثر على برامج عمل المؤسسة واتجاهاتها ويتضح تأثيره بشكل كبير في المؤسسات التي تحتاج إلى اختصاصات وخبرات محددة وبمستوى عالي، مما ينعكس على معدلات إنتاجها ومستوى جودة منتجاتها والخدمات المقدمة، مما يعني تحسين قدرتها التنافسية وذلك بتدنية تكاليفها وتحسين جودة المنتج المقدم من طرفها.

المبحث الثاني: تحسين القدرة التنافسية باستخدام نماذج تحليل وتدنية التكاليف.

تعتبر عملية تدنية التكاليف جزء لا يتجزأ من حياة المؤسسة الاقتصادية، كونها تسعى من خلالها إلى البحث عن المزيد من الأرباح، رفع حصتها السوقية والتوسع داخليا وخارجيا، وقصد الوصول إلى ذلك ينبغي تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، للاستفادة من المزايا التي تتوفر فيها، قصد تحقيق أهدافها والتي من جملتها تحسين القدرة التنافسية، وللتطرق لذلك، نحاول الوقوف في هذا المبحث على بعض النماذج التي تمكن المؤسسة من دعم قدرتها التنافسية من خلال تحليل تكاليفها ومحاولة تدنيها.

المطلب الأول: نموذج سلسلة القيمة

يمثل نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة الاقتصادية نظاما مترابطا ومتكاملا من الأنشطة التي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، والمؤسسة عليها أن توفق بين هذه الأنشطة بالطريقة المثلى بالتوافق مع عملية تدنية التكاليف قصد تحسين قدرتها التنافسية. ولتحليل تكاليف المؤسسة من خلال أنشطتها التي تقوم بها ينبغي التطرق لمختلف الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة، خاصة وأن كل نشاط قد يتوفر على إمكانية لتدنية تكاليف المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومن ثم تكون قدرتها على المنافسة أحسن.

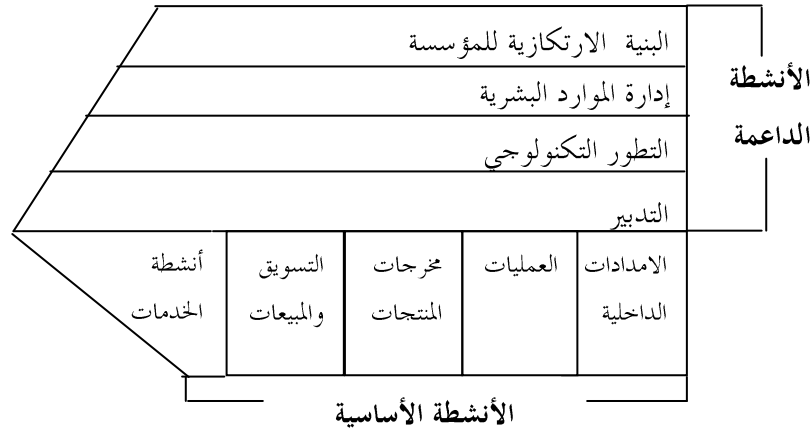
أولا: تعريف سلسلة القيمة

سلسلة القيمة تعبر عن سلسلة من الأنشطة، تضيف قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة أي يصبح للمنتج قيمة يمكن التعبير عنها بمبلغ مالي يدفعه الزبون مقابل الحصول على هذا المنتج، مع ضرورة أن تكون

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

قيمة المنتج تفوق تكاليفه، وبذلك يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها الحصول على المنتج وبيعه للزبون ، وبذلك فهي تتكون من أنشطة أساسية والتي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج وتوفيره للزبائن ، وأنشطة داعمة تساهم في هذه العمليات بطريقة غير مباشرة¹، كما أن هذه الأنشطة الداعمة تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية²، ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل رقم (III-3).

الشكل رقم (III-2): سلسلة القيمة حسب بورتر



المصدر: Michel. RAINELLI, OP.cit, p59

من الشكل يتضح أن سلسلة القيمة تتكون من أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، وحتى تحقق المؤسسة غايتها في تدنية التكاليف من أجل دعم قدرتها التنافسية فعليها أن تدني تكاليف مختلف الأنشطة، رغم أنه حتى فيما يخص الأنشطة الأساسية، هناك بعض الدراسات التي تركز في موضوع تدنية تكاليف المؤسسة على تكاليف التصنيع وتهمل الأنشطة الأخرى كأنشطة التسويق والخدمات.....الخ.

ثانيا: تحليل سلسلة القيمة

إن الهدف من تحليل سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو تحليل تكاليفها ومحاولة التحكم فيها عبر مختلف مراحل الحصول على المنتج وبيعه.

¹ Michel RAINELLI, Les stratégies des entreprises face a la mondialisation, édition management société, France, 1999,p 58.

² Raymond THIERTARF, La stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, ed edixience international, paris 1997, p91.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

1. الأنشطة الأساسية:

من خلال الشكل السابق، نجد أن الأنشطة الأساسية تشارك في مختلف عمليات إنتاج المنتج وتوفيره للزبائن وتمثل هذه الأنشطة في:¹

أ- الإمدادات الداخلية:

وهي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل ما يلزم من مدخلات للمنتج، وكل ما يتطلب لهذه العمليات، ومن بين ما يهم عملية تدنية التكاليف هو إستغلال المؤسسة للتطور الحاصل في الوسائل المستخدمة في عملية المناولة، حيث أصبحت لهذه الأخيرة دراسات متخصصة لتطويرها بهدف زيادة كفاءة العمل المرتبط بالمخزونات من جهة، والسرعة في إيصال مستلزمات الإنتاج إلى مواقع العمل دون تأخير، وبجهود قليلة وتكلفة منخفضة، ومن أمثلة عمليات تدنية التكاليف في هذا المجال هو الاستغناء بصورة كبيرة عن العمالة واستخدام الآلية في المؤسسات.

ب- العمليات (الإنتاج):

وهي العمليات المتعلقة بتحويل المواد الخام إلى منتج تام أو في شكله النهائي، أي تصنيعه، تجميعه وإنتاجه، وذلك من خلال تشغيل الآلات للحصول على المنتج، إلى جانب القيام بعمليات الصيانة للآلات لأن الآلات الإنتاجية إذا كانت تعمل بطريقة منتظمة وكانت متابعة عن طريق الصيانة الوقائية ستحقق مزايا أكبر من الاعتماد على الصيانة الإصلاحية فقط.

ج- مخرجات المنتجات:

وتمثل في مختلف العمليات التي تتعلق بتسليم المنتجات تامة الصنع إلى المخازن مع العمل على تنفيذ ذلك حسب توقيت زمني مناسب، أي تنفيذ جدول تسليم الدفعات في الوقت المحدد.

د- التسويق والمبيعات:

تتمثل في مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها توزيع المنتجات على مستهلكيها مع عمل المؤسسة على تحفيز الزبائن على الشراء، وهذه الأنشطة تشمل: الإعلان، الترويج... الخ، ومن بين ما يمكن القيام به لتدنية التكاليف المتعلقة بهذه الأنشطة هو استخدام التسويق الإلكتروني من خلال الاعتماد على

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 92.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

التكنولوجيا في مجال التسويق كإنشاء مواقع عبر شبكة الانترنت وذلك لتقليل التكاليف والسرعة في الاتصال وتقديم المنتج للزبائن.

هـ- أنشطة الخدمات:

تتمثل في مختلف الأنشطة المتعلقة بالتركيب، الإصلاح وتقديم قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج، وعلى المؤسسة أن تحسن التحكم في التعامل مع هذه الأنشطة وذلك بإشراك العاملين في وضع اقتراحاتهم إلى جانب تدريبهم على ثقافة تقديم الخدمات بأقل التكاليف مقارنة مع المنافسين.

2. الأنشطة الداعمة:

تعمل الأنشطة الداعمة على تسهيل عمل الأنشطة الأساسية، وتدخل في عمليات الإنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة للزبون بطريقة غير مباشرة. وتتمثل الأنشطة الداعمة في:¹

أ- البنية الارتكازية للمؤسسة (البنية الأساسية)

تتمثل في الأنشطة التي لها دور كبير في تدعيم وتنظيم الأنشطة الأساسية، وتشمل: الإدارة العامة، المحاسبة، التخطيط، إدارة الجودة الشاملة، الشؤون القانونية وأنشطة التمويل... الخ، ومن جملة ما يمكن القيام به في هذا المجال قصد تدنية تكاليف المؤسسة وضع نظام معلومات إداري واستخدام الحاسب الآلي للتسيير قصد الاقتصاد في النفقات.

ب- الموارد البشرية:

تتمثل في مختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من تخطيط، تعيين احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، التدريب، التحفيز والرقابة... الخ، وينبغي على المؤسسة خلق قناعة لدى العاملين بما بضرورة تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية، خاصة وأن العنصر البشري يعتبر أهم مورد لدى المؤسسة باعتباره هو العنصر الذي يمكنه خلق الدعم الأكبر لتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة، وبذلك فإن الموارد البشرية هو عنصر يتغلغل في مختلف أنشطة سلسلة القيمة.

ج- التطور التكنولوجي:

يتعلق بمختلف الأنشطة التي تدخل في تحسين الإنتاج وتوفير المنتج للعملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب التعاون مع مؤسسات أخرى مختصة في التصميم لأجل تدنية التكاليف لما هو متوفر

¹ المرجع السابق ، ص 93.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

لديها من معرفة فنية في مختلف مجالات الهندسة والصناعة مع ما يوافق إمكانيات المؤسسة ويخدم مصلحتها مقارنة مع المنافسين.

د- التدبير:

هي الأنشطة المتعلقة بتوفير المدخلات من مواد خام ونصف مصنعة وضمان استمرارية تدفقها مع العمل على توفير هذه المواد بأقل التكاليف دون أن تؤثر على المنتج من حيث القيمة، والعمل على خلق روابط وتكثيف الاتصالات مع عدة موردين حتى يتم الحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية (متدنية) وبذلك تتمكن المؤسسة من تدنية تكاليف الإنتاج.

إن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عن طريق تدنية التكاليف تستوجب فهم مختلف مصادر زيادة وارتفاع تكاليف المؤسسة والتي تأتي نتيجة استهلاك أنشطتها للموارد المتاحة، ويعتبر تحليل سلسلة القيمة من الطرق المساعدة على فهم كيفية تدنية تكاليف المؤسسة من خلال دراسة كل الأنشطة المتعلقة بها، والتي تبين مسببات التكاليف في المؤسسة ومن ثم التأثير فيها والعمل على تدنيها دون المساس بجودة المنتج وقيمه لدى الزبائن، ومن ثم فإن قرار تدنية التكاليف في المؤسسة ينبغي أن يبنى على تكلفة المنتج وقيمه في آن واحد.

ومن خلال دراسة الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة التي تشكل سلسلة القيمة يمكن توضيح أن المؤسسة حتى تتمكن من تدنية تكاليفها التي عن طريقها تتمكن من تحسين قدرتها التنافسية، عليها أن تعمل على تغيير شكل سلسلة القيمة حتى تصل إلى الوضع الأمثل (نظام تشغيل أفضل، مواد خام أفضل، قنوات توزيع مختلفة... الخ)، كما ينبغي عليها خلق تكامل أكبر وتنسيق وترابط أحسن بين مختلف الأنشطة مع العمل على تسيير التكاليف بالتحكم أكثر في مختلف التكاليف المتعلقة بالأنشطة، خاصة تلك الأنشطة التي تحقق تكاليف أعلى مع ضرورة المراقبة المستمرة لها، رغم أن نموذج سلسلة القيمة يبقى يحتوي على بعض النقائص التي نوردتها فيما يلي:

- التدنية المتزايدة في تكاليف مختلف الأنشطة قد يؤثر على المنتج من حيث الإبداع.
- تركيز المؤسسة على السعر كقيمة وإهمال خصائص أخرى تدخل ضمن عناصر قيمة منتوجها ولها أهمية كبيرة كجودة المنتج وشكله،
- تركيز المؤسسة بشكل كبير على البيئة الداخلية من خلال تحليل سلسلة القيمة، وقصد دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، نحاول دراسة نموذج آخر لبورتر يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ويتمثل في نموذج قوى التنافس.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: نموذج قوى التنافس

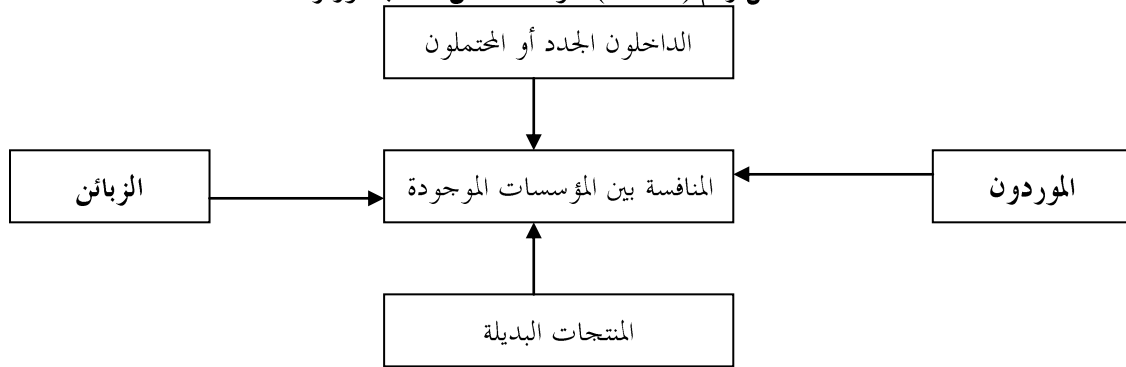
يتعلق هذا النموذج بوصف التداخل بين الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على قدرتها التنافسية، ويمكن استعمال هذا النموذج كأداة لتطبيق إستراتيجية تدنية التكاليف وخلق قوة تنافسية عن طريق معرفة كيفية التعامل مع مختلف القوى التنافسية لخدمة مصلحة المؤسسة .

إن منافسي المؤسسة لا يتمثلون فقط في المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها في نفس السوق، وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنشأة، ولكن المنافسون هم كل من يساوم الإدارة ويحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها أو فرصه لتحقيق الربح¹.

وفي ضوء المنافسين تستطيع المؤسسة أن تبين مركزها التنافسي في السوق بالقياس إلى المنافسين الآخرين، كما تتعرف على مصادر القوة والضعف في هذا المركز ومدى إمكانياتها في تدعيمه وتحسينه أو ما يعترضها من مخاطر تهدد بتدهورها، ومن ثم يمكن للمؤسسة أن تخطط وتطور إستراتيجية تدنية تكاليفها بهدف تحسين قدرتها التنافسية وتزيد من فرص سيطرتها على السوق.

ومن خلال ما سبق التطرق إليه، يمكن توضيح شكل نموذج قوى التنافس حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-3): قوى التنافس حسب بورتر



المصدر: Bengt KARLOF, La stratégie des affaires, Op.cit, 1990, p201

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن قوى التنافس حسب بورتر هي خمسة قوى، نحاول

تحليلها فيما يلي:

أولاً: تهديدات الداخولون الجدد

يتمثل الداخولون الجدد في الأشخاص الذين قد تغريهم الأرباح المحققة في القطاع مما يصبحون يشكلون تهديدات على المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم يمكن أن يكون لهم تأثير على مبيعات وأرباح

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص 123.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسة خاصة إذا ما كانت تتوفر لديهم نقاط قوة كوصولهم إلى تكنولوجيا أحسن مما توصلت إليه المؤسسة أو ولاء الزبائن لعلامتهم التجارية أو إمكانية استفادتهم من التشريعات الحكومية كحصولهم على إعانات مالية... الخ.

كما قد يحظون بسهولة دخولهم إلى التعامل في القطاع، وبذلك وحتى تتمكن المؤسسة من تدنية التكاليف لتحسين قدرتها التنافسية فعليها إستغلال عناصر قوتها في هذا المجال، مع الحصول على تكنولوجيا أحسن مما هو متوفر لديها، وكذلك العمل على الوصول إلى مدخل ملائم للمواد الأولية وتصميم منتجاتها بطريقة أسهل وبتكاليف أقل خاصة إذا ما تم الاعتماد على عنصر الخبرة الذي يتوفر لدى عمالي المؤسسة، إلى جانب اعتماد طرق أخرى كإقتصادات الحجم مما يسمح لها بتحقيق وفورات أكبر على مستوى التكلفة.

ثانيا: تهديد المنتجات البديلة

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية مؤثرة كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر وظائف المنتجات الحالية في السوق¹. وتمثل تهديدات هذه المنتجات أساسا في سعر المنتج وجودته، لذلك على المؤسسة أن تصل إلى تدنية تكاليفها وتصميم أحسن لمنتجاتها وتمييزه بوظائف جديدة غير متوفرة لدى المنتجات البديلة، وخدمة أحسن لزبائنهم مع العمل على ضمان إنتشار أوسع لمنتجاتها دون التأثير على تكاليفها حتى تصل لتحقيق هدفها في مجال تحسين قدرتها التنافسية.

ثالثا: شدة المنافسة

المنافسة تكون أكثر حدة بين المنافسين الحاليين إذا زاد عددهم وتكون أقل حدة إذا كانت الصناعة لها قائد واضح في السوق. وتزداد حدة المنافسة بين المنافسين الموجودين في القطاع إذا كانت رغبة كل منافس حالي تحسين موقعه في السوق أو إيجاد مواقع جديدة. ومن ضمن ما يمكن القيام به لتقليل حدة المنافسة هو إعاقه عملية تبديل المنتجات بين المستهلكين بسهولة لمنتجات المؤسسة الاقتصادية، فكلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات شركة بمنتجات شركة أخرى كلما زادت شدة وحدة المزاومة². وكذلك تعمل المؤسسة من خلال

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص77.

² المرجع السابق، ص 68.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تطبيق إستراتيجية تدنية التكاليف على خفض أسعار منتجاتها بشكل كبير حتى تقدم حوافز أكبر للمستهلكين ومن ثم تخفيض هامش الربح ولكن تحقيق بالمقابل مبيعات أكبر واتساع حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين والتصنيع بكامل طاقتها وتكثيف جهودها ليصعب على المنافسين تقليدها على الأقل في الفترة القصيرة.

رابعا: قوة الموردين

قوة الموردين والتي تتمثل في قدرتهم على التأثير على المؤسسة، تكون من ناحية المدخلات التي تحصل عليها من طرفهم سواءا تعلق الأمر بالأسعار أو النوعية، لذلك فإن إستراتيجية تدنية التكاليف تعد بمثابة عملية دفاعية ضمن هؤلاء الموردين بالنسبة للمؤسسة، خاصة وأنها تزيد من قدرتها على التكيف مع ظروف ارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج، وذلك يكون بدراسة عدد الموردين المهيمنين، ومحاولة التحكم في نوعية التعامل معهم، والبحث عن بدائل منتجاتهم كما يمكن للمؤسسة أن تقيم علاقات طيبة مع مورديها مما يمكنها من كسبهم لصالحها مقارنة بالمنافسين، خاصة من جانب تكاليف المدخلات.

خامسا: قوة الزبائن

من خلال تطوير علاقتها مع الزبائن يمكن للمؤسسة أن تخلق روابط معهم، مما يؤثر في قوة مساومتهم،¹ وقد تجعلهم موالين لها وإن ارتفعت أسعار منتجاتها، رغم أن إستراتيجية تدنية التكاليف تسمح بالمحافظة على الزبائن، وتحصل على ولائهم واكتساب زبائن جدد، خاصة إذا ما أضفت لتخفيض الأسعار، تسهيلات أخرى كمنح خصم لصالح الزبون من أجل تحفيزه على اقتناء وشراء مشترياتها.

من خلال نموذج قوى التنافس، نجد أن المؤسسة الاقتصادية عليها استغلال نقاط قوتها ونقاط ضعف منافسيها، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها لتحسين قدراتها التنافسية، خاصة وأن هذا النموذج يوضح مجموعة من القوى التي تؤثر على المؤسسة من الناحية التنافسية، وبذلك ينبغي عليها أن تعرف كيفية مواجهة التهديدات المتأتية من هذه القوى الخمس بعد دراستها وتحليلها وفهم مختلف أبعادها، كما يتيح لها ذلك موقف تنافسي أفضل، كون لها السبق في تدنية تكاليف منتجاتها وخدماتها بما يكفل لها التفوق في الوصول إلى الأسواق وتوفير منافع للزبائن لا يجاريها المنافسون.

¹ Roger, PERROTIN, Le Marketing achats, 3^{ème} édition, ed d'organisation, Paris, 1999, P07

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

كما أن تدنية التكاليف تمكن من تحقيق ربحية أكبر للمؤسسة ومن ثم يمكن لها إعادة استثمار هوامش الربح المحققة للحصول على برامج جديدة وتكنولوجيا متطورة تمكنها من المحافظة على التدنية المتواصلة لتكاليفها ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية مع الاحتفاظ بالمستوى الملائم فيما يخص جودة منتجاتها. ويمكن التطرق إلى أهمية الاعتماد على تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، بناء على قوى التنافس من خلال الجدول رقم (III-1).

جدول رقم (III-1): أهمية تدنية التكاليف للحماية من قوى التنافس

قوى التنافس	أهمية تدنية التكاليف بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
الداخلون الجدد	احتلال موقع تنافس ممتاز من خلال تخفيض السعر لمهاجمة المنافس الجديد
المنتجات البديلة	استخدام تخفيض السعر كسلاح ضد السلع البديلة
شدة المنافسة	المؤسسة الاقتصادية تكون في موضع افضل من حيث المنافسة
قوة الموردين	المؤسسة الاقتصادية قد تكون في مأمن من الموردين الاقوياء
قوة الزبائن	المؤسسة الاقتصادية تكون في حصانة ضد الزبائن الاقوياء، لعدم قدرتهم على المساومة على تخفيض الاسعار

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من كتاب نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص115.

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج أهمية تدنية التكاليف للوقوف أمام قوى التنافس الخمس وحماية المؤسسة الاقتصادية من تهديدهم ونجد مدى أهمية هذه العملية في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحديد الأسعار.

المطلب الثالث: نماذج مرتبطة بالوسائل الكمية

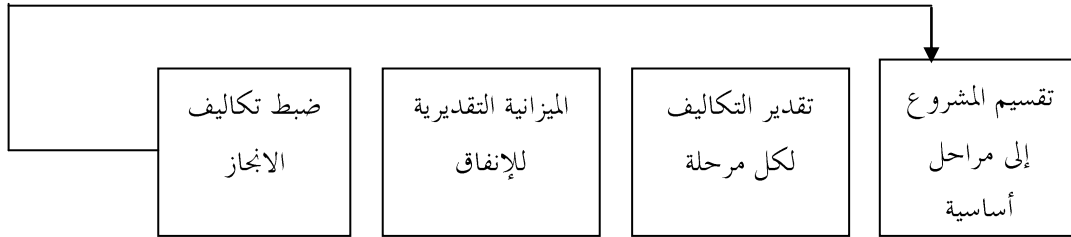
من بين الأدوات التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية الإعتماد عليها قصد تدنية تكاليفها، خاصة في ظل وجود ندرة في الموارد المتاحة هي ما يتعلق ببعض الوسائل الكمية المتعلقة ببحوث العمليات وبعض الوسائل الأخرى، التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من اتخاذ القرارات والرقابة على وظائفها بما يسمح لها من تحقيق أرباح أكبر ورفع حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية، وفي ظل ذلك يمكن التطرق إلى أهم هذه الوسائل الكمية والتي تتمثل في المخططات الشبكية، البرمجة الخطية والرقابة على المخزون.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

أولاً: المخططات الشبكية¹

يكون الهدف الأساسي من هذه العملية هو وضع خطة لتنفيذ المشروع في أقل زمن ممكن، وبالتالي أقل تكلفة ممكنة، ودراسة إمكانية تغيير تسلسل الأنشطة، وذلك بعد تحديد إمكانيات تقليل زمن تنفيذ المشروع. ويستخدم هذا الأسلوب من قبل المشاريع الاقتصادية التي تعتمد عمليات كل منها على الأخرى من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها، ومن حيث التتابع أي أن العملية التالية لا تبدأ إلا بعد انتهاء العملية السابقة لها، و تتم عملية تبويت الأنشطة وتكاليدها بالإضافة إلى تحديد الوقت المبكر والمتأخر عن كل مرحلة إنتاجية من أجل تحديد الفائض من الوقت للاستفادة منه في عملية تخفيض الوقت أو توفيره ومن ثم تدنية التكاليف المرتبطة بالعملية الانتاجية، وأهم الطرق المستخدمة في هذا المجال نذكر طريقة "بيرت/ التكلفة" PERT/COST (Program Evolution and Review Technique /COST) وتتلق هذه الطريقة بضبط التكاليف وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، ويمكن تحديد الخطوات الأساسية لهذه الطريقة كما يلي:

الشكل (III-4): الخطوات الأساسية لطريقة pert/cost



المصدر: محمد توفيق ماضي، ادارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الاسكندرية 2000، ص315.

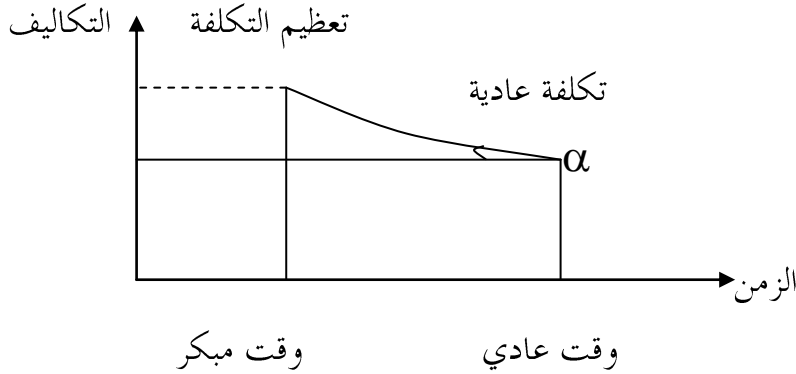
يتم إعادة النظر في الخطوات السابقة وتصحيحها من جديد في حالة وجود مشاكل أو قصور في تقدير التكاليف اللازمة. وقد تم تطوير هذه التقنية من أجل معرفة أثر التكلفة على مردودية المشروع، ويتم ربط الفعالية التقنية للطريقة بمعيار التكلفة بتوزيع الموارد والمهام ثم تحليل التكلفة والعمل على تدنيته باستخدام المزيد من الأيدي العاملة أو استخدام ساعات إضافية .

¹ للاطلاع أكثر، انظر إلى الصفدي محمد سالم، بحوث العمليات، تطبيق وخوارزميات دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص340 وما بعدها.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ويمكن توضيح ذلك من خلال العلاقة بين التكلفة والزمن حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (III-5): العلاقة بين التكلفة والزمن



المصدر: بدون مؤلف، العلاقة بين التكلفة والزمن، إصدارات المعهد العربي للتخطيط www.arab-api.org

تاريخ الإطلاع (2007/05/03).

يتم استخدام الوسائل الإنتاجية بطريقة طبيعية لانتهاء من المشروع في الوقت العادي ويتم زيادة تعظيم التكاليف لتغيير وقت انتهاء المشروع من خلال زيادة القوى العاملة بمواقع العمل وتشغيل العمال في أوقات إضافية، حيث يتم الانتهاء من الانجاز في وقت مبكر وإيجاد تكلفة الزيادة بالنسبة لوحدة زمنية بناء على الزيادة التي طرأت في أزمته النشاط جراء زيادة التكاليف، ونوضح ذلك من خلال إيجاد ميل العلاقة بين التكلفة والزمن "α" والتي تتعلق بمقدار التكلفة الإضافية التي تنجم عن إختزال زمن نشاط معين بمقدار وحدة زمنية واحدة، مع ضرورة الإلتباه والتعامل مع أقل زيادة ممكنة في التكلفة ويمكن إيجاد

$$\text{قيمة } \alpha \text{ كما يلي: }^1 \alpha = \frac{C_c - C_n}{T_n - T_c} \text{ ، حيث:}$$

α : ميل العلاقة بين التكلفة والزمن، Cc : التكلفة المتسعة

Cn : التكلفة العادية، Tn : الوقت العادي، Tc : الوقت المبكر

تكون عملية تدنية التكاليف وفق هذه الطريقة في نفس الوقت الذي يتم فيه تعظيم الوقت للإسراع من انتهاء المشروع من خلال عامل الوقت خاصة في ظل تخفيض تكاليف التسيير وتحقيق فائض أو اللجوء إلى انجاز مشاريع أخرى وتجنب ضغط الوقت مستقبلاً.

ثانياً: طريقة البرمجة الخطية

تعد البرمجة الخطية من أفضل الأساليب الرياضية التي تستخدم لإيجاد الحلول المناسبة لمختلف

المسائل المتعلقة بالأنظمة الإنتاجية، والحصول على أفضل التوليفات المتعلقة بعوامل الإنتاج، أي

¹ نائب ابراهيم، باقية انعام، بحوث العمليات، دار وائل للنشر، عمان 1999، ص 219.

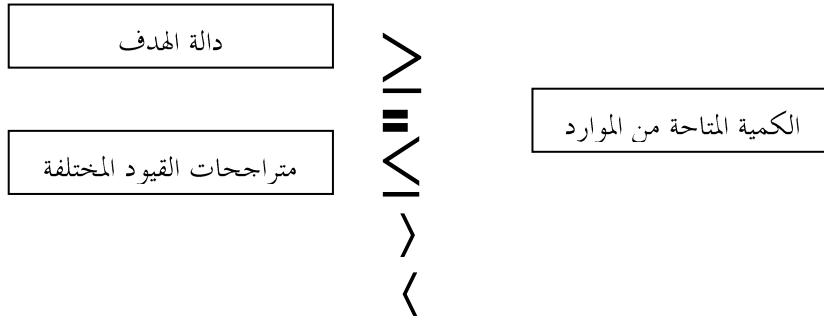
الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وبذلك فهي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة بشأن تدنية التكاليف، وتستخدم البرمجة الخطية على وجه الخصوص في المسائل التالية: تخطيط الإنتاج، توزيع الموارد، اختيار المنتجات التي يتم تصنيعها تخطيط الاستثمارات، النقل، التوزيع، تعيين وتسيير المستخدمين وتسيير المشاريع، وبذلك فهي تطبق في مختلف مجالات الإنتاج وبصورة واسعة، ومن بينها:

- تنظيم العمليات الإنتاجية للحصول على أكبر إنتاج في ظل القيود الموجودة.
- الاختيار بين طرق الإنتاج المختلفة وجدولة الآلات.
- الاستفادة القصوى من المواد الأولية.
- إيجاد النسب المثلى لمزج المواد.

ويعود تاريخ بداية تطبيق البرمجة الخطية إلى سنة 1947 على يد عالم الرياضيات جورج دانترج باكتشافه لأول طريقة والمعروفة بطريقة السمبلكس¹. ومن جملة القواعد الأساسية التي ينبغي توفرها في البرمجة الخطية هي وجود دالة هدف بغية تعظيم الربح أو تدنية التكاليف ويكون التعبير على ذلك عن طريق نماذج رياضية خطية، وتتطلب بيان قيود الموارد المتاحة مع وجود عدة بدائل مختلفة لإنجاز النظام قيد الدراسة²، ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (III-6): خصائص البرنامج الخطي



المصدر: أحمد الخناوي، بحوث العمليات في مجال الإدارة ومحاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر، ص 46.

البرمجة الخطية تعد أسلوب رياضي يستخدم لإيجاد الحل الأمثل الذي يحقق أعظم قيمة للدالة الاقتصادية أو أدنى قيمة لها حسب الحالة.

¹ عبد الستار محمد العصي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 98.

² للإطلاع أكثر، أنظر: محمد توفيق ماضي، البرمجة الخطية، التوزيع الأمثل للموارد المحدودة، المكتب العربي الحديث، القاهرة،

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ثالثا: الرقابة على المخزون

تعد الرقابة على المخزون من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات الاقتصادية، وهي تكتسب أهمية متزايدة باعتبارها تشكل إحدى أهم مستلزمات تدنية التكاليف، ومن ثم فهي وسيلة تتعلق بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة قصد الاحتفاظ بمخزونها لتلبية الطلب على منتجات المؤسسة من جهة والحفاظ على حجم المخزون الذي يوضع لمواجهة حالات الطوارئ أي المخزون الإستراتيجي أو ما يسمى بمخزون الأمان.

وباعتبار عملية التخزين تمثل عنصر التكلفة فيجب أن تكون هذه التكلفة أقل ما يمكن، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل مجموعة التكاليف التي لا بد من دراستها جيدا للحد من الإسراف أو الهدر غير الضروري إن لم تتحكم في تكاليفها كما يجب.

كما قد تتعرض المؤسسة إلى عدة مساوئ تزيد من تكاليفها فيما يخص وظيفة التخزين إن لم تأخذ باحتياطاتها في هذا المجال كحدوث تلف في موجودات المخازن نتيجة عدم مراعاة أصول الاحتفاظ بها مثل: درجة الحرارة أو الرطوبة الملائمة للمواد المخزنة، أو التزول بالمخازن إلى ما دون الحد المناسب مما يؤدي إلى تعطل المؤسسة في عملياتها الإنتاجية أو تحملها تكاليف إضافية بسبب الاستعجال في تدارك الموارد لتكملة عملية الإنتاج.

ومعيار التسيير المعتمد عموما في تسيير المخزونات هو تدنية التكلفة الإجمالية لتسيير المخزونات. ويمكن التعبير عن دالة التكلفة الإجمالية لتسيير المخزونات بالعلاقة التالية:¹

$$C = C_s \cdot S_p + C_p \cdot S_r + C_c \cdot N$$

بحيث:

C: التكلفة الإجمالية لتسيير المخزون.

S_p: المخزون المتوسط الموجود في المخازن خلال فترة زمنية محددة.

S_r: الانقطاع المتوسط للمخزون أي الكمية المتوسطة غير الملباة خلال فترة زمنية محددة.

N: العدد المتوسط للطلبات التي تم القيام بها خلال فترة زمنية محددة.

¹ محمد الطيب دويس، تسيير المخزون، رقة بحثية، www.douis.free.fr/gestion_stocks_cours.htm، جامعة ورقلة

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

Cs: تكلفة الوحدة المخزنة

وتتكون من العناصر التالية:

- تكلفة التأمين: تكون في حدود 1% بحيث أن أغلب المؤسسات تؤمن على أصولها ضد أخطار الحريق، التلف والسرقة.
- تكلفة متعددة: كأجور العمال، اهتلاكات وسائل الرفع*، اهتلاك المباني، استهلاك الكهرباء.
- تكلفة خطر الفساد والتلف: فغالبا ما تتحلل نسبة معينة من المخزون ثم تتلف أو تصبح قديمة العهد وعلاى الرغم من احتساب هذه الخسارة من قبل المؤسسة إلا أن هناك نسبة منها يصعب تفاديها وهي التكاليف غير المتوقعة.

Cp: التكلفة الوحودية لانقطاع المخزون

إنّ عملية حساب تكلفة انقطاع المخزون مرتبطة بالزمن وتكون نتيجة:

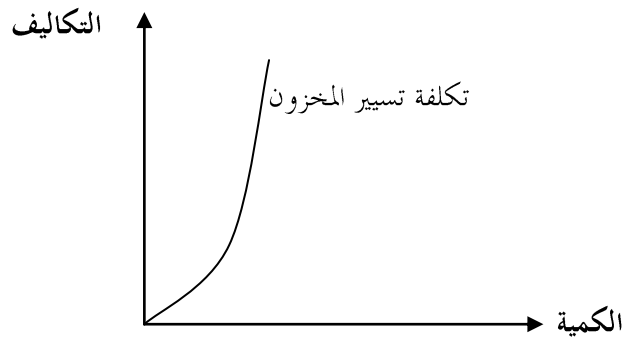
- انقطاع المخزون مما يؤدي إلى تأخر التسليم وذلك يكلف تكلفة عن كل يوم يتم فيه التأخير.
- المبيعات غير الملباة آنيا والتي تعبر كضياح أو خسارة.

Cc: تكلفة إعداد الطلبية الواحدة

وهو ما تكلفته إعداد طلبية واحدة، بحيث أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد حجم الطلبية بتحديد السلع المطلوب توفرها والكميات اللازمة منها وأهم التكاليف المرتبطة بها ما يتعلق بتكاليف النقل، الإدارة، الاتصال بالمورد، مراقبة واستلام المخزونات... إلى غاية الحيازة على المخزون.

ويمكن توضيح الشكل البياني لتكلفة تسيير المخزون وعلاقتها بالكميات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (III-7): أثر الكمية على حجم المخزون



المصدر: أحمد طوايبي، مرجع سابق، ص 166.

* يمكن الإشارة هنا إلى تكلفة المناولة والتي تتعلق بتكاليف نقل جميع أنواع المخزونات من مكان لآخر وتشتمل على عمليات الرفع، التفريغ، التعبئة لكافة أنواع الموجودات في المشروع وبذلك فهي تخص تحريك الكمية المطلوبة بأسرع ما يمكن إلى المكان المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يمكن الإشارة إلى أن الرقابة على المخزون لها عدة مزايا تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعد من المتطلبات الأساسية لتدنية التكاليف، وذلك من خلال تنظيم عملية التخزين والرقابة عليها، مما يسهل تحقيق التوازن بين مختلف الأصناف المخزنة، والعمل على تقليل توقف العمليات الإنتاجية، كما أن الاحتفاظ بالحد الأدنى من المواد والذي يتفق مع احتياجات العملية الإنتاجية هو ما يساعد على تدنية التكاليف إضافة إلى كونه يزود القائمين بعملية الشراء بمعطيات تمكنهم من القيام بوظيفتهم بما يخدم المؤسسة في مجال تدنية تكاليفها كالحصول على المواد في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة.

المبحث الثالث: الأساليب العامة لتدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن أساليب تدنية التكاليف في المؤسسة الاقتصادية عديدة ومتعددة، وكل منها يخدم الآخر، ويساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على أهم هذه الأساليب.

المطلب الأول: أثر التعلم وإقتصاديات الحجم

في هذا المطلب سنتطرق إلى أسلوبين لهما أهميتهما فيما يتعلق بتدنية التكاليف لدى المؤسسة الاقتصادية وهما أثر التعلم وإقتصاديات الحجم .

أولاً: أثر التعلم

التعلم يساعد المؤسسة على تحقيق إستراتيجياتها التنافسية من خلال الاعتماد على العنصر البشري لتحسين قدرتها التنافسية، وذلك عن طريق اكتسابه للخبرة في طرق تنظيم العمل وتنفيذه بما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

1. ماهية التعلم

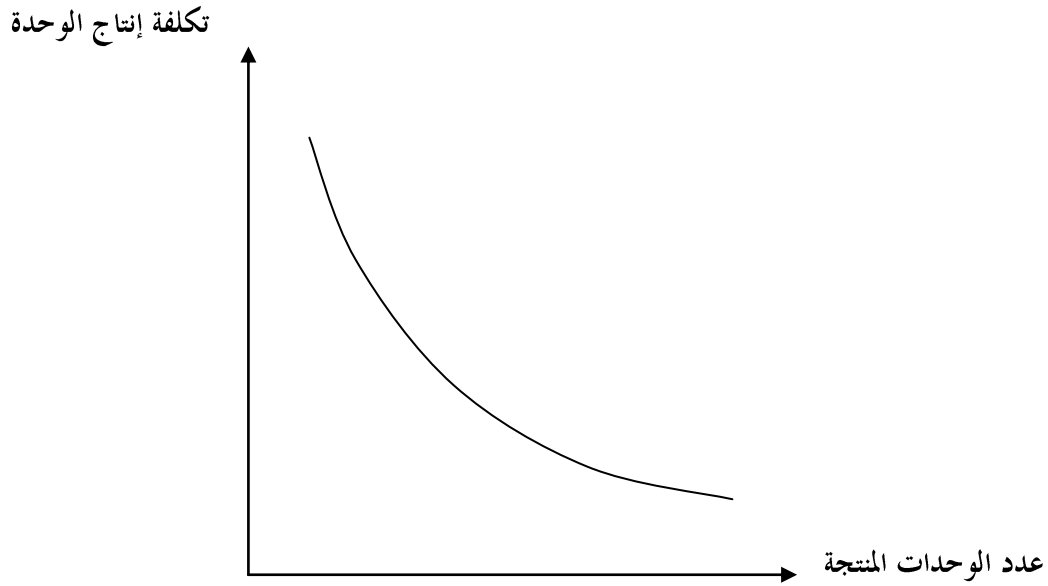
يمكن تعريف التعلم على أنه كل الإجراءات التي يتم بواسطتها إما تعديل أنماط سلوكية حالية أو تطوير أنماط أخرى جديدة، بحيث أن المؤسسة الاقتصادية تختار الأفراد الملائمين واستعدادهم للعمل¹، وتظهر أهمية التعلم في كونه يسمح للمؤسسة الاقتصادية عند إنتاج منتج جديد بتدنية في نسبة

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل، جمال محمد النعيمي، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص270.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

مئوية من التكلفة الوحديّة في كل مرة عند تضاعف وتراكم الإنتاج من هذا المنتج¹ أي أن عند إنتاج هذا المنتج الجديد يتم اكتساب خبرات ومهارات يتم من خلالها معرفة أسباب عيوب المنتج كلما تم إنتاج عدد أكبر، ومن ثم يتم التعلم مع مرور الوقت، وبذلك فإن المؤسسة التي لها عدة سنوات من الخبرة في إنتاج منتج معين تكون تكلفتها منخفضة مقارنة مع مؤسسة أخرى بدأت الإنتاج في السنة الحالية و كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة المنتجة ويكن توضيح ذلك من خلال شكل منحنى التعلم كالتالي:

الشكل رقم (III-8): منحنى التعلم/ الخبرة



المصدر: F. LEROY, Op.cit, p31

من خلال الشكل نلاحظ وجود علاقة عكسية بين تكلفة إنتاج الوحدة وعدد الوحدات المنتجة، بحيث أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض التكلفة الوحديّة للإنتاج، كما أن منحنى التعلم يفترض أن الوقت اللازم لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة يتناقص بزيادة عدد الوحدات المنتجة كذلك.

2. أثر التعلم وأهميته:

من خلال الأهمية التي يقدمها التعلم بالنسبة للمؤسسة خاصة في تدنية تكاليف الإنتاج، فيمكن توضيح أن المؤسسة التي تتميز بأكبر حصتها السوقية، تكون في وضعية أفضل إذا ما استطاعت زيادة هذه الحصة السوقية طالما بقيت التكاليف الحدية في أدنى مستوياتها، كما أنه إذا ما قامت المؤسسة بتخفيض أسعارها كوسيلة لرفع حصتها السوقية بدرجة أكبر من منافسيها فذلك سوف يعمل على تحسين قدرتها

¹ F, LEROY, Les stratégies d'entreprises, Dunod, paris, 2001, p 30.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

التنافسية خاصة وأن منافسيها لن يستطيعوا مواجهتها أو تقليدها نظرا للخبرة التي تتوفر لديها وتمتع بها بالمقارنة مع منافسيها.

ولكن ما ينبغي الإشارة إليه في هذا المجال هو أن تطبيق هذا المفهوم قد يواجه بعض الصعوبات منها:¹
- أن التكاليف قد لا تنخفض بالضرورة بطريقة آلية (أوتوماتيكية) كلما زادت خبرة المنظمة.
- قد يقوم المنافسون بتخفيض الأسعار - كحرب ضد شركة - حتى وأن ترتب على ذلك ضرراً لهم جميعاً.

- من المحتمل ألا يتحقق أي هامش للربح في حالة تحول المستهلكين إلى السلع أو الخدمات البديلة التي لم ترتفع أسعارها، خاصة في حالة قيام المنظمة برفع الأسعار لتحقيق هامش ربح مخطط.
لذلك على المؤسسة ان تحسن استخدام خبرة عامليها لتفادي مثل هذه الصعوبات خاصة وان منحني التعلم لم يعد تقتصر فقط على وظيفة الإنتاج بل تعداها ليشمل وظائف اخرى وأنشطة مختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة تلك التي تعمل على تدنية تكاليفها.

كما أن العمل في ظل بيئة تتطور باستمرار ومليئة بالعوامل المؤثرة تفرض الحاجة الى وجود مؤسسات أفضل واقدر على المنافسة وغالبا ما يكون سلوك الموظفين هو المدخل الملائم لتحسين قدراتها التنافسية، وذلك يتطلب إلى ضرورة الاهتمام باكتساب معرفة جديدة وتجديد الرصيد المعرفي للعاملين بالمؤسسة عن طريق ما يعرف بالتدريب.

3. التدريب

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات الاقتصادية المعاصرة باعتباره افضل الوسائل التي يمكن اعتمادها لتنمية وإعداد العنصر البشري المتوفر لديها وتحسين أدائه ومن ثم مساهمته في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ويعد التدريب محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز وتخفيض الوقت المستغرق لذلك وترشيد للتكلفة، بحيث يصبح العامل يقوم بدور رئيسي في تحقيق أسس الجودة والوصول إلى الأهداف الإنتاجية بأقل تكلفة.
وللتدريب أهمية كبيرة في المؤسسة من ناحية تدنية التكاليف وذلك يكون من خلال²:

¹ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق، ص 228.

² خالد عبد الرحيم ، أكرم أحمد الطويل ، جمال محمد النعيمي ، أساسيات التنظيم الصناعي ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، 1997، ص 270.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

التهوض بالانتاج من حيث الكم والنوع

فالقدرات والمهارات الجيدة تؤدي الى زيادة الانتاج كما ونوعا مع تخفيض نسبة الضياع والتلف.

- تخفيض الحوادث الصناعية

تتباين اسباب الحوادث بين عدم كفاءة الافراد وفي ادائهم او سوء استعمالهم للالات والمكائن، فالتدريب الملائم يمكن من تقليل الاصابات والتكاليف المترتبة جراءها

- رفع الروح المعنوية

معرفة الفرد لكيفية انجاز عمله يؤدي الى زيادة الاهتمام بالعمل وفي التقليل من معدلات الغياب وترك العمل.

- تقليل الحاجة للإشراف

يؤدي التدريب إلى التقليل من عدد الوظائف الإشرافية والمدراء داخل الوحدة الصناعية وتخفيض العبء عن المشرفين والمدراء.

إن التدريب يؤدي إلى انخفاض واضح في تكلفة الوحدة المنتجة خاصة إذا كانت هناك قدرة على التدريب بسرعة وعلى نقل الخبرات بين العاملين ومن ثم الوصول إلى تحقيق إنتاج بتكلفة اقل. مع مرور الزمن واكتساب الخبرة في مجال الإنتاج والسوق فإنه وفقا لمفهوم منحني التعلم، فإنه كلما تضاءلت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين، فإن التكلفة الخاصة بالوحدة المنتجة تنخفض بنسبة كبيرة ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقتصادات الحجم.

ثانيا: إقتصادات الحجم

يسمح الإنتاج الكبير بتدنية التكلفة ويسمى هذا القانون في علم الاقتصاد بإقتصادات الحجم، ويعني ذلك أن المنتج تقل تكلفته كلما زاد الحجم وذلك لأن التكلفة الثابتة يتم توزيعها على حجم الإنتاج، وهذا ما يجعل التكلفة الثابتة لوحدة المنتج تقل، ولذلك يمكن القول أن إقتصادات الحجم الكبير هي وفورات يحصل عليها المشروع أو الوحدة الإنتاجية نتيجة للكبير، فكلما زاد حجم المشروع أو المصنع كلما تمكن من الحصول على انخفاض تكاليف الإنتاج بالنسبة لكل وحدة يقوم بإنتاجها¹، ولكن المؤسسة التي تعمل على تدنية التكاليف، عليها أن تسعى إلى زيادة الحصة السوقية إلى غاية وصول الإنتاج إلى طاقته القصوى حتى تصل إلى تحقيق وفورات الحجم ويقتضي الاستفادة من وفورات الحجم

¹ محمد محروس اسماعيل، مرجع سابق، ص138.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ضرورة الانتفاع بكل إمكانيات هذه الآلات أو المصانع، كما أن اتساع الأسواق وتوافر وسائل النقل والشحن منخفضة التكاليف تساعد المؤسسات على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وفي هذا الإطار أيضا يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تتحالف مع مؤسسة اقتصادية أخرى منافسة لتحقيق مصلحتهما المشتركة¹، وذلك بهدف زيادة أكبر في الإنتاج والحصول على هذه المواد الخام بتكاليف أقل. رغم ما تقدمه اقتصاديات الحجم من فائدة للمؤسسة من جانب تدنية التكاليف فقد تكون لها بعض المساويء، نذكر أهمها:

- إنخفاض حجم الطلب على الإنتاج مما يسبب تحميل التكلفة الثابتة على قليل من وحدات الإنتاج، مما يعني حصول عكس ما كانت تطمح المؤسسة إليه.
- الإنتاج الكبير قد يضع المؤسسة أمام موقف عدم القدرة على الاستجابة لاحتياجات زبائنها حسب المواصفات المطلوبة (عدم اهتمامها بالجودة).

المطلب الثاني: تكنولوجيا الإنتاج

تتسم المؤسسات الاقتصادية المعاصرة بالاستخدام الكثيف للتقنيات الحديثة في المجال التكنولوجي والاعتماد على الحسابات الآلية والمعلوماتية. بما يحقق لها درجة عالية من المرونة في تشكيل منتجاتها والاستجابة لرغبات زبائنها والجمع بين خصوصية التصميم ومزايا الإنتاج الكبير، وكذلك التخلص من الأزمات والأساليب التقليدية التي كانت ترتبط بالتكاليف العالية والإنتاجية المنخفضة وكثافة العمالة فيها.

أولا: مفهوم التكنولوجي

التكنولوجي هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية، بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات من الأنشطة الإدارية والتنظيمية وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها مفيدة للمجتمع². وتفيد تكنولوجيا الإنتاج المؤسسة في رفع إنتاجية عاملها وتحسين أدائها، وهي تأخذ شكل إختراعات (أجهزة حديثة) أو ابتكارات (منهجية حديثة)، وتساهم على إنجاز أعمال ومهام أكبر باستثمار موارد أقل من الإعتماد على الطريقة التقليدية في الإنتاج،³ كما تمكن من تحقيق ذلك في زمن أقصر وتؤدي إلى إنتاج أفضل نوعية، وبذلك فتكنولوجيا الإنتاج تساعد في توسيع قدرات الإنسان وتزيد من الإنتاجية في المؤسسة.

¹ Roger.perrotin, op,cit, p25.

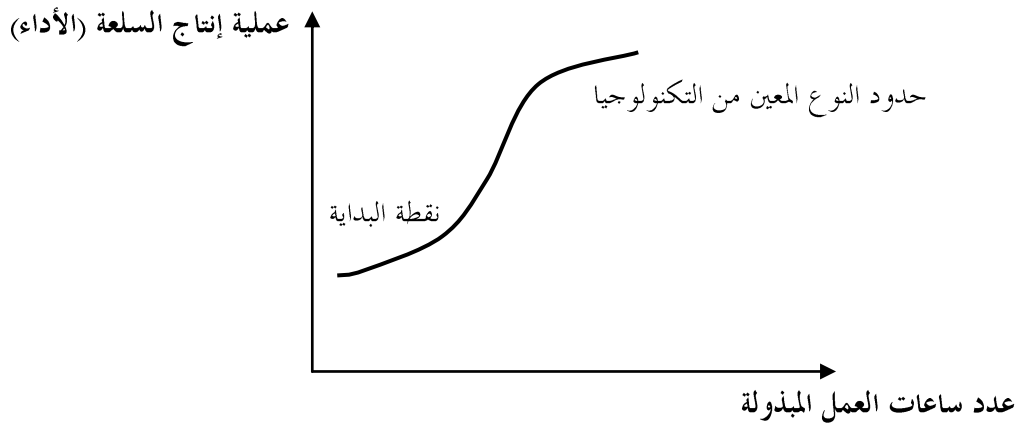
² جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر 1999، ص81.

³ Jean- lous- bassano, stratégies industrielles mondiales, la do cumentation française, n 243, oct- nec, 1989,p1.

الفصل الثالث: ترقية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وبالتالي يمكن القول أن زيادة الإنتاجية تتحقق نتيجة لقدرات الإنسان بمساهمة التكنولوجيا في زيادة هذه القدرات ولا تتخلقها وهذا ما يبرر دور العنصر البشري كأهم مورد موجود داخل المؤسسة. وتستخدم تكنولوجيا الإنتاج لزيادة وتحسين هذه الإنتاجية بما يخدم مصلحة المؤسسة، لذلك على المؤسسة الاقتصادية أن تحسن استغلال هذه التكنولوجيا، خاصة وأنها متجددة باستمرار، ورصد التطورات التي تحدث على مستواها، وبذلك يمكن توضيح منحنى التكنولوجيا حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (III-9): منحنى التكنولوجيا S



المصدر: عبد السلام أو قحف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 229.

من خلال الشكل نلاحظ أن منحنى التكنولوجيا يأخذ شكل حرف "S" حيث يقوم على فكرة وهي أن أي نوع من أنواع التكنولوجيا له حدود معينة في علاقته بالأداء سواء تم قياس الأداء عن طريق، تخفيض ساعات العمل، الربح أو الحصة السوقية... الخ بحيث ينطبق قانون تناقص الغلة على أي نوع من أنواع التكنولوجيا¹، فيأخذ المنحنى بالتزايد عند دخول التكنولوجيا (الآلات الجديدة، الحواسيب...) وتظل الإنتاجية في التزايد إلى غاية حد معين تبدأ في التناقص، والوصول إلى مرحلة انخفاض الإنتاجية يتطلب نوع آخر من التكنولوجيا وهي بذلك تشبه كثيرا مراحل دورة حياة المنتج.

¹ عبد السلام أو قحف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 229.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ثانيا: دور تكنولوجيا الإنتاج في تدنية تكاليف المؤسسة

تعد التكنولوجيا أحد الوسائل الكفيلة بتدنية تكاليف المؤسسة، لأنها تسمح بتحسين كفاءة العملية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية وتمكنها من تدنية تكاليفها. والهدف من وراء جلب تكنولوجيا جديدة للإنتاج بالنسبة للمؤسسة هو اكتساب أسلوب فني متميز في الإنتاج يحسن أدائها من الناحية الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية وفي كمية المخرجات وإنخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة¹، وهذا ما يسمح لها برفع حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها وزيادة عوامل إنتاجها و هي كلها مؤشرات لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ونظرا لوجود تنافسية كبيرة بين المؤسسات الاقتصادية اليوم، أصبح التطور التكنولوجي كأحد الأسس التي تسمح للمؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها²، خاصة فيما يخص تصميم المنتجات مما يحقق لها جودة عالية وبتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين، خاصة وأنه قد باتت الحاجة إلى وجود مواصفات للمنتجات المصنعة حسب ما يرغب فيها الزبائن لا يمكن تحقيقها إلا في ظل استخدام العمليات الإنتاجية المناسبة والتي أصبحت أكثر تعقيدا وتقدما من السابق واختيار التجهيزات المناسبة لها وتأمين المهارات العالية لتشغيلها.

ومن بين أهم ما يمكن تحقيقه من استخدام التكنولوجيا هو:

- تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج.
 - كما أن لجوء المؤسسة إلى الأتوماتية يسمح لها بتدنية تكلفة العمالة المباشرة.
 - استخدام طاقة كهربائية أقل .
 - تقليل الفاقد من المواد الخام.
- إن البعد الحقيقي والفعلي لإستخدام تكنولوجيا الإنتاج هو التدنية من التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية على الخصوص، وفي ظل وجود تنافسية كبيرة بين المؤسسات الاقتصادية فهي تعمل على الإتيان بالتحسينات التي تقلل من التكلفة مما يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية ومن ثم تحقيق هوامش ربح أكبر وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ويمكن تحقيق كفاءة أكبر في التشغيل عندما يتم ربط تجهيزات الإنتاج بنظام أتوماتيكي لمناولة المواد مع التحكم في تدفق هذه المواد بين تجهيزات الإنتاج .

¹ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص 34.

² Mohamed Amokrane ZORELI, Les facteurs endogènes de compétitivité de PME, PMI, Colloque international, Université Chlef : 17-18/04/2006, p09.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وأهم ما يمكن أن تحقيقه من تكنولوجيا الإنتاج:¹

- تمكين المؤسسة من الاحتفاظ بالمخزون عند أدنى المستويات وتحقيق رقابة أفضل على التكاليف.
- تخفيض عدد مرات المناولة إلى أدنى حد ممكن.
- تخفيض الزمن اللازم للدورة الإنتاجية.
- زيادة الإنتاجية سواء بالنسبة للتخزين أو الصنع أو التوزيع.

كما تمكن التكنولوجيا من تواجد المؤسسة في مختلف الأسواق دون الحاجة إلى فروع جديدة وفي دول مختلفة مما توفر تكاليف كبيرة على المؤسسة وتزيد من ربحيتها، خاصة بعد ظهور في الفترة القليلة الماضية ما تعرف بالتجارة الإلكترونية*، وما أحدثته من تطور في مجال التبادل التجاري والتي ارتبطت بظهور وانتشار الأنترنت، حيث لعبت دورا كبيرا في توفير المعلومات، الأمر الذي يسمح على تعرف عدد أكبر من المؤسسات على ظروف السوق وتطور الأذواق واتجاهات الطلب بما يسمح للمؤسسة الاقتصادية من التعامل مع هذه الظروف بما يخدم مصالحها.

و تعتمد المؤسسة الاقتصادية على التكنولوجيا في مجال الإعلان والتسويق من خلال شبكة الأنترنت، وإرسال عروض إلى الزبائن عن طريق البريد الإلكتروني مما يساهم بدرجة كبيرة في تدنية تكاليفها مقارنة بالوسائل التقليدية التي كانت تعتمد على وسائل الإعلام كالجرائد والمجلات... الخ.

المطلب الثالث: تصميم المنتج وإدارة الجودة الشاملة

من بين الأساليب التي لها دورها في تدنية تكاليف المؤسسة الاقتصادية، يمكن التعرض إلى تصميم المنتج ثم نتطرق إلى طريقة إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: تصميم المنتج

قد يتم تصميم المنتج أو الأجزاء المكونة له بطريقة غير اقتصادية، ومن ثم فمن المنطقي في هذه الحالة أن يعاد تصميمه حتى يكون الإنتاج بتكاليف أقل.

¹ علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار التلاحمية، الإسكندرية، 2000، ص 135.

* ينطوي مفهوم التجارة الإلكترونية على أي شكل من أشكال التعاملات التجارية التي تتم إلكترونياً عبر شبكة الأنترنت، وتتم هذه التعاملات بين المؤسسات وعملائها، المؤسسات والحكومات وبين المؤسسات فيما بينها.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

1. أهمية تصميم المنتج

لقد تزايد الإهتمام بتصميم المنتج وأصبحت له أهميته في خلق العلاقة بين المؤسسة المنتجة وزبائنها، إلى درجة جعلت الكثير من رجال البحوث ينظرون إلى هذه العلاقة باعتبارها في بعض الحالات تعني الفرق بين النجاح والفشل، لذلك فإن التصميم الجيد للمنتج يساعد في تحقيق رغبات المنتج والزبون معا، رغم تعارض مصالحهما بشأنه.

لذلك فالمؤسسة تعمل على تصميم منتج يحقق لها تدنية في تكاليف الإنتاج ومن ثم زيادة أرباحها وتوفيره للزبون بسعر منخفض، لهذا يفضل مدير الإنتاج على مستوى المؤسسة على التركيز على إنتاج عدد محدد من المنتجات بكميات كبيرة حتى يخفض التكاليف الثابتة ومن ثم يوزعها على عدد أكبر من المنتجات.

وتسعى إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق رضا المستهلك ولا يكون ذلك إلا عن طريق تقديم منتج مطلوب له جودة متميزة وسعره تنافسي، وتجدر الإشارة إلى أن قرار اختيار وتصميم المنتج يعتبر من القرارات الديناميكية التي يتم اتخاذها بشكل دائم وذلك حتى تحقق رضا الزبائن وبسبب ظروف المنافسة التي تفرض ضرورة تصميم وتطوير دائم للمنتج، إلى جانب الضوابط القانونية والمهنية التي تتداول عملية وضع المواصفات الخاصة للسلع والخدمات التي تقدم للمستهلك. وقد يؤدي التغير في أسعار بعض عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج أحد المنتجات إلى ارتفاع تكاليف تشغيله، ما يتطلب ضرورة إعادة النظر في تصميمه بشكل يضمن استمرارية الطلب عليه في السوق، لذلك يمكن إعادة النظر في تصميم المنتج بحيث يحقق نفس الوظيفة وبتكلفة إنتاج أقل، بحيث يسهل تجميعه أو من خلال الاستغناء عن بعض الأجزاء فيه أو يمكن الحصول على مواد تكون المنتج بتكلفة أقل ويؤدي نفس الوظيفة، وتميز في مجالات تصميم المنتج بما يخدم جودة المنتج وتدنية تكاليف المؤسسة ما أوردته مجموعة هندسة القيمة.¹

2. هندسة القيمة:

تعد هندسة القيمة تقنية حديثة وعلم منهجي معروف أثبتت مكانتها لأنها تساعد على تدنية التكاليف وتحسين الجودة في آن واحد،² وهي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أمام

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق ص 253.

² خالد الجندي، هندسة القيمة، إصدارات واحة العرب، (ورقة بحثية)، www.alhandasa.net/lorm/archive/index.php

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسة وهو مطلب تزداد الحاجة إليه يوما بعد يوم، لأن معظمها إن لم نقل جميعها قابلة للزوال أو قد تتعرض للندرة مما يزيد الطلب عليها.

ويرجع ظهور أسلوب هندسة القيمة إلى عام 1947 عندما قام لورانس مايلز (L.Miles) بتطوير نظام من التقنيات أطلق عليه بالتحليل القيمي أو الهندسة القيمية وهو دراسة تحليلية وفق منهج محدد يجري بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على مشروع أو منتج أو خدمة لتحديد وتطبيق الوظائف التي يؤديها لغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بأسلوب آخر أو عنصر مغاير وبتكلفة إجمالية أقل أو رفع الأداء أو بهما معا¹، ويكون ذلك من خلال إبتكار بدائل تؤدي تلك الوظائف المتعلقة وتحقق أهداف المؤسسة وبتكاليف أقل، وعلى ذلك يمكن القول أن مجموعة هندسة القيمة تهدف إلى تدنية التكاليف عند تصميم المنتج وذلك عن طريق²:

- (أ) تبسيط المنتج إلى أقل عدد من الأجزاء.
 - (ب) تنميط المنتج والعمل الدائم على زيادة درجة التنميط
 - (ج) تحسين قدرة المنتج على القيام بوظيفته التي صمم من أجلها.
 - (د) تحسين درجة الأمان في استخدام المنتج.
 - (هـ) تحسين إمكانية القيام بصناعة المنتج وسهولتها.
 - (و) التوصل إلى تصميم منتج لا يتأثر كثيرا بالتغيرات في عملية الإنتاج والتجميع.
- وقد أدت الممارسات الفعلية في مجال اختيار وتصميم المنتج في مؤسسات عديدة من خلال هندسة القيمة إلى تدنية تكاليف المؤسسة من 15% إلى 70% دون التضحية بمستوى الجودة.

وتجدر الإشارة إلى عمليات تصميم المنتج تحتاج إلى العديد من الأنشطة والعمليات التي تمارسها إدارات مختلفة داخل المؤسسة، نظرا إلى الحاجة لتظافر الجهود في كل من وظائف التسويق، الإنتاج، البحوث والتطوير، التمويل و المحاسبة بالإضافة إلى الإدارة الهندسية المسؤولة عن تصميم وتشغيل خطوط الإنتاج، مع ضرورة الإعتماد على خبرات وقدرات إبداعية، وذلك لأن كل ذلك يصعب توافره في شخص معين بذاته أو في إدارة معينة داخل المؤسسة لتحسين جودة المنتج وتدنية تكاليف المؤسسة بمشاركة مختلف عمالها، فروعها وأقسامها وهذا ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

¹ طارق سليمان، الهندسة القيمية، منتديات جمعية النادي، مال وأعمال، (ورقة بحثية):

www.egyclub.riyath.com/vd/show/hread.php، تاريخ الإطلاع 2007/04/06.

² محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 254.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية والشديدة التي ظهرت بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك للحصول على رضا الزبائن لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع.

1. تدنية التكاليف من خلال إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منح وتجنب حدوث المشكلات، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم،¹ وقد نالت إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والأكاديميين كأسلوب إداري متطور في عصرنا الحالي، كما أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من السمات الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل عملياتها ومنتجاتها وتدنية تكاليفها مما يمكنها من تحقيق رضا العملاء، رفع حصتها السوقية، تحقيق ربحية أكبر وتحسين الإنتاجية الكلية وهي كلها مؤشرات لنمو القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

لقد تغير المفهوم التقليدي الذي كان ينص على أن الجودة العالية هي مرادف للتكاليف المرتفعة، بل المفهوم الجديد أصبح ينص أن اللاجودة والرداءة هي التي تعطي تكاليف مرتفعة،² وقد بينت دراسات تم إجراؤها أن تكاليف اللاجودة من العناصر الهامة في زيادة تكاليف المؤسسة، حيث أن حوالي 10% من رقم أعمال المؤسسات الفرنسية يتم خسارتها بسبب وجود الضائع والمعيب،³ وهنا يكمن دور تحسين الجودة في تدنية تكاليف المؤسسة الاقتصادية.

¹ Michel CATTAN, Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel, les éditions d'organisation, paris, 2000, p 83.

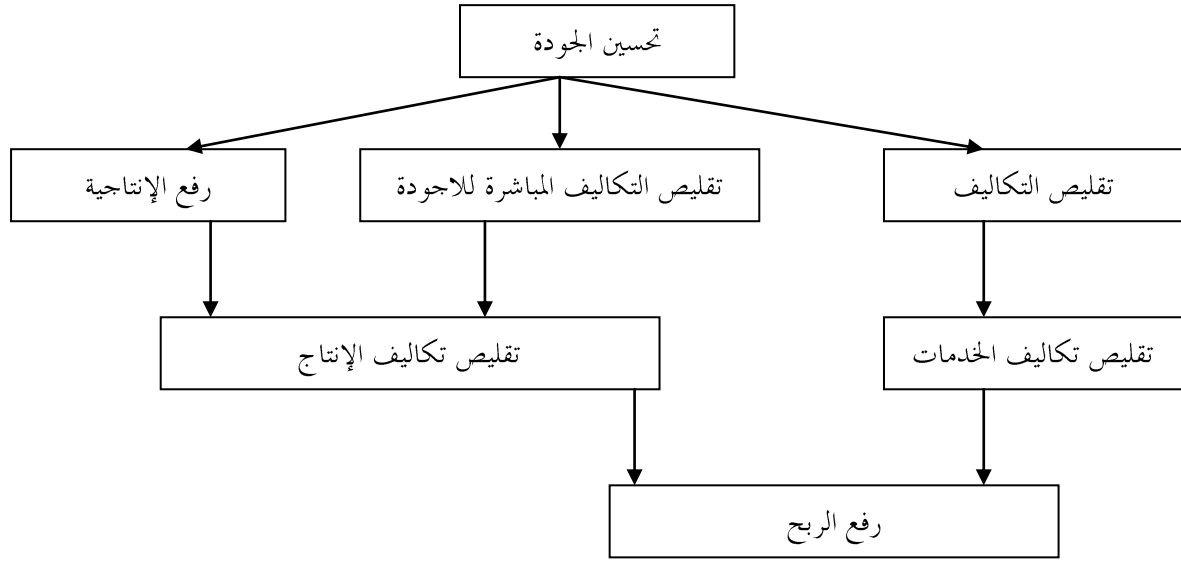
² سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23/04/2003، ص 04.

³ قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 17-18/04/2006، ص 10.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ويمكن توضيح ماسبق حسب الشكل التالي:

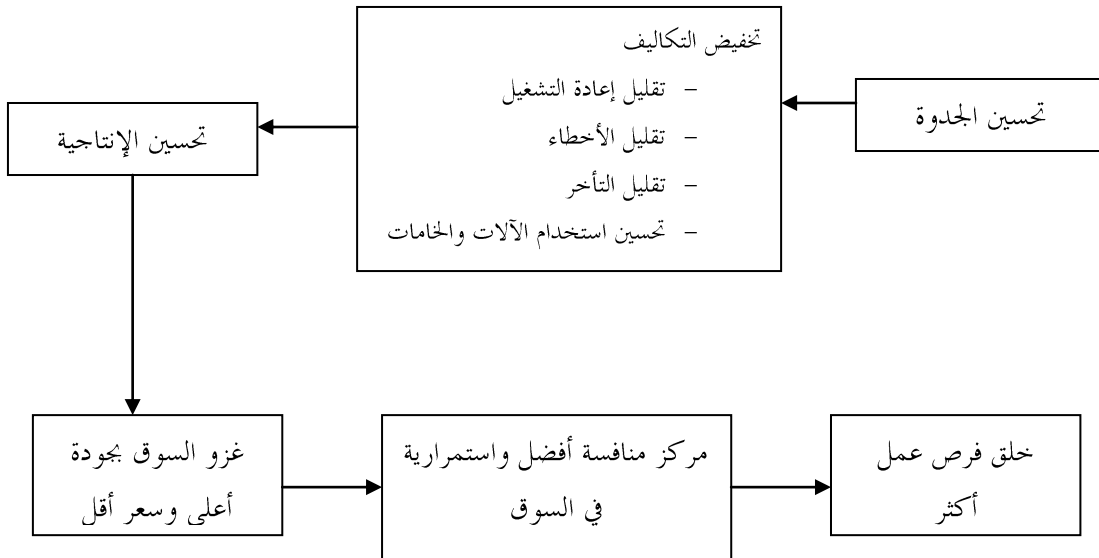
الشكل رقم (III-10): العلاقة بين الجودة و التكلفة.



المصدر: قويدر عياش، مرجع سابق، ص 11

من بين ما يمكن أن تحققه عملية تحسين الجودة في المؤسسة الاقتصادية يتمثل في الدور الكبير في تدنية التكاليف سواء تعلق الأمر بتكاليف الإنتاج أو تكاليف الخدمات خاصة وأن ذلك يكون من خلال تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف المرتبطة بالرقابة والتفتيش. مما يسمح في النهاية رفع الربح للمؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-11) : تحسين الجودة في المؤسسة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص 299.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن تحسين الجودة في المؤسسة يؤدي إلى تدنية التكاليف من خلال تصحيح العيوب وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأخطاء وإعادة التشغيل وتقليل الأوقات التي تسبب التأخير في تحقيق الإنتاج وهذا كله يساهم في تحسين الإنتاجية في المؤسسة، علماً أن تحسين هذه الإنتاجية يجب أن يكون في شكل برامج محددة لها أهدافها وعناصر الزمنية، المالية والبشرية وشاملة لكافة الأقسام والوحدات داخل المؤسسة حتى يتحقق مبدأ إدارة الجودة الشاملة.

ويقتضي القيام بعملية تحسين الإنتاجية في المؤسسة ضرورة التخطيط لها من خلال وضع المستويات المرغوبة للإنتاجية، وقياس مستوى الإنتاجية بعدها ينبغي تقييمها بالقيم المخططة أو المعيارية السابق وضعها وبناء على هذا التقييم يتم تحديد مستوى مستهدف من الإنتاجية¹ ووصول المؤسسة لتحقيق ذلك يسمح لها بغزو السوق بجودة أعلى وبسعر أقل مما يسمح لها بالاستمرار وخلق فرص عمل أكثر فيما بعد.

من خلال ما سبق الإشارة إليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تسمح للمؤسسة من الحصول على عدة مزايا من شأنها السماح لها بتدنية تكاليفها الكلية وتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج بتحسين الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، تخفيض الفاقد من الإنتاج إلى جانب تحقيق الأرباح ورفع الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية مما يسمح بتحسين قدرتها التنافسية.

2. إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر:

من بين ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة هو العمل على تحقيق التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتألق في العمليات الإنتاجية، وتحقيق هذه الأهداف لا يعني التوقف عن التحسين والتطوير فلم يعد كافياً تحقيق المعدلات المرغوبة، حيث أن هناك مؤسسات أخرى تعمل بشكل دائم على تخطي هذه المعدلات خاصة في ظل وجود منافسة بينها وفكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة في المؤسسة كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط،² فهو يقصد به تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر.

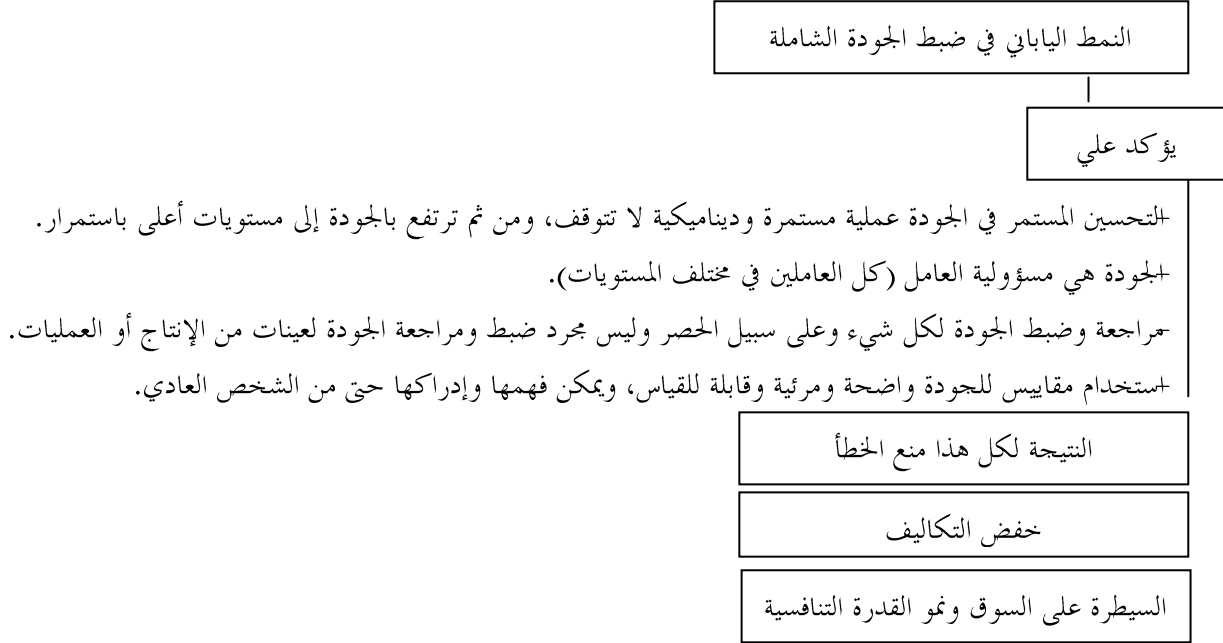
¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 119.

² سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 5.

الفصل الثالث: ترقية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ويعتبر التحسين المستمر ذو أهمية كبيرة في ضبط الجودة الشاملة وقد تم الإشارة إلى ذلك من طرف اليابانيون الذين يطلقون على التحسين المستمر بمصطلح كايزين Kaizen، ويمكن التطرق لذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (III-12): النمط الياباني في ضبط الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص 302.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن ضبط ونمو إدارة الجودة الكلية (الشاملة) يتطلب استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والتي تتضمن كل فروع المؤسسة والاهتمام بكل عملياتها وأنشطتها ما يسهم في ترقية تكاليف المؤسسة ومن ثم في تحسين قدرتها التنافسية والسيطرة على السوق وكل ذلك يتحقق من خلال تركيز التطوير والتحسين على مختلف العمليات الإنتاجية التسويقية، المالية... الخ مع الوقوف عند مستوى آدائها باستمرار، مع ضرورة إشراك العاملين في ذلك.

وينبغي الإشارة إلى أن التحسين عملية مستمرة وأنها هدف لا نهاية له، لذلك على المؤسسة دائماً أن تعمل على التقدم إلى الأمام وأن تعمل على مقارنة آدائها مع منافسيها باستمرار خاصة فيما يخص جودة منتجاتها وتقليل تكاليفها، ومن بين ما يمكن الإشارة إليه هو محاولة تقليل وقت إنتاج الوحدة، وإعادة تنظيم العملية الإنتاجية، بما يسمح للمؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية والسيطرة على السوق والتفوق على المنافسين.

الفصل الثالث: تدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا التطرق إلى أهم الأساليب التي تسمح للمؤسسة بتدنية تكاليفها من أجل تحسين قدرتها التنافسية وأهم النتائج المتوصل إليها يمكن ذكرها:

- إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التفوق على منافسيها بالاعتماد على تدنية التكاليف يتطلب منها الاعتماد بدرجة كبيرة على نوعية وأداء الموارد المتاحة لديها، وطريقة توجيه نفقاتها، وتتطلب عملية تدنية التكاليف في المؤسسة الاقتصادية تحقيق تخفيضات حقيقية ومستمرة في تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة، دون أن يكون لها تأثير على تصميم المنتج أو على وظيفته.

- إن المؤسسة الاقتصادية، وبهدف تدنية تكاليفها وحتى تتمكن من تحسين قدرتها التنافسية عليها أن تتولى تحليل بيئتها الداخلية لإلقاء نظرة تفصيلية داخل المؤسسة ولتحديد مستويات الأداء ومن ثم التحكم في التكاليف المرتبطة بمختلف مراحل الحصول على المنتج وبيعه، وذلك ما يتعلق بتحليل سلسلة القيمة، كما ينبغي على المؤسسة أيضا تحليل بيئتها الخارجية وذلك لدراسة مدى التداخل بين الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي ينبغي مواجهتها وذلك يتطلب منها تحليل القوى التنافسية المحيطة بها، وإلى جانب ذلك وقصد تدنية التكاليف تعتمد المؤسسة إلى استخدام الوسائل الكمية لتسيير أنشطتها الاقتصادية بهدف زيادة أرباحها والتحكم في مواردها قصد التفوق على منافسيها.

- توجد عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها لتدنية تكاليفها وقد حاولنا التطرق إلى أهمها والتي نذكر منها: أثر التعلم وما يمكن أن يحققه في توسيع نطاق المعرفة والخبرة لدى عملي المؤسسة إلى جانب أسلوب اقتصاديات الحجم وما يمكن أن يوفره من وفورات في التكلفة، ثم تطرقنا إلى دور تكنولوجيا الإنتاج في تدنية التكاليف وأهمية متابعة المؤسسة للتطورات التي تحدث بين الحين والآخر، لنخلص في الأخير إلى مدى أهمية تصميم المنتج وإدارة الجودة الشاملة في تدنية تكاليف المؤسسة مع ضرورة الاعتماد على التحسين المستمر كدعم لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

ولإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي سنحاول التطرق إلى دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية والتعرف على مدى وعيها بأهمية تدنية التكاليف لدعم قدرتها التنافسية ومدى اهتمامها بهذه الإستراتيجية، خاصة في ظل شدة المنافسة التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تعرفه الجزائر.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

تمهيد:

على إثر ظروف الانفتاح والتطور الذي يعرفه العالم اليوم، أصبحت المنافسة تشكل تحديا كبيرا لمختلف المؤسسات عبر دول العالم، خاصة تلك الموجودة في الدول الفقيرة أو الدول السائرة في طريق النمو، والتي أصبحت مجبرة على التكيف مع التغيرات والتطورات التي يطرحها المحيط التنافسي العالمي. والمؤسسات الجزائرية أصبحت بدورها تتعرض إلى هذه المنافسة العالمية خاصة بعد دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وتحرير التجارة الدولية، وفي انتظار الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، يبقى عليها اليوم أن تحتاط لكل هذه التغيرات من أجل تفادي المخلفات السلبية التي قد تكون سببا وتهديدا حقيقيا لزوالها، خاصة وأن هذه التغيرات لن تترك الفرصة للمؤسسة الجزائرية للاستعداد والتكيف معها إن لم تكن لديها أساليب واضحة وفعالة لتحسين قدرتها التنافسية والتي من جملتها نذكر ما يتعلق بتدنية التكاليف، خصوصا بعدما أصبحت هذه المؤسسات غير قادرة على الاعتماد على مساعدات الدولة، كما كان عليه الحال سابقا، مما يعني ضرورة اعتمادها على مواردها وإمكانياتها لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة.

وقد قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية واخترنا لهذا الأساس مؤسسة جزائرية ذات طابع اقتصادي والتي تتمثل في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS- فرع ENIEM. فبعد تناولنا في الفصول السابقة المكونة للجانب النظري دراسة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكلفة والقدرة التنافسية ورأينا كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية القيام بتدنية تكاليفها وجعلها كأسلوب يسمح لها بتحسين ودعم قدرتها التنافسية، سنحاول إسقاط ما رأيناه في الجانب النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة EIMS، وقد تطلبت الدراسة التطبيقية الخوض في النقاط التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة EIMS

ونتعرض فيه لنشأة وتعريف المؤسسة، هيكلها التنظيم وأهم مهامها وأهدافها.

- المبحث الثاني: دراسة وضعية مؤسسة EIMS في ظل المنافسة

نتناول فيه التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة.

- المبحث الثالث: دراسة التكاليف وإجراءات تدنيها في مؤسسة EIMS

نتعرض فيه إلى دراسة تحليلية لمختلف أنواع التكاليف على مستوى المؤسسة وأهم الإجراءات

المتخذة لتدنية التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي "EIMS"

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS محاولين الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بها، انطلاقاً من التعرض إلى مختلف المراحل التي مرت بها منذ نشأتها ثم نقوم بدراسة هيكلها التنظيمي ، لنعرج في الأخير على دراسة مهامها وأهم أهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة.

في هذا المطلب ، نحاول إعطاء نظرة مختصرة حول مراحل نشأة مؤسسة EIMS ثم نقوم بالتعريف بها ، من خلال التطرق إلى موقعها وأهم منتوجاتها.

أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة.

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، نشأت بموجب الأمر رقم 236/67/669 في ديسمبر 1967، وكانت أعمالها تتمحور آنذاك في صناعة وتركيب المواد المعدنية الحرارية. وإثر الفترة ما بين 1974 و1977 ، ظهرت مشاريع وطنية عديدة، من بينها وحدة الطرق والطلاء Unité emboutissage et émailage وذلك بمنطقة مليانة، وكانت متخصصة في صناعة عجلات النقل آلات الطبخ والعتاد الصحي.

وبسبب إعادة التوجيه لصناعة المواد المنفعية بالمعدن المطروق والمطلي جاء قرار استقلاليتها في إطار المخطط الرباعي الثاني، خاصة وأنه في تلك الفترة تم وضع برنامج وطني هام لبناء مشاريع سكنية من جهة، وقصد تلبية حاجة السوق الوطنية من جهة ثانية وكان ذلك بتاريخ 1978/05/11 لإنجاز هذه الوحدة الوطنية من طرف وحدة البناء والتشييد الناتجة عن إعادة هيكلة المؤسسات للمشاريع الكبرى للبناء "SNMETAL" ، ليأتي القرار 83-425، وبالضبط في 1983/07/16 وتتحول الوحدة إلى المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية تحت تسمية "PROMETAL" ، بعد ذلك وبالضبط في سنة 1998 ثم تصفيتها لتصبح كفرع تابع للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومترية ENIEM التي مقرها الاجتماعي بتيزي وزو.

وفي تاريخ 2005/01/01 تحولت الوحدة إلى ما تعرف به اليوم بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي "EIMS" وهي شركة ذات أسهم وتعد كفرع تابع لـ ENIEM ، وهي لا تزال على هذه التسمية.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة.

تقع المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي "EIMS" بالساحل الشرقي لمدينة مليانة على طريق منطقة عين التركي، تقدر مساحتها بحوالي 11000م²، تنقسم بين مساحة المصنع (مركز الإنتاج)، مساحة

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

الإدارة ومساحة المخازن سواء تلك المستعملة لتخزين المواد الأولية أو لتخزين المنتجات، بالإضافة إلى كل هذا لدى المؤسسة وحدة تجارية تقع بعين الدفلى. وتضم المؤسسة 136 عامل منهم 93 عامل دائم و43 عامل مؤقت يتوزعون على مختلف المصالح والإدارات من خلال وجود 14 إطار، 51 عون تحكم و71 منفذ. أما فيما يخص منتجات مؤسسة EIMS فهي تتعلق بالعتاد الصحي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-IV): منتجات مؤسسة "EIMS".

المنتج	الطول × العرض	ملاحظات
مغسل فردي lavabo individuelle	600ملم × 485ملم	مصنوع من الفولاذ، مطلي على مرتين بالخرزف على كل الألوان وحسب الطلب.
مغسل جماعي Lavabo collectif	1200ملم × 485ملم	مصنوع من الفولاذ، مطلي على مرتين بالخرزف على كل الألوان وحسب الطلب
مصرف مياه المطبخ بجوضين EVIER 2 BACS	1200ملم × 500ملم	مصنوع بمادة INOX
مصرف مياه بجوض واحد EVIER 1 BACS	1000ملم × 600ملم	مصنوع من الفولاذ، مطلي بالخرزف
مصرف مياه مطبخ بجوضين EVIER 2 BACS	1200ملم × 500ملم	مصنوع من الفولاذ، مطلي بالخرزف
حوض مرش الحمام Receveur de douche	700ملم × 700ملم	مصنوع من قطعة واحدة من الفولاذ مطلي مرتين بالخرزف على كل الألوان وحسب الطلب.
حوض حمام BAIG NOIRES	<u>1700ملم × 700ملم</u> <u>1600ملم × 700ملم</u> <u>1400ملم × 700ملم</u>	مصنوع من الفولاذ، مطلي مرتين وحسب الطلب

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EIMS

يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى وذلك لوجود عدة عوامل تحدده كحجم المؤسسة، خصائص السوق الذي تعمل به، منافذ التوزيع، خطوط المنتجات الموجودة وغيرها من العوامل الأخرى.

أولا: شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة EIMS

عرفت مؤسسة EIMS عدة تغييرات في هيكلها التنظيمي منذ سنة 1978، من أجل مواكبة التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر إلى غاية آخر تعديل جرى في 15/02/2006 والذي بقي على حاله لحد الآن، وستطرق إليه من خلال الشكل رقم (1-IV).

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM-

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة EIMS

تعمل مؤسسة EIMS على أن يكون هيكلها التنظيمي مصمم بطريقة تسمح لها بضمان التحكم في تسيير مختلف مصالحها، وعلى تحديد المسؤوليات والوظائف التي تخص كل إدارة أو هيئة في المؤسسة إلى جانب توضيح العلاقات وتوطيدها بين مختلف عاملاتها حتى تتلاءم مع الأهداف المسطرة والتي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة EIMS أساساً من المديرية العامة وتحتها نجد ثلاث مديريات أخرى تتعلق بمديرية الإدارة والمالية، مديرية التقني-استغلال ومديرية التقني-تجارية.

1. المديرية العامة:

تقع بها مسؤولية كل المؤسسة بما فيها المديريات الفرعية، وتعمل على التنسيق بينها وتتكون من:

أ- الرئيس المدير العام:

يعتبر المسؤول الأول على المؤسسة والمباشر على تسييرها، يتولى إعطاء القرارات واللوائح إلى مسؤولي المديريات الأخرى، وعقد الاجتماعات معهم للنظر في مختلف التطورات الجارية على مستوى المؤسسة، كما يجتمع الرئيس المدير العام بمجلس الإدارة حسب الضرورة لدراسة مختلف المسائل المطروحة لاتخاذ القرارات المناسبة وضمان التسيير الحسن للمؤسسة، ويساعده في مهامه الأمانة(السكرتارية) والمصالح الأخرى والمتعلقة بمصلحة مراقبة الجودة(النوعية)، مصلحة الوقاية والأمن، مصلحة المراقبة القانونية ومصلحة المدقق الداخلي.

ب- مصلحة مراقبة الجودة (النوعية):

قامت المؤسسة في الآونة الأخيرة بإعطاء أهمية كبيرة لهذه المصلحة لما لها من دور مهم في تحقيق استراتيجيات المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها مؤسسة EIMS، وتم إدراج في هذا الخصوص منصب مساعد للمدير العام للمؤسسة وهو مراقب الجودة (النوعية) ويتمثل دوره في العمل على أن تتوافق خصائص منتجات المؤسسة مع احتياجات الزبائن ومدى احترامها للمواصفات والمعايير الدولية، والعمل على تسيير عملية ضمان المنتج من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة له، والسهر على تسيير المصلحة رفقة مساعديه وتكون عملية مراقبة الجودة للمنتج عبر مراحل التصنيع، مدى قبوله للتسويق أم لا، بالإضافة إلى مراقبة جودة المواد الأولية.

ج- المدقق الداخلي:

مهمته تكمن في فحص مختلف المعلومات سواء كانت محاسبية أو مالية أو حتى الأنواع الأخرى والتي تكون نتيجة لممارسة المسيرين في المؤسسة ويتم استخدام في عملية الفحص منهجية تقنيات

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

وأدوات محددة، ويكون الهدف من فحص هذه المعلومات هو إعطاء رأي مسؤول ومستقل حولها رجوعاً إلى معيار الجودة، حتى يزيد من منفعة هذه المعلومة، ومن ثم يكون له دوره في اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة.

د- مصلحة الوقاية والأمن:

تتكون هذه المصلحة من 36 عون أمن يقسمون حسب نوبات العمل، وذلك للسهر على أمن المؤسسة ليلاً ونهاراً، وهناك فريق آخر منهم يتولى المراقبة والسهر على أمن العمال في خط الإنتاج من حيث ارتداء الملابس والأحذية اللازمة للعمل إلى جانب استخدام القفاز الواقي في دائرة الفم والنظارات لمنع دخول الطلاء إلى الأعين.

2. مديرية الإدارة والمالية:

تتمثل مهامها أساساً في تسيير الإدارة العامة، مراقبة التسيير المالي ومسك مختلف الدفاتر المحاسبية التي تستعملها المؤسسة، ويمكن التطرق إلى أهم مصالحها فيما يلي:

أ- مصلحة المحاسبة والمالية:

تتولى هذه المصلحة حساب سعر التكلفة لمختلف منتجات المؤسسة، وذلك من خلال استخدام المحاسبة التحليلية وتسجيل وتقييد كل مدخلات ومخرجات المؤسسة من مواد أولية، منتجات، استثمارات ونقديات، وفي نهاية كل سنة تقوم بعملية الجرد بصفة كلية بعدما تكون قد قامت بذلك شهرياً للتأكد من مدى مطابقة ما هو محاسبي لما هو فعلي، وذلك من خلال مكتب مكلف بالمحاسبة العامة ومن ثم حساب النتيجة العامة.

ب- مصلحة مراقبة التسيير:

تتم بمراقبة مصالح المؤسسة سواءً كانت ذات طابع إداري، إنتاجي أو تجاري، وتتلخص مهامها في معالجة مختلف المعلومات الصادرة عن مجموع وظائف المؤسسة، وتحليل مختلف التقارير التي تصلها دورياً من مختلف المصالح والتنسيق بينها، كما تقوم بتقييم دوري للمنجزات حسب ما تم التخطيط لها، تحديد النتائج، مراقبة الأنشطة ومراقبة طرق صرف الغلاف المالي المخصص من طرف المؤسسة في مختلف عملياتها وأنشطتها.

ج- مصلحة الإدارة وتسيير الموارد البشرية:

لها عدة أدوار تقوم بها المصلحة وتتمثل في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة وأداء كشوف الأجور والرواتب لمختلف العاملين، تولى مختلف الإجراءات المتعلقة بتسجيل العطل، حوادث العمل، العلاوات، الرقابة اليومية لحركة العمال من بداية النشاط إلى مهامه، بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM-

للعامل من تأمينات وضمان اجتماعي، بالإضافة إلى كل ذلك فهذه المصلحة تتولى عمليات التوظيف والتشغيل وتكوين العمال حسب البرامج السنوية المقترحة.

3. مديرية التقني-تجاري:

تتضمن هذه المديرية بدورها عدة مصالح، نتطرق إليها فيما يلي:

أ- المصلحة التجارية:

وهي مصلحة تختص في تصريف المنتجات عبر مختلف نقاط البيع عبر التراب الوطني، وتكون عملية البيع بالجملة والتجزئة، كما تتولى هذه المصلحة عملية وضع الأسعار لمختلف المنتجات.

ب- مصلحة التسويق:

هذه المصلحة تم استحداثها مؤخراً، ورغم ظهورها بالهيكل التنظيمي الجديد، إلا أنها لازالت غائبة عن تأدية مهامها المنوطة إليها كالقيام ببحوث للتسويق، دراسة السوق... الخ.

ج- مصلحة تسيير المخزونات والتموين:

يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير المخزونات من خلال مراقبة حركتها وإعداد التقارير اليومية المتعلقة بها من جهة، كما تقوم هذه المصلحة من جهة أخرى بتموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج من صفائح معدنية وطلاء، إلى جانب بعض المواد الأخرى كالخشب، الزيوت، المواد الكيميائية، وتحصل المؤسسة على هذه المواد من موردين سواء من داخل الوطن أو من خارجه. ويوجد بالمؤسسة في هذا الخصوص ثلاثة مخازن:

- مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها.
- مخزن به قطع غيار ووسائل نقل (شاحنات لنقل السلع وسيارات للمستخدمين).
- مخزن عام للمؤسسة تخزن فيه منتجات تامة و مواد أخرى.

4. مديرية التقني - استغلال

تحتوي هذه المديرية على عدة مصالح يمكن التعرض لها فيما يلي

أ- مصلحة الصيانة:

حسب طبيعة المصلحة فهي على علاقة مع مختلف مصالح المؤسسة، وتتولى مهمة صيانة كل الاستثمارات من معدات وأدوات كالتدخل في حالة وجود أعطال بها.

ب- مكتب تقني صيانة:

مهمته مكاملة لمصلحة الصيانة ويتمثل دوره في وضع مخططات للمحافظة على الأدوات الميكانيكية، الكهربائية، مراقبة الطاقة الكهربائية، الغاز والمياه وضبط الآلات، التلحيم... الخ.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM-

ج- مصلحة الدراسات والمنهجية:

هذه المصلحة لها مكانة خاصة وذات أهمية كبيرة بالنسبة للمديرية، وذلك لطبيعة مهامها، حيث يتم على مستواها إعداد برنامج شهري تقديري وحقيقي، وتحديد الاحتياجات من المواد الأولية وتنظيم العملية الإنتاجية، ويضم موظفين وتقنيين ساميين، مختصين ومسيري إنتاج من ورشة الطرق إلى ورشة الطلي.

د- مصلحة الإنتاج:

تتولى هذه المصلحة مراقبة سير عملية الإنتاج، الدورة الإنتاجية من دخول الإنتاج إلى المصنع كمادة أولية إلى أن يصبح منتج تام الصنع، وتضم هذه المصلحة أربع خطوط عبر ورشتي الطرق والطلاء.

1) ورشة الطرق:

- يأخذ المنتج في هذه الورشة شكله المناسب، بحيث تتم عملية الإنتاج عبر ثلاثة خطوط:
- **الخط الأول:** يحتوي على ضاغطة (presse) من الحجم الكبير بقدر 1600 طن، وضاغطة من الحجم المتوسط بقدر 600 طن تخصص في إنتاج حوض الحمام (Baignoire).
- **الخط الثاني:** يحتوي على خمس ضاغطات تخصص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى الأولى بطاقة 600 طن، الثانية بطاقة 500 طن، أما الثالثة، الرابعة والخامسة فكل واحدة منها بطاقة 315 طن.
- **الخط الثالث:** متخصص في وضع القطع الصغيرة (الإكسسوارات) كأرجل حوض الحمام.

2) ورشة الطلي:

- تتمثل مهمة هذه الورشة في إكمال عمل ورشة الطرق، وتتضمن خط الإنتاج الرابع، وهو خاص بالتنظيف، وفي هذه الورشة يكون العمل على مستويين:
- **المستوى الأول:** بعد وصول القطعة من ورشة الطرق، يتم تنظيفها من الزيوت والصدأ لتتم عملية الطلاء الأولى (يكون الطلاء باللون الأسود).
 - **المستوى الثاني:** بعد مرحلة الطلاء الأولى تمر القطعة عبر المجفف، وتلون باللون المطلوب ثم تجفف من جديد ليصبح المنتج تام الصنع، وتوضع في حاوية خشبية (تصنع بالمؤسسة) سعة كل حاوية خشبية 20 قطعة (منتج).
- بالإضافة إلى الضاغطات فإن قسم الإنتاج يحتوي على تجهيزات مختلفة كالفرن والرافعات وتصل طاقة الإنتاج اليومية إلى حوالي 500 قطعة في اليوم.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة EIMS

يمكن التطرق إلى أهم المهام التي تقوم بها مؤسسة EIMS ومختلف الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال هذا المطلب.

أولاً: مهام المؤسسة

تعمل مؤسسة EIMS على تحضير وإعداد السياسات العامة التي تخص مختلف الاستراتيجيات الصناعية، المالية، التسويقية، التطوير والجودة، وتحاول تحسين أداء عاملها في مختلف الأنشطة التي تقوم بها وتتجسد مهام المؤسسة من خلال قيامها بنشاطين:

1. النشاط الأساسي:

يتضمن إنتاج العتاد الصحي من خلال عمليتين أساسيتين هما الطرق والطلاء، كما تتولى المؤسسة تسويق هذه المنتجات لمختلف زبائنها وفي مختلف الأسواق عبر أنحاء التراب الوطني. بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على تطوير تشكيلة منتجاتها باستخدام نفس التحاليل الصناعية التي توجد لديها.

2. النشاط الثانوي:

يتمثل في توزيع منتجات كهرومترلية يتم جلبها من المؤسسة الأم ENIEM وتم تصريفها من خلال نقطة البيع المتواجدة بعين الدفلى التابعة لمؤسسة EIMS .

ثانياً أهداف المؤسسة:

كغيرها من المؤسسات الاقتصادية، فإن مؤسسة EIMS تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تراها ضرورية لبقائها واستمرارها خاصة في ظل الظروف الحالية والتي ترتبط بالمنافسة الشديدة في مختلف المنتجات بين مختلف المؤسسات الوطنية والأجنبية، وأهم الأهداف التي تسعى مؤسسة EIMS إلى تحقيقها نذكر:

- 1 - توفير منتجاتها الصحية بجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- 2 - رفع حصتها السوقية بدرجة أكبر.
- 3 - رفع رقم أعمالها بصورة أحسن.
- 4 - التطوير المستمر لمنتجاتها.
- 5 - تحسين إنتاجيتها الكلية.
- 6 - توسيع تشكيلة منتجاتها ورفع قدراتها التجارية والتسويقية.
- 7 - تحسين كفاءة مستخدميها عن طريق التكوين والتدريب المستمر.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM-

- 8 - تطوير هيكلها الصناعية وزيادة مردوديتها أكثر.
 - 9 - توفير المواد الأولية الضرورية بصورة دائمة وفي الوقت المناسب.
 - 10 - مواجهة المنافسة من مختلف المؤسسات الوطنية والأجنبية.
- بالإضافة إلى كل هذه الأهداف فإن مؤسسة EIMS وحدة مليانة تعمل على تلبية احتياجات زبائنها عبر مختلف أنحاء الوطن، ومن ثم عدم لجوئهم للاستيراد من الخارج، رغم المنافسة الشديدة التي تعرفها في الآونة الأخيرة من المؤسسات الأجنبية عامة ومن الشركات الصينية خاصة.

المبحث الثاني: دراسة وضعية مؤسسة EIMS في ظل المنافسة

تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مجموعة العناصر التي يمكن التحكم فيها إلى حد ما، رغم تأثيرها الكبير على نشاط المؤسسة، لذلك يعتبر تحليل وتشخيص وضعيتها الداخلية والخارجية ضروري قصد معرفة مختلف نقاط القوة والضعف التي توجد بالمؤسسة من أجل محاولة ترشيد وعقلنة القرارات المتخذة لتحسين قدرتها التنافسية والتميز على المنافس.

المطلب الأول: التشخيص الداخلي للمؤسسة

يمكن التطرق إلى التشخيص الداخلي للمؤسسة من خلال دراسة أهم نقاط قوتها ونقاط ضعفها التي يمكن تحليلها ومن ثم التمكن من اتخاذ الإجراءات التي تسمح بإعطاء دعم للمؤسسة خاصة من الجانب التنافسي.

أولاً: نقاط القوة للمؤسسة

- تتمثل أهم نقاط قوة مؤسسة EIMS في مجموعة من العناصر التي نوردتها فيما يلي:
1. المؤسسة لديها عمال مؤهلين ذوي خبرة طويلة، وهذا ما يسمح لها من تحقيق فرص أكبر للإنتاج بتكاليف أقل والتحكم فيها بصورة أحسن.
 2. مواصفات إنتاج العتاد الصحي لمؤسسة EIMS ، مطابقة لمعايير المنظمة الدولية للمواصفات ISO 9000¹ ، المطبقة على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمة والتركيب والتصميم حيث تأخذ أكثر المواصفات شمولية.

¹ مقرها جنيف وتختص في توحيد المواصفات القياسية العالمية والتي أخذت كلمة ISO للتعبير عنها: وتعني هذه الكلمة باليونانية تعادل.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

3. المؤسسة تحقق أرباحها من خلال نشاطها الرئيسي والمتمثل في إنتاج وتسويق العتاد الصحي، كما لها فرصة في تحقيق هامش ربح إضافي تحصل عليه من عملية بيع آلات كهرب ومترلي ة تأتي بها من مقر المؤسسة الأم (ENIEN) الكائن بتيزي وزو.

4. تمتلك المؤسسة قدرات إنتاجية هائلة تصل إلى أكثر من 80.000 منتج من مختلف الأنواع، وهذه المؤسسة تعد الوحيدة على مستوى شمال إفريقيا¹ مما يسمح لها أن تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الجزائري في مجال صناعة العتاد الصحي، رغم ظهور بعض المنافسين سواء من داخل الوطن من خلال قيامهم بعمليات الاستيراد من الخارج أو من دخول منافسين أجنب وعلى رأسهم الشركات الصينية.

5. تمتلك المؤسسة عدة نقاط بيع أهمها تلك الموجودة بمليانة، عين الدفلى، الجزائر، وهران، سطيف إلى جانب عدة وسطاء في مختلف الولايات، وانتشار قنوات التوزيع من طرف مؤسسة " EIMS " يجعلها تضاعف أرباحها، خاصة وأنها تقوم بعملية البيع سواء لتجار الجملة أو تجارة التجزئة، وهذا ما يسمح للمؤسسة من توسيع حصتها السوقية وزيادة الطلب على منتجاتها ومن ثم تحقيق ربحية أكبر، وهذا ما يسمح بتحسين قدرتها التنافسية.

إن مؤسسة "EIMS" تعمل على تدنية تكاليفها في مختلف نشاطاتها سواء في عملية الحصول على مدخلات الإنتاج أو أثناء عمليات التشغيل والإنتاج وكذلك في تسويق منتجاتها، لذلك فهي تسعى لاستغلال مختلف نقاط قوتها ومحاوله تطويرها والتحكم في استخدامها بصورة أحسن.

ثانيا: نقاط الضعف:

تتمثل أهم نقاط الضعف التي توجد بالمؤسسة في مجموعة من العناصر من الممكن ان تؤثر سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسة، نذكر منها:

1. نقص الإطارات خاصة ذوي الشهادات الجامعية، مما يصعب تأقلم المؤسسة مع التطورات التكنولوجية.

2. مشكل تصريف منتجات المؤسسة في السوق وذلك لغياب تام لبعض المصالح في تأدية مهامها ومن ضمنها وظيفة التسويق، وهذا ما يؤثر عليها في:

- عدم القيام ببحوث التسويق أو دراسة السوق.

- عدم وجود دراسات حقيقية بشأن أذواق المستهلكين.

¹ معلومات من طرف مسؤولي " EIMS "

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

- عدم وجود حملات اشهارية للتعريف أكثر بمنتجات المؤسسة.
3. عملية الحصول على المواد الأولية تتم بصعوبة كبيرة لقلة موردي المؤسسة، خاصة وأن هذه المواد الأولية يتم شراؤها من الخارج فقط ، وكثيرا ما تتوقف المؤسسة عن الإنتاج بسبب تذبذب الطلب على بعض المنتجات.
4. إن قدم الآلات بالمؤسسة كثيرا ما يتسبب حدوث تعطلات في عمليات الإنتاج، كما أن هذه الآلات مصممة بطريقة تتطلب توفر مواد أولية خاصة يصعب تغييرها من حيث الشكل و النوع (خاصة الصفائح المعدنية) لذلك ينبغي توفيرها بالمقاييس المطلوبة، مما يؤثر سلبا على المؤسسة في إيجاد مرونة أكبر في استخدام طرق لتدنية تكاليف الإنتاج خاصة وأن هذه الصفائح التي تتطلبها عملية الإنتاج تقتضي توفر شروطا ينبغي احترامها وتوفيرها والتي من ضمنها أن تكون: سهلة الاستعمال، سهلة التمديد، مقاومة للانكسار... الخ.

إن عدم قدرة المؤسسة على تدنية تكاليف مدخلات الإنتاج وخاصة الصفائح ومادة الطلاء يعرضها لمشكلة عدم القدرة على تخفيض الأسعار لمنتجاتها خاصة وأن أسعار هذه المواد الأولية مرتفعة جدا وكل هذه الأمور تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة مع وجود المنافسة في السوق من طرف الشركات الصينية التي لها منتجات بأقل الأسعار، رغم افتقارها للجودة، خاصة وان ثقافة الزبون الجزائري لا زالت محدودة بشأن المنتج الجزائري مقارنة بالمنتج الأجنبي وهذا ما يؤثر سلبا على مؤسسة EIMS في رفع حصتها السوقية ومن ثم في تحسين قدرتها التنافسية.

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي للمؤسسة.

الهدف من التشخيص الخارجي للمؤسسة هو معرفة أهم الفرص الموجودة أمام المؤسسة التي ينبغي التعامل معها لأجل استغلالها لصالح المؤسسة وتفادي التهديدات التي تعترض القدرة التنافسية للمؤسسة من أجل معرفة كيفية تفاديها والإنقاذ منها على الأقل.

أولا: الموردون.

- هم الذين يقومون بتقديم وسائل الإنتاج للمؤسسة من آلات، قطع غيار والأدوات اللازمة للإنتاج كالمواد الأولية، مواد الصيانة... الخ واهم موردي مؤسسة EIMS هم:
- موردو الصفائح المستخدمة لصناعة المنتج.
 - موردو مادة الطلاء التي تستخدم لتلوين المنتج.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

وحتى يتم تموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج، تقدم طلبات عبر الجرائد الوطنية والأجنبية، كما تستخدم شبكة الانترنت للاتصال مع المعنيين عبر مختلف أنحاء العالم، وبعد ما تأتي العروض من الموردين تتولى المؤسسة اختيار ما يلائمها من حيث الجودة والسعر، وتستخدم لهذا الغرض جداول للمقارنة بين مختلف العروض، وبعد تحديد المورد المناسب تقوم بعملية الشراء وتأمين مختلف التكاليف المرتبطة بالنقل من خلال البنك الذي تتعامل معه.

1. اقتناء الصفائح:

يمكن التطرق لبعض الموردين الذين تم مراسلتهم من طرف مؤسسة EIMS سنة 2005 قصد الحصول على المادة الأولية (الصفائح) وينبغي الإشارة إلى أن مؤسسة EIMS تتعامل مع موردها الوحيد فيما يخص الصفائح وهي الشركة الألمانية "Thyssen Krupp stell" ونظرا لكون هذا المورد الوحيد بالنسبة لمؤسسة EIMS للحصول على هذه المادة، وحتى تحتاط لإمكانية توقفه عن التعامل معها وحتى تحصل على هذه المواد بأسعار تنافسية، فهي مضطرة لإجراء بعض المراسلات مع بعض المعنيين من خلال شبكة الانترنت وأهم هؤلاء الموردين يمكن التطرق إليهم من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (IV-2): موردين للصفائح المعدنية

الموردون	السنة	التجربة	ملاحظات
مؤسسة بلجيكية ASEMENTAL	2005	تجربة عينة بمقدار 4طن	تم الرفض من مؤسسة EIMS لأنه لا يتوافق مع آلتها، كما انه يجعلها تحقق خسائر معتبرة
مجمع أوروبي ARSLOR	2006	تجربة عينة بمقدار 25 طن	الرفض كان من المجتمع لأنه هو المورد الرئيسي لمؤسسات وشركات القارة الأوروبية، ولا يمكنه التعامل مع مؤسسة EIMS رغم مراسلته لها
شركة تركية - export- GMBH	2006	تجريب عينة 6طن	الرفض من مؤسسة EIMS رغم جودة هذه المواد الأولية، لكن الأسعار جد مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة تسيير المخزون والتموين بمؤسسة EIMS

وإلى جانب هؤلاء الموردين، لم يكن الرد من البعض المؤسسات كمؤسستي FERODISA

و DIMERSAN الفرنسيين والشركة الألمانية ETS .

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM-

2. اقتناء مادة الطلاء

يكون التعامل مع الموردين بنفس الطريقة السابقة، وتوجد عدة مواد يتم مزجها للحصول على هذه المادة حتى تصبح جاهزة، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الطلي الأولى للمنتج، وتستخدم حتى لا يتأكسد المنتج .

والمؤسسة قصد تدنية تكاليفها بشأن أسعار المواد الأولية المتعلقة بالطلاء وحتى تحصل على هذه المواد بأسعار تنافسية ، يحاول المعنيون في المؤسسة إجراء بعض الإتصالات التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف رغم أنه كذلك يعد فرع ferro الفرنسي هو المورد الأساسي لهذه المادة بالنسبة لمؤسسة EIMS، ومن بين موردي مادة الطلاء الذين تم مراسلتهم من طرف مؤسسة EIMS يمكن ذكرهم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(IV-3): مورودون لمادة الطلاء

الموردون	السنة	التجربة	ملاحظات
الشركة الايطالية collorobia	2005	التجريب على عينة	لم تأتي بنتيجة لا من حيث السعر ولا من ناحية الجودة
نفس الشركة 2006	2006	استعمال تجربة على عينة أخرى	لم تأت بنتيجة لا من حيث السعر ولا من ناحية الجودة

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة تسيير المخزون والتموين بمؤسسة EIMS

والى جانب مادتي الصفائح والطلاي تقوم المؤسسة بالحصول على بعض المواد الأولية الأخرى كالخشب لصناعة حاويات لحمل منتجات المؤسسة، واهم مورد لهذه المادة بالنسبة لمؤسسة EIMS، يمكن ذكر المؤسسة الوطنية للتموين بالخشب ومشتقاته ENAB، وتستخدم أيضا جداول للمقارنة من حيث الأسعار والجودة، وهذه المؤسسة لها فروع تتعامل معهم المؤسسة بكل من تنس، رغاية وخميس مليانة

أما مواد وأدوات الصيانة وقطع الغيار تتحصل عليها من شركات ألمانية باعتبار أن اقتناء آلات المؤسسة كانت من ألمانيا واهم موردين المؤسسة لمواد الصيانة نتطرق إلى شركتي ENRIMPEX- BLVSARL ودائما يكون التعامل مع الموردين بنفس الطريقة السابقة وذلك بهدف الحصول على هذه المواد بأدنى تكاليف وبأحسن نوعية.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

ثانياً: الزبائن:

تقوم مؤسسة EIMS بتوزيع تشكيلة منتجاتها على زبائنها وتتعامل المؤسسة مع عدة أصناف منهم: تجار الجملة وتجار التجزئة ولها عدة زبائن دائمين يقتنون المنتج عن طريق وسطاء يبلغ عددهم حوالي 113 وسيط كما يمكن أن تتم عملية البيع بطريقة مباشرة، حيث يطلع الزبائن على منتجات المؤسسة عن طريق المعارض والاشهارات فيقدمون طلبات الحصول على المنتج ليتم الاتفاق مع الحصيلة التجارية لتلبية الطلب للزبون كما تعمل المؤسسة في الوقت الحالي عن طريق شبكات الانترنت من خلال بريدها الإلكتروني "E.mail eimsamtaire@hotmail.com" وذلك بغرض تدنية تكاليف الانتقال عبر مختلف ولايات الوطن للتعريف بالمنتوج، كما تتم المراسلة عن طريق الهاتف والفاكس ويتم إرسال العرض التجاري (انظر الملحق 01) من طرف مؤسسة EIMS قصد تخفيض تكاليف تتعلق بالإشهار والإعلان... الخ.

وقصد المحافظة على زبائنها تبنت مؤسسة EIMS سياسة جديدة فيما يخص الأسعار، بعد ما كانت هذه الأخيرة، تتحدد مباشرة من الإدارة دون دراستها، خاصة عند ما كانت مؤسسة EIMS تقريبا تحتكر السوق الوطنية في مجال منتجات العتاد الصحي المصنعة بالصفائح المعدنية. أما اليوم وقصد مسايرة الظروف والمتغيرات التي تعيشها المؤسسة في مجال المنافسة فهي تعتمد على التسعير على أساس التكلفة والتي تعتبر من الطرق الأكثر شيوعاً وذلك بحساب ما كلفته الوحدة من المنتج وإضافة هامش ربح لها ليتم تحديد السعر، وخاصة في ظل غياب الدور الحقيقي لمصلحة المحاسبة التحليلية هذه المحاسبة التي تعد كنظام معلومات داخلي يسمح بمتابعة تطور التكاليف الوسيطة والتكاليف النهائية، وتستخدم مؤسسة EIMS طريقة التسعير على أساس التكلفة من خلال زيادة هامش الربح المطلوب حسب ظروف السوق إلى إجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة، خاصة في ظل ظروف المنافسة الحالية ويمكن في هذا الخصوص إبراز تطور مبيعات المؤسسة من خلال الجدول رقم (4-IV).

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

جدول رقم (4-IV): تطور مبيعات العتاد الصحي من 1999 إلى 2006 لمؤسسة EIMS

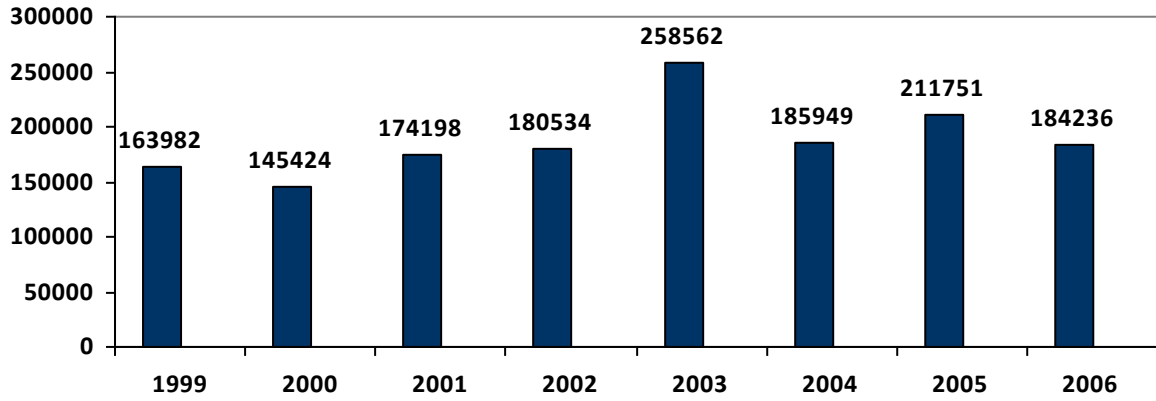
وحدة القياس: 1000 دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
المبيعات	163982	145424	174198	180534	258562	185949	211751	184236

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من المصلحة التجارية بمؤسسة EIMS

من خلال الجدول السابق يمكن وضع شكل خاص بتطور مبيعات مؤسسة EIMS كما يلي

الشكل رقم (2-IV): تطور مبيعات العتاد الصحي



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من المصلحة التجارية بمؤسسة EIMS

من خلال الجدول رقم (4-IV) والشكل رقم (2-IV) يمكن ملاحظة أن هناك انخفاض في مبيعات

الوحدة من 1999 إلى سنة 2000، وكان مقدار الانخفاض 18558 (الوحدة 1000 دج)، أي

بنقصان 11.31% ويعود سبب انخفاض المبيعات في تلك الفترة إلى قلة الإنتاج بسبب النقص في التموين

بالمواد الأولية، خاصة مادة الصفائح، ثم بعد سنة 2000 نلاحظ زيادة في المبيعات بحيث ارتفعت

سنة 2001 إلى 174198 ثم بعد ذلك إلى 180.534 ويعود سبب ذلك إلى التحكم أكثر في العمليات

الإنتاجية وفي توفير المواد الأولية بالقدر المناسب، ثم تصريفها إلى الزبائن في الوقت المناسب

أيضا، بالإضافة إلى عامل الجودة الذي ساعد المؤسسة كثيرا في رفع حصتها السوقية وربحيتها.

وفي سنة 2003 يمكننا ملاحظة ارتفاع كبير جدا في مبيعات مؤسسة EIMS حيث وصلت إلى

أقصى قيمة لها بـ 258862، وسبب ذلك هو تخفيض أسعار منتجات المؤسسة بسبب تمكنها من تحقيق

تدنية على مستوى تكاليف الإنتاج خاصة بعد حصول المؤسسة على الفرن المتطور الذي سمح لها

باقتصاد الطاقة بنسبة معتبرة، إلى جانب التحكم أكثر في موارد المؤسسة وحسن استغلالها بحيث كانت

زيادة في مبيعات المؤسسة بنسبة 43.12%، ثم بعد هذه السنة شهدت مبيعات المؤسسة انخفاض في

المبيعات إلى 185949 أي بنسبة 39.04% بسبب ظهور منافسة من العديد من المؤسسات المحلية

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

والأجنبية رغم الاختلاف في مادة صنع المنتجات بينها، لتعود قيمة المبيعات إلى الارتفاع سنة 2005 إلى 211571 بفضل بعض التجارب التي أجراها إطارا مؤسسة EIMS في مخابر المؤسسة من اجل تدنية التكاليف ونجاحهم في التوصل إلى نتائج مشرفة، لتتخفص المبيعات سنة 2006 إلى 184236. ويعود سبب ذلك إلى المنافسة الحادة التي تفرضها الشركات الصينية على السوق الوطنية أمام مؤسسة EIMS خاصة بتخفيض أسعار منتجاتها رغم افتقارها إلى الجودة المطلوبة، رغم أن مؤسسة EIMS تعمل جاهدة لتفادي ذلك وتحسين قدرتها التنافسية.

ثالثا: المنافسة

تواجه مؤسسة EIMS منافسة داخلية وخارجية، رغم أنها لفترة قصيرة ماضية كانت لها حصة سوقية معتبرة عبر مختلف مناطق الوطن حيث كانت منذ فترة قصيرة (سنة 2004) تحتل حصة سوقية تقدر بحوالي 60% في منتج حوض الحمام وحوالي 30% في المنتجات الأخرى. تتعرض اليوم مؤسسة EIMS إلى منافسة شديدة، ويمكن التطرق إلى أهم منافسيها كما يلي:

1. المنافسة الداخلية:

تتمثل المنافسة الداخلية في المؤسسات التي تقوم بإنتاج نفس منتجات مؤسسة EIMS وتؤدي نفس الغرض لكن الاختلاف فقط يكون في طبيعة المواد الأولية المستعملة من طرف هذه المؤسسات، ويمكن التطرق إلى أهمها:

- أ - مؤسسة ECO لصناعة المواد الصحية للخرزف بالغرب "الغزوات" وتختص بإنتاج حوض مطبخ، مغسل فردي، مغسل مرش.
- ب - المؤسسة الخاصة "حداد" بالعلمة وهي تختص بإنتاج حوض المطبخ، مغسل فردي باستعمال الخزف.
- ت - مؤسسة EGT لصناعة المواد الصحية للخرزف ب"تنس" كذلك تختص في صناعة حوض المطبخ المغسل الفردي.
- ث - مؤسسة ECG لصناعة المواد الصحية للخرزف "بميلة" متخصصة في صناعة أحواض المطبخ.
- ج - مؤسسة BCR لصناعة أحواض المطبخ (INOX) والتي بدورها تعد كمؤسسة منافسة لمؤسسة EIMS.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

وحسب مسؤولي مؤسسة EIMS فإن كل هذه المؤسسات لا تعتبر منافسة بدرجة كبيرة لارتفاع أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار منتجات مؤسسة EIMS، ونظرا لطبيعة موادها الأولية المكلفة كثيرا (الخزف).

2. المنافسة الخارجية

هناك كذلك مجموعة من المؤسسات التي تنافس مؤسسة EIMS من خارج الوطن والتي تتمثل أهمها في:

أ- المؤسسات الأوروبية:

أهم المؤسسات الأوروبية المنافسة لمؤسسة EIMS تتمثل في:

- 1 - مؤسسة RICA البرتغالية لصناعة المواد الصحية تقوم بإنتاج نفس المنتجات، ولا تعتبر منافس قوي أمام مؤسسة EIMS وذلك لارتفاع أسعار منتجاتها
- 2 - المؤسسة الإسبانية لصناعة المواد الصحية: هذه المؤسسة ليس لها وجود كبير في السوق الوطنية، ولا تعد منافس قوي لمؤسسة EIMS لان أسعار منتجاتها متقاربة مع أسعار منتجات EIMS ولكنها اقل جودة منها.

ب- الشركات الصينية:

تعتبر اول المنافسين لمؤسسة EIMS في الوقت الحالي وذلك لانها تقدم نفس المنتجات والتي تستخدم نفس المواد الأولية للإنتاج، لكن أسعارها منخفضة مقارنة بأسعار EIMS مما جعل حصة هذه الأخيرة تتراجع في السوق الوطنية في الآونة الأخيرة، وحسب مسؤولي مؤسسة EIMS فإن أسباب الانخفاض في أسعار المنتجات الصينية يعود الى:

1) استخدام الشركات الصينية لصفائح معدنية اقل جودة من الصفائح التي تستخدمها مؤسسة EIMS.

2) مادة الطلاء بدورها تعتبر اقل جودة، كما ان هذه الشركات الصينية تستخدم طبقة طلاء واحدة مما يخفض من تكاليفها رغم ان ذلك يجعل هذه المنتجات معرضة للتآكسد.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM-

وبذلك فإن منتجات الشركات الصينية لا تتوافق مع المواصفات الدولية للجودة "ISO"، وقد انتشرت في السوق الجزائرية بصورة كبيرة خاصة في المناطق التي تغيب فيها الرقابة على جودة المنتج، وبذلك أصبحت تنافس مؤسسة EIMS التي تراجعت حصتها في السوق بدرجة كبيرة في الآونة الأخيرة وقد أثر ذلك على قدرتها التنافسية.

المبحث الثالث: تحليل التكاليف وإجراءات تدنيها لدعم القدرة التنافسية لمؤسسة EIMS

من خلال هذا المبحث نحاول تحليل التكاليف على مستوى مؤسسة EIMS بدراسة تطور التكاليف والدوال المرتبطة بها، ثم نتطرق إلى أهم الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لتدنية تكاليفها من أجل تحسين قدرتها التنافسية.

المطلب الأول : دراسة تحليلية للتكاليف على مستوى مؤسسة EIMS.

يمكن التطرق إلى أهم التكاليف التي تشكل التكلفة الكلية للمؤسسة ، سواءا تعلقت بالمواد الأولية أو العمالة أو غيرها، حتى يمكن تحليلها ، والتوصل إلى طرق لتدنيها بما يجعل المؤسسة في وضع أفضل من منافسيها ، ومن ثم تكون قادرة على تحسين قدرتها التنافسية ، ويمكن عرض أهم هذه التكاليف من خلال الجدول رقم (IV-5).

أولا : تطور التكاليف على مستوى مؤسسة EIMS

نحاول التطرق إلى التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تتعلق بمؤسسة EIMS خلال الفترة ما بين 1999 و 2006 ، وقبل ذلك سنتعرض إلى دراسة تحليلية إلى أهم التكاليف المباشرة .

1. تطور التكاليف المباشرة

نتعرض إلى تحليل مختلف التكاليف المباشرة على مستوى مؤسسة EIMS من خلال إيجاد تكلفة الوحدة المنتجة لكل منها ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (IV-5).

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

جدول رقم (IV-5): تطور التكاليف المباشرة على مستوى مؤسسة EIMS خلال الفترة (1999-2006)

وحدة القياس 1000 دج

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
تكلفة المواد الأولية	95084	106036	98229	89528	121092	126603	176908	130450
الخدمات	2405	4068	4751	4281	5132	6743	4558	5138
مصاريف المستخدمين	38897	50816	50510	46158	47349	55447	61638	53630
الضرائب والرسوم	5311	6875	6100	5707	8084	6541	5208	4228
تكلفة المواد الاولية لكل وحدة منتجة	0,6887	0,7562	0,7638	0,6759	0,4893	0,6310	0,8049	0,7071
تكلفة الخدمات لكل وحدة منتجة	0,0174	0,0290	0,0369	0,0323	0,0207	0,0336	0,0207	0,0278
تكلفة المستخدمين لكل وحدة منتجة	0,2817	0,3624	0,3927	0,3485	0,1913	0,2764	0,2804	0,2907
تكلفة الضرائب والرسوم لكل وحدة منتجة	0,0385	0,0490	0,0474	0,0431	0,0327	0,0326	0,0237	0,0229

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

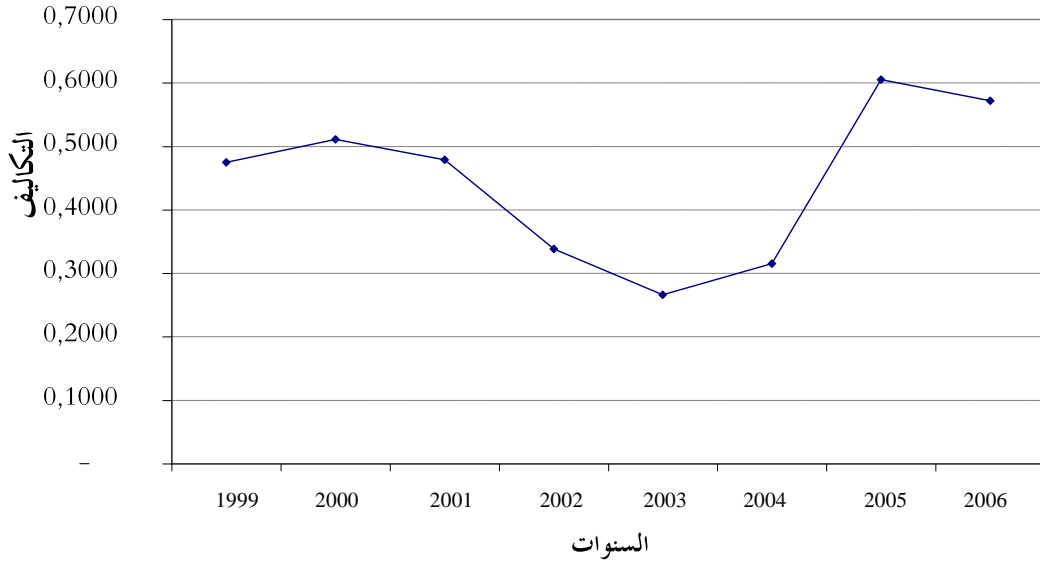
من خلال الجدول أعلاه يمكن التطرق إلى مختلف التكاليف وتطورها خلال فترة

الدراسة (1999 - 2006) بما فيها منحياهما.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

أ- تكلفة المواد الأولية

حسب الجدول رقم (5-IV) نقوم بتمثيل المنحنى البياني لتطور تكلفة المواد الأولية لكل وحدة منتجة من سنة 1999 إلى غاية سنة 2006 على مستوى مؤسسة EIMS ويمكن توضيح ذلك كما يلي:
الشكل رقم (3-IV) منحنى تطور تكلفة المواد الأولية للوحدة المنتجة خلال فترة 1999-2006.



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

تتمثل تكلفة المواد الأولية في مختلف التكاليف التي تخص الاستهلاكات من الصفائح المعدنية ومادة الطلاء، واستهلاكات الزيوت والأخشاب، بالإضافة إلى كل ما يستهلك من قطع غيار ووسائل أخرى تساعد على الإنتاج.

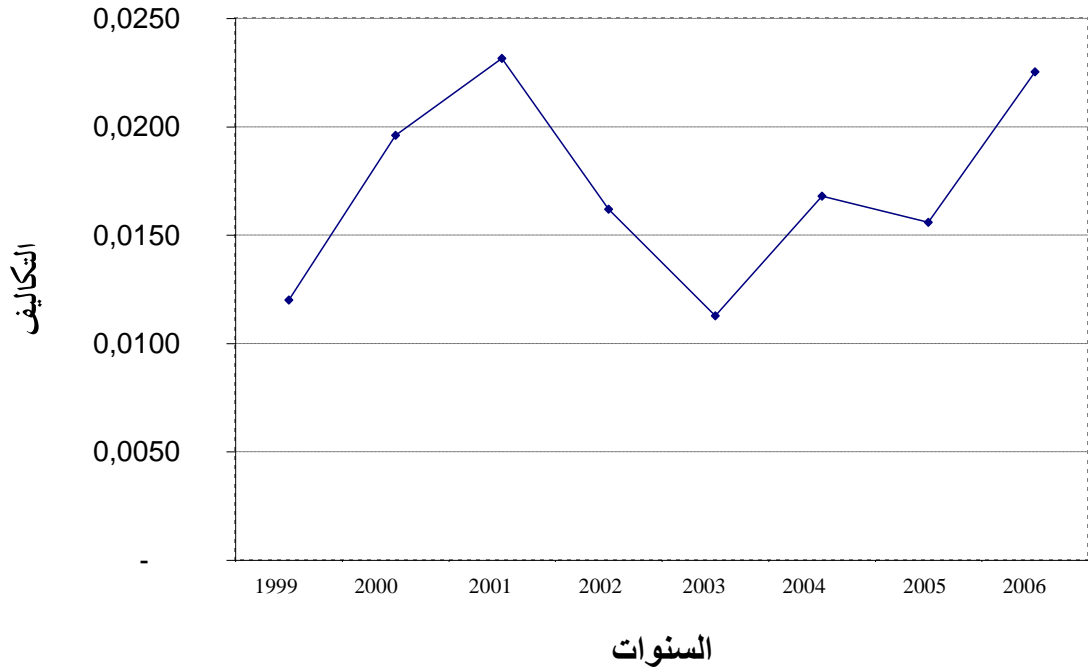
وحسب منحنى تطور تكلفة المواد الأولية للوحدة المنتجة، فيظهر لنا أنها تقريبا كانت بمعدل شبه ثابت وهي تتغير بتغير حجم الإنتاج حيث نلاحظ أنها تزايدت من سنة 1999 إلى سنة 2000، ثم تناقصت خلال سنتي 2001 و2002 ثم تناقصت أكثر في 2003، بسبب الرقابة المحكمة على طريقة إستغلال التكاليف المتعلقة بالمواد الأولية، ونظرا للدور الذي أصبح يلعبه الفرن الجديد الذي تم إقتناؤه في تحقيق نسبة معتبرة فيما يخص إقتصاد الطاقة في الإنتاج (خصوصا فيما يتعلق بالكهرباء والغاز)، ليبدأ التزايد ابتداء من سنة 2003 إلى غاية سنة 2005، بسبب ارتفاع في بعض أسعار المواد الأولية من جهة، وزيادة الإنتاج من جهة أخرى، بعد ذلك نلاحظ حدوث انخفاض كبير سنة 2006 بالمقارنة مع 2005 ويعود ذلك إلى بعض الإجراءات التي اعتمدها المؤسسة على مستوى تكوين هذه المواد قصد تدنية تكاليف الإنتاج، كما يعود سبب انخفاض تكلفة المواد الأولية إلى تخفيض حجم الإنتاج من طرف

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

مؤسسة EIMS بسبب تراجع مبيعاتها وزيادة مخزونها من المنتج التام، نظرا للمنافسة الشديدة التي عرفتتها المؤسسة في هذه الفترة.

ب- الخدمات

يمكن تمثيل منحى تطور الخدمات من خلال الجدول رقم (IV-5) ونتعرض لذلك حسب الشكل التالي: الشكل رقم (IV-4): منحى تطور الخدمات للوحدة المنتجة خلال فترة 1999-2006.



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

يضم حساب الخدمات مختلف التكاليف المرتبطة بنقل الأشخاص والمعدات والنفقات المرتبطة بصيانة وإصلاح معدات الإنتاج والمباني، كما تضم مصاريف التوثيق، الإشهار، الهاتف والاتصالات ومصاريف ترتبط بالملتقيات و نفقات البحث والتطوير.

و منحى الخدمات يتماشى على حسب الإنتاج المقدم من طرف المؤسسة، وقد شهدت تكلفة الخدمات خلال سنة 2003 أقل نسبة بسبب قلة نشاط المؤسسة في التعريف أكثر بمنتجاتها، خاصة أمام قلة المنافسة في تلك الفترة، لنلاحظ حدوث العكس فيما بعد، وبالضبط سنة 2006 حيث نلاحظ تزايد تكلفة الخدمات، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من التعريف أكثر بمنتجاتها وذلك ما أدى إلى زيادة مصاريف الإشهار والمصاريف المتعلقة بإيواء مستخدميها وتنقلاتهم قصد التعريف بمنتجات المؤسسة أكثر، خاصة أمام حدة المنافسة التي تعرفها مؤسسة EIMS خاصة من جانب الشركات الصينية.

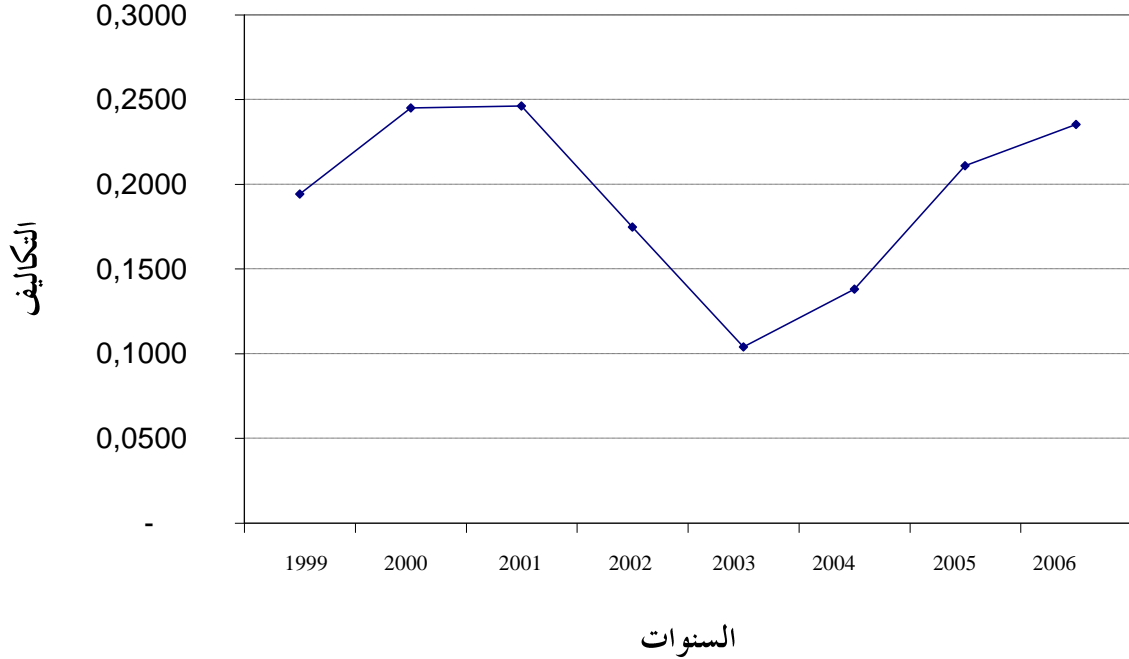
الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM-

ج- مصاريف المستخدمين

يمكن تمثيل منحى تطور مصاريف المستخدمين للمؤسسة من خلال الجدول رقم (IV-5) وذلك

حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (IV-5): منحى تطور مصاريف المستخدمين للوحدة المنتجة خلال فترة 1999-2006.



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

يضم حساب مصاريف المستخدمين مختلف المصاريف المختلفة بأجور ورواتب مستخدمي المؤسسة سواء كانوا دائمين، مؤقتين أو متعاقدين، بالإضافة إلى المستحقات التي تخص الإجازات، العطل المدفوعة الأجر، مصاريف الشؤون الاجتماعية، التعويضات... الخ.

وحسب المنحى، نلاحظ أنه تزايد من سنة 1999 إلى سنة 2000، ثم انخفض بعد ذلك

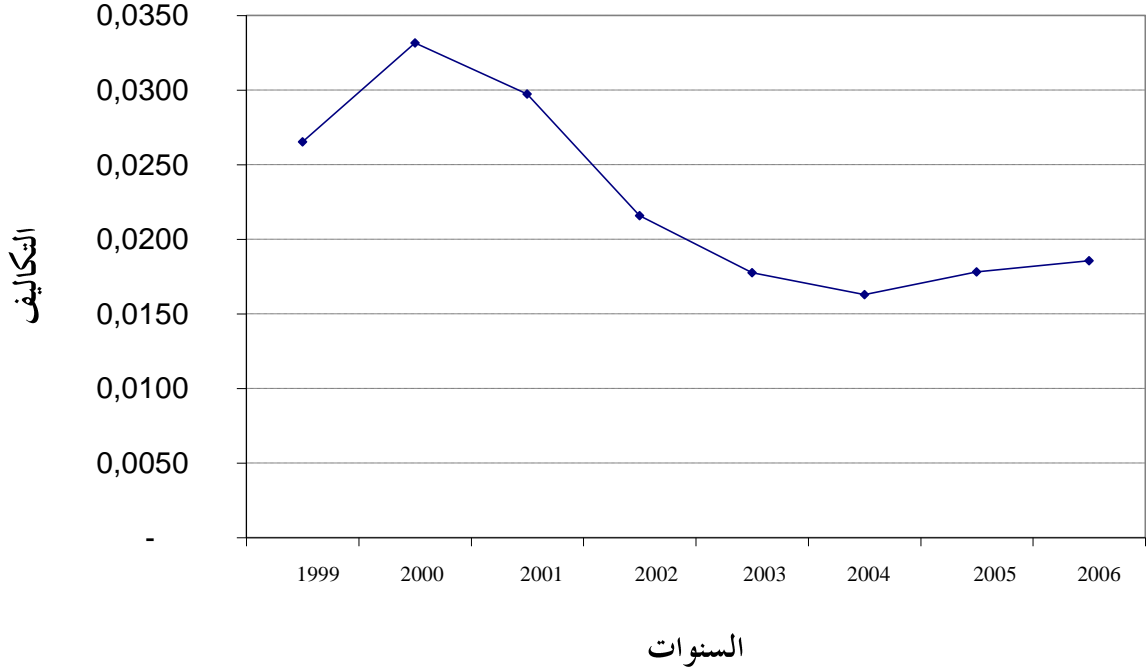
ليصل إلى أدنى مستوياته سنة 2003 بسبب بعض الإجراءات التي اتخذتها مؤسسة EIMS بشأن تدنية التكاليف والتي من ضمنها التحكم أكثر في مختلف المصاريف التي تخص العمال في مختلف الميادين كالشؤون الاجتماعية... الخ، لكن بعد هذه الفترة نلاحظ زيادة التكلفة المرتبطة بمصاريف المستخدمين بسبب زيادة الأجور في المؤسسة من ناحية، وبسبب فتح بعض المناصب المالية للتوظيف من ناحية أخرى.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM-

د- الضرائب والرسوم

يمكن التطرق إلى منحى الضرائب والرسوم في مؤسسة EIMS من خلال الجدول رقم (5-IV) ويكون ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (6-IV) منحى تطور الضرائب والرسوم للوحدة المنتجة خلال فترة 1999-2006.



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

يتضمن حساب الضرائب والرسوم مختلف النفقات المرتبطة بالضرائب والرسوم كرسوم الجمارك، الطوابع ومختلف الضرائب والرسوم الأخرى.

نلاحظ من خلال هذا المنحنى وجود انخفاض في مستوى الضرائب والرسوم المدفوعة من طرف المؤسسة إلى غاية سنة 2004، حيث عرفت هذه السنة أقل نسبة في قيمة الضرائب والرسوم، وذلك يعود إلى استيراد حجم قليل من المواد الأولية في هذه الفترة خاصة من ألمانيا وفرنسا بسبب ارتفاع أسعارها من ناحية، ولقلة حاجة مؤسسة EIMS إليها خاصة بالنسبة لمادة الطلاء لما لها من مخزون معتبر لها القدرة في استغلاله لعدة سنوات قادمة، وبعد سنة 2004 نلاحظ أن قيمة الضرائب والرسوم عرفت نوعا من الإستقرار، بسبب بعض التخفيضات والإعفاءات الضريبية التي استفادت منها المؤسسة من خلال اتفاقيات أبرمت بين الجزائر والاتحاد الأوروبي في المجال الضريبي فيما يخص الميدان الصناعي.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

2. دراسة تحليلية لتطور التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمؤسسة EIMS

يمكن التطرق إلى تحليل التطور الذي مرت به التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمؤسسة EIMS

خلال فترة الدراسة (1999-2006) من خلال الجدول التالي :

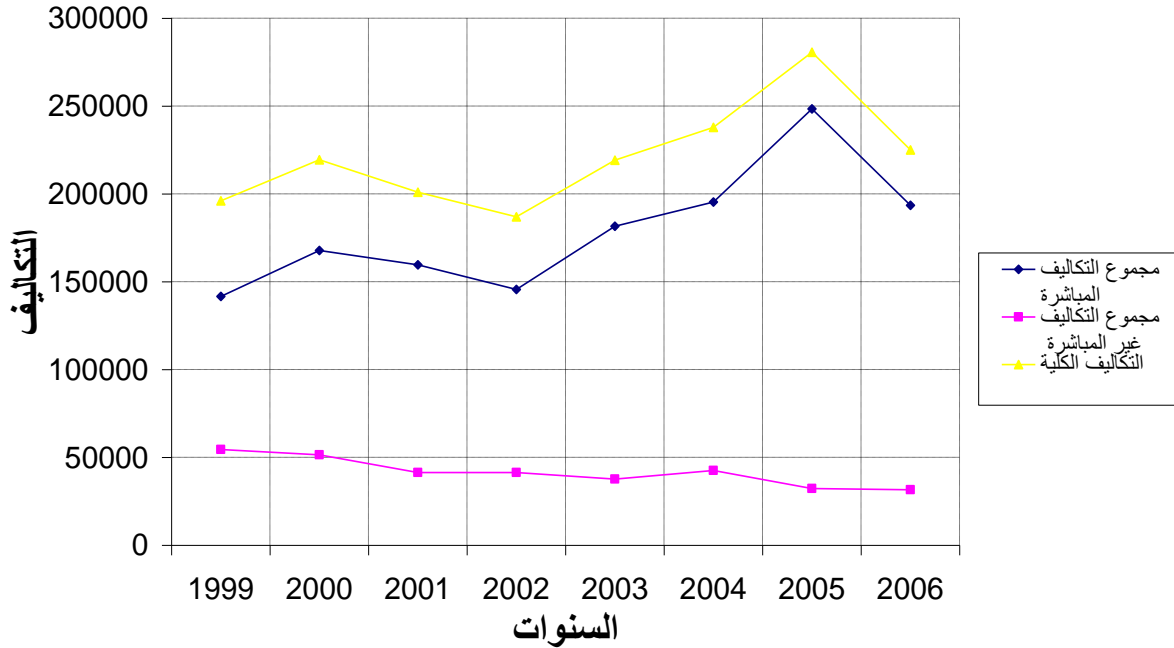
الجدول رقم (6-IV): تطور التكاليف المباشرة وغير المباشرة في مؤسسة EIMS (1999-2006)

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
مجموع التكاليف المباشرة	141697	167795	159590	145674	181657	195334	248312	193446
مجموع التكاليف غير المباشرة	54402	51494	41272	41347	37562	42517	32271	31573
التكاليف الكلية	196099	219289	200862	187021	219219	237851	280583	225019
حصة التكاليف المباشرة إلى التكاليف الكلية	72,26%	76,52%	79,45%	77,89%	82,87%	82,12%	88,50%	85,97%
مجموع التكاليف غير المباشرة	27,74%	23,48%	20,55%	22,11%	17,13%	17,88%	11,50%	14,03%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

من خلال الجدول رقم (6-IV)، يمكن عرض المنحنى البياني لتطور التكاليف المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التكاليف الكلية، ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (7-IV): منحنى تطور التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمؤسسة EIMS



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

من خلال الشكل السابق يمكن التطرق إلى التكاليف المباشرة وغير المباشرة كما يلي:

أ- التكاليف المباشرة

تعتبر التكاليف المباشرة عن إجمالي التكاليف الخاصة بالمنحنيات السابقة، ونلاحظ أن التكاليف المباشرة موجودة حسب معدل يتماشى مع التكاليف الكلية، وشهدت سنة 2002 إنخفاض نسبي لهذه التكاليف ويعود السبب في ذلك إلى الانخفاض في تكاليف الإنتاج الذي عرفته المؤسسة نظرا لاقتناء فرن متطور من طرف المؤسسة لورشة الإنتاج مما أثر إيجابا على المؤسسة من ناحية تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة اقتصاد نسبة كبيرة من تكاليف الكهرباء والغاز، ثم بعد ذلك نلاحظ تذبذب في التكاليف المباشرة وكانت تتغير حسب تغير حجم الإنتاج، وبعد سنة 2005 بدأت المؤسسة في إجراءات وكانت هناك بعض القرارات في مجال تدنية التكاليف مما أسفر عن تحقيق بعض النتائج في هذا الخصوص بعدما أدركت المؤسسة ضرورة تدنية تكاليفها التي تسمح لها بدعم قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها المؤسسة خاصة من طرف الشركات الصينية.

ب- التكاليف غير المباشرة

يمكن التطرق إلى التكاليف غير المباشرة الموجودة لدى المؤسسة والتي تتعلق بمختلف المصاريف المالية، التأمينات، أقساط الاهتلاكات، كما يضم قيم تدني المخزونات وتدهور الزبائن والخسائر المرتبطة بضياح الطاقة الكهربائية، الغاز... الخ، بالإضافة إلى الأعباء خارج الاستغلال المتعلقة بالدورات المالية السابقة، وهي تكاليف يصعب على المؤسسة السيطرة عليها مباشرة، رغم أنها تحاول التحكم فيها بقدر ما تستطيع.

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن التكاليف غير المباشرة، كانت مرتفعة بنسبة كبيرة، وأهم سبب في ذلك هي الطاقة الكهربائية الضائعة والنسبة الكبيرة من الغاز التي كانت تضيع نتيجة استعمال الفرن القديم في المؤسسة الذي يبقى مشغول أثناء فترة الإنتاج أو خارجها وبعد سنة 2002 نجد أن التكاليف غير المباشرة موجودة حسب معدل مستقر تقريبا وقد تناقصت هذه التكاليف خلال سنة 2005 و2006 بسبب الرقابة عليها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدنيها كالرقابة على التكاليف المرتبطة باستعمال بعض المواد كالزيوت وحسن استغلال بعض التكاليف المرتبطة ببعض الأجرور غير المباشرة كأجرور المشرفين على العمال، بالإضافة إلى إجراءات تخص ضرورة الصرامة في التحكم في استغلال موارد المؤسسة.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

المطلب الثاني. دراسة هيكل التكاليف لمؤسسة EIMS

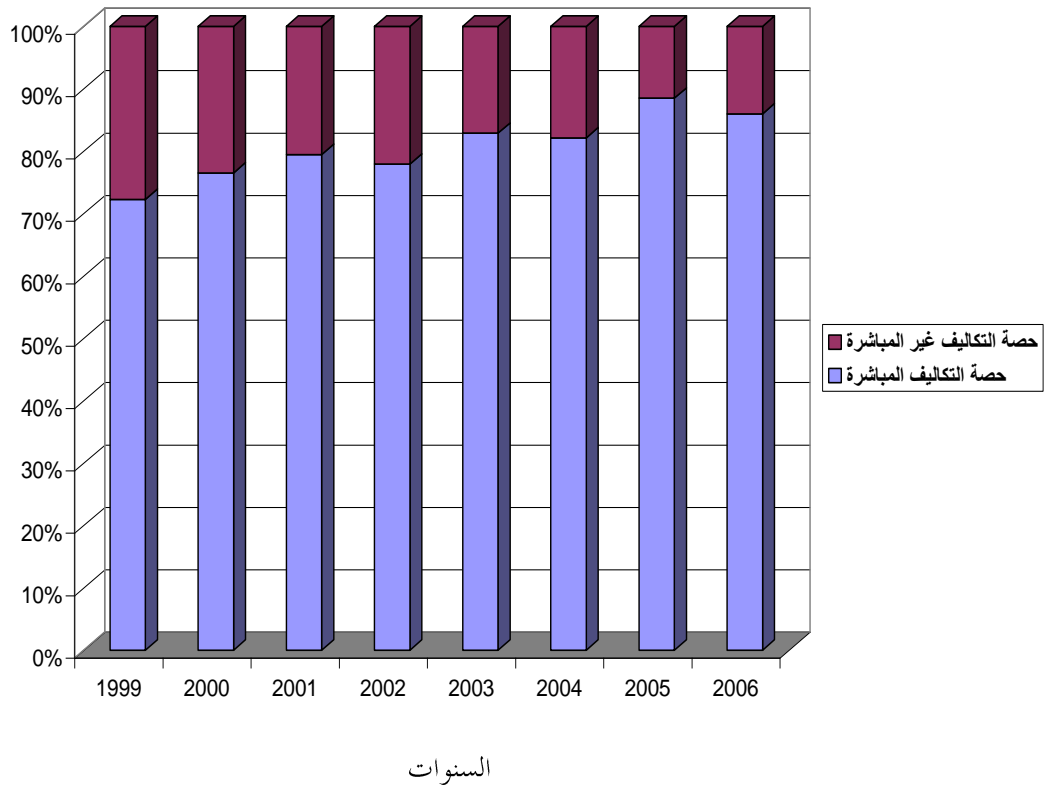
نحاول من خلال هذا المطلب أن نتعرض إلى دراسة هيكل التكاليف على مستوى مؤسسة EIMS من خلال التطرق في البداية إلى حصة كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتكاليف الكلية، ثم نقوم بدراسة العناصر المشكلة للتكاليف المباشرة نظرا لأهميتها الكبيرة بالنسبة للمنتج.

أولاً: حصص التكاليف المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتكاليف الكلية

من خلال الجدول رقم (6-IV) الذي تطرقنا إليه سابقاً يمكن استنتاج حصة كل من التكاليف المباشرة أو التكاليف غير المباشرة بالنسبة للتكاليف الكلية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8-IV) : حصة التكاليف المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتكاليف الكلية لمؤسسة EIMS

التكاليف الكلية



المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن التكاليف المباشرة هي التي تعبر عن النسبة الأكبر من التكاليف الكلية وتمثل عناصر التكاليف التي تدخل بطريقة مباشرة في إنتاج المنتج، و عدم وجود تلك العناصر لن يؤدي إلى وجود الإنتاج، وه ذه التكاليف في غالب الأحيان تكون عبارة عن تكاليف متغيرة ولكن ليست بأكملها، لأنها تحتوي كذلك على تكاليف ثابتة للمنتج.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

وباعتبار التكاليف المباشرة تشكل الجزء الأكبر من التكاليف الكلية، ينبغي على المؤسسة أن تعمل على تدنيها من خلال فرض عليها رقابة أكبر ومحاولة التحكم فيها، خاصة وأنها عرفت إرتفاعا كبيرا في سنة 2005 حيث وصلت نسبتها إلى 88,50%، وأهم أسباب هذه الزيادة هو ارتفاع تكلفة المواد الأولية، خاصة وأن معظمها تحصل عليها المؤسسة من الخارج وبأسعار جد مرتفعة نظرا لاحتكارها من طرف مورد وحيد.

أما التكاليف غير المباشرة فنلاحظ أن لها نسبة منخفضة بالنسبة للتكاليف الكلية، وهذه التكاليف ذات طبيعة عامة وتستفيد منها وحدات الإنتاج المتعلقة بالمنتج بصورة غير مباشرة، فهي لا تصرف من أجل وحدة إنتاج معينة وإنما تعتبر تكاليف مشتركة لا تخص منتج معين و من أمثلة هذه التكاليف: الوقود، الزيوت، وكل ما يلزم لتشغيل الآلات التي تساهم في تحويل المواد الخام والمواد الأولية إلى منتج تام، ورغم انخفاض نسبتها مقارنة بالتكاليف الكلية، فينبغي على المؤسسة محاولة الرقابة والتحكم فيها بصورة أفضل مستقبلا.

ثانيا: حصص عناصر التكاليف المباشرة

عندما تطرقنا إلى حصص كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتكاليف الكلية، لاحظنا أن التكاليف المباشرة هي التي لها الحصة الكبرى (أكثر من 70% من التكاليف الكلية) لذلك إرتأينا دراسة هيكل التكاليف المتعلق بالعناصر المشكلة لهذه التكاليف المباشرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-7): حصص عناصر التكاليف المباشرة بالنسبة لمؤسسة EIMS

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
مجموع التكاليف المباشرة	141697	167795	159590	145674	181657	195334	248312	193446
حصة المواد الأولية	67,10%	63,19%	61,55%	61,46%	66,66%	64,81%	71,24%	67,43%
حصة الخدمات	1,70%	2,42%	2,98%	2,94%	2,83%	3,45%	1,84%	2,66%
حصة مصاريف المستخدمين	27,45%	30,28%	31,65%	31,69%	26,07%	28,39%	24,82%	27,72%
حصة الضرائب والرسوم	3,75%	4,10%	3,82%	3,92%	4,45%	3,35%	2,10%	2,19%

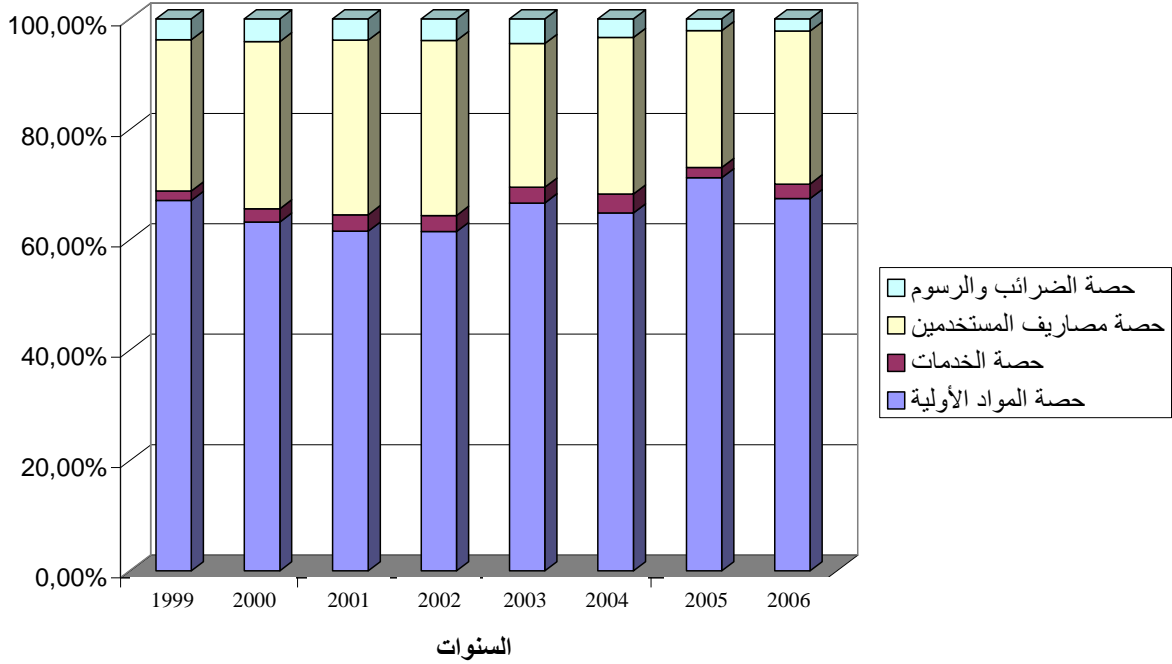
المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

من خلال الجدول أعلاه يمكن إعطاء المنحنى البياني الذي يشكل حصة كل عنصر من عناصر التكاليف المباشرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (IV-9).

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

الشكل رقم (IV-9) : حصص التكاليف المباشرة لمؤسسة EIMS خلال الفترة 1999-2006

التكاليف المباشرة



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

من خلال الشكل أعلاه ، نلاحظ أن حصة المواد الأولية تشكل النسبة الأكبر بالنسبة للتكاليف المباشرة لتأتي بعدها مصاريف المستخدمين ثم الضرائب والرسوم وفي الأخير التكاليف المرتبطة بالخدمات.

تشكل تكلفة المواد الأولية نسبة تفوق 60% من التكاليف المباشرة ، وهذه المواد لا يمكن الاستغناء عنها في العملية الإنتاجية، وتكلفتها مرتفعة بصورة كبيرة بسبب أسعار الصفائح المعدنية و مادة الطلاء التي يتم الحصول عليها من الخارج خاصة أمام قلة الموردين مما يجعلهم يرفعون الأسعار لاحتكارهم السوق الخاصة بهذه المواد وأمام عدم وجود خيارات أمام مؤسسة EIMS فهي مضطرة للحصول على هذه المواد مهما كان السعر المقترح عليها حتى لا تتوقف عن النشاط.

لذلك على مؤسسة EIMS إيجاد بعض الطرق لتدنية هذه التكاليف المرتبطة بالتكاليف المباشرة خاصة المواد الأولية من خلال القيام بالبحث على موردين جدد (مع الإعتماد بصورة أكبر على شبكة الأنترنت لانخفاض تكاليف استعمالها مقارنة بوسائل أخرى)، حتى تتخلص من كل أنواع الاحتكار على هذه المواد ، مما يجعلها تخفض تكاليفها بصورة أفضل، دون إهمال بقية التكاليف المباشرة الأخرى

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

وخاصة تلك المرتبطة بمصاريف المستخدمين التي نرى ضرورة إعادة النظر فيها خاصة من ناحية تقليل العمالة التي ليست بحاجة إليها المؤسسة على الأقل في الوقت الحالي .
وفي مقابل هذه التكاليف، يمكننا التطرق إلى رقم الأعمال الخاص بالمؤسسة خلال فترة الدراسة (1999-2006)، حسب الجدول التالي:

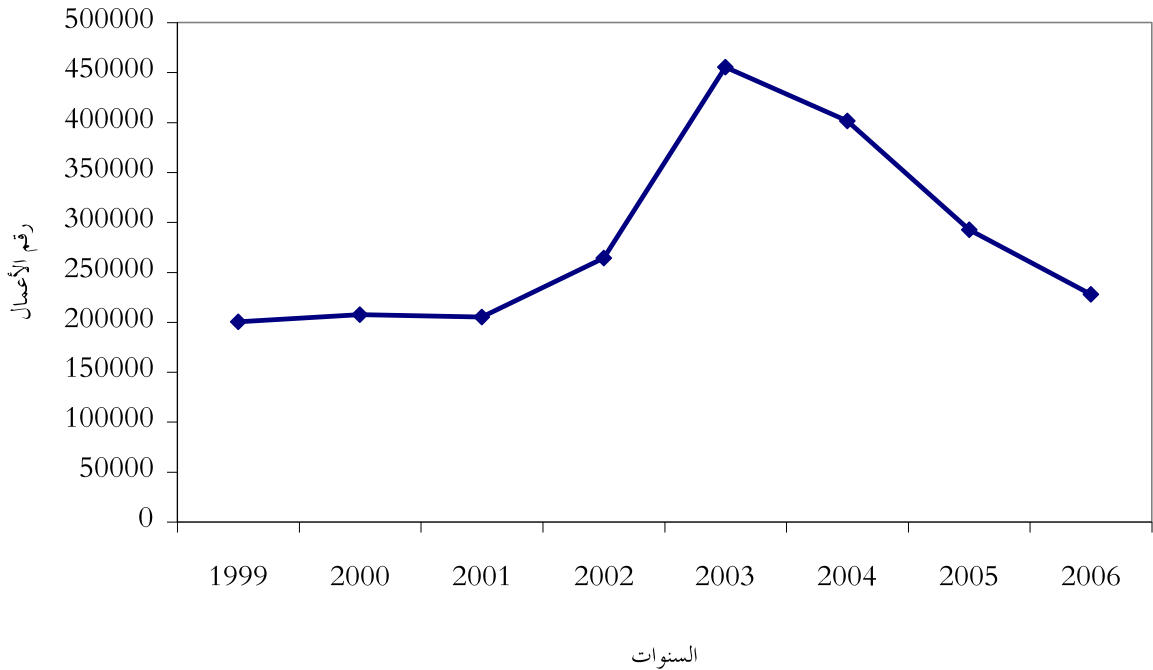
جدول رقم (8-IV) تطور رقم الأعمال خلال الفترة 1999-2006

وحدة القياس 1000 دج

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
رقم الأعمال 1000 دج	200227	207442	205196	264342	455211	401471	292333	227967

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

وحسب الجدول رقم (8-IV) يمكننا تمثيل منحني تطور رقم أعمال المؤسسة كم يلي:
الشكل رقم (10-IV): منحني تطور رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال كان بمقدار ثابت تقريبا خلال سنوات 1999، 2000، 2001 وذلك للاستقرار النسبي في توزيع منتجات المؤسسة وفي مبيعاتها تقريبا لنفس الزبائن، ثم ارتفع رقم أعمال المؤسسة بين 2002 و 2003 من 264342 إلى 455211 أي بزيادة تقدر بـ 109779 وسبب ذلك يعود إلى محاولات قامت بها المؤسسة في جلب الزبائن إليها وكسب ثقتهم

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

مما أدى إلى ارتفاع نسبة المبيعات ، كما يعود سبب ذلك إلى الانخفاض في أسعار معظم المنتجات بسبب بعض الإجراءات في تدنية التكاليف من طرف المؤسسة كافتناء فرن متطور مقتصد للكهرباء والغاز بصورة كبيرة جدا، وبعض المحاولات في تخفيض تكاليف المواد الأولية، كما يعود سبب ذلك إلى انخفاض أسعار شراء المواد الأولية بسبب التخفيضات الضريبية التي سمحت للمؤسسة من اقتناء هذه المواد بأسعار أقل من السابق، ثم بعد هذه السنة نلاحظ انخفاض في رقم أعمال المؤسسة، من سنة لأخرى وكانت أدنى قيمة له في سنة 2006 وأهم سبب في ذلك يعود لنقص المبيعات بسبب المنافسة الشديدة التي عرفتتها المؤسسة خاصة من الشركات الصينية مما أثر على قدرتها التنافسية أمام الأسعار المنخفضة التي تتوفر عليها المنتجات الصينية رغم أنها لا تحتوي على جودة عالية كمنتجات مؤسسة EIMS.

المطلب الثالث: تقدير دالة التكلفة

التقدير الإحصائي لدالة التكلفة الكلية للفترة ما بين (1999-2006) بالنسبة لمؤسسة EIMS لم يكن كافي لإعطاء صورة واضحة حول وضعية دالة التكاليف بالنسبة لحجم الإنتاج ، لذلك ارتأينا في هذا المطلب أن نقوم بتقدير دالة التكلفة المتوسطة للمؤسسة محل دراستنا (EIMS) ، ثم نقوم بتقدير دالة التكلفة الكلية لمؤسسة اقتصادية جزائرية أخرى وهي مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE لما تتوفر لدينا من معطيات حول هذه المؤسسة قصد التوضيح أكثر.

أولاً: تقدير دالة التكلفة المتوسطة لمؤسسة العتاد الصحي EIMS

يتم تقدير دالة التكلفة المتوسطة لمؤسسة EIMS في صورتها التكميلية على أساس عينة تتكون من ثمانية (08) مشاهدات (التكاليف الكلية لسنوات فترة 1999-2006) ، ونوضح ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-9): التكاليف المتوسطة لمؤسسة EIMS خلال الفترة 1999-2006

وحدة القياس: 1000 دج

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
التكاليف المتوسطة	0,97938	1,05710	0,97887	0,70749	0,48157	0,59244	0,95981	0,98706

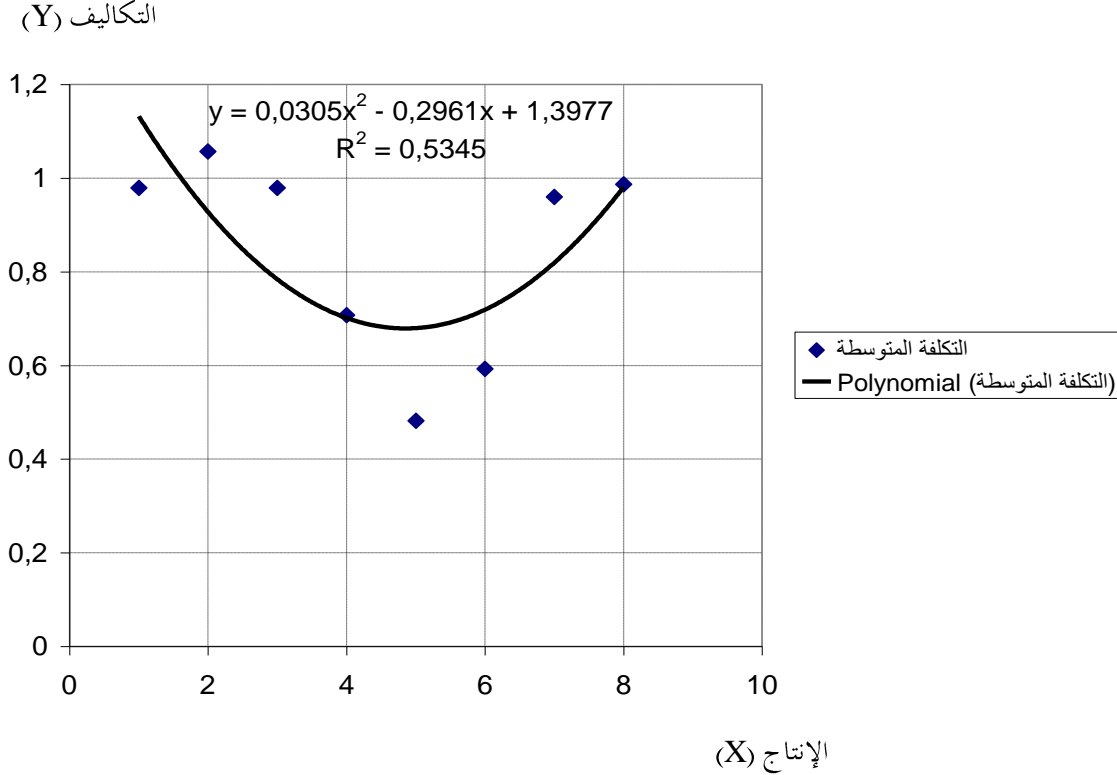
المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM

من خلال الجدول أعلاه يمكننا الحصول على دالة التكلفة الكلية المتوسطة في صورتها التكعيبية

بالنسبة لمؤسسة EIMS حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (11-IV) : تقدير دالة التكلفة المتوسطة لمؤسسة EIMS



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة EIMS

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن دالة التكلفة المتوسطة تتناقص في البداية لتصل إلى نقطة دنيا

سنة 2003 حيث كانت قيمتها 0,48157 ، وهي الفترة التي سمحت للمؤسسة بالحصول على بعض التجهيزات لمحاولة تخفيض تكاليف الإنتاج ، خاصة فيما يتعلق باقتصاد الطاقة (اقتصاد أكثر من 66% من الكهرباء والغاز) ثم نلاحظ أن التكلفة المتوسطة تتزايد بعد سنة 2003 ، بحيث أصبحت أي زيادة في الإنتاج تقابلها زيادة أكبر في التكاليف ، مما يعني من ناحية أخرى أن المؤسسة أصبحت تستخدم بعض عناصر الإنتاج التي لا تحقق الإنتاجية المطلوبة ، وهو ما حصل فعلا ، خاصة بعد زيادة عدد من العمال الذين لا يقدمون إنتاجية إضافية للمؤسسة ، بل على العكس يزيدون من تكاليف الإنتاج، إضافة إلى هذا فإن كثرة التعطلات لبعض معدات الإنتاج نتيجة لقدمها تسبب زيادة أكبر في مصاريف الإصلاح والصيانة في كل مرة ، وهذا ما يبرر وجود زيادة في التكلفة المتوسطة خلال هذه الفترة.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

من ناحية أخرى وباعتبار التكاليف تعد إحدى العناصر الهامة التي يمكن أن تبرز الإختلالات التي تحدث في العملية الإنتاجية ، مما يعني ضرورة وجود علاقة قوية بين المتغيرين التابع (التكاليف) والمستقل (الإنتاج) ، وبعد حساب معامل التحديد المتعدد R^2 الذي يسمح بقياس تشتت المشاهدات حول منحني دالة التكاليف ، أي يقيس نسبة التغير في التكاليف نتيجة التغير في الإنتاج ، وكما يظهر لنا فإن الإنتاج يفسر لنا حوالي 53.45 % من التكاليف ، مما يعني وجود عناصر أخرى مفسرة للتكاليف كوجود عمال ليس لهم إنتاجية أو نتيجة الزيادة في بعض المصاريف التي لا تدخل مباشرة في تكاليف الإنتاج كالتأمينات مثلا .

ولكن بحكم أن تكاليف الإنتاج تشكل نسبة معتبرة من التكاليف الكلية للمؤسسة ، وهذا ما يتطلب من مسؤولي مؤسسة EIMS ضرورة إعادة الإعتبار فيما يخص العلاقة بين التكاليف والإنتاج . وفي الوقت الحالي نرى أنه من الأحسن عدم التوسع في الإنتاج ، خاصة أمام كبر حجم المخزون من الإنتاج من ناحية و المنافسة الشديدة التي تعرفها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة من ناحية أخرى.

ثانيا: تقدير لدالة التكلفة لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE

قبل التطرق إلى التقدير الإحصائي لدالة التكلفة ينبغي التذكير بأن المؤسسة العمومية للإسمنت ومشتقاته بالشلف قد بدأ النشاط بها سنة 1978، لكن جرى انقطاع سنة 1980 بسبب زلزال 10 أكتوبر 1980 الذي ضرب منطقة الشلف، لتنتقل بعد ذلك في النشاط من جديد سنة 1981 تحت إسم المؤسسة الوطنية لمواد البناء "SNMC" ، ثم تغيرت تسميتها إلى المؤسسة العمومية للإسمنت ومشتقاته ، و تم هيكلتها بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82-325 الصادر بتاريخ 1982/10/30 . وفي سنة 1989 أصبحت المؤسسة مستقلة و عمومية ذات طابع صناعي وتجاري و تقع في المنطقة الصناعية بوادي سلي، على بعد 07 كلم غرب ولاية الشلف، وأهم منتجاتها تتمثل في: اسمنت عادي ، اسمنت خاص، الجير المائي و كذا مشتقات الاسمنت. على مستوى مؤسسة ECDE نقوم بتقدير دالة التكلفة الكلية التكميلية على أساس عينة تتكون من ستة عشر (16) مشاهدة (التكاليف الكلية لسنوات فترة 1991-2006)، وتتوفر لنا المعطيات حسب الجدول الموالي:

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

الجدول رقم ((IV-10)): التكاليف الكلية والإنتاج لمؤسسة ECDE خلال الفترة 1991-2006

وحدة القياس: 1000 دج

السنة	التكاليف الكلية (Y)	الإنتاج (X)
1991	697166	536261
1992	452716	981243
1993	960452	971049
1994	1101835	917947
1995	3617676	1917243
1996	2721388	2913467
1997	2646423	1530837
1998	2513051	3632887
1999	2482131	2953757
2000	3102809	3138756
2001	2975779	3500965
2002	3338015	4615649
2003	3969416	3457125
2004	5840113	6245211
2005	6323604	7248216
2006	6420700	7852892

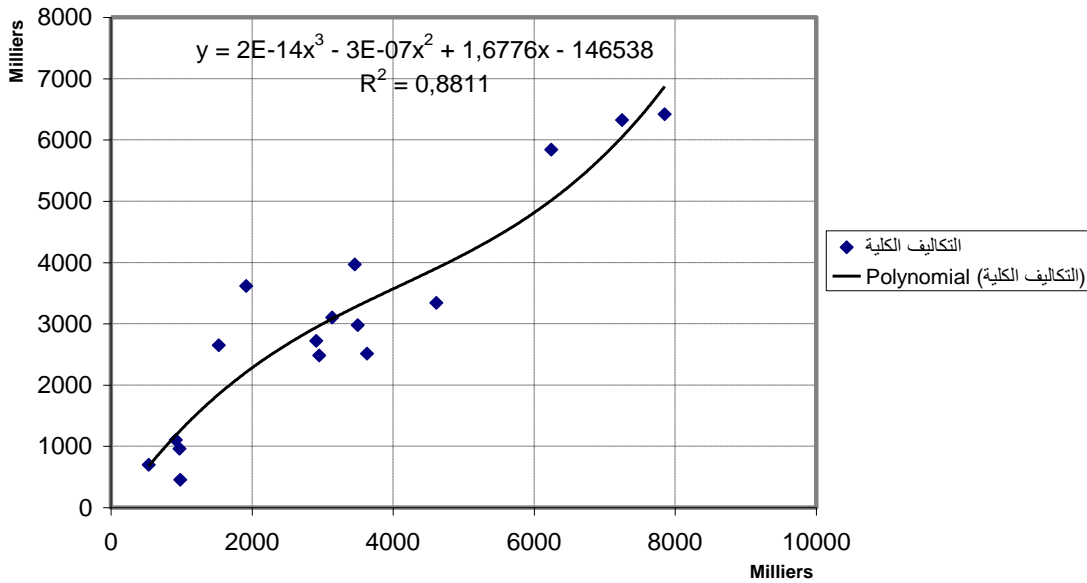
المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة ECDE

من خلال الجدول أعلاه يمكننا الحصول على دالة التكلفة الكلية في صورتها التكميلية بالنسبة

لمؤسسة ECDE ، ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-12) : تقدير دالة التكلفة الكلية في صورتها التكميلية لمؤسسة ECDE

التكاليف (Y)



الإنتاج (X)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الإنتاج بمؤسسة ECDE

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

تبعاً لما تفرضه النظرية الإقتصادية على سلوك التكلفة مع حجم الإنتاج، التي تحدد نوع العلاقة والشروط التي يجب توفرها وحتى قيمة بعض المعامل، وتبعاً لما هو في الشكل، نجد أن عناصر التكلفة التكميلية لمؤسسة ECDE تتفق مع فرضيات النظرية الإقتصادية، وهو الأمر الذي يتعلق بالتكلفة الكلية التكميلية، بحيث نجد المنحنى يتزايد في المرحلة الأولى بمعدل متناقص خلال الفترة (1991-1994)، ثم نلاحظ هناك نوع من الثبات في المنحنى خلال الفترة ما بين (1995 و2002)، لنلاحظ بعد ذلك في المرحلة الأخيرة، أي خلال الفترة ما بين (2003 و2006) أن المنحنى ينتقل للتزايد بمعدل متزايد و النقطة التي يحدث فيها التغير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية تمثل نقطة الإنعطاف، وهذا ما يتماشى مع فرضيات النظرية الإقتصادية فيما يخص النموذج التكميلي، خاصة وأنه في الفترة قصيرة الأجل فإن أي زيادة في نسبة التكاليف تتبعها نسبة زيادة أقل في الإنتاج في المرحلة الأخيرة.

وإذا ما لحظنا من ناحية العلاقة بين التكاليف الكلية وحجم الإنتاج على مستوى مؤسسة ECDE، نجد علاقة قوية بين المتغيرين التابع والمستقل، حيث أن قيمة معامل التحديد المتعدد R^2 تمثل 0.8811 أي أن الإنتاج يفسر 88.11% من التكاليف، مما يعني أن التغير في التكاليف نتيجة التغير في الإنتاج يمثل نسبة كبيرة، مما يبين أنه من الأحسن أن تقوم المؤسسة برفع حجم الإنتاج ومن ثم توسيع حجم المؤسسة أكثر والاستفادة من تدنية التكاليف قصد تحسين قدرتها التنافسية بالإعتماد على أسلوب إقتصاديات الحجم، خاصة في ظل غياب المنافسين، بل حسب مسؤولي مؤسسة ECDE، فإن المؤسسة لم تستطع حتى تغطية الطلب على منتجاتها لأن هذا الطلب يفوق العرض المقدم من طرف المؤسسة.

المطلب الرابع: إجراءات تدنية التكاليف من طرف مؤسسة EIMS

من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات ومسؤولي مؤسسة EIMS اتضح لدينا عدم وجود إستراتيجية واضحة لتدنية التكاليف رغم أن المؤسسة تعاني من مشكلة ارتفاع أسعار منتجاتها التي تعود حسبهم إلى ارتفاع التكاليف، خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج، وقد لمسنا بعض المحاولات القليلة قصد تدنية تكاليف الإنتاج، خاصة وأنها تشكل الجزء الأكبر من التكاليف الكلية للمؤسسة، التي سنحاول التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

أولاً: تدنية تكاليف المواد الأولية

سبق وأن تطرقنا إلى أهم المواد الأولية التي تستخدمها مؤسسة EIMS في الإنتاج والمتعلقة بالصفائح المعدنية ومادة الطلاء التي سنركز عليها في هذا العنصر رغم وجود مواد أولية أخرى.

1. الصفائح:

بعد إجراء عدّة دراسات، أبحاث وتجارب من طرف مختصين وإطارات على مستوى مؤسسة EIMS، تم التوصل إلى نتائج جد إيجابية فيما يخصّ تدنية تكاليف مدخلات الإنتاج والتي تخصّ الصفائح المستخدمة لإنتاج أحد أهمّ منتجات المؤسسة، ألا وهو حوض الحمام (Baignoire) وتتمثل هذه الدراسة في تخفيض سمك الصفائح من 2 ملم إلى 1,8 ملم (سنة 2005)، ثم تم تخفيض السمك إلى 1,5 ملم دون أن يفقد المنتج جودته ومواصفاته حسب ما تقتضيه المعايير الدولية "ISO"، مما جعل المؤسسة تستفيد من تخفيض معتبر في تكلفة الإنتاج، خاصة وأن هذه الصفائح يتم شراؤها بالوزن (الطن) من خارج الوطن (ألمانيا)، وتجري الآن دراسات مكثفة حول محاولة تخفيض سمك الصفائح التي تستعمل لإنتاج المغسل (Lavabo).

2. مادة الطلاء:

تستخدم هذه المادة لطلاء وتلوين منتجات المؤسسة، ويتم اقتناؤها من الخارج (فرنسا) بأسعار مرتفعة جدا وتحتوي على مواد كيميائية تمزج بمخابر مؤسسة EIMS قبل استخدامها في عملية الطلاء. فبعد خروج المنتج من عملية المعالجة ينتقل إلى مرحلة الطلاء التي تكون حسب مرحلتين:

أ- المرحلة الأولى:

تكون باللون الأسود ويسمى "La masse" ويستخدم لمنع التأكسد (يحتوي على عدة مواد كيميائية خاصة).

ب- المرحلة الثانية:

تكون بألوان مختلفة كالأحمر، الأزرق، الأخضر..... الخ.

بعد إجراء دراسات وتجارب دقيقة في مخابر المؤسسة توصل المهندسون والمختصون على مستوى مؤسسة EIMS إلى طريقة يتم من خلالها الحصول على مادة الطلاء باستعمال مواد كيميائية كانت مخبأة في مخازن المؤسسة منذ فترة طويلة وكانت تعتبر كمخزون ميت (لا يصلح للاستعمال) لكن هذه

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

البحوث أثبتت إمكانية استرجاعه وإعادة صياغته كيميائيا بطريقة تجعله يستخدم في مادة الطلاء ويعطي نتائج جد إيجابية، ويمكن المؤسسة من تدنية تكاليفها دون اللجوء إلى شراء هذه المادة لعدة سنوات قادمة، كما مكنتهم التجارب المتوصل إليها من الحصول على هذه المادة بطريقة معالجة مخبريا تسمح بتخفيض التكاليف باستعمال مواد كيميائية أبسط وأقل سعرا من تلك المستخدمة في السنوات القليلة الماضية، وأهم ما يمكن التطرق إليه بشأن الكمية المسترجعة والمستخدمه نذكر ما يلي:

- في سنة 2001: بدل شراء مادة تسمى بـ M 2058^(*)، تم استرجاع مخزون ميت بكمية 7 طن من المادة M 26043 ولا زالت تستخدم لحد الآن.

- في سنة 2006: بدل شراء مادة تسمى بـ M 437، تم استرجاع مخزون ميت بكمية 18 طن من المادة M 451 وهي بدورها لا يزال استخدامها لحد الآن.

كما تتم عدة دراسات أخرى يتم إتباعها في مخبر مؤسسة EIMS لتدنية تكاليف الإنتاج من خلال إعادة استغلال أفضل للمواد الأولية المتوفرة لدى المؤسسة.

ثانيا: تقليل العمالة

لقد استفادت مؤسسة EIMS من تخفيض في تكلفة إنتاجها من خلال تقليل عدد عمالها، خاصة بعد تصفيته وانضمامها لمؤسسة ENIEM كفرع من فروعها تختص في صناعة العتاد الصحي، بحيث تم تخفيض عدد العمال من 450 عامل (قبل سنة 1998) إلى 140 عامل، ثم الآن إلى 136 عامل دون أن يكون هناك تأثير على حجم الإنتاج. وحسب مسؤولي المؤسسة فإن العدد الموجود حاليا ملائم لاحتياجات المؤسسة، خاصة وأنه يتم تعويض نفس عدد العمال عند مغادرتهم العمل بالمؤسسة كالتقاعد مثلا.

ثالثا: تكوين العمال

تساهم الخبرة الطويلة الموجودة عند معظم عمال وإطارات مؤسسة EIMS في التحكم في موارد المؤسسة وفي عملياتها الإنتاجية ومن ثم في تدنية تكاليفها ورغم ذلك فالمؤسسة تعمل على تكوين أفضل لمستخدميها حتى تتوسع معارفهم أحسن وتتماشى مع التطورات الحاصلة، إلى جانب تمكينهم من التحكم أكثر في مختلف وسائل المؤسسة إلى جانب تحسين إنتاجيتهم، لذلك فهي تعمل على تسطير

(*) - M : Masse

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

برامج هادفة إلى الوصول إلى تحسين مستوى مختلف عمالها وإطاراتها، ويمكن التطرق إلى بعض ما قامت به المؤسسة في هذا المجال من خلال الجدول رقم (IV-11).

جدول رقم (IV-11): إحصائيات بعض التكوينات لعمال وإطارات مؤسسة EIMS لسنة 2006

الهدف	عدد العمال	المدة	نوع التكوين	موضوع التكوين
تحسين المستوى	2	5 أيام	تربص تطبيقي	الأمن الصناعي
تحسين المستوى	1	2 يوم	ملتقى	تسيير المخزون وتقنيات الاستيراد والتصدير
تحسين المستوى	2	3 أيام	ملتقى	التحسين المستمر وطريقة KAIZEN
تحسين المستوى	2	3 أيام	ملتقى + تربص تطبيقي	إدارة العمال
تحسين المستوى	2	3 أيام	ملتقى	الحاسبة التحليلية
تحسين المستوى	1	3 أيام	تربص تطبيقي	الصيانة
تحسين المستوى	5	3 أيام	ملتقى	تسيير الإنتاج

المصدر: من إعداد الطالب من خلال وثائق من مصلحة الإدارة وتسيير الموارد البشرية لمؤسسة EIMS

رابعا: تطوير تكنولوجيا الإنتاج

من بين أهم ما يمكن التطرق إليه في مجال تكنولوجيا الإنتاج بهدف تدنية تكاليف الإنتاج لمؤسسة EIMS، هو الفرن المتطور الذي تحصلت عليه المؤسسة في سنة 2002، وقد مكّن المؤسسة من تحقيق تخفيض معتبر في نسبة الكهرباء والغاز أي الطاقة، ويمكن التطرق في هذا المجال إلى دراسة الفرق بين الفرن القديم والفرن الجديد من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

جدول رقم (IV-12): الفرق بين الفرن القديم والفرن المتطور لدى مؤسسة EIMS

الفرن القديم	الفرن المتطور
يشتغل 24 ساعة على 24 ساعة، بحيث لا يجب على المؤسسة أن تقوم بإطفائه رغم أن عملية الإنتاج تتم 8 ساعات فقط يوميا	يتم تشغيله 8 ساعات وفقا لساعات العمل اليومية
تستغرق مدة تشغيله حتى يصبح جاهز للاستغلال مدة 6 أيام	تستغرق مدة تشغيله وتسخينه حتى يصبح جاهز للاستغلال حوالي نصف ساعة
تستغرق مدة إطفائه (أثناء العطلة السنوية للعمال) حوالي 15 يوم	تستغرق مدة إطفائه حوالي نصف ساعة
يؤثر على طبيعة المنتج بسبب تسرب الغاز من ثقب جدران غرفة مما يؤثر على جودة المنتج	مصنوع بطريقة حديثة بحيث لا يمكن أن يتسرب أي غاز إلى المنتج

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات مقدمة من مصلحة الصيانة بمؤسسة EIMS

من خلال هذا الجدول نستنتج أن الحصول على الفرن المتطور مكن المؤسسة من تدنية تكاليفها من خلال اقتصاد الطاقة، سواء بالنسبة للكهرباء أو الغاز بحوالي $\frac{2}{3}$ من الطاقة تتم استرجاعها يوميا مقارنة بالفرن القديم وذلك للزمن المستغرق من طرف الفرن المتطور (08 ساعات) بالمقارنة مع الفرن القديم (24 ساعة)، كما أن المؤسسة لها القدرة على تشغيل وإطفاء الفرن المتطور في أي لحظة وحسب الحاجة على عكس ما كان عليه الفرن القديم، وذلك ما مكن من تدنية التكاليف بصورة كبيرة جدا حسب مسؤولي مؤسسة EIMS، مما أدى إلى انخفاض محسوس في أسعار الكثير من منتجات المؤسسة رغم أن هذه الأسعار ورغم ذلك تبقى مرتفعة بالنسبة لزبائن المؤسسة.

قصد تحسين قدرتها التنافسية والمحافظة على وضعيتها في السوق الوطنية تعمل EIMS على تحقيق مجموعة من النقاط التي نراها مهمة للوصول إلى مبتغاهما، خاصة في ظل المنافسة الحادة التي تتعرض لها المؤسسة خاصة من الشركات الصينية التي تعتبر المنافس الأول للمؤسسة في ظل انخفاض أسعار منتجاتها مقارنة مع مؤسسة EIMS، رغم أن هذه المنتجات الصينية تفتقر إلى أدنى شروط ومواصفات المعايير الدولية للجودة "ISO" لذلك تعمل مؤسسة EIMS كل ما بوسعها من أجل تحسين قدرتها التنافسية

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

وذلك من خلال العمل على التحكم في مختلف الطرق التي تسمح بتنمية هذه القدرة التنافسية وتحسينها وأهمها:

- الجودة:

تعمل مؤسسة EIMS على القيام بالتحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها الصحية في ظل توافرها مع المواصفات والمعايير الدولية للجودة "ISO" مع العمل على تقليل العيوب لمختلف المنتجات من أجل تدنية تكاليفها واكتساب ثقة أكبر من طرف زبائنهم.

- السعر:

عملت ولا زالت تعمل مؤسسة EIMS - فرع ENIEM على تحسين إنتاجية عاملها وزرع ثقافة ضرورة الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة والمحافظة عليها، وإشراك العاملين في مختلف برامج تدنية التكاليف وتحقيق أفضل المخرجات بأقل التكاليف ومن ثم وضع أسعار تنافسية لمنتجاتها.

- المرونة:

تحاول مؤسسة EIMS على أن تكون أكثر مرونة من حيث القدرة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب، رغم أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية التي تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبائن لا زالت لم تصل إلى تحقيقها بشكل كبير لغياب مصلحة التسويق التي لها أهمية كبيرة من أجل القيام بذلك، لكن من جهة أخرى فإن المؤسسة تعمل على القيام بأبحاث من أجل الوصول إلى أكبر عدد من الموردين قصد الحصول على مدخلات الإنتاج بأسعار منخفضة (تنافسية) وإعطاء الأولوية لمن يقدم لها المواد الأولية وفق عروض سعرية أفضل وحرص توريد مناسبة وفي الوقت المناسب.

- الزمن:

تعمل مؤسسة EIMS في هذا الخصوص على محاولة تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية، خاصة في ظل اكتساب وسائل إنتاج أفضل، كما تحاول المؤسسة على تخفيض زمن تحويل وتغيير عمليات الإنتاج، إضافة إلى استخدام بدائل لتدنية التكاليف من خلال جداول توضع حول استخدام الخامات ودراسة إمكانيات تبديلها بأخرى بأقل سعر مع المحافظة على جودة المنتج مع توافرها مع الفترة بين الطلب على المنتجات وتسليمها للزبائن وبذلك فإن كل من الجودة، السعر، المرونة وعامل الزمن كلها سبل لتنمية وتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة EIMS.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

إن تدنية التكاليف تعد من الأساليب الحديثة والهامة ومن بين الإستراتيجيات التي تسمح بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، إلى جانب ضرورة وجود جودة عالية في المنتج، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها مؤسسة EIMS في الوقت الراهن والمتمثلة أساسا في:

- نقص ثقة الزبون الجزائري في منتجات المؤسسة الجزائرية في مختلف ميادين ومجالات الصناعة.
- انفتاح السوق الوطنية على المنتجات الأجنبية، مما يقلص من الحصة السوقية لمختلف المؤسسات الجزائرية، وبالنسبة لمؤسسة EIMS فإن دخول الشركات الصينية المنتجة للعتاد الصحي مجال المنافسة في الجزائر أثر بشكل كبير على القدرة التنافسية للمؤسسة ، خاصة في ظل الرقابة الصارمة على المنتجات الصحية الصينية التي تفتقد بصورة كبيرة لمعيار الجودة، و هي بعيدة كل البعد عن جودة منتجات مؤسسة EIMS بالإضافة إلى عدم موافقتها للمواصفات والمعايير الدولية، مما سمح لها ذلك بتقديم منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمؤسسة EIMS، وجعلها أكبر المنافسين لها في السوق الجزائرية.

- الغموض الكبير في مسألة الخوصصة مما يؤثر سلبا على نفسية العمال ومستوى أدائهم.

- الظروف غير المستقرة للبيئة والسوق في الوقت الراهن.

الفصل الرابع: علاقة تدنية التكاليف بالقدرة التنافسية في مؤسسة EIMS - فرع ENIEM -

خلاصة الفصل:

تستدعي التغيرات والتحويلات الاقتصادية العالمية رفع كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات من أجل دعم قدراتها التنافسية، ومن بين ما يمكن أن يساهم في تحقيق أهدافها في هذا المجال، هو العمل على تدنية التكاليف التي تسمح لها ببيع منتجاتها بأسعار أقل ومن ثم رفع حصتها السوقية، ومن خلال ما توصلنا إليه في هذا الإطار، وبعد دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة EIMS، يمكن استنتاج مجموعة من النتائج:

- مؤسسة EIMS لها قدرات لتدنية تكاليفها، وقد قام إطارها وعمالها باتخاذ مجموعة من الإجراءات لهذا الخصوص مما مكنها من تحقيق نتائج إيجابية فيما يخص تدنية تكاليف الإنتاج وخفض أسعار بعض منتجاتها، رغم أنها تبقى محاولات غير كافية، كما أننا لاحظنا غياب إستراتيجية واضحة ومسطرة لتحقيق أهداف المؤسسة في هذا المجال.

- لدى مسؤولي مؤسسة EIMS وعي حول أهمية تدنية التكاليف في خفض أسعار المنتجات قصد مواجهة المنافسين، لكن لاحظنا من جهة أخرى عدم وجود أدنى معرفة بمعنى القدرة التنافسية للمؤسسة.

- لمؤسسة EIMS نقطة بيع وحيدة موجودة بعين الدفلى مما صعب من مهمتها في تدنية تكاليف التوزيع وفي تصريف منتوجاتها ورفع حصتها السوقية ورفع أرباحها مما أثر على دعم قدرتها التنافسية.

- مؤسسة EIMS لها معدات وآلات إنتاج قديمة لا زالت تستخدمها منذ نشأتها رغم أنها تحقق جودة عالية، لكن المشكل يكمن في صعوبة تدنية التكاليف بالإعتماد عليها، رغم محاولات عديدة للوصول إلى تحقيق ذلك، كما أنها تؤثر على إنتاجية عمالها، وحسب مسؤولي المؤسسة فإن تحسين طريقة عمل هذه الآلات والمعدات يتطلب إمكانيات واستثمارات كبيرة لا يمكن للمؤسسة أن توفرها.

- تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة EIMS يتطلب القيام بأعمال أخرى إلى جانب تدنية التكاليف والتي لمسنا من خلال دراستنا الميدانية قصور في القيام بها كالحملات الإشهارية، مما أثر سلباً على اكتساب المؤسسة لشهرة أكبر ومن رفع حصتها السوقية وخاصة في ظل غياب مصلحة التسويق مما أدى إلى نقص كبير في القيام ببحوث التسويق، دراسة السوق ونقص المعلومات فيما يخص أذواق المستهلكين.

- القدرة التنافسية لمؤسسة EIMS تأثرت بشكل كبير ولا زالت تتأثر نظراً لغياب الرقابة على منتجات منافسي مؤسسة EIMS خاصة الشركات الصينية التي تفتقد منتجاتها إلى الجودة، كما أنها لا تتوافق مع مواصفات "ISO"، وهذا أحد الأسباب الأساسية الذي يسمح لها بتقديم منتجات بأسعار منخفضة مما كان له الأثر السلبي على الحصة السوقية لمؤسسة EIMS وبالتالي على قدرتها التنافسية.

مما سبق التطرق إليه من خلال فصول البحث حولنا دراسة مدى التأثير الذي تحققه تدنية تكاليف المؤسسة في تحسين قدرتها التنافسية ، وذلك في ظل التغيرات المستمرة والتحويلات التي فرضتها المنافسة الحالية ، سواء ذات الطابع المحلي أو العالمي ، والتي بدورها أصبحت تفرض على المؤسسات ضرورة العمل بجدية وباستمرار، وكذا تحسين طرق التسيير من أجل الإستغلال الأمثل لمختلف مواردها قصد مواجهة منافسيها الحاليين والمرتقبين.

لقد أصبحت المؤسسة الجزائرية تعيش في بيئة تنافسية جديدة لا تختلف عن البيئة العالمية ، مما أصبح ضروري أن تدعم قدرتها التنافسية وتحسنها باستخدام أساليب تسمح لها بمواجهة هذا الواقع ، خاصة وأنها كغيرها من المؤسسات على مستوى الدول النامية لا زالت تفتقر لعامل التكنولوجيا ، قلة المهارة والإبداع ، مما يفرض عليها أحسن إستغلال لمواردها لمحاولة تغطية النقص الموجود بها وكذلك المشاكل والتحديات التي تقف أمامها، لذلك نجد المؤسسة الجزائرية تحاول إبتداع بعض أساليب العمل المتطور للتفوق على منافسيها وكلها أساليب تستهدف تدنية تكاليفها .

وقد حاولنا أن نبين الدور الذي يمكن أن تلعبه عملية تدنية التكاليف في المؤسسة ، وما يمكن أن يؤدي إليه إستعمال هذا الأسلوب في تحسين القدرة التنافسية ، وقد سلطنا الضوء على بعض الأساليب العامة والتي لها أهمية كبيرة في تدنية التكاليف التي من أبرزها تتمثل في أثر التعلم ، إقتصاديات الحجم تكنولوجيا الإنتاج، تصميم المنتج وإدارة الجودة الشاملة ، وكل هذه الأساليب تسمح بتدنية تكاليف الصنع ، كما تؤدي إلى تحسين الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ، وتمكن من زيادة الربحية في المؤسسة و تؤدي إلى رفع حصتها السوقية من خلال قدرتها على تخفيض أسعار منتجاتها، وهي كلها مؤشرات لقياس لقدرة التنافسية وهذا ما يظهر طبيعة العلاقة الموجودة بين تدنية التكاليف في المؤسسة الإقتصادية وتحسين قدرتها التنافسية ودعمها.

من خلال فصول البحث ، تمكنا من الوصول إلى بعض النتائج التي تؤكد أو تنفي ما اقترحناه من فرضيات في بداية هذه الدراسة، وتحصلنا على بعض النتائج الأخرى المرتبطة بموضوعنا ، وعلى أساس كل ذلك يمكن تقديم بعض النتائج والتوصيات التي نراها مهمة ، لنأتي في الأخير بتقديم أفاق الدراسة التي نقترح من خلالها بعض المواضيع التي لها علاقة بدراستنا والمرتبطة بها في بعض الجوانب والتي يمكن أن تتخذ كبحوث في المستقبل.

• إختبار الفرضيات

بالنسبة لنتائج إختبار فرضيات البحث يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية :

- تعبر القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، أي تكون المؤسسة قادرة على الصمود أمام منافسيها ، وتعد عامل يمكن المؤسسة من التفوق والتميز ويحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من إنتاج وبيع نفس المنتجات بسعر أقل نظرا لتمكنها من تقليل التكلفة أو تميز منتجها بخصائص معينة من حيث الجودة وله قيمة مميزة حسب وجهة نظر الزبائن مما يجعل وجود فعالية لدى المؤسسة في الوفاء باحتياجات زبائنها مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها ، وهذه كلها عوامل تسمح للمؤسسة بالمحافظة على موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- ترتبط التكلفة بمختلف العناصر المادية والمعنوية التي تتعلق بالمؤسسة و إستمراريتها في النشاط بحيث أصبحت تخص مواردها ، إجراءاتها وحتى قراراتها ، ومن ثم فهي لها أثر كبير في تحقيق نتائج المؤسسة حاليا ومستقبلا ، ولم تعد لها الصفة المادية فقط التي تختار المؤسسة القيام بنفقتها للحصول على منافع معينة . كما توصلنا من خلال هذا الدراسة إلى نتيجة مهمة ألا وهي أن هناك إختلاف بين الإقتصاديين والمحاسبين في التعرض إلى مفهوم التكلفة وذلك من خلال :

➤ التكلفة عند الإقتصاديين تعبر عن تضحية مادية أو معنوية ، وتأخذ شكل تكلفة الفرصة البديلة، التكلفة النقدية وهناك مفهوم آخر يتعلق بمفهوم التكلفة غير النقدية، وهو يرتبط بالتضحيات الطبيعية كالجهود المبذولة من كل أنواع العمل التي تدخل في إنتاج السلعة، بينما عند المحاسبين باعتبار التكلفة ترتبط بالربح في المؤسسة فهي تعبر عن تضحية مادية وتأخذ شكل التكلفة النقدية فقط.

➤ تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج عند الإقتصاديين تأخذ شكل العلاقة الخطية وغير الخطية (دالة التكلفة التريبيعية ودالة التكلفة التكميية) ، في حين أن تحليل العلاقة عند المحاسبين تأخذ صورة العلاقة الخطية فقط . وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.

- أساليب تدنية التكاليف في المؤسسة الإقتصادية عديدة ومتعددة ، وكل منها يخدم الآخر ، وأهم هذه الأساليب والتي قمنا بالتعرض لها في دراستنا هي أثر التعلم وما يحققه لعمال وإطارات المؤسسة من إكتساب خبرات ومهارات لتدنية تكاليف الإنتاج خاصة ، إقتصاديات الحجم وما يسمح به من تدنية التكاليف كلما زاد حجم الإنتاج ، تصميم المنتج وفق طرق تمكن من أفضل إستغلال للموارد المتاحة ، وكذلك أسلوب الجودة الشاملة والذي يسمح بتدنية التكاليف من خلال التحكم في السلوكيات الجيدة وتخفيض تكاليف اللاحقة مما يسمح بتجنب المعيب والضائع ، وكل هذه الأساليب تسمح للمؤسسة

بالتحكم في نفقاتها إذا ما أحسنت إستغلالها ، ويمكن تدعيمها وتحقيق نجاح أكبر إذا ما تمكنت المؤسسة من تطوير تكنولوجيا إنتاجها من خلال تحسين كفاءتها الإنتاجية وتحسينها من الناحية الفنية والإقتصادية وهي كلها أساليب تؤدي لتدنية التكاليف في المؤسسة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها ، توصلنا إلى أن هناك وعي على مستوى المؤسسة الجزائرية بأهمية تدنية التكاليف من أجل خفض أسعار المنتجات مما يسمح برفع الحصة السوقية وزيادة الربحية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرة التنافسية ، لكن من جهة أخرى وجدنا أن الإهتمام الأكبر يبقى في كيفية تحقيق أكبر ربح خلال السنة الجارية والتوسع في السوق دون اللجوء إلى وضع إستراتيجيات واضحة لتدنية التكاليف مستقبلا ، في ظل عدم وجود دراية كافية بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها جل المؤسسات، وهذا ما لحظناه على مستوى مؤسسة EIMS رغم الإنتشار السريع الذي عرفته المنتجات الصينية في الآونة الأخيرة وما فرضته من منافسة كبيرة ، خاصة وأن أسعار منتجاتها منخفضة بالمقارنة مع منتجات مؤسسة EIMS مما يؤثر على قدرتها التنافسية حاليا ومستقبلا إن لم تتصرف بسرعة.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود معيار الجودة تعتمد عليه المؤسسة الجزائرية لتحسين قدرتها التنافسية إلى جانب تدنية التكاليف. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

• نتائج الدراسة

لذته الدراسة نتائج تم التوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين تدنية التكاليف والقدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وهذه النتائج منها ماهي نتائج عامة حول الدراسة ككل ، ومنها ماهي نتائج أخرى ذكرت في النتائج الفصلية لكننا سنذكرها لأهميتها لذلك إرتأينا تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية.

➤ النتائج النظرية:

- القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية تمثل قدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس النشاط وتقدم منتجات وخدمات في نفس السوق ومن ثم تسمح لها بالحصول على مركز تنافسي أفضل، كما تتعلق بمدى استطاعتها على تنفيذ إستراتيجيات تحقق لها أهدافها وتمكنها من التميز والتفوق على منافسيها، وذلك يضعها أمام ضرورة إكتساب ميزة تنافسية تمثل المورد الذي يجعلها تتفوق على منافسيها من خلاله ، مع ضرورة العمل على استمرارها وتواصلها ، مما يتطلب وضع إستراتيجية تنافسية تسمح بتحقيق الانسجام بين البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها .
- من بين ما يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة الإقتصادية قصد تحسين قدرتها التنافسية هو تدنية تكاليفها بصورة أفضل من منافسيها الذين يعملون معها في نفس النشاط وفي نفس السوق ، كما أن لعامل الجودة

- أهميته كذلك في هذا المجال ، والهدف من وراء تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية هو تحقيق رضا العملاء ، تعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في السوق.
- ظهور محاسبة التكاليف كأداة تحليلية تحكمها مبادئ وأصول علمية ، مكن من تتبع التكاليف وتوصيل مختلف المعلومات المتعلقة بها من أجل المساعدة على التخطيط، الرقابة، وترشيد قرارات الإدارة .
- من بين أهم ما يمكن أن تقوم به وتخطط له المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح هي دراسة العلاقة بين التكاليف وحجم الإنتاج وذلك قصد معرفة العناصر من التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج كما ينبغي عليها معرفة العلاقة بين التكاليف وأسعار البيع والمبيعات حيث يعتبر إختيار السعر المناسب أمرا ضروريا لنجاح المؤسسة وفي تحقيق استراتيجيتها المستقبلية في مجال المنافسة.
- نجاح المؤسسة الإقتصادية في تحسين قدرتها التنافسية والتفوق على منافسيها من خلال تدنية التكاليف يتطلب منها ضرورة تحسين نوعية وأداء الموارد المتاحة ، مع معرفة كيفية توجيه نفقاتها بما يسمح لها من الحصول على تخفيضات حقيقية ومستمرة في تكلفة الوحدة المنتجة دون تأثر المنتج في تصميمه وجودته.
- قصد دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ينبغي تحليل البيئة الداخلية لتحديد مستويات الأداء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مختلف نقاط القوة والضعف الموجودين لدى المؤسسة والتحكم في مختلف التكاليف المرتبطة بمختلف مراحل الحصول على المنتج وبيعه ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل سلسلة القيمة ، أما من ناحية البيئة الخارجية ولمعرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي تواجهها ، ينبغي تحليل قوى التنافس المحيطة بها ، كما تعد الوسائل الكمية أساس الربحية والتحكم في مواردها بشكل أحسن لغرض التفوق على المنافسين.
- أوضحت النتائج المستخلصة من أساليب تدنية التكاليف في المؤسسة أنه لا توجد أساليب محددة، وإنما يمكن إستخدام مزيج من الأساليب المساعدة على تحقيق ذلك ، غير أن هذا لم يمنع الباحث من الإعتماد على بعض الأساليب العامة التي تعد أهم ما يمكن أن توفره المؤسسة من إمكانيات تسمح لها بالوصول إلى تدنية تكاليفها وأهم ما تطرقنا إليه ، يمكن ذكر كل من أثر التعلم ، إقتصاديات الحجم، تكنولوجيا الإنتاج ، تصميم المنتج وإدارة الجودة الشاملة .
- إن النظرة العالمية الحالية لأداء التصنيع هي نظرة موجهة أساسا لإرضاء العميل ، حيث يتم التركيز على تقديم المنتج إلى العميل بأعلى جودة ، بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة، وتحقيق هذا الإتجاه واكبه ظهور فلسفات جديدة تتعلق بهندسة القيمة وإدارة الجودة الشاملة وغيرها من الفلسفات الأخرى.

➤ النتائج التطبيقية

- تعتبر عملية تدنية التكاليف في المؤسسة الجزائرية ذات أهمية كبيرة لتحسين قدرتها التنافسية، وقد لمسنا ذلك في مؤسسة EIMS خاصة في ظل غياب عوامل التكنولوجيا، الإبداع والمهارة ومن ثم أصبح تخفيض أسعار منتجاتها من أهم عناصر المنافسة التي يمكنها الإعتماد عليها، لذلك ينبغي إستغلال مختلف الموارد المتوفرة لديها أفضل إستغلال لمواجهة المنافسة المحلية والأجنبية .

- على مستوى مؤسسة EIMS هناك وعي بأهمية تدنية التكاليف لزيادة قدرتها على المنافسة رغم أن منتوجاتها لها جودة عالية وموافقة للمواصفات الدولية، لكن المؤسسة غير قادرة على التحكم في تكاليفها وفي استغلال مواردها بصورة أحسن لقدم آلتها ومعداتها الإنتاجية، وبذلك فهي بحاجة إلى إستثمارات كبيرة لتحسين هذه الآلات والمعدات .

- أمام الصعوبة الكبيرة التي واجهتها ولازالت تواجهها مؤسسة EIMS في تخفيض أسعار منتجاتها خاصة في ظل إرتفاع تكلفة المواد الأولية (يتم إستيراد معظمها من الخارج "ألمانيا وفرنسا")، حيث لاحظنا عند دراسة هيكل تكاليف المؤسسة بأن تكاليف المواد الأولية تحتل الجزء الأكبر من التكاليف المباشرة. وبسبب المنافسة الشرسة التي تعرفها المؤسسة حاولت القيام ببعض الإجراءات رغم أنها تبقى غير كافية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهم هذه الإجراءات نذكر:

1. تدنية بعض التكاليف المرتبطة بالمواد الأولية من خلال تخفيض سمك الصفيحة المستعملة في صناعة منتج حوض الحمام "BAIGNOIRE" من 2 ملم إلى 1,8 ملم ثم تمكنت المؤسسة في الآونة الأخيرة بعد دراسات و تجارب أجريت إلى تخفيض هذا السمك إلى 1.5 ملم فقط، مع محافظة المنتج على مواصفات ومعايير الجودة الدولية (الإيزو) المطلوبة في هذا النوع من المنتوجات .

2. قامت المؤسسة بتحديث وتطوير في بعض تكنولوجيا إنتاجها بعد إقتنائها لفرن جد متطور تستعمله المؤسسة للقيام بنشاطها، بحيث يمكن المؤسسة من إقتصاد ما يفوق 66% من الطاقة (الكهرباء والغاز) بالمقارنة بالفرن السابق (القديم) في نفس العملية الإنتاجية، إلى جانب أنه يحسن أكثر المنتج من حيث الجودة.

3. تكوين العمال والإطارات وفق برامج مسطرة من أجل تحسين كفاءة العملية الإنتاجية، وتكون عملية التكوين داخل الوطن وخارجه من أجل تحسين إنتاجية العمال بصفة أفضل.

4. محاولة تقليل عمال المؤسسة إلى أقصى حد خاصة وأن معظمهم عمال مؤقتون مع العمل على الإحتفاظ بالعدد المطلوب وفق إحتياجات المؤسسة وإختيار أصحاب الخبرة والمهارة.

5. تدنية التكاليف المتعلقة ببعض أمور الإدارة من خلال إدخال أجهزة الإعلام الآلي لمختلف مصالح ومديريات المؤسسة.

6. إستخدام الأنترنت في القيام بعمليات الإشهار والدعاية والتعريف بالمؤسسة ونشاطها وفتح قنوات جديدة للبيع وتقليص عدد مندوبي البيع مما يسهم في تدنية التكاليف التسويقية والبيعية ، كما تساهم في الإتصال بالموردين والبحث عن مصادر جديدة للمواد الأولية ،ومن ثم تدنية تكاليف المؤسسة. - مازالت المؤسسات الجزائرية غير مهتمة بدراسة السوق والتعرف على أذواق المستهلكين ، مما يؤثر سلبا على مبيعاتها ومن ثم على ربحيتها ، كما يؤثر على رفع حصتها السوقية مما ينعكس سلبا على قدرتها التنافسية.

- تشكل المنتجات الصينية محورا أساسيا من محاور التغيرات التي كان لها تأثير سلبى على المنتجات المحلية للكثير من الدول سواء كانت دول متقدمة أو دول نامية ،وقد إنعكس ذلك على العديد من المؤسسات الإقتصادية عامة وعلى مؤسسة EIMS خاصة ، وذلك لأن منتجاتها موجودة بأسعار يصعب حسابها وتقديرها بسبب إنخفاضها الشديد والمبالغ فيه ،بل في بعض الأحيان يكون تخفيض الأسعار بأقل من التكاليف الحقيقية، والتفسير الوحيد لذلك هو السيطرة على الأسواق وإخراج المنافسين من السوق الوطنية سواء تعلق الأمر بالمصدرين الدوليين أو المنتجين المحليين (مؤسسة EIMS تعتبر المنتج الوحيد على المستوى الوطني للمنتجات الصحية باستخدام المواد الأولية التي تستعملها) .

● التوصيات

في ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بضرورة تبني بعض التوصيات على مستوى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عامة ومؤسسة EIMS خاصة ، والتي تتمثل فيما يلي:

- ينبغي على المؤسسة أن تقوم بإسناد مهام جديدة لمصلحة المحاسبة قصد متابعة أكبر لتطور التكاليف ومن ثم تحديدها بدقة وتحقيق ربحية أفضل .

- ضرورة تبني عملية تدنية التكاليف ومحاولة إشراك مختلف العاملين بالمؤسسة ،وتحسيسهم بضرورة ذلك لتخفيض أسعار المنتجات قصد رفع الحصة السوقية بصورة أوسع.

- ينبغي تطوير تكنولوجيا الإنتاج على مستوى مؤسسة EIMS لأهميتها الكبيرة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة حاضرا ومستقبلا ، وفي هذا الصدد على المؤسسة أن تعمل على تجديد وسائل إنتاجها ،خاصة وأن معظمها تعاني من التقادم وشبه مهتلكة كليا ، ويكون ذلك بالتنسيق مع طلب الحصول على الدعم من الدولة ، خصوصا وأن المؤسسة لا تمتلك الإمكانيات المالية التي تسمح لها بتحقيق ذلك.

- تكثيف الإتصالات مع موردين عبر مختلف أنحاء العالم باستخدام الأنترنت قصد الوصول إلى تحقيق التعامل مع عدة موردين ومن ثم الحصول على المواد الأولية بأسعار أقل ، والتخلص من الإحتكار الذي يفرضه الموردون الحاليون لهذه المواد في الوقت الحالي.
- إقامة بحوث جديدة وتجارب على مستوى مؤسسة EIMS تسمح بتدنية التكاليف المتعلقة بالمواد الأولية سواءا تعلق الأمر بالصفائح أو مادة الطلاء مثل التجارب السابقة ومحاولة تعميم ذلك على باقي المنتوجات الأخرى ومحاولة الإستفادة من الجامعة الجزائرية وباحثيها المتخصصين في هذا المجال.
- تبني المواصفات القياسية العالمية " الإيزو" للمنتجات مع ضرورة وجود الرقابة ، خاصة وأن مؤسسة EIMS تعاني من المنافسة الصينية الشرسة التي تفتقد منتجاتها للجودة ، وهذا ما جعلها تنتهز فرصة تخفيض الأسعار على مستوى منتجاتها في ظل غياب الرقابة عليها .
- ينبغي إجراء بحوث تسويقية تسمح بمعرفة أذواق المستهلكين ، قصد تحسين المنتج من حيث الجودة والسعر لضمان ربحية أكبر ورفع الحصة السوقية ، مع إنشاء نقاط بيع أخرى لتقريب المنتجات من الزبائن ومن ثم كسب حصة في السوق مقارنة بالمنافسين ، و في نفس الوقت ينبغي على المؤسسة كذلك متابعة مختلف التحولات التي تطرأ على بيئتها ، قصد مسايرتها ومحاولة التكيف معها .
- تغيير طريقة العمل والتعامل مع مختلف عمال ،إطارات ومسؤولي المؤسسة وفق فلسفة الجودة الشاملة لتحسين أدائهم وتدنية تكاليف المؤسسة في نفس الوقت ، مع ضرورة خلق ثقافة التحسين المستمر في كل فروع المؤسسة وعلى مستوى مختلف عملياتها ونشاطاتها، واتخاذ إجراءات للتحكم أكثر في تكاليف الإنتاج وتفادي العيوب في المنتجات وتقليل الإسراف والضياع من أجل تفادي بعض التكاليف التي لا تكون المؤسسة في حاجة إليها .

● أفاق الدراسة

- تناولنا في دراستنا نقاط عديدة ذات أهمية كبيرة ، قد تكون مواضيع لبحوث مستقبلية منها :
- تحسين الجودة وأثره في تدنية تكلفة الوحدة المنتجة في المؤسسة الإقتصادية.
- إستراتيجية تدنية التكاليف ودورها في رفع أداء المؤسسة الإقتصادية.
- دور التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.
- أهمية الأنترنت في تدنية تكاليف الشراء والبيع في المؤسسات الإقتصادية.

وباقتراحنا لهذه المواضيع المستقبلية ، نكون قد وصلنا إلى نهاية بحثنا هذا ونأمل أن نكون قد وفقنا في إنجازه، وإن كان خلاف ذلك فحسبنا أننا لم نؤت من العلم إلا قليلا ، و نطلب من الله عز وجل أن يوفقنا في جميع أعمالنا ويكتب لنا فيها النجاح.

I. كتب:

- ◆ أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل لا لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 – 2004.
- ◆ أبو شنب جمال ، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر 1999.
- ◆ أبو شيخه نادر أحمد ، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، مطابع الدستور التجارية، الأردن، بدون تاريخ نشر.
- ◆ أبو قحف عبد السلام ، التسويق من وجهة نظر معاصرة ، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الأشعار الفنية و التوزيع، 1996.
- ◆ أوكيل سعيد ، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- ◆ أوكيل سعيد ، فنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الاول، دار الأفاق، الجزائر، 1991.
- ◆ إسماعيل محمد محروس ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1997.
- ◆ إدريس ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- ◆ جار الله نايف فواز ، قيادار حسن أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1987.
- ◆ حسين عادل ، مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
- ◆ حلمي جمعة احمد ، عطا الله خليل، خالد ابراهيم الطراونة، محاسبة التكاليف المتقدمة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 1999.
- ◆ الحناوي أحمد ، بحوث العمليات في مجال الإدارة ومحاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر.
- ◆ الخضري محسن أحمد ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة مصر ، 2004.
- ◆ الخضيرى محسن أحمد ، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 2000.
- ◆ دادي عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998.
- ◆ دادي عدون ناصر ، محاسبة التكاليف ، الجزء الثاني ، مطبعة البعث، الجزائر، 1988.
- ◆ ديبان عبد المقصود ، ناصر نور الدين عبد اللطيف، في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعي ة الإبراهيمية: الإسكندرية، 2002.
- ◆ راضي محمد سامي ، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ◆ سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الادارية، عمان، دار الباز وللنشر، 1998.
- ◆ السلمي علي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، دون تاريخ نشر.
- ◆ السمراني عدنان هاشم ، محاسبة التكاليف –المبادئ الأساسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الجزء الأول 1998.
- ◆ السيد إبراهيم عباس ، أسس الاقتصاد الرياضي، دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ النشر.

- ◆ سيد مصطفى أحمد ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ي رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999.
- ◆ الشريف علي ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- ◆ الشرفاوي علي ، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار اتلجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ◆ صقر عمر ، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
- ◆ الصحن محمد فريد ، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 1998.
- ◆ العارف نادية ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
- ◆ عبد الله الزرق صالح ، عطا الله وارد خليل، محاسبة التكاليف الفعلية، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999.
- ◆ عبد العليم عبد الحميد علي ، الأسس النظرية لمحاسبة التكاليف، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، بدون تاريخ.
- ◆ عبد الرحيم محمد عبد الله ، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988.
- ◆ عبد الفتاح المغربي عبد الحميد ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل، مصر، 1999.
- ◆ عبيدات محمد إبراهيم ، إستراتيجي التسويق، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997.
- ◆ عطية عبد القادر محمد عبد القادر ، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- ◆ عطية هاشم أحمد ، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2000.
- ◆ علي القباني ثناء ، مدخل استراتيجي لدراسات متقدمة في إدارة التكلفة وتحليل الربحية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- ◆ عوض أحمد ، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ◆ عبد الرحيم خالد ، أكرم أحمد الطويل ، جمال محمد النعيمي ، أساسيات التنظيم الصناعي ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، 1997.
- ◆ ماضي محمد توفيق ، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ النشر.
- ◆ ماضي محمد توفيق ، ادارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الاسكندرية 2000.
- ◆ محي الدين عمر ، عبد الرحمن يسرى أحمد، مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1974.
- ◆ محمد البكري سونيا ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2004.
- ◆ محمد المرسي جمال الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية ، الإسكندرية 2003.
- ◆ محمد المرسي جمال الدين ، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي - الدار الجامعية، 2002.
- ◆ مرسي محمد نبيل ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- ◆ مرسي خليل نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1996.
- ◆ مرسي خليل نبيل ، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر.

- ◆ محمد العصبي عبد الستار ، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- ◆ مرعي عبد الحي ، محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة والتخطيط، دار بور سعيد للطباعة، مصر، 1974.
- ◆ نائب إبراهيم ، باقية انعام، بحوث العمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- ◆ النجار فريد ، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- ◆ النجار فريد راغب ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر.
- ◆ النجار فريد راغب ، التسويق التجريبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- ◆ الهيتي عبد الرحيم خالد ، أكرم أحمد الطويل، جمال محمد النعيمي، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 .

II. رسائل وأطروحات جامعية:

- ◆ درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- ◆ دويس محمد الطيب ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، رسالة ماجستير كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005 .
- ◆ شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة -ENCG- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- ◆ شناف عمار ، الميزة التنافسية قفي المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتميئتها و تطويرها، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.
- ◆ طوايبية أحمد ، المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- ◆ العشناني اسماعيل ، أثر التكلفة المتغيرة على إيرادات المؤسسة بين فرضيات النظرية الاقتصادية والحاسبية -دراسة قياسية- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- ◆ ولد براهيم وهيبه ، كيفية تحديد الأسعار في مؤسسة اقتصادية من منظور تسويقي، م ذكره ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

III. مجالات ومنشورات:

- ◆ كيرسلي جريغ ، ترجمة محمد حامد حسين، التدريب والتكنولوجيا، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987.
- ◆ نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 04 ، جوان 2006.

IV. الملتقيات والمدخلات:

- ◆ يحضيه سملاي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23/04/2003.
- ◆ قويدر عياش ، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشـلف، 17-18 أفريل 2006.

V. المواقع الإلكترونية:

- ◆ www.alhandasa.net/lorm/archive/index.php.
- ◆ <http://www.arab-api.org>.
- ◆ http://www.douis.free.fr/gestion_stocks_cours.htm.
- ◆ www.dr-al-adakee.com
- ◆ www.egyclub.riyath.com/vd/show/hread.php.
- ◆ <http://www.infotechaccountants.com>.
- ◆ <http://www.socpa.org.sa> .

ثانيا. باللغة الأجنبية:

I. Ouvrages :

- ◆ AMMI. C, le Marketing outil de décision face a l'incertitude, édition Ellipse, 1993.
- ◆ BARANGER .P et HUGUEL. G., Gestion de la production, Vriber, paris, 1998.
- ◆ BEGG David et autres, Micro économique, 2^{ème} édition, Dunod, Paris 1996.
- ◆ BERTRAND.T et autres, organisation et gestion de l'entreprise, les éditions d'organisation. France, 1998.
- ◆ BIDAULT .F , le champ stratégique de l'entreprise, édition economica, paris, 1998.
- ◆ BLONDEL Francois, Gestion de la production, Dunod, paris, 2^{ème} édition, 1999.
- ◆ BOISSELIER Patrick , control de Gestion, Librairie vubert, paris, 1999.
- ◆ BOURACHOT.H., Dictionnaire de sciences économiques et sociales, édition BORDAS, paris, 1992.
- ◆ BURLAND. A et C.J. SIMON., Analyse des coûts et contrôle de Gestion, édition vubert.
- ◆ CATTAN Michel., Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel, les éditions d'organisation, paris, 2000.
- ◆ CHANDLER A.D., Strategies et structures de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1972.
- ◆ DAYAN . A. et autres, Marketing, 4^{ème} édition, presses universitaires de France, paris, 1992.
- ◆ DRIGITTE Doriath , comptabilité de Gestion, 2^{ème} édition Dunod, paris, 2001.
- ◆ GARIBLDI.G., Stratégie concurrentiel, choisir et gagner, édition d'organisation, Paris, 1994.

- ◆ HAMADOUCHE. A., .Méthodes et outils d'analyse stratégique, édition Chibab, Alger, 1997.
- ◆ HERMANN Simon., Jaquet. FLORENT, Franck BRAULT, La stratégie prix, Dunod, Paris, 2000.
- ◆ KHOUATRA Djamel, Thierry LEXTRAIT, Comptabilité de Gestion, édition marketing, ellipses, France, 1996
- ◆ PAUL LAUZON Léo, Michel BERNARD, Francine GELINAS, Contrôle de Gestion, Morin éditeur, France, sans date.
- ◆ LEROY. F, Les stratégies d'entreprises, Dunod, paris, 2001
- ◆ LOCHARD Jean, la Comptabilité analytique ou Comptabilité de responsabilité éditions d'organisation, Paris, 1998.
- ◆ C.PERCHON, leurion J., Analyse comptable- gestion preirssonelle, foucher, paris,1992.
- ◆ PERCEROU. R., entreprise, gestion et compétitive. Economica, paris, 1984.
- ◆ PERROTIN Roger , Le Marketing achats, 3^{ème} édition, ed d'organisation, Paris, 1999,
- ◆ PORTER M., l avantage concurrentiel des nations, inter édition .1993
- ◆ PORTER Michael, The competitive Advantage of nations, the free press, France.
- ◆ Mighel RAINELLI., les stratégies des entreprises face a la mondialisation, édition management société, France, 1999.
- ◆ RAULET. C, Comptabilité analytique et contrôle de Gestion, Tome 1, Dunod, paris, 1982.
- ◆ SAMUELSON Paul et autres ,Micro économique,deuxieme triage , les edition d'organisation,Paris.
- ◆ SHOJI saiba., et autres ,tom: révolution de management, édition Dunod, paris, 2003
- ◆ THIERTARF Rayond, la stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, ed Edixience international, paris 1997.
- ◆ TRAHAND J. MORARD. B et CHARLES. D., comptabilité de Gestion: coût activité, répartition, édition presse universitaires de Grenoble, sans date.
- ◆ ZAATRI Mohamed, la comptabilité analytique, édition E.N.A.L, Alger, sans date.

II. Revues, périodiques et colloques :

- ◆ Amokrane ZORELI Mohamed, Les facteurs endogènes de compétitivité de PME, PMI, Colloque international, Université Chlef , 17-18/04/2006.
- ◆ Ious-Bassano Jean-, stratégies industrielles mondiales, la documentation française, n 243, oct- nov, 1989.
- ◆ Paritter (J.m), gestion des ressources humain, revue française, n 53, France, septembre 1989.
- ◆ Slaimi Ahmed,la gestion par la qualité, publication universitaires de Annaba, revue perspective n 03 décembre 1997.

أولاً: الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	سبل تحقيق القدرة التنافسية لمنظمة ما	(1-I)
26	الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية	(2-I)
30	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-I)
34	محددات الميزة التنافسية	(4-I)
37	مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	(5-I)
39	مصنوفة السياسة الموجهة لشركة "شل"	(6-I)
40	مصنوفة جنرال إلكتريك	(7-I)
43	دورة حياة المنتج	(8-I)
45	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	(9-I)
46	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	(10-I)
49	مجالات التميز	(11-I)
51	الإستراتيجيات التنافسية الشاملة	(12-I)
60	العلاقة بين التكلفة، المصروفات، الأصل والخسارة	(1-II)
69	علاقة إجمالي التكاليف المتغيرة وحجم الإنتاج	(2-II)
69	التكلفة الثابتة وعلاقتها بحجم الإنتاج	(3-II)
70	التكلفة الثابتة السلمية (الدرجية)	(4-II)
70	الصورة البيانية للتكاليف شبه المتغيرة	(5-II)
74	طريقة الأقسام المتجانسة	(6-II)
78	التمثيل البياني لعتبة المردودية	(7-II)
86	طريقة حساب التكاليف على أساس الأنشطة	(8-II)
88	إدارة الإنتاج	(9-II)
89	أنواع أنظمة الإنتاج	(10-II)
92	دوال التكلفة في حالة خطية دالة التكلفة الكلية	(11-II)

93	متوسط التكلفة الكلية والحدية للتكلفة التربيعية	(12-II)
94	منحنى دالة التكلفة التكميلية	(13-II)
95	منحنى التكلفة المتوسطة والحدية للدالة التكميلية	(14-II)
98	أهمية الطلب على السلع في زيادة رقم الأعمال والنتيجة	(15-II)
104	الفرق بين عمليتي تخفيض التكلفة ومراقبة التكلفة	(1-III)
115	سلسلة القيمة حسب بورتر	(2-III)
119	قوى التنافس حسب بورتر	(3-III)
123	الخطوات الأساسية لطريقة pert/cost	(4-III)
124	العلاقة بين التكلفة والزمن	(5-III)
125	خصائص البرنامج الخطي	(6-III)
127	أثر الكمية على حجم المخزون	(7-III)
129	منحنى التعلم/ الخبرة	(8-III)
133	منحنى التكنولوجيا "S"	(9-III)
139	العلاقة بين الجودة و التكلفة	(10-III)
139	تحسين الجودة في المؤسسة	(11-III)
141	النمط الياباني في ضبط الجودة الشاملة	(12-III)
146	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EIMS	(1-IV)
158	تطور مبيعات العتاد الصحي	(2-IV)
163	منحنى تطور تكلفة المواد الأولية للوحدة المنتجة خلال فترة 2006-1999	(3-IV)
164	منحنى تطور تكلفة الخدمات للوحدة المنتجة خلال فترة 2006-1999	(4-IV)
165	منحنى تطور مصاريف المستخدمين للوحدة المنتجة خلال فترة 2006-1999	(5- IV)
166	منحنى تطور الضرائب والرسوم للوحدة المنتجة خلال فترة 2006-1999	(6- IV)
167	منحنى تطور التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمؤسسة EIMS خلال 2006-1999	(7- IV)

169	حصة التكاليف المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتكاليف الكلية لمؤسسة EIMS	(8- IV)
171	ححص التكاليف المباشرة لمؤسسة EIMS خلال الفترة 1999-2006	(9- IV)
172	منحني تطور رقم الأعمال لمؤسسة EIMS خلال الفترة 1999-2006	(10- IV)
174	تقدير دالة التكلفة المتوسطة لمؤسسة EIMS	(11- IV)
176	تقدير دالة التكلفة الكلية في صورتها التكميلية لمؤسسة ECDE	(12- IV)

ثانياً: الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	أشكال المنافسة	(1-I)
52	متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة	(2-I)
80	حساب النتيجة وفق طريقة التكاليف المباشرة	(1-II)
122	أهمية تدنية التكاليف للحماية من قوى التنافس	(1-III)
145	منتجات مؤسسة EIMS	(1-IV)
155	موردون للصفائح المعدنية	(2-IV)
156	موردون لمادة الطلاب	(3-IV)
158	تطور مبيعات العتاد الصحي من 1999 إلى 2006 لمؤسسة EIMS	(4-IV)
162	تطور التكاليف المباشرة لمؤسسة EIMS خلال الفترة (1999-2006)	(5-IV)
167	تطور التكاليف المباشرة وغير المباشرة في مؤسسة EIMS (1999-2006)	(6-IV)
170	ححص عناصر التكاليف المباشرة بالنسبة لمؤسسة EIMS (1999-2006)	(7-IV)
172	تطور رقم الأعمال من 1999 إلى 2006 لمؤسسة EIMS	(8-IV)
173	التكاليف المتوسطة لمؤسسة EIMS خلال الفترة 1999-2006	(9-IV)
175	التكاليف الكلية والإنتاج لمؤسسة ECDE خلال الفترة 1991-2006	(10-IV)
180	إحصائيات بعض التكوينات لعمال وإطارات مؤسسة EIMS	(11-IV)
181	الفرق بين القرن القديم والقرن المتطور لدى مؤسسة EIMS	(12-IV)

الشكل رقم(1-IV): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EIMS

