

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: D.MO / 3C / 05 / 12

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير.  
التخصص: إدارة أعمال المؤسسات.

## العنوان

دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

إعداد الطالب: عبد الحليم لعشاش

تاريخ المناقشة: 28 / 05 / 2016

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيساً	بوضياف / المسيلة	أستاذ التعليم العالي	/ .
	بوضياف / المسيلة	أستاذ التعليم العالي	/ .
	سطيف -1-	أستاذ التعليم العالي	/ .
	-1-	أستاذ التعليم العالي	/ . نعيمة يحيياوي
	بوضياف / المسيلة	--	/ بوعلام ولهي
	بوضياف / المسيلة	--	/ حسين بلعجوز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء



اهدي ثمرة جهدي  
إلى الوالدين الكريمين  
أمي الغالية التي دعمتني وساندتني بدعواتها وكانت  
المصباح الذي أنار دربي ، فحفظها الله وأدام لها كل  
الصحة والعافية إن شاء الله .  
بي العزيز الذي بفضل مساعدته لتشجيعية  
عليه ، فأطال الله في عمره وأدام له  
عافيته وصحته إن شاء الله .  
كما أهدي هذا العمل  
إلى العائلة الكريمة

إلى كل من مدني يد العون  
لأعداد هذا العمل  
والحمد لله رب العالمين

عبد الحلیم

# تشكرات

يا  
ها أنذا

ه  
يرضيك أني بعد شكرك مسلم  
لي أرى نعم الإله تحيطني

دعني أحدث بالنعيم فإن  
ممن يقر ولست ممن أكرم

الجزيل

" "   
على كرم قبوله الإشراف على هذا البحث  
بنصائحه وإرشاداته  
في إنجاز هذا البحث.

طلبة متمني لهم استمرارية العطاء والتوفيق.  
❖  
❖ جنة المناقشة على قبولهم إثراء ومناقشة هذا

ذ

هـ هذا البحث.

❖ كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

الفهرس:

الصفحة	عنوان المحتوى
	إهداء.
	تشكرات.
	ملخص.
I	الفهرس.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الجداول.....
أ	مقدمة.....
10	الفصل الأول. سلسلة التوريد مكون محوري لنشاط المؤسسة الاقتصادية
11	تمهيد.....
12	المبحث الأول: ماهية إدارة سلسلة التوريد.....
13	المطلب الأول: نشأة إدارة سلسلة التوريد.....
17	المطلب الثاني: مفهوم إدارة سلسلة التوريد.....
22	المطلب الثالث: مبادئ إدارة سلسلة التوريد.....
23	1- بناء شبكات سلسلة التوريد لتحقيق متطلبات الخدمة وربحية شرائح العملاء.....
24	2- تنوع المنتجات المقدمة للعملاء مع سرعة التحول عبر سلسلة التوريد لتحقيق ذلك.....
25	3- تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة مع توافق سلسلة التوريد لخدمة هؤلاء العملاء بطريقة مربحة.....
25	4- قياس نطاق السلسلة لقياس الأداء للنجاح التكاملي بغية الوصول إلى المستخدم الأخير بكفاءة وفعالية.....
26	5- تطوير إستراتيجية تكنولوجية على مستوى كل سلسلة التوريد لتدعيم المستويات المتعددة لاتخاذ القرار ولإعطاء صورة واضحة عن تدفق كل من المنتجات والخدمات والمعلومات.....
27	6- إدارة موارد التوريد بشكل استراتيجي لتخفيض تكلفة امتلاك المواد والخدمات.....
27	7- الاستجابة إلى إشارات السوق وتخطيط الطلب في سلسلة التوريد طبقا لها مع التأكيد على التنبؤات المتوافقة والتخصيص الأمثل للموارد.....
29	المبحث الثاني: مكانة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي وعناصرها.....
30	المطلب الأول: مكانة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي.....
34	المطلب الثاني: أهداف إدارة سلسلة التوريد.....
34	أولاً_ تعظيم قيمة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.....
35	ثانياً_ إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين الأطراف في سلسلة التوريد.....
37	ثالثاً_ الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء.....
37	رابعاً_ تدنية التكاليف إلى أقل قدر ممكن.....

38	المطلب الثالث: خصائص إدارة سلسلة التوريد.....
38	1- تبادل المعلومات.....
39	2- العلاقات التنظيمية.....
40	3- إدارة المخزون.....
40	4- تنسيق مراحل الإعداد.....
40	5- مرونة الشركة.....
41	6- المسائل المتعلقة بالتكلفة.....
42	المبحث الثالث: مهام سلسلة التوريد والعوامل المؤثرة على تصميمها.....
43	المطلب الأول: مهام المؤسسة في سلسلة التوريد.....
43	أولاً_ النوع الذي يتضمن المهام الأساسية.....
44	ثانياً_ مجموعة من المهام لتسيير علاقات لسلة التوريد.....
45	المطلب الثاني: أبعاد عمليات سلسلة التوريد.....
45	1- البعد الإداري للأنشطة والعمليات.....
45	2- البعد التنسيقي بين وظائف الأعمال.....
46	3- البعد التنسيقي بين المؤسسات.....
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تصميم سلاسل توريد المؤسسات.....
48	أولاً_ الاعتبارات الخاصة بتغطية المؤسسة لأسواقها.....
50	ثانياً_ الاعتبارات الخاصة بالبيئة.....
51	ثالثاً_ الاعتبارات الخاصة بالمنتج.....
53	المبحث الرابع: الخطوات التي يجب اتخاذها لتنظيم وإدارة سلسلة التوريد.....
54	المطلب الأول: تحديد هيكل سلسلة التوريد.....
55	1- طول سلسلة التوريد.....
56	2- عمق سلسلة التوريد.....
56	3- مكان المنظمة في سلسلة توريدها.....
56	المطلب الثاني: تحديد نوعية الأطراف في سلسلة توريد المنظمة.....
57	1- الأطراف الرئيسية.....
58	2- أطراف داعمة.....
58	المطلب الثالث: تحديد نمط إدارة المنظمة لعلاقتها مع باقي الأطراف في سلسلة التوريد.....
59	1- علاقات يتم إدارتها بشكل متكامل.....
59	2- علاقات يتم الرقابة عليها.....
59	3- علاقات لا يتم الرقابة عليها.....

60	..... خلاصة الفصل الأول
61	..... الفصل الثاني. إدارة تكاليف سلسلة التوريد
62	..... تمهيد
63	..... المبحث الأول: المحاسبة الإدارية وإدارة سلسلة التوريد
64	..... المطلب الأول: المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف
64	..... أولا_ ماهية المحاسبة الإدارية
65	..... ثانيا: محاسبة التكاليف
72	..... ثالثا_ المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف
73	..... المطلب الثاني: ماهية تكاليف سلسلة التوريد
73	..... أولا_ ماهية التكلفة
78	..... ثانيا_ ماهية تكاليف سلاسل التوريد
87	..... المطلب الثالث: العلاقة التفاعلية بين تكاليف سلسلة التوريد والزبائن
87	..... أولا_ تأثير الخدمات المقدمة للعملاء على تكاليف سلسلة التوريد
88	..... ثانيا_ استقطاب العملاء من خلال التكاليف المنخفضة للمنتجات
90	..... المبحث الثاني: تسيير التكاليف في سلسلة توريد المؤسسة
91	..... المطلب الأول: تسيير التكاليف في سلسلة التوريد
91	..... أولا_ إدارة التكلفة
92	..... ثانيا_ مفاهيم تسيير التكلفة في سلسلة التوريد
94	..... ثالثا_ التقنيتين السائدتين في تسيير تكاليف سلسلة التوريد
95	..... رابعا_ حدود تسيير التكاليف لسلسلة التوريد
98	..... خامسا_ أهمية حساب التكاليف سلسلة التوريد
99	..... المطلب الثاني: المدخل الاقتصادي في إدارة تكاليف سلسلة التوريد
99	..... 1- اعتبارات التكلفة
99	..... 2- خلق القيمة
100	..... 3- العوامل والمتغيرات الاقتصادية
100	..... 4- المبادئ الاقتصادية
100	..... المطلب الثالث: أهداف تسيير تكاليف سلاسل التوريد
102	..... المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير تكاليف سلاسل التوريد
103	..... المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المستوى الكلي
104	..... أولا_ العاملين المؤثرين
104	..... ثانيا_ إستراتيجية تخفيض تكلفة سلسلة التوريد على المستوى الكلي

105	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستوى صناعة الخدمات اللوجستية.....
105	أولا_ التوحيد القياسي لسلاسل التوريد.....
105	ثانيا_ إستراتيجية تخفيض التكاليف على مستوى الخدمات اللوجستية.....
105	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المستوى الجزئي.....
106	أولا_ العوامل المؤثرة على مستوى المؤسسة.....
106	ثانيا_ إستراتيجية تخفيض التكاليف لسلاسل التوريد على المستوى الجزئي.....
109	خلاصة الفصل الثاني.....
110	الفصل الثالث: تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد.....
111	تمهيد.....
112	المبحث الأول: العوامل التي تتحكم في تسيير تكاليف سلسلة التوريد.....
113	المطلب الأول: العوامل التي تتحكم في اعتماد تقنية لحساب تكاليف سلسلة التوريد.....
114	المطلب الثاني: أسلوب تحديد الكمية الاقتصادية للطلب المتعلق بتسيير سلسلة التوريد.....
114	1- النوع الأول: تكاليف الطلب.....
114	2- النوع الثاني: تكاليف التخزين.....
115	المطلب الثالث: تطور تقنيات حساب التكاليف في إدارة سلسلة التوريد.....
119	المبحث الثاني: تخفيض تكاليف سلسلة التوريد.....
120	المطلب الأول: تحديد أنواع التخفيض لتكاليف سلسلة التوريد.....
120	1- تخفيض التكاليف.....
120	2- تجنب التكاليف.....
120	3- تكاليف صعبة التخفيض.....
121	4- تخفيض التكاليف الناعمة.....
121	المطلب الثاني: أفضل الممارسات لتحقيق التخفيض في التكاليف لسلسلة التوريد.....
121	أولا_ استخدام أسلوب العمل الجماعي.....
121	ثانيا_ تعليم و/ أو تدريب الفريق.....
121	ثالثا_ دراسة سلسلة التوريد.....
121	رابعا_ تحديد مجالات التحسين، تحديد طرق التحسين، وضع خطة للتنفيذ والتقييم.....
121	خامسا_ تنفيذ التحسينات.....
121	سادسا_ قياس النتائج، التقييم، التعديل حسب الحاجة.....
121	سابعا_ ممارسة التحسين المستمر.....
123	المطلب الثالث: تحسين أداء سلسلة التوريد وتقليل التكاليف من خلال التعاون مع الموردين.....
123	1- تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال التعاون مع الموردين.....

124	2- تقليل التكاليف من خلال التعاون مع الموردين.....
126	المطلب الرابع: تسيير التكاليف المشتركة بين المنظمات وتأثيره على تكاليف سلسلة التوريد.....
127	المبحث الثالث: استخدام التكاليف على أساس النشاط من أجل تسيير تكاليف سلسلة التوريد.....
128	المطلب الأول: ماهية التكاليف على أساس النشاط.....
128	أولاً_ تعريف التكاليف على أساس النشاط.....
131	ثانياً_ مفاهيم في أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة.....
135	المطلب الثاني: خطوات تصميم مدخل التكلفة على أساس الأنشطة.....
135	1- تحليل الأنشطة المستهلك للموارد.....
136	2- تحديد مراكز النشاط.....
137	3- اختيار مسببات التكلفة.....
139	المطلب الثالث: دور التكاليف على أساس الأنشطة في تحليل أنشطة سلسلة القيمة وبناء الميزة التنافسية....
139	1- دور نظام ABC في تحسين تسيير المؤسسة.....
140	2- دور نظام ABC في تخفيض التكاليف.....
140	3- دور ABC في تحسين الاستجابة إلى العملاء.....
141	4- دور التكلفة على أساس الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد.....
141	المبحث الرابع: استخدام تقنية التكلفة المستهدفة من أجل تسيير تكاليف سلسلة التوريد.....
142	المطلب الأول: مفهوم تقنية التكلفة المستهدفة.....
145	المطلب الثاني: مبادئ مدخل التكلفة المستهدفة.....
145	1- قيادة سعر البيع المستهدف للتكلفة.....
146	2- التركيز على العملاء.....
146	3- التركيز على عملية التصميم.....
148	4- فرق عمل متداخلة المهام.....
148	5- دورة حياة التكاليف.....
149	6- توجيه سلسلة القيمة.....
150	المطلب الثالث: خطوات عملية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة التوريد.....
150	أولاً_ تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى السوق.....
157	ثانياً_ تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج.....
159	ثالثاً_ تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات.....
160	خلاصة الفصل الثالث.....

161	الفصل الرابع: تكاليف سلسلة التوريد والتنافسية
162	تمهيد
163	المبحث الأول: سلسلة التوريد التنافسية
164	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
164	أولا_ نظرة عامة حول التنافسية
165	ثانيا_ مفهوم المزايا التنافسية
168	ثالثا_ تعريف الميزة التنافسية
169	المطلب الثاني: فلسفة سلسلة التوريد التنافسية
170	المطلب الثالث: طبيعة صناعة المزايا التنافسية
171	المطلب الرابع: وصف الميزة التنافسية
172	المبحث الثاني: فرص البحث عن مزايا تنافسية على مستوى سلسلة التوريد
173	المطلب الأول: معايير قياس القدرة التنافسية
174	المطلب الثاني: سلسلة التوريد ومصادر بناء الميزة التنافسية
176	المطلب الثالث: استخدام المنظمة مفهوم التوريد كأداة للتفوق التنافسي
177	المطلب الرابع: فرص البحث عن مزايا تنافسية في مجال التوريد
178	الفئة الأولى: المواد المشتراة والمنتجات والخدمات
181	الفئة الثانية: البضائع
182	الفئة الثالثة: الموردون
184	المبحث الثالث: علاقة الاستراتيجيات التنافسية بإدارة سلسلة التوريد
185	المطلب الأول: مجالات المزايا التنافسية
185	المجال الأول_ مجال الإنتاج
185	المجال الثاني_ مجال التسويق
186	المجال الثالث_ مجال التمويل
186	المجال الرابع_ مجال الكوادر البشرية
186	المطلب الثاني: تقسيم مايكل بورتر للاستراتيجيات التنافسية
186	1- التنافسية عن طريق التميز في التكلفة
187	2- التنافسية عن طريق الاختلاف أو التميز
189	المطلب الثالث: المدخل الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد
190	1- إستراتيجية تخفيض رأس المال
190	2- إستراتيجية تحسين خدمة سلسلة التوريد المقدمة للعملاء

190	3- إستراتيجية تخفيض التكلفة لعمليات سلسلة التوريد.....
191	المطلب الرابع: الدور التنافسي الذي تلعبه سلسلة التوريد على مستوى المؤسسة.....
191	أولاً_ تبني المؤسسة لفلسفة المفهوم التسويقي.....
194	ثانياً_ مساعدة المؤسسة على امتلاك الميزة التنافسية المتواصلة.....
197	المبحث الرابع: اتجاهات سلسلة التوريد التي تساعد على الحصول على ميزة تنافسية.....
198	المطلب الأول: الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية:.....
204	المطلب الثاني: الاتجاهات نحو خدمة المستهلك على أنه عنصر تستخدمه المنظمة كميزة تنافسية.....
205	المطلب الثالث: تحسين تنفيذ إدارة سلسلة التوريد على مستوى المؤسسة من أجل ميزة تنافسية.....
206	المطلب الرابع: دور الاتجاهات الحديثة في إدارة سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف وزيادة التنافسية.....
209	خلاصة الفصل الرابع.....
210	الفصل الخامس: واقع وأهمية تسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
211	تمهيد.....
212	المبحث الأول: الإطار المنهجي والمعرفي للدراسة الميدانية.....
213	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية.....
213	1- الهدف من الدراسة الميدانية.....
213	2- أهمية الدراسة الميدانية.....
213	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
213	أولاً_ مجتمع وعينة الدراسة.....
214	ثانياً_ وصف ردود عينة الدراسة.....
215	المطلب الثالث: أساليب إجراء الدراسة.....
215	أولاً_ المقابلة.....
216	ثانياً_ الملاحظة.....
216	ثالثاً_ الاستبيان الإحصائي.....
221	المطلب الثالث: ثبات وصدق بيانات الدراسة.....
221	أولاً_ ثبات بيانات الدراسة.....
222	ثانياً_ صدق الاتساق الداخلي لبيانات الدراسة.....
226	المبحث الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة.....
227	المطلب الأول: توزيع خصائص عينة الدراسة.....
228	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة من حيث نوع القطاع والنشاط الاقتصادي.....
228	أولاً_ وصف خصائص العينة من حيث نوع القطاع الاقتصادي.....

229	ثانيا_ وصف خصائص العينة من حيث نوع النشاط الاقتصادي.....
230	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة من حيث وظيفة وعدد المستجوبين وعدد سنوات عملهم.....
230	أولا_ وصف خصائص العينة من حيث وظيفة المستجوب.....
231	ثانيا_ وصف خصائص العينة من حيث عدد الموظفين.....
232	ثالثا_ وصف خصائص العينة من حيث عدد سنوات عمل المستجوبين.....
233	المطلب الثالث: وصف خصائص العينة من حيث مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد.....
234	المطلب الرابع: وصف خصائص العينة من حيث سنة نشأة المؤسسة.....
237	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة.....
238	المطلب الأول: مدى تبني مراحل تسيير سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
241	المطلب الثاني: أثر تسيير سلسلة التوريد في حساب التكاليف المتعلقة بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
243	المطلب الثالث: أثر تسيير سلسلة التوريد في حساب التكاليف المتعلقة بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
250	المطلب الرابع: مدى التحكم في تكاليف سلسلة التوريد من اجل زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟.....
253	المطلب الخامس: مدى تبني تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد التي تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
257	المبحث الرابع: تحليل، مناقشة واختبار فرضيات الدراسة.....
257	المطلب الأول: تسيير تعقيد سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليفها من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الفرضية العامة الأولى).....
257	أولا_ تحليل النسب المئوية المتعلقة بالفرضية الأولى.....
259	ثانيا_ مناقشة محور الفرضية الأولى باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي.....
263	ثالثا_ اختبار الفرضية العامة الأولى.....
269	المطلب الثاني: تبني تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الفرضية العامة الثانية).....
269	أولا_ تحليل النسب المئوية المتعلقة بالفرضية الثانية.....
271	ثانيا_ مناقشة محور الفرضية الثانية باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي.....
275	ثالثا_ اختبار الفرضية العامة الثانية.....
280	المطلب الثالث: تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الفرضية العامة الثالثة).....

280	أولاً_ تحليل النسب المئوية المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
282	ثانياً_ مناقشة محور الفرضية الثالثة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي.....
286	ثالثاً_ اختبار الفرضية العامة الثالثة المعنونة بتبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في مؤسستكم.....
290	المبحث الخامس: محاكاة تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد مؤسسة حضنة حليب Hodna Lait ..
290	تمهيد.....
291	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب.....
291	1. لمحة عن مؤسسة حضنة حليب.....
291	2. أهداف حضنة حليب.....
292	3. منتجات مؤسسة حضنة حليب.....
293	المطلب الثاني: أنشطة المؤسسة على مستوى سلسلة التوريد.....
293	1. أنشطة الشراء.....
295	2. أنشطة التخزين.....
295	3. الأنشطة الإنتاجية.....
296	4. الأنشطة التجارية.....
297	المطلب الثالث: محاكاة تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد منتج YAOURT A BOIRE AROMATISE.....
297	أولاً_ المحاكاة.....
297	1. الاختبارات الإستشراافية وإعداد السيناريوهات.....
297	2. التمثيل.....
298	3. طريقة الأحداث الحرجة.....
298	ثانياً_ تطبيق المحاكاة.....
298	1. ماهو منتج YAOURT A BOIRE AROMATISE ؟.....
299	2. تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد منتج YAOURT A BOIRE AROMATISE ..
306	3. أنشطة سلسلة التوريد التي يجب على المؤسسة تدعيمها للتسيير الأمثل للتكاليف.....
307	4. تقييم للمحاكاة.....
310	خلاصة الفصل التطبيقي.....
311	خاتمة.....
312	نتائج الجانب النظري .....
315	نتائج الدراسة الميدانية .....
317	الاقتراحات.....

319	آفاق الدراسة.....
321	قائمة المراجع.....
338	الملاحق.....

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد.....	1-1
20	إدارة سلسلة التوريد تكامل وإدارة عمليات الأعمال عبر سلسلة التوريد.....	2-1
30	تساوي إدارة سلسلة التوريد في الأهمية مع باقي الإدارات.....	3-1
31	تتبع إدارة سلسلة التوريد لمدير التمويل.....	4-1
32	تتبع إدارة سلسلة التوريد لنائب المدير للشؤون التجارية.....	5-1
33	تتبع إدارة سلسلة التوريد لنائب مدير الإنتاج.....	6-1
55	بناء هيكل سلسلة التوريد.....	7-1
79	الفئات الستة الرئيسية لتكاليف الإمدادات.....	1-2
82	مفهوم التكلفة الكلية.....	2-2
96	تأثير تسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات، تكامل أنظمة المعلومات والقدرة الاستيعابية للمؤسسات على تسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات في سلسلة التوريد.....	3-2
103	تحليل العوامل المؤثرة على تكاليف سلسلة التوريد.....	4-2
129	بوضوح تدفق المصروفات من المصادر إلى الأنشطة ثم إلى المنتجات.....	1-3
131	المبدأ الأساسي لطريقة التكلفة على أساس الأنشطة.....	2-3
153	تحديد الأسعار في التكلفة المستهدفة.....	3-3
157	طريقة التكلفة المستهدفة.....	4-3
159	نموذج Makido للتحكم في التكاليف.....	5-3
193	بدائل عناصر تكلفة أنشطة التوريد والتوزيع دون الإخلال بمستوى المستهلك.....	1-4
195	شروط حصول المؤسسة على الميزة التنافسية.....	2-4
199	مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية.....	3-4
201	سلسلة القيمة لمايكل بورتر.....	4-4
228	متغير نوع القطاع الاقتصادي في عينة.....	1-5
229	متغير نوع النشاط الاقتصادي في عينة الدراسة.....	2-5

231	متغير وظيفة المستجوب في عينة الدراسة.....	3-5
232	متغير عدد الموظفين المستجوبين في عينة الدراسة.....	4-5
233	متغير عدد سنوات عمل المستجوبين في عينة الدراسة.....	5-5
234	متغير مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد في عينة الدراسة.....	6-5
235	متغير سنة نشأة المؤسسة في عينة الدراسة.....	7-5
267	القسم الأول من النموذج.....	8-5
279	القسم الثاني من النموذج.....	9-5
289	القسم الثالث من النموذج.....	10-5
309	محاكاة تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد منتج YAOURT A BOIRE ..... AROMATISE	11-5

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مراحل تطور إدارة سلسلة التوريد.....	1-1
93	مفاهيم إدارة التكلفة لسلسلة التوريد.....	1-2
133	أمثلة عن مسببات التكاليف.....	1-3
136	مراكز الأنشطة والتكاليف الممكن تتبعها.....	2-3
151	الخطوات الرئيسية للتكلفة المستهدفة.....	3-3
174	مصادر بناء الميزة التنافسية.....	1-4
214	عينة الدراسة وعدد الردود.....	1-5
215	النسب الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة.....	2-5
219	المتوسط المرجح.....	3-5
219	محاوير الاستبيان الإحصائي.....	4-5
222	قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاوير.....	5-5
223	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.....	6-5
224	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.....	7-5
225	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.....	8-5
227	خصائص عينة الدراسة.....	9-5
240	إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى تبني مراحل سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....	10-5

243	إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول أثر تسيير سلسلة التوريد في حساب التكاليف المتعلقة بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....	11-5
245	إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى الاعتماد على معطيات السوق المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد.....	12-5
249	إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى معرفة تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....	13-5
252	إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى التحكم في تكاليف سلسلة التوريد من اجل زيادة تنافسيتها.....	14-5
256	إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى تبني مبادئ تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد التي تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....	15-5
258	النسب المئوية لفقرات محور الفرضية الأولى.....	16-5
260	أساليب الإحصاء الوصفي لفقرات محور الفرضية الأولى.....	17-5
263	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الأولى.....	18-5
264	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الثانية.....	19-5
265	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الثالثة.....	20-5
266	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الرابعة.....	21-5
267	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الخامسة.....	22-5
270	النسب المئوية لفقرات محور الفرضية الثانية.....	23-5
272	أساليب الإحصاء الوصفي لفقرات محور الفرضية الثانية.....	24-5
275	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الأولى.....	25-5
276	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الثانية.....	26-5
277	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الثالثة.....	27-5
278	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الرابعة.....	28-5
281	النسب المئوية لفقرات محور الفرضية الثالثة.....	29-5
281	أساليب الإحصاء الوصفي لفقرات محور الفرضية الثالثة.....	30-5
286	مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الأولى.....	31-5
287	تحليل التباين الأحادي ANOVA لأسلوب التكلفة المستهدفة.....	32-5
288	تحليل التباين الأحادي ANOVA لأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة.....	33-5
293	منتجات مؤسسة حضنة حليب.....	34-5
294	المواد الأولية المشتراة.....	35-5
299	مكونات منتج YAOURT A BOIRE AROMATISE.....	36-5

300	.....YAOURT A BOIRE AROMATISE وزن وسعر	37-5
302	.....YAOURT A BOIRE AROMATISE مقدار التكلفة المستهدفة لمنتج	38-5
303	.....YAOURT A BOIRE AROMATISE حساب التكلفة التقديرية لمنتج	39-5
304	.....التكلفة المستهدفة والفرق بين التكلفة التقديرية	40-5
305	.....مقارنة التكلفة التقديرية للوحدة قبل وبعد التعديل	41-5
305	.....الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة التقديرية بعد التعديل	42-5

## مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات تجعلها تعيد التفكير في كل ما تتبناه من أنظمة ومداخل إدارية حديثة، وذلك من اجل مواكبة التطورات المتسارعة في عالم تنامت فيه حركة العولمة بكافة أنواعها، فقد تعدت نطاق القوميات وتجاوزت حدود الدول والأقاليم وأخذت تؤثر في حياه الناس من خلال ما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة، كتحرير الأسواق وظهور العديد من التكتلات وانتشار لظاهرة الاندماج بين مختلف المؤسسات الدولية، ضف إلى ذلك التطورات المستجدة في مجالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، واتساع نطاق استخدام المعلومات وعلى وجه الخصوص الانترنت، التي كانت السبب الرئيسي في انفتاح الأسواق وظهور اتجاهات واستخدامات جديدة في الفكر الإداري المعاصر المعتمد على هذه التكنولوجيا كبروز مفهوم التجارة الالكترونية، الإدارة الالكترونية... وغيرها.

الجزائر ليست بمنأى عن هذه التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات التي يشهدها العالم، وكذلك التحديات الجديدة، وتوجه الدول المتقدمة نحو المزيد من المنافسات المبنية على الجودة، التسعير المناسب والآداء الجيد في الزمان والمكان المناسبين.

كل هذا أدى إلى فرض معايير جديدة على الإدارات الاقتصادية للدول النامية كالجزائر، حتى تتمكن من مواكبة ومسايرة التغييرات التي يشهدها العالم باقتدار.

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم وقبل أي وقت مضى العديد من التحديات للبقاء في أسواق تسودها المنافسة. ومن بين هذه التحديات ضرورة الاستخدام العقلاني والأبجع لمواردها وإمكانياتها وطاقتها المتاحة، وإلزامية عرض المنتجات بجودة عالية وأسعار مناسبة، بل وأيضا تقديم هذه المنتجات وإنتاجها في المكان المناسب، الزمان المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات ورغبات الزبائن. هذا ما يؤكد ويدل على إعادة النظر في مختلف الجوانب، الاستراتيجية والأنظمة التي تتبناها في مختلف الأنشطة الاقتصادية، وذلك حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة لها بكفاءة وفعالية من خلال تحسين الطرق والأساليب المستخدمة في مجالات التسيير.

مواكبة ما هو مستجد من أساليب الإدارة والتسيير تسمح بضمان البقاء في سوق يطالب في الزبائن دائما بكل ما هو عصري، مستحدث ومتطور. فمن بين تلك الأساليب نجد إدارة سلسلة التوريد. فهي وحسب ما هو

متفق عليه قد نشأت نشأة عسكرية مما أضفت عليها العديد من التفوقات والنجاحات، والتي تتميز بقدرتها على مساعدة منظمات الأعمال في مواجهة التحديات التي تواجهها، حيث تعد احد نماذج الإدارة المتكاملة والتي تمكن المنظمة من زيادة كفاءتها في إدارة أعمالها.

لابد على المؤسسات الاقتصادية الاستفادة من إدارة سلسلة التوريد، وذلك لأن هذا العلم يتناول الأنشطة المسؤولة عن تدبير وتحرك المواد الخام والأجزاء والمكونات التي تدخل في العملية الإنتاجية والمنتجات التامة الصنع سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المنظمة، أو خارج المنظمة إلى أسواقها. حيث لابد من التركيز على الاستفادة القصوى من الأطراف التي تعمل معها من اجل توفير احتياجات أسواقها بما يتوافق ويتلاءم مع رغبات، تطلعات، آماني وخواطر الزبائن بأكثر الطرق كفاءة وبراعة وبأقل الجهود والأوقات والتكاليف الممكنة.

انتقال مفهوم إدارة سلسلة التوريد إلى الميدان الاقتصادي كان له اثر كبير، وذلك لاعتراف العديد من الباحثين بأهمية هذه التقنية الحديثة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ومن هنا ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من الدراسات التي تدعم فكرة أهمية تخفيض تكاليف المنتجات من خلال دراسة العلاقات بين أعضاء سلسلة التوريد، على ضوء ذلك، نعالج في عملنا هذا الإشكالية التالية:

### ➤ الإشكالية العامة:

**ما هو دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟**

### ➤ التساؤلات الفرعية:

وفي هذا الصدد، ولتحليل الإشكالية العامة وتشخيص مراميها والإحاطة بجوانبها بدقة وعمق، فقد تم تجزئتها إلى تساؤلات فرعية تتمثل في ما يلي:

1. ما مدى تبني مراحل تسيير سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
2. ما أثر تسيير سلسلة التوريد في حساب التكاليف المتعلقة بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
3. ما مدى تسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
4. ما مدى التحكم في تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

5. ما مدى تبني تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد التي تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

➤ **فرضيات الدراسة:**

بغية تقديم إجابة مؤقتة تدرج في إطار الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، فهذا يستوجب صياغة مجموعة من الفرضيات الاحتمالية محل إثبات ونفي والتي اعتمدها كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث وتتلخص في الآتي:

1. الفرضية الأولى: تسيير تعقيد سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليفها من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الفرضية الجزئية الأولى: تسيير علاقات سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليف سلسلة التوريد من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائري H1-1 .

- الفرضية الجزئية الثانية: تسريع حركية المواد الأولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد H1-2 .

- الفرضية الجزئية الثالثة: تسريع حركية المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد H1-3 .

- الفرضية الجزئية الرابعة: أهمية العلاقات مع الزبائن على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة حساب التكاليف المطلوبة ومجالات التحكم فيها H1-4 .

- الفرضية الجزئية الخامسة: أهمية العلاقات مع الموردين على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة حساب التكاليف المطلوبة ومجالات التحكم فيها H1-5 .

2. الفرضية الثانية: تبني تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الفرضية الجزئية الأولى H2-1: المعلومات المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد مهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الفرضية الجزئية الثانية H2-2: اعتماد تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الفرضية الجزئية الثالثة H2-3: الاعتماد على معطيات السوق المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الفرضية الجزئية الرابعة H2-4: حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 3. الفرضية الثالثة: تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الفرضية الجزئية الأولى H3-1: المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد يسمح بزيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الفرضية الجزئية الثانية H3-2: استعمال أسلوب التكلفة المستهدفة لتسيير سلسلة التوريد له أثر إيجابي على محددات الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الفرضية الجزئية الثالثة H3-3: استعمال أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة لتسيير سلسلة التوريد له أثر إيجابي على محددات الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### ➤ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في موضوعين من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وهما تسيير التكاليف، وإدارة سلسلة التوريد. إذ يعتبران مفهومان حديثا العهد في الدول النامية والتي من ضمنها الجزائر، لذلك فإن إخضاعهما للدراسة الميدانية يعطيها مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع العام الجزائري، والتي تستوجب تبني مدخلي التسيير الإستراتيجي للتكاليف وإدارة سلسلة التوريد من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن ربطها ببعض في موضوع واحد يكون تحت مسمى التسيير الاستراتيجي للتكاليف في سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة وجميع المؤسسات الاقتصادية العالمية بصفة عامة.

#### ➤ أهداف الدراسة:

يتوخى الباحث من خلال هذا البحث السعي الحثيث إلى بلوغ مجموعة من الأهداف في الشطرين الأكاديمي والمهني:

في الجانب الأكاديمي نطمح إلى عرض النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة ومحاولة إثرائها كما يلي:

- التعرف على واقع تسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- تسليط الضوء الكاشف عن العلاقة التناغمية بين تسيير تكاليف سلسلة التوريد والميزة التنافسية في سبيل الإجابة عن إشكالية موضوع أطروحتنا؛

- توثيق التجربة الجزائرية في إدارة سلسلة التوريد وتعميمها لتستفيد منها الدول العربية والدول الأخرى؛

أما بالنسبة للجانب المهني وما تهتم به المؤسسات بصفة مباشرة، نحاول تبيان لكيفيات:

- الارتقاء بنتيجة المؤسسة إلى أفضل مستوى بالاستعمال الفعال لإدارة سلسلة التوريد؛

- الوصول إلى أدنى حد للتكاليف في سلسلة التوريد للمؤسسات الاقتصادية؛

### ➤ أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من المعايير الذاتية، وجملة من الدوافع الموضوعية جعلت منا نختار هذا الموضوع، يمكن إنجازها فيما يلي:

### ➤ أسباب ذاتية:

- إرادة الباحث وميوله الشخصي في مواصلة البحث في هذا المجال؛

- اكتساب معلومات ومعارف جديدة فيما يخص هذا الأسلوب.

### ➤ أسباب موضوعية:

- المساهمة في الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع لاسيما وأننا نعتقد أنه يستوجب التعمق فيما يخص واقع المؤسسات الجزائرية؛

- إثراء مكتبة جامعتنا بمرجع متخصص في هذا الميدان، وسد الفراغ الموجود حول الموضوع وتقليص الفجوة البيبليوغرافية؛

- لأنه يدخل في صلب التخصص الأكاديمي المدروس (إدارة المنظمات)، وروح الفضول في اكتشاف فحوى الموضوع؛

- محاولة التعرف بقدر الإمكان عن مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي للتكاليف في سلسلة التوريد في المؤسسات من عدمه، لأننا نسجل بكل أسف مدى التأخر الحاصل في هذا المجال على المستوى النظري أو التطبيقي في القطاع الإقتصادي أو الأكاديمي؛

- توضيح الرؤية حول هذه التقنية (SCM) وإظهار أهميتها.

## ➤ حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث العلمي المتعلقة بالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بغية الاقتراب من الموضوعية وتسهيل الوصول إلى استنتاجات منطقية، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة، لذلك ارتأى الطالب ضبط معالم الموضوع ومعالجته بشكل يسمح باستيعاب مضمونه بدقة وفهم مكوناته بوضوح في شقيه النظري والميداني، لهذا جاءت هذه الدراسة مركزة على الجوانب التالية:

] في الجانب النظري، من حيث بعده الزمني فتمت فيه المعالجة بالاعتماد على أهم النظريات والمقاربات الحديثة مدعمة بقرائن وأمثلة من الواقع لتقريب المعنى إلى ذهن القارئ؛ ومن حيث البعد المكاني فاقصرنا فيه على جمع المادة العلمية والوثائقية والإلكترونية.

] في الجانب التطبيقي، اقتصر الإطار المكاني على دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية داخل الحدود الإقليمية للدولة الجزائرية.

أما عن الحدود الزمنية لهذا البحث فهو محدد بالسنوات 2013 - 2016.

## ➤ منهج الدراسة:

قصد الإحاطة والإلمام بأهم وأبعاد ومضامين الدراسة، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة وكذا إثبات أو نفي مدى صحة الفرضيات، سنعتمد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي اعتمدت تسيير تكاليف سلاسل التوريد، باستعمال أداة الاستبيان، لنقوم بعدها بدراسة كمية للمعطيات المحصل عليها عبر استعمال برنامج SPSS، فهذه المنهجية والنتائج المحصل عليها تسمح لنا بتعميم النتائج على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما سنتوجه نحو دراسة حالة من خلال اعتماد منهج المحاكاة لتدعيم إبراز أهمية تقنيات تسيير التكاليف في زيادة تنافسية المؤسسات الجزائرية.

## ➤ الدراسات السابقة:

من بين الدراسات الجامعية التي سنعتمد عليها لانجاز هذا العمل نذكر ما يلي:

1- دراسة **Hasti Eiliet (2013)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **windsor**، تحسين التكاليف

التشغيلية لمورد واحد - سلسلة توريد مصنع. ركزت هذه الأطروحة على سلسلة توريد لمورد واحد ومصنع واحد، حيث بينت هذه الأطروحة تركيز المصنع حول البحث عن الأوامر المناسبة من أجل الحصول على الكميات المناسبة من المواد بهدف التقليل من التكاليف الإجمالية للعمليات التشغيلية.

2- دراسة **Teemu (2011)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Helsinki**، تدعيم قرارات سلسلة التوريد كأداة

فعالة خلال عملية تطوير منتج جديد. تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من أن تدعيم قرارات سلسلة التوريد عبارة عن طريقة وأداة فعالة خلال عملية تطوير منتج جديد، وأشارت الدراسة إلى وجود القليل من الطرق التي عاجلت نمذجة سلسلة التوريد وتحليل الاحتياجات التي تفرضها عملية تطوير منتج جديد، حيث تؤدي هذه العلمية إلى ظهور بدائل عديدة للهيكل الإنتاجية، فهذا ما يستدعي حضور سلسلة التوريد لدراسة كل بديل وحشد الجهود للبحث عن البديل الأمثل بفعالية.

3- دراسة **Martin Poiger (2010)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **veinna** تحسين أداء عملية سلسلة

التوريد من خلال الحد من التقلبات. حيث عاجلت هذه الدراسة الكيفية التي من خلالها يمكن الحد من التقلبات وعدم التأكد التي تظهر في سلسلة التوريد، وبالتالي تحسين أداء عملية سلسلة التوريد، وتؤكد هذه الدراسة على أن مفاهيم إدارة العمليات أصبحت مرتبطة بمفاهيم إدارة سلسلة التوريد، ومع التركيز بشكل خاص على دور المعلومات وقدرتها على الحد من التقلبات. وقد خلصت الدراسة إلى أن التعامل مع التقلبات داخل سلسلة التوريد هو التحدي الرئيسي لكل مدير سلسلة التوريد، وبسبب أن هناك دائما نوع من عدم اليقين والتقلبات فهذه الدراسة تساعد على تنظيم هذا المجال الواسع من العمل داخل سلسلة التوريد.

4- دراسة **Jouni Kauremaa (2010)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Helsinki (Finland)**، دراسات على

استعمال أنظمة التجارة الالكترونية في إدارة سلسلة التوريد. أوضحت هذه الدراسة أن إدارة سلسلة التوريد تستعمل أنظمة التجارة الالكترونية كطريقة للعلاقات، أي بمعنى التقرب من العملاء أكثر مما ينبغي، وكذلك كطريقة لتحقيق التصميم المثالي من خلال تلك العلاقات. كما تصبح إدارة سلسلة التوريد نفسها

كعملية أي تستند إلى العمليات، فضلا عن تحقيق هدفها التجاري. وبالتالي فهذه الدراسة تساهم في كيفية الاستفادة على نحو فعال من أنظمة التجارة الالكترونية المعاصرة في إدارة سلسلة التوريد.

5- دراسة **JUDIT NAGY (2010)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Covinus**، أصناف سلاسل التوريد وأدوات للإدارة، دراسة تحليلية. تهدف هذه الأطروحة إلى تحديد تقنيات وأدوات إدارة سلسلة التوريد، وأصناف سلسلة التوريد وخصائصهم، حيث يتم تحديد سلسلة التوريد الملائمة للمؤسسة وإمكانية الحصول على أقصى منفعة من تبني صنف من أصناف سلسلة التوريد.

6- دراسة **Riikka Kaipia (2007)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Helsinki**، **تنسيق سلسلة التوريد \_ دراسات على آليات التخطيط وتبادل المعلومات**. تعالج هذه الدراسة تنسيق الآليات خصوصا بالذكر، آليات تخطيط سلسلة التوريد للشركات المصنعة. وتشير هذه الدراسة إلى انه يجب أن يستهدف تبادل المعلومات على توفير معلومات دقيقة، ذات مصداقية وموثوقة لصناع القرار.

7- دراسة **Ashish A. Thatte (2007)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Toledo**، **الميزة التنافسية من خلال استجابة سلسلة التوريد وممارسات إدارة سلسلة التوريد**. ركزت هذه الأطروحة على دراسة تأثير متخلف ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق ميزة تنافسية وأهميتها في تسريع الاستجابة على مستوى سلسلة التوريد، كما وضحت أبعاد الاستجابات الضرورية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة على مستوى سلسلة التوريد.

8- دراسة **Jaana Auramo (2006)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Helsinki**، **الآثار المترتبة على مدى رؤية سلسلة التوريد \_ فائدة تنفيذ المعاملات وإدارة شبكة الموارد**. إن هذه الدراسة قد فحصت عن الكيفية التي من خلالها يمكن تحسين مدى الرؤية في إدارة سلسلة التوريد وإمكانية استغلالها، هذا ما يساعد على جلب مطالب جديدة في مجال إدارة سلسلة التوريد من جهة، ويؤدي إلى بروز فرص للابتكار في العمليات التجارية من جهة أخرى. وبالتالي لا بد من بناء نموذج نظري لوصف دور الرؤية في إدارة سلسلة التوريد.

9- دراسة **Gerard Joseph Burke (2005)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Florida** **استراتيجيات المصادر في سلسلة التوريد**. تركز هذه الأطروحة على الفهم العميق لمدخل إدارة سلسلة التوريد، وبشكل كبير على الاتصال \_ ضد تيار **SCM** \_ بين المؤسسة والموردين أو ما تسمى منابع التوريد، حيث تشير هذه الدراسة إلى إن الحل الأمثل للشركة هو التعامل مع العديد من الاستراتيجيات لمصادر التوريد، في حالة ما إذا

كانت هناك موثوقية منخفضة وتكاليف مرتفعة. وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الاتساق بين إدارة سلسلة التوريد واستراتيجيات المصادر.

10- دراسة **Deepak Iyengar (2005)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Mrayland**، تأثير تكاليف

المعاملات وآليات التنسيق على طول سلسلة التوريد. تهدف هذه الأطروحة البحث دراسة لتكاليف المعاملات وآليات التنسيق من أجل معرفة تأثير ذلك على إدارة سلسلة توريد المؤسسات، مع الإشارة إلى أهمية العلاقات الموجودة بين أطراف سلسلة التوريد والآليات التي تتم من أجل التنسيق بينهم، وأهمية معرفة تكاليف المعاملات من أجل التأثير على إدارة سلسلة التوريد.

11- دراسة **Reham Eltantawi (2005)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Florida**، تأثير المهارات

الإستراتيجية على أداء سلسلة التوريد. نظرة مستندة على الموارد. ركزت هذه الدراسة على البحث عن إيجاد علاقة بين مهارات إدارة سلسلة التوريد الإستراتيجية، تحقيق التكامل مع الموردين ووظائف إدارة سلسلة التوريد، والذي بدوره يساعد على الفهم العميق للعلاقات التي تتم مع الموردين وأهمية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

12- دراسة **JARI COLLIN (2003)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Helsinki**، اختيار سلسلة التوريد

المناسبة للعملاء في مؤسسات الأعمال: تركز هذه الأطروحة على تكامل سلسلة التوريد مع كل ما يتعلق بالعلاقات مع الموردين، حيث تهدف هذه الأطروحة إلى التعريف ووصف العوامل الرئيسية التي تسمح باختيار سلسلة توريد مؤسسة لتوافق متطلبات العملاء وتحقيق الأهداف المتمثلة في تلبية حاجات ورغبات العملاء.

13- دراسة **Li, S (2003)**: أطروحة دكتوراه، جامعة **Toledo**، النموذج المتكامل ممارسات إدارة

سلسلة التوريد، الأداء والميزة التنافسية. تركز هذه الأطروحة في البحث عن نموذج يجمع مختلف ممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين، الزبائن الأطراف المشاركة) والكيفية التي يتم بها تحسن أدائهم فضلا عن تحسين أداء سلسلة التوريد، كل هذا سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في كونها تعالج موضوع من المواضيع الحديثة ومدى تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هذا الموضوع يهدف إلى إبراز أهمية دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## ➤ هيكلية وتقسيم الدراسة:

قصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث تم إدراج مضامينه، وعرض محتوياته في أربع فصول نظرية وفصل تطبيقي. وقد تم التمهيد والاستهلال بمقدمة عامة تم فيها طرح الإشكالية بروافدها المعروفة منهجيا، ثم قام الباحث بتجزئة هذه الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول كان بعنوان الإطار المفاهيمي لسلسلة التوريد حيث تناولنا فيه أربع مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إدارة سلسلة التوريد والمبحث الثاني إلى مكانة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي وعناصرها، وطرقنا في المبحث الثالث إلى مهام سلسلة التوريد والعوامل المؤثرة على تصميمها، كما وخصصنا المبحث الرابع للخطوات التي يجب اتخاذها لتنظيم وإدارة سلسلة التوريد.

والفصل الثاني تطرقنا إلى إدارة تكاليف سلسلة التوريد وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، كان المبحث الأول بعنوان المحاسبة الإدارية وإدارة سلسلة التوريد ثم خصصنا المبحث الثاني لدراسة تسيير التكاليف في سلسلة توريد المؤسسة أما المبحث الثالث فسيتم فيه ذكر العوامل المؤثرة على تسيير تكاليف سلاسل التوريد.

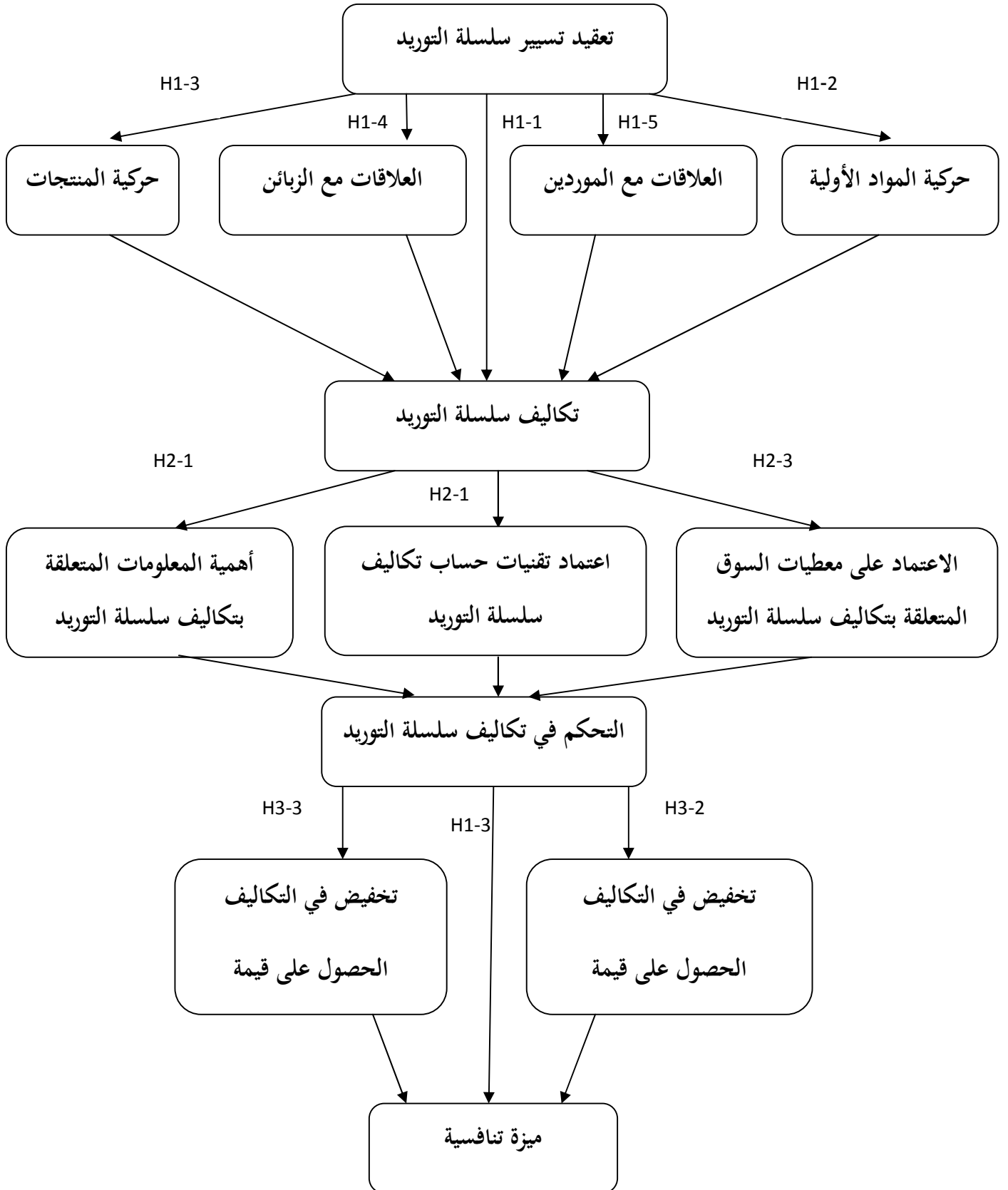
وأما عن الفصل الثالث قمنا فيه بدراسة تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد المؤسسات الاقتصادية، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى العوامل التي تتحكم في تسيير تكاليف سلسلة التوريد والمبحث الثاني تناولنا فيه تخفيض تكاليف سلسلة التوريد، وفيما يخص المبحث الثالث فتم تخصيصه لاستخدام التكاليف على أساس النشاط من أجل تسيير تكاليف سلسلة التوريد، أما عن المبحث الرابع فتم فيه التطرق إلى استخدام تقنية التكلفة المستهدفة من أجل تسيير تكاليف سلسلة التوريد.

وفيما يتعلق بالفصل الرابع كان بعنوان تكاليف سلسلة التوريد والتنافسية، فتم تقسيمه إلى أربع مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه سلسلة التوريد التنافسية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى فرص البحث عن مزايا تنافسية على مستوى سلسلة التوريد، والمبحث الثالث تم فيه ذكر علاقة الاستراتيجيات التنافسية بإدارة سلسلة التوريد، والمبحث الرابع تم تخصيصه لاتجاهات سلسلة التوريد التي تساعد على الحصول على ميزة تنافسية.

والفصل الخامس: يتضمن الدراسة الميدانية، وسنتطرق فيه إلى شرح منهج الدراسة وكيفية جمع المعلومات بالتفصيل، وشرح ميدان الدراسة لعرض النتائج فيما بعد، ثم ناقش النتائج للتأكد من اختبار الفرضيات، وسنقوم

بتدعيم دراستنا الميدانية من خلال محاكاة لتقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد مؤسسة حضنة حليب. وسننهي بحثنا بخاتمة.

### نموذج البحث



## تمهيد:

تشهد العديد من الميادين تطورات متسارعة خصوصاً الاقتصادية منها، لذا يتوجب على المؤسسات مراعاة هذه التطورات وذلك بتبني المداخل الإدارية الحديثة، إذ تعتبر هذه الأخيرة ضرورة للبقاء في أسواق تشهد المنافسة الشاملة.

فقد تعددت المداخل الإدارية الحديثة لكن ما يهمنا في هذا الصدد إدارة سلسلة التوريد باعتبارها مدخل من المدخل المتعلقة بتسيير عمليات التمويل والتوزيع على مستوى المؤسسات، كما إنه من الضروري تتبع جميع الأنشطة المتعلقة بالتسيير الفعال للمواد الأولية المستلمة من المصادر إلى غاية جعلها منتجات موجهة نحو الموزعين وذلك من أجل الحصول على مزايا تنافسية.

بناءً على ذلك فقد ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، ففي بادئ البدء تطرقنا إلى ماهية إدارة سلسلة التوريد أما المبحث الثاني كان بعنوان مكانة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي وعناصرها، والمبحث الثالث يتمثل في مهام سلسلة التوريد والعوامل المؤثرة على تصميمها أم المبحث الرابع فهو الخطوات التي يجب اتخاذها لتنظيم وإدارة سلسلة التوريد.

## المبحث الأول: ماهية إدارة سلسلة التوريد

إن التطورات التي تشهدها العديد من المؤسسات الصناعية منها أو الخدمية يمكن إسناده إلى قدرة هذه المؤسسات على إيجاد أدوات حديثة مكنتها من الاستفادة القصوى من نتائج الشراكة مع الأطراف التي تعمل معها من أجل توفير احتياجات أسواقها وبما يتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلكين بأكثر الطرق كفاءة وبراعة وبأقل التكاليف الممكنة.

إن تبني منهجيات حديثة لتسيير عمليات التموين والتوزيع لدراسة واقع المؤسسات على المستوى العالمي يظهر بأن الفترة الحالية تشهد توجه متزايد نحو تطوير وتفعيل سلسلة التوريد وتحسين تسييرها من أجل منح المؤسسة مزايا تنافسية.

## المطلب الأول: نشأة إدارة سلسلة التوريد

إن التطورات التي تشهدها العديد من المؤسسات الصناعية منها أو الخدمية، والذي يمكن إسناده إلى قدرة هذه المؤسسات على إيجاد أدوات حديثة مكنتها من الاستفادة القصوى من نتائج الشراكة مع الأطراف التي تعمل معه، من أجل توفير احتياجات أسواقها وبما يتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلكين بأكثر الطرق كفاءة وبراعة وبأقل التكاليف الممكنة، لهذا لم يعد السعر هو الأداة الوحيدة التي تحقق هذه الأهداف وإنما تم ابتكار بعض الأساليب الإدارية التي أظهرت فعاليتها في هذا الجانب، والتي يعتبر التوريد أحد أهم هذه التقنيات الحديثة.

إن النجاحات التي تحققت فيما مضى بخصوص مفهوم التوريد في الميدان العسكري ساهمت في انتقال هذا المفهوم إلى الميدان الاقتصادي عن طريق Crowell سنة 1901 والتي تطرق فيها إلى عمليات التوزيع المادي للمنتجات الفلاحية من خلال الإشارة إلى جانب الإمداد في عمليات التوزيع وتوضيح دوره الفعال، ورغم اعتراف العديد من الباحثين بأهمية هذه التقنية بالنسبة للمؤسسة إلا أنه لم ينظر إليها كوظيفة مستقلة وقائمة بذاتها إلا بعد سنة 1945 التي تعتبر نقطة الانطلاقة الفعلية لتطور إدارة سلسلة التوريد<sup>1</sup>.

الانتقال البارز لمفهوم إدارة سلسلة التوريد من الميدان العسكري إلى الميدان الاقتصادي منح أفضلية كبيرة لهذا النوع من الإدارة، إذ يعتبر المفهوم الحديث لإدارة سلسلة التوريد نتاج للجهود السابقة التي تحققت في الميدان العسكري والتي تمت من قبل الباحثين من جهة والتجسيد الفعلي لهذا المفهوم على مستوى المؤسسات من جهة أخرى.

ولقد تم استحداث مصطلح إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management من قبل الخبيرين الاستشاريين Oliver and Webber سنة 1982<sup>2</sup>. وكاختصار لذلك يتم استخدام SCM، كما انه أصبح استخدام سلسلة التوريد وسيلة لخلق المزايا التنافسية وتدعيم أداء المؤسسات<sup>3</sup>. وفي السنوات القليلة الماضية تم

مجلة الباحث - عدد 09،

الخطية بالأهداف

<sup>1</sup> نسبية لعرج مجاهد ومصطفى طويطي: تحديد مثولية

2010، ص ص 116-127، ص 116.

<sup>2</sup> Stadler hartmu & christoph kilger. 2004. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND ADVANCED PLANNING**, concepts, models, software and case studies, germany, springer berlin hiedelberg, third edition.

<sup>3</sup> David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer: **BEST VALUE SUPPLY CHAIN : A KEY COMPETITIVE WEAPON FOR THE 21st CENTURY**, Business Horizons, V 51, Issue 3, p.p.235-243, p236.

استخدام إدارة سلسلة التوريد في العديد من الفروع على نحو متزايد، مثل صناعة الطائرات، السيارات، الادوية، الاتصالات، المنسوجات، الملابس، تجار التجزئة، البناء، الرعاية الصحية وحتى تصنيع التكنولوجيا العالية<sup>1</sup>.

إن هذا التنوع في استخدام إدارة سلسلة التوريد يؤكد على أهمية هذا النوع من الإدارة لكونه أدى إلى نتائج جيدة تسمح حتى بزيادة التنافسية للمؤسسات، ومنحها أفضلية على غيرها من المؤسسات التي تطبق الأساليب التقليدية، وحتى المؤسسات التي تطبق إدارة سلسلة التوريد تختلف فيما بينها من حيث الكفاءة والفعالية في تطبيق هذا النوع من الإدارة، فكلما كان التحكم جيد وكبير في تطبيق وتبني هذا النوع من المداخل كلما زاد الإدراك والفهم العميق لعمليات إدارة سلسلة التوريد من جهة، ومن جهة أخرى تحسين أداء المؤسسات والتأكيد على ضرورة جعل إدارة سلسلة التوريد كوظيفة مستقلة وقائمة بذاتها.

والجدول الموالي يوضح تطورات سلسلة التوريد والمتمثلة في خمسة مراحل:

### جدول رقم 1-1: مراحل تطور إدارة سلسلة التوريد

التصميم التنظيمي	تركيز الإدارة	SCM
المرحلة 1: - ما قبل 1960		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وظائف الخدمات اللوجيستية</li> <li>- الروابط الداخلية ضعيفة بين الخدمات اللوجيستية</li> <li>- نفوذ إدارة اللوجستيات قليلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء العمليات</li> <li>- تدعيم المبيعات والتسويق</li> <li>- مراقبة المخزون</li> <li>- كفاءات النقل</li> </ul>	التخزين والنقل
مرحلة 2: 1960 - 1980		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخدمات اللوجيستية</li> <li>- ازدياد قوة نفوذ إدارة اللوجستيات</li> <li>- تطبيقات الحاسوب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخدمات اللوجيستية</li> <li>- تسيير التكاليف الإجمالية</li> <li>- تحسين العمليات</li> <li>- خدمة العملاء</li> <li>- اللوجستيات كمزايا تنافسية</li> </ul>	تسيير التكاليف الإجمالية
مرحلة 3: 1980 - 1990		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوسع في وظائف الخدمات اللوجيستيات</li> <li>- تخطيط سلسلة التوريد</li> <li>- تدعيم إدارة الجودة الشاملة</li> <li>- التوسع في وظائف الخدمات اللوجيستية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط اللوجستيات</li> <li>- استراتيجيات سلسلة التوريد</li> <li>- التكامل مع وظائف المؤسسة</li> <li>- التكامل مع عمليات القنوات</li> </ul>	تكامل إدارة اللوجستيات
مرحلة 4: 1990 - 2000		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشريك التجاري عبر الشبكات</li> <li>- المنظمات الافتراضية</li> <li>- تطور منسق للأسواق</li> <li>- أسلوب المقارنة وإعادة الهندسة</li> <li>- مقاييس إدارة الجودة الشاملة لسلسلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظرة الإستراتيجية لسلسلة التوريد</li> <li>- إستخدام تكنولوجيا الشبكة الخارجية</li> <li>- نمو قناة التحالفات المنسقة</li> </ul>	إدارة سلسلة التوريد

<sup>1</sup>Dmitry Ivanov ,Boris Sokolov. 2010. **ADAPTIVE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, London, Springer-Verlag p06.

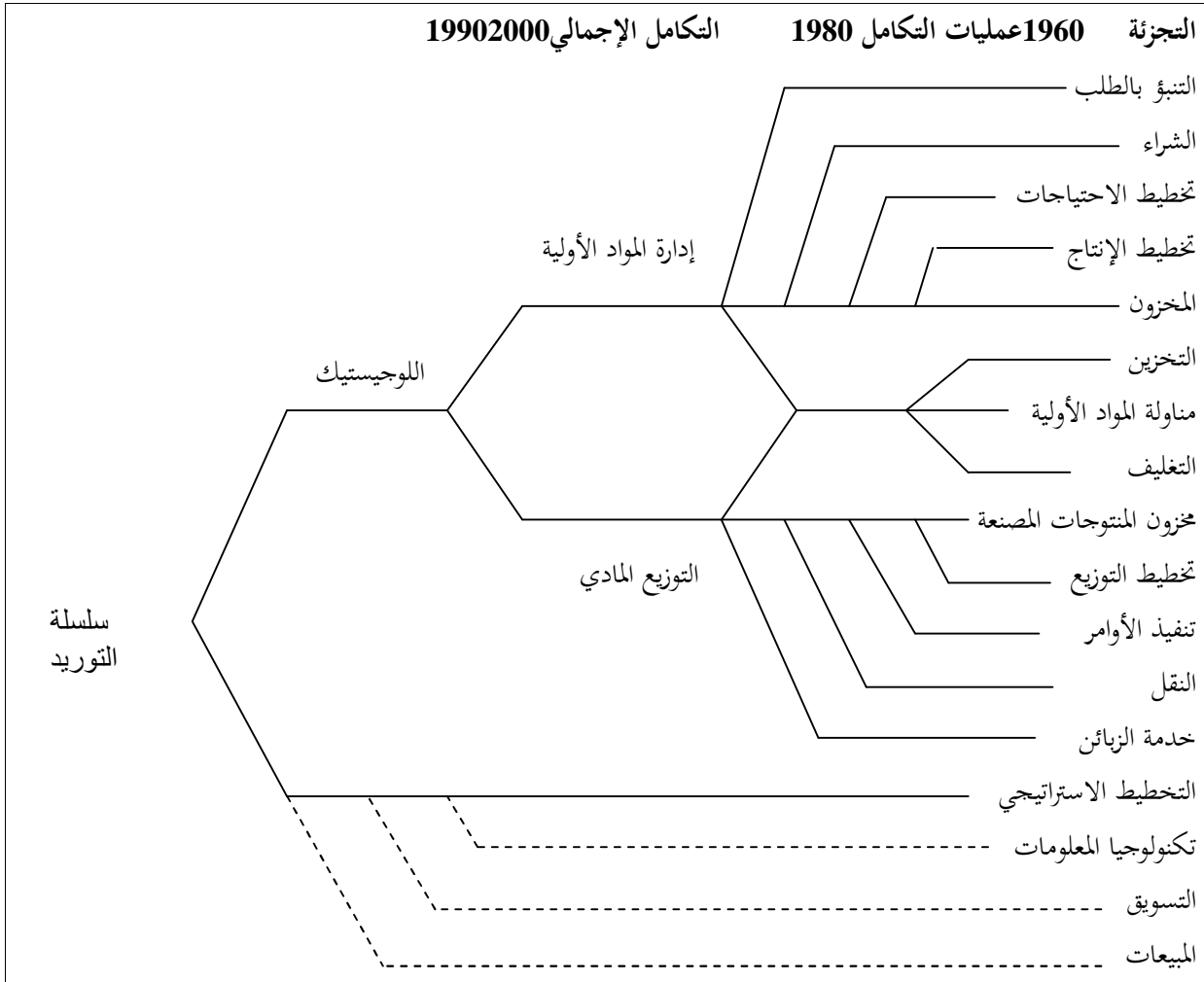
	- التعاون لحشد كفاءة القنوات	التوريد
مرحلة 5: ما بعد 2000		
إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية	- تطبيقات الانترنت لمفهوم إدارة سلسلة التوريد - تبادل فوري منخفض التكاليف لجميع قواعد البيانات - معلومات الكترونية - إدارة سلسلة التوريد المتزامنة	- مراكز البيع الإلكترونية - التبادلات السوقية - المرونة التنظيمية

**Source: David F. Ross, *e-supply chain management*, United States of America, St. Lucie Press, 2003, p06.**

إن الجدول الموضح أعلاه يؤكد على أن سلسلة التوريد قد مرت بالعديد من المراحل لتكتسب صفتها الحالية. فقد كانت النظرة إليها تقليدية في كونها كأداة طريقة النقل والتخزين التي تقوم بها المؤسسة، بعدها زاد الاهتمام بالتكاليف لكونها أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، ومن ثم صار المصطلح بما يسمى اللوجستيات والذي جاء بعده مفهوم إدارة سلسلة التوريد، ومع التطورات التكنولوجية أصبحت تسمى سلسلة التوريد الإلكترونية.

كما أن هناك تصنيف آخر للتطور إذ يوضح أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد قد لقي تطورات متعددة والتي آلت إلى تشكيله في الوقت الحالي على النحو التالي:

شكل رقم 1-1: تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد



Source: Ballou R.H. The evolution and future of logistics and supply chain management. European BusinessReview 2007, 19 (4), 332-348.

تم النظر من طرف معظم الممارسون، الاستشاريون والأكاديميون إلى أن إدارة سلسلة التوريد على أنها تختلف عن اللوجيستك، وهذا الشكل يؤكد على وجود اختلاف بين إدارة سلسلة التوريد واللوجيستك، إذ يتمثل الاختلاف الرئيسي بينهما في كون إدارة سلسلة التوريد تحتوي على وظائف أكثر من اللوجيستك، حيث تعتبر إدارة متكاملة عبر حدود المؤسسة، وبالتأكيد إن هذا التعقيد<sup>1</sup> في الوظائف من حتميات هذا العصر المتسارع التغيرات، لذا فإن فعاليات إدارة سلسلة التوريد تذهب إلى أبعد من اللوجيستك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مارك داي وآخرون، ترجمة: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 217-219.

<sup>2</sup> العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل ابراهيم: إدارة سلسلة التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

إن الشكل أعلاه يؤكد على ضرورة معرفة العمليات ذات الصلة بموضوع إدارة سلسلة التوريد، لذا لا بد على الإداريين أن ينتبهوا إلى موضوع هذه العمليات والذي يكتسي أهمية بالغة على مستوى إدارة سلسلة التوريد. فقد تزايد الإدراك حول اعتبار إدارة سلسلة التوريد كتكامل عمليات الأعمال الرئيسية على طول سلسلة التوريد، كما إن ترشيد العمليات عبر المؤسسة أصبح من التحديات الرائدة في مجال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتسريع العمليات التشغيلية. فعلى سبيل المثال لا الحصر، عمليات تنفيذ الأوامر وإدارة العلاقات مع العملاء<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة سلسلة التوريد

ظهر مفهوم إدارة سلسلة التوريد في الخمسينيات من القرن الماضي، إذ تم استخدامه في الميدان العسكري لمدة طويلة. حيث أن هذا المصطلح يصف أنشطة ومهام إدارة الأنشطة. يمكن ترجمتها إلى «سلسلة التموين»، «chain d’approvisionnement»، لكن مصطلح «approvisionnement» لا يسمح بالتعبير عن المعنى الفعلي لـ «supply chain». غالباً ما تعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها " الخطوات المتعاقبة للإنتاج والتوزيع لمنتج معين من المنبع إلى المصب أي من موردي موردي المنتجين إلى غاية زبائن الزبائن"<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكن القول أنه خلال العقدين الماضيين، شهد مفهوم إدارة سلسلة التوريد العديد من التطورات نظراً للتطورات المشهودة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية. إن هذا المفهوم قد لقي اهتماماً من قبل العديد من الباحثين فهناك من يعتبره كعامل رئيسي ومهم في التنافسية<sup>3</sup>، (Porter, 1985)<sup>4</sup> Jones, 1989).

إن المدخل المسمى بإدارة سلسلة التوريد قد أولى الاهتمام بموردي الموردين وزبائن الزبائن، هذا ما يعني سلسلة طويلة من العمليات التي لو تم التحكم فيها وإدارتها بعناية لصارت كعامل من العوامل الرئيسية في زيادة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المتبنية مثل هذا النوع من المداخل.

<sup>1</sup>V.Juscus ،V. Grigaite. 2011, **RELATIONSHIP MARKETING PRACTICE IN LIHUANIAN LOGISTICS ORGANIZATION** ، Baltic Journal of Management ،6 ( 1 ):71-88.

<sup>2</sup>Yves pinor &Michel fender, .2008. **LOGISTIQUE, PRODUCTION, DISTRIBUTION** . soutien, 5eme édition, DUNOD, paris, p.05.

<sup>3</sup>Michael. PORTER. 1985. **COMPETITIVE ADVANTAGE**. New York: Free Press.

<sup>4</sup>Jones C. 1989. **SUPPLY CHAIN MANANGEMENT – THE KEY ISSUES**. BPICS “Control”, October/November P.P. 23-27.

وهناك من يعتبر أن الكتابات العلمية والمتعلقة بميدان إدارة سلسلة التوريد قد أغنت هذا الميدان بتعاريف متعددة كل منها يعالج جهة متعلقة بإدارة سلسلة التوريد. فمن بين تلك التعاريف ما قدمه (Handfield and Nichols)<sup>1</sup> حيث اعتبر أن سلسلة التوريد تشمل كل الأنشطة المتجمعة معا بدءا بتدفق وتحويل السلع من الحالة الأولى والمتمثلة في المواد الأولية، وذلك عبر مراحل ناجحة إلى المستهلك النهائي، مع ضرورة كون هذه الأنشطة متعلقة بتدفق المعلومات. إذ إن المعلومات والموارد تتحرك على طول سلسلة التوريد ذهابا وإيابا أو بالأحرى عموديا وأفقيا.

كما تم تعريفها على أنها: "تصميم، صيانة وتشغيل عمليات سلسلة التوريد من أجل تلبية حاجات المستخدم النهائي"<sup>2</sup>.

كما عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1962 الإمداد على أنه: "تلك العمليات الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء"<sup>3</sup>.

إدارة سلسلة التوريد هي عبارة عن نظام يشمل مجموعة من الأشخاص، المعلومات، الأنشطة والموارد تشارك من أجل خلق منتج ومن ثمة نقله إلى الزبائن.<sup>4</sup>

كما تعرف إدارة سلسلة التوريد على أنها إدارة علاقات مصادر المواد الخام مع الموردين وقنوات توزيع الخدمات مع الزبائن لتقديم أفضل قيمة للعملاء وبأقل تكلفة على مستوى سلسلة التوريد ككل.<sup>5</sup>

هذه التعريفات توضح الأهمية الكبيرة لإدارة سلسلة التوريد حيث تم اعتبارها كسلسلة من العمليات المتكاملة التي تبدأ من مورد الموردين وتنتهي عند زبائن الزبائن، حيث تتخلل هذه العمليات المتكاملة نظام معلومات ومجموعة من الأنشطة (المتمثلة في: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التنظيم، التدفق، التحويل، التصنيع، التصميم، الصيانة، التوزيع) والتي تسمح بطريقة متكاملة في خلق منتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة.

<sup>1</sup>Handfield, R. B., Nichols E. L. 1999. **INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. New Jersey: Prentice Hall.

James B. Ayers. 2001. **HAND BOOK OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, Printed in the United States of America, p07.

<sup>3</sup>عبد الرحمن ادريس، ارة الاعمال اللوجيستية، الامداد والتوزيع المادي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص20.

<sup>4</sup>David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer, op.cit. p236.

<sup>5</sup>Martin christopher 2005. **LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, creating value-adding networks**, pearson education, Geart Britain, third edition, p05.

من جهة أخرى يستوجب على الشركات في أي سلسلة توريد اتخاذ قرارات فردية وجماعية، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار تحركاتها في خمس مستويات محددة لشكل ومضمون سلسلة التوريد<sup>1</sup>:

- الإنتاج: ما هي المنتجات المطلوبة في السوق؟
- المخزون: ما هي المخزونات التي يجب الاحتفاظ بها على مستوى كل مرحلة في سلسلة التوريد؟
- الموقع: أين يجب أن تكون مرافق الإنتاج والتخزين في الموقع المناسب؟
- النقل: كيف يتم تحريك المخزون من موقع إلى آخر؟
- معلومات: كم هو قدر المعلومات التي ينبغي جمعها وكم قدر المعلومات الواجب مشاركتها؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة وضبط المستويات من شأنه أن يحدد معالم سلسلة التوريد والتي تتمحور حول ثمان عمليات أساسية وهي<sup>2</sup>:

- 1- إدارة العلاقات العامة مع العملاء؛
- 2- إدارة الخدمة المقدمة للعملاء؛
- 3- إدارة الطلب؛
- 4- تنفيذ أوامر العملاء؛
- 5- إدارة تدفقات التصنيع؛
- 6- الشراء؛ تم إعادة تسمية عملية الشراء بـ " إدارة علاقات الموردين "<sup>3</sup>.
- 7- تطوير المنتج وتسويقه؛
- 8- العوائد، ولمزيد من التوضيح تم تغيير عملية العوائد إلى " إدارة العوائد "<sup>4</sup>.

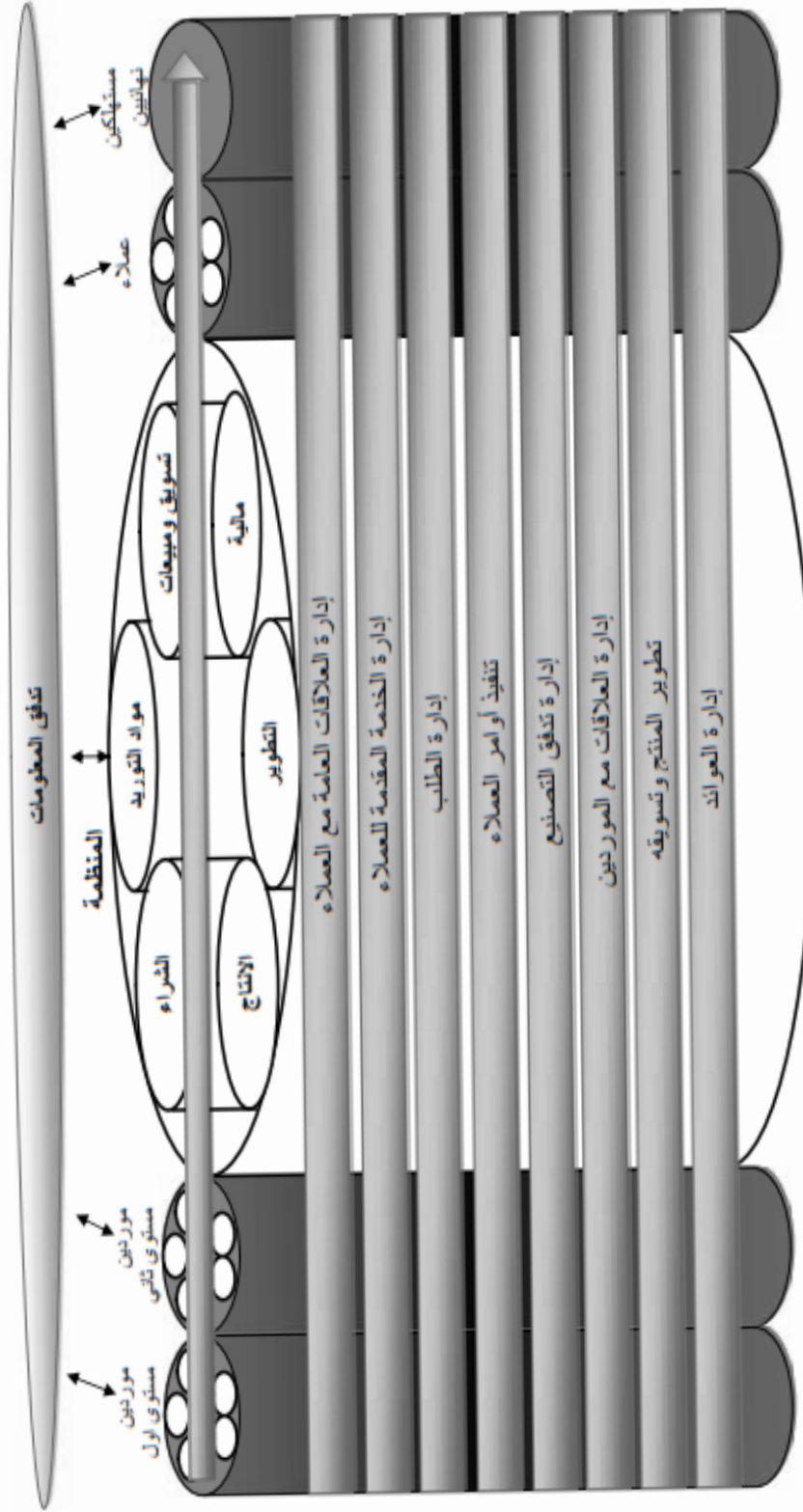
<sup>1</sup>Michael H. Hugos. 2006. **ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition, p05.

<sup>2</sup>Cooper, Martha C., Douglas M.Lambert and Janus D. Pagh. 1997.**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: MORE THAN A NEW NAME FOR LOGISTICS**, The International Journal of Logistics Management, V. 8, No. 1, pp. 1-14, p10.

<sup>3</sup>Croxton, K. L, Garcia- Dastugue, S. J, Lambert, D. M., Rogers, D. S. 2001. **THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROCESSES**, The International Journal of Logistics Management, V. 12, No. 2, , 13-36.

<sup>4</sup>Croxton, K. L., Garcia- Dastugue, S. J, Lambert, D. M., Rogers, D. S: op.cit. p14.

شكل رقم 2-2: إدارة سلسلة التوريد  
تكاملي وإدارة عمليات الأعمال عبر سلسلة التوريد



Source: Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh, 1998. "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, V. 9, N. 2, p. 2.

يوضح الشكل السابق رقم 2-2 أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يركز بصورة أساسية على ضرورة قيام المنظمة بمنح الاهتمام الكبير للعملاء وذلك بتلبية حاجاتهم و رغباتهم، دراسة تطلعاتهم وحتى استباق حاجاتهم، مما يؤدي بزيادة قيمة المنتجات من وجهة نظر العملاء وحتى الخدمات المقدمة لهم، وبذلك تصير المنظمة قطب للعملاء ومن ثم تنال رضاهم، فإرضاء العملاء هدف جوهري لا بد من تحقيقه.

لا بد على المنظمة أن تكون كفؤة في ما يتعلق بالكيفية التي تتم بها إدارة العمليات الخارجية والداخلية وذلك بالتركيز على حسن العلاقات مع باقي الأطراف المشتركة مع المؤسسة في سلسلة توريدها، خصوصا إذا تعلق الأمر بتدفق السلع والخدمات إلى الأسواق وكل ذلك بطريقة فعالة تضمن تعظيم العوائد وزيادة قيمة وسمعة المنظمة أمام عملائها وعملاء غيرها.

إن إدارة سلسلة التوريد هي تلك الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى الزبائن والعكس من العملاء إلى الموردين<sup>1</sup>. ويمكن القول بان إدارة سلسلة التوريد هي تكامل الأنشطة المتعلقة بتحريك المواد الأولية والمعلومات<sup>2</sup> على طول سلسلة التوريد من أجل تحقيق تحسينات مستمرة خاصة على علاقات سلسلة التوريد، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية. كما تحضى إدارة سلسلة التوريد باهتمام كبير من قبل الصناعات والشركات والتي توضح طريقة التعامل مع الموردين والعملاء والكيفية التي يتم من خلالها خلق علاقات تكاملية معهم وضماها على المستوى البعيد<sup>3</sup>.

إن ضغط المنافسة العالمية يدعو إلى تدعيم علاقات التنظيمية بين المؤسسات والتي تدعم المؤسسات لاتخاذ خطوة لتحسين سلاسل التوريد، كما يمكن أن تكون وسيلة لتجسيد الاستجابة السريعة للتغيير<sup>4</sup>. فسلسلة التوريد هي تلك العلاقات والتتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ومدتها نطاقه في كالاتر قوتها عمليا لنهائي<sup>5</sup>. حيث أن العلاقات التنظيمية هي شبكة مترابطة<sup>6</sup> بين المؤسسات تسمح بتوسيع نطاق سلسلة التوريد، حيث تقوم المؤسسة

<sup>1</sup> Rao, P, 2002, **GREENING THE SUPPLY CHAIN: A NEW INITIATIVE IN SOUTH EAST ASIA**, International Journal of Operation & Production Management, V22, N6, p.633.

<sup>2</sup>Alexandre., k.samii. 2001. **STRATEGIE LOGISTIQUE , SUPPLY CHAINE MANAGEMENT**, dunod, paris, P15.

<sup>3</sup>Anna Surowiec, 2013, **COSTING METHODS FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT** , 1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC, 24-26 April, Azores, Portugal.

<sup>4</sup>Anna Surowiec, ibid.

<sup>5</sup>عبد العزيز ممدوح الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، 2006، مصر، ص46.

<sup>6</sup>Ruderg M., Klingenberg, N., & Kronhumm, K., 2002. Collaborative Supply Chain Planning Using Electronic Marketplaces", **INTEGRATED MANUFACTURING SYSTEMS**, V13, N8, p. 597.

المؤسسة بدراسة وتمحيص سلاسل توريد المؤسسات الأخرى من خلال العلاقات التنظيمية بين تلك المؤسسات والذي ويؤدي بالضرورة إلى زيادة إدراك وفهم عمل العلاقات في سلسلة التوريد.

في الوقت الحالي، المؤسسات تنافس من خلال عامل الموارد والذي يعتبر كميزة تنافسية لما يكون كجزء من شبكة العلاقات التي تمتلكها المؤسسة<sup>1</sup>. كما قد أكد على إمكانية استعمال المورد كعنصر جوهري في إضافة القيمة<sup>2</sup>، فعلى اعتبار أن سلسلة التوريد هي شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء<sup>3</sup>، فلو تم التحكم في أسعار موردي الموردين لأدى ذلك إلى تقليل التكاليف هذا ما يسمح بزيادة المركز التنافسي. ويمكن أيضا للمؤسسة استعمال تدفق المواد الأولية والوسطاء والمنتجات للعملاء بفعالية وذلك من خلال سلسلة التوريد على مستوى من الكفاءة في العملية الإنتاجية.

إن القدرة على إدراك وفهم العمليات التي تتم على مستوى سلسلة التوريد والمتابعة للتحسينات المستمرة، كلها تعتبر بمثابة عامل مهم للربحية والذي ينعكس بالإيجاب على الميزة التنافسية.

بعبارة أخرى يمكن النظر إلى إدارة سلسلة التوريد في ثلاث أبعاد<sup>4</sup>:

- 1- إدارة سلسلة التوريد كبعد إداري للأنشطة والعمليات؛
- 2- إدارة سلسلة التوريد كبعد تنسيقي بين وظائف الأعمال في المؤسسة؛
- 3- إدارة سلسلة التوريد كبعد تنسيقي بين المؤسسات.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة سلسلة التوريد

بذلت العديد من المنظمات العالمية الكثير من الجهود لتحسين أداء إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين كل من طلبات العملاء والحاجة لنمو ربحية هذه الجهود، الأمر الذي أسفر عن وجود العديد من

<sup>1</sup>Anna Surowiec, op.cit.

<sup>2</sup>Nagy., J. 2010. **TYPES OF SUPPLY CHAINS AND TOOLS FOR MANAGEMENT – EMPIRICAL ANALYSES**, Ph.D. dissertation, University of Budapest.

<sup>3</sup>Kuei, C. H, & Madue, C. N, 2002.**DEVELOPING SUPPLY,CHAIN STRATEGIES BASED ON THE SURVEY OF SUPPLY CHAIN QUALITY AND TECHNOLOGY MANAGEMENT** , International Journal of Quality & Reliability Management, V19, N7, p. 889.

<sup>4</sup>Anna Surowiec, ibid.

الأسس والمبادئ العامة التي إذا ما تم تطبيقها واستخدامها بكفاءة وفعالية، فإنها سوف تمكن المنظمات المعاصرة من تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة سلسلة التوريد<sup>1</sup>.

إن المقياس الحقيقي للنجاح يتحقق من خلال تنسيق الأنشطة عبر سلسلة التوريد من أجل خلق القيمة للعملاء، في حين تزداد الربحية على مستوى كل خط في السلسلة<sup>2</sup>. فقد اشرنا سابقا إلى أهمية دراسة حاجات ورغبات العملاء المتزايدة، واعتبار أن إدارة سلسلة التوريد ما هي إلا عبارة عن مجموعة من العمليات التي تحوي مجموعة من الأنشطة المنسقة فيما بينها. إذن لتحقيق ذلك لا بد من احترام أهم المبادئ وهي كالتالي<sup>3</sup>:

- 1- بناء شبكات سلسلة الإمداد لتحقيق متطلبات الخدمة وربحية قطاعات (شرائح) العملاء؛
- 2- تنوع المنتجات المقدمة للعملاء مع سرعة التحول عبر سلسلة التوريد لتحقيق ذلك؛
- 3- تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة مع توافق سلسلة التوريد لخدمة هؤلاء العملاء بطريقة مرحة؛
- 4- قياس نطاق السلسلة لقياس الأداء للنجاح التكاملي بغية الوصول إلى المستخدم الأخير بكفاءة وفعالية؛
- 5- تطوير إستراتيجية تكنولوجية على مستوى كل سلسلة توريد لتعم المستويات المتعددة لاتخاذ القرار وإعطاء صورة واضحة عن تدفق كل من المنتجات والخدمات والمعلومات؛
- 6- إدارة موارد التوريد بشكل استراتيجي لتخفيض تكلفة امتلاك المواد والخدمات؛
- 7- الاستجابة إلى إشارات السوق وتخطيط الطلب في سلسلة التوريد طبقا لها مع التأكيد على التنبؤات المتوافقة والتخصيص الأمثل للموارد.

إن الدراسة والتمحيص لحاجات ورغبات العملاء فضلا عن استباقها، والتأكيد على ضرورة التحكم في العمليات التي تحوي مجموعة من الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد يحتم على المؤسسة أن تأخذ هته المبادئ وتجعلها تعمل بصورة مجتمعة والتي يمكن أن تزيد من الإيرادات، وتحقق مراقبة أفضل للتكاليف، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل، وبالتالي فإن التطبيق الناجح لهذا المبادئ سيتم الوصول إلى إرضاء العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر.

<sup>1</sup> غنيم احمد محمد، إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص67.

<sup>2</sup> David L. Anderson, Frank F. Britt, and Donavon J. Favre: **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW, THE SEVEN PRINCIPLES OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, pp03-08, p03.

<sup>3</sup> غنيم احمد محمد، مرجع سابق، ص67.

نتناول كل مبدأ من هذه المبادئ بالدراسة والتحليل فيما يلي:

## 1- بناء شبكات سلسلة التوريد لتحقيق متطلبات الخدمة وربحية شرائح العملاء:

يتم بناء شبكات سلسلة التوريد عن طريق تصميم وتنظيم المخزون والمخازن وأنشطة وعمليات النقل المختلفة بغية تحقيق متطلبات الخدمة وتحقيق الربحية الناتجة عن تجزئة العملاء إلى قطاعات وشرائح متجانسة. هذا ويتم تصميم وتنظيم شبكات سلسلة التوريد بغية إرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة أو بغية مقابلة متوسط الاحتياجات لجميع عملاء المنظمة<sup>1</sup>.

إن عنصر العملاء هو العنصر المهم في إدارة سلسلة التوريد باعتباره المبدأ الأول الثاني والثالث، فأولاً بأول لا بد من تحديد شريحة العملاء المستهدفة من خلال دراسة وتمحيص السوق وعملائها. لذا لا بد من تقسيمها إلى شرائح متجانسة بغية تجسيد المبدأ الأول والذي يعتبر من أهم المبادئ في إدارة سلسلة التوريد.

## 2- تنوع المنتجات المقدمة للعملاء مع سرعة التحول عبر سلسلة التوريد لتحقيق ذلك:

إن الهدف الأسمى للاستحواذ على أكبر عدد من العملاء هو تنوع المنتجات لهم مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات والطلبات لهؤلاء العملاء، لذلك يبني المنتجين أهداف الإنتاج - بصورة تقليدية - على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وذلك بالأخذ في عين الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام والتي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات وطلبات العملاء<sup>2</sup>، مع إرضائهم بجودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم لتوسيع نطاق الاستحواذ على العديد من هؤلاء العملاء.

<sup>1</sup>Carr ،A.S. ،Pearson ،J.N. ،2009، **STRATEGICALLY MANAGED BUYER SUPPLIER RELIATIONSHIP AND OERFORMANCE OUTCOMES** ،Journal of Operations Management ،17: 497-519.

<sup>2</sup>David L. Anderson, Frank F. Britt, and Donavon J. Favre : op.cit.p04.

### 3- تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة مع توافق سلسلة التوريد لخدمة هؤلاء العملاء بطريقة مربحة:

أولاً وقبل كل شيء، بدون تحديد ولا فهم عميق لمتطلبات العملاء، فإن إدارة سلسلة التوريد لن تكون ذات كفاءة وفعالية<sup>1</sup>. إذن فالاستحواذ على عدد كبير من العملاء يستوجب بالضرورة تحديد مجموعة العملاء المستهدفة وتقسيمها إلى شرائح وقطاعات متجانسة تتوافق مع سلسلة التوريد، بهدف زيادة كفاءة وفعالية هذه الأخيرة في مجاهدة وخدمة تلك المجموعة من العملاء بأكثر الطرق مهارة وربحية.

طبقاً لهذا المبدأ يتم تقسيم العملاء وفقاً لاحتياجاتهم ورغباتهم المطلوبة إلى مجموعات وشرائح متجانسة، وهذا ما يدفع المنظمة إلى تصميم وتطوير محفظة الخدمات لديها للتوافق مع تحقيق رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء، ويتطلب ذلك ولا شك من المنظمات ضرورة وضع أولويات خاصة بتنظيم البرامج المعدة لتعزيز القدرات الفائقة، وبالتالي تعظيم أثر العميل، وهي في هذا الصدد يمكنها استخدام أساليب تحليلية متقدمة مثل التحليل العنقودي، وذلك لقياس رغبات واحتياجات العملاء، والتنبؤ بهامش الربحية لكل شريحة من شرائح مجموعات العملاء بالمنظمة<sup>2</sup>.

إن الهدف من تجسيد هذا المبدأ هو إيجاد درجات التقسيم والتنوع اللازمة لتعزيز الربحية<sup>3</sup>.

### 4- قياس نطاق السلسلة لقياس الأداء للنجاح التكاملي بغية الوصول إلى المستخدم الأخير بكفاءة وفعالية:

يطرح هذا المبدأ الإجابة عن السؤال الخاص بكيف يسير العمل؟

<sup>1</sup>John A. Muckstadt, David H. Murray, James A. Rappold, Dwight E. Collins. 2001 **GUIDELINES FOR COLLABORATIVE SUPPLY CHAIN SYSTEM DESIGN AND OPERATION**, school of operations research and industrial engineering, cornell university, ithaca, New York, February., p05

<sup>2</sup>غنيم احمد محمد، مرجع سابق، ص69.

<sup>3</sup>David L. Anderson, Frank F. Britt, and Donavon J. Favre : op.cit.p04.

حيث طبقا لهذا المبدأ تستخدم المنظمات عدد من المقاييس التي تركز على الاتجاه الوظيفي داخلها، بينما تتسع رؤى مديري سلاسل التوريد لتأخذ نظرة خارجية حيث يستخدمون مقاييس تنطبق على كل حلقة من حلقات سلاسل التوريد وتتضمن كل من الخدمة والنواحي المالية.

ويقوم مديري سلاسل التوريد في هذا الصدد بقياس الخدمة بشكل متكامل، بحيث يتم أداء هذه الخدمة في وقت مطلوب، بطريقة سليمة وبتكلفة مناسبة، وذلك من منظور العميل، هذا كما أنهم يحددون ربحيتهم الحقيقية من هذه الخدمة عن طريق تحديد إيراداتهم الخاصة بأداء هذه الخدمة وطرح التكاليف الفعلية لهذه الخدمة من هذه الإيرادات<sup>1</sup>.

يتضح من هذا المبدأ متغيرات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في الاستجابة السريعة لمتطلبات، حاجات ورغبات العملاء، هذه المتغيرات تتمثل في تقديم الخدمة المناسبة في الوقت مناسب، بالطريقة المناسبة، بالتكلفة المناسبة وذلك من أجل تحقيق الربح المناسب من خلال إرضاء العميل المناسب، وكل هذا يؤدي بدوره إلى ميزة تنافسية.

## 5- تطوير إستراتيجية تكنولوجية على مستوى كل سلسلة التوريد لتدعيم المستويات المتعددة لاتخاذ القرار ولإعطاء صورة واضحة عن تدفق كل من المنتجات والخدمات والمعلومات:

طبقا لهذا المبدأ فان الأمر يتطلب بناء وتطوير إستراتيجية تكنولوجية على مستوى كامل سلسلة التوريد لإحداث تكامل لقدرات هذه السلسلة، وذلك خلال ثلاثة آجال كما يلي<sup>2</sup>:

- في الأجل القصير: يجب أن تكون لدى النظام القدرة على تناول الصفقات اليومية وأعمال التجارة الالكترونية عبر سلسلة التوريد، الأمر الذي يساعد على توافق العرض والطلب معا.
- في الأجل المتوسط: يجب أن يكون النظام قادر على تسيير عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، كما يجب أن يدعم أيضا تخطيط الطلب وعمليات الشحن وجدولة الإنتاج الرئيسية سعيا وراء تخصيص الموارد المتاحة بالمنظمة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> غنيم احمد محمد، مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup>David L. Anderson, Frank F. Britt, and Donavon J. Favre : op.cit.p06.

- في الأجل الطويل: يجب أن يساهم النظام مساهمة فعالة في إضافة القيمة إلى الأعمال عن طريق إجراء التحليلات الإستراتيجية التي تساعد على تقييم كل من الموردين وحسن اختيارهم<sup>1</sup>، وكذا تقييم مراكز التصنيع، ومركز التوزيع وبدائل الخدمات.

## -6 إدارة موارد التوريد بشكل استراتيجي لتخفيض تكلفة امتلاك المواد والخدمات:

تقليدياً فإنه لا توجد علاقة بين المصنعين والموردين، لان المورد المناسب من وجهة نظر المصنعين هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد الأولية دون الأخذ بعين الاعتبار تلك العلاقة. ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة التركيز على العلاقات بين المصنعين والموردين ويجب اختيار الموردين من خلال تقييمهم، تبادل المعارف معهم والقدرة على التفاوض معهم<sup>2</sup>، هذا ما يدل على أهمية التركيز على العلاقات مع الموردين وعلى عنصر التكلفة أكثر فأكثر. كما قيل: "إن تكاليف موردينا هي في الواقع تكاليفنا". لأننا لما نجبر المورد أن يرسل البضاعة في 90 يوم بيد أنه 30 يوماً تكفي لذلك، فإنه يؤدي ذلك إلى زيادة التكلفة على المورد والتي تعود على السعر بالزيادة<sup>3</sup>.

وبالتالي يتطلب الأمر طبقاً لهذا المبدأ ضرورة تعميق العلاقات مع الموردين، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي تتوفر فيه الإبتكارية والمرونة والتعامل مع الموردين، إما عن الشراكة<sup>4</sup>، التعاون<sup>5</sup> أو التفاوض<sup>6</sup>، كل ذلك ولا شك يتم بغية تخفيض تكاليف المواد والخدمات.

## -7 الاستجابة إلى إشارات السوق وتخطيط الطلب في سلسلة التوريد طبقاً لها مع

### التأكيد على التنبؤات المتوافقة والتخصيص الأمثل للموارد:

التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية، وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة، قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه افتراضاته الخاصة ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاص به<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Slack. & Lewis M.M. 2003. **Operations strategy**. Prentice Hall, p190.

<sup>2</sup>Power ،D. Samson ،D & Simpson ،D. 2005.**GREENING THE AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN A RELATIONSHIP PERSPECTIV** ,Doctoral dissertation ،University of Melborne ،Australia.

<sup>3</sup>David L. Anderson, Frank F. Britt, and Donavon J. Favre : op.cit.p06.

<sup>4</sup>Slack. & Lewis M.M. 2003. Ibid, p200.

<sup>5</sup>Levi D.S. & Kaminsky ،P. 2003. **DESIGNING THE SUPPLY CHAIN**. 2 Ed.McGraw Hil, p108..

<sup>6</sup>Johnson, et all.2006. **PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, 13thEdMc Graw Hill, p207.

لذا فطبقاً لهذا المبدأ فإن المنظمة تسعى إلى الوصول إلى أفضل تحقيق للطلب، وكذلك للعمليات التي تقع خارج نطاق المنظمة بحيث تشمل كل حلقة من حلقات سلسلة التوريد من المنبع إلى المصب، أي بدءاً من موردي الموردين وحتى الوصول إلى عملاء العملاء، وذلك سعياً وراء تطوير تنبؤات جماعية، ثم بعد ذلك يتم الحفاظ على القدرات المطلوبة في كل العمليات.

ويرى بعض الباحثين والدارسين والمفكرين أنه من الأفضل أن يتم استخدام هذه المبادئ السبعة معاً حتى يمكن الاستفادة منها كاملة، حيث إن تبني المنظمات المعاصرة لهذه المبادئ السبعة مجتمعة، فإنه يمكنها من تحقيق التكامل بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد وعمليات متعددة، الأمر الذي يترتب عنه تقوية وتدعيم أعمال هذه الإدارة لديها.

إن المنظمات المعاصرة التي تتبنى هذه المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد سوف تزيد من إرضاء العملاء، تعظيم الربحية، تقوية إدارة سلسلة التوريد وتحقيق تكامل الأنشطة في سلسلة التوريد، وسوف تحسن استخدام الموارد المتاحة لها وتقوم بتخفيض التكلفة وخلق مزايا سعرية تساعد على جذب العملاء، فضلاً عن تمكينها من الاحتفاظ بمؤلاء وضمائم ولأهم لها، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة ربحيتها، وفي نفس الوقت فإن هذه الشركات سوف تدرك أهمية فهم ومواجهة الاحتياجات المختلفة للعميل، الإدارة الإستراتيجية للموارد وتطوير إستراتيجية تكنولوجية على مستوى سلسلة التوريد.

إذن يمكن القول أن مبادئ إدارة سلسلة التوريد السبعة يمكن أن تُحوّل هذه الأهداف إلى صيغة مناسبة للحصول على عدد كبير من العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم، رغباتهم و طلباتهم وحتى أنه يمكن أن تستبق هذه الاحتياجات، الرغبات والطلبات من خلال دراسة وتمحيص مجموعات العملاء وتقسيمها إلى شرائح متجانسة، كما ولا بد من الاهتمام بالعلاقات مع باقي الأطراف المشتركة وذلك من أجل توفير مزايا سعرية، تقليل التكاليف، الاستحواذ على عدد كبير من العملاء وزيادة الربحية كل هذا يؤدي إلى الحصول على مزايا تنافسية.

<sup>1</sup>David L. Anderson, Frank F. Britt, and Donavon J. Favre : op.cit.p06.

## المبحث الثاني: مكانة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي وعناصرها

### تمهيد:

يمكن القول بأن سلسلة التوريد هي تلك السلسلة التي يجب أن يتم تسييرها بشكل متكامل، لأن النهج التكاملي لإدارة سلسلة التوريد يركز على إدارة وتسيير العلاقات، المعلومات وحتى تدفق المنتجات في بُعد التنسيق بين المؤسسات وذلك من أجل تخفيض التكاليف وتحسين تدفقات المواد الأولية.

إن إعادة النظر في المؤسسة كتوظيف متكامل على مستوى سلسلة التوريد يساهم بشكل كبير في تحقيق مزايا تنافسية، وفي نفس الوقت يسمح بمقابلة متطلبات العملاء المتزايدة بكفاءة وفعالية خصوصا إذا تعلق الأمر بمواعيد التسليم والجودة المرتبطة بالمنتجات والخدمات.

## المطلب الأول: مكانة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي

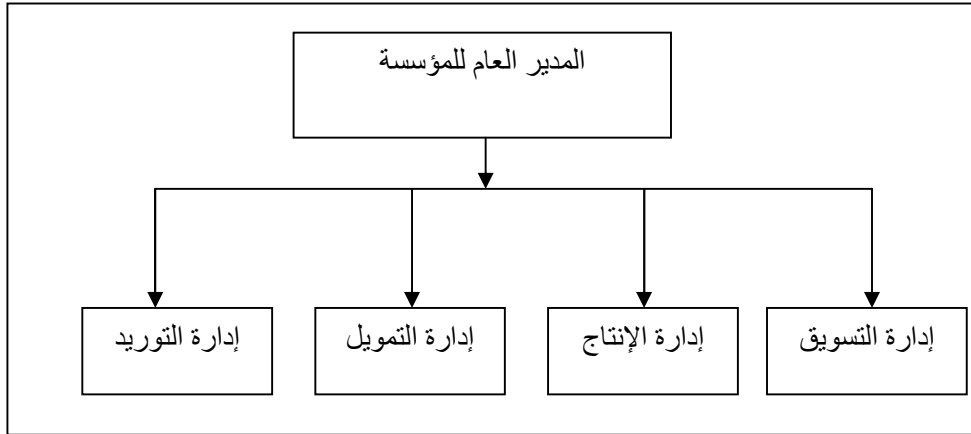
إن الأهمية التي اكتسبها مفهوم إدارة سلسلة التوريد على مر العقود كما أشرنا سابقا -خصوصا بالذكر في المؤسسات الاقتصادية- فإنه أصبح لزاما على المؤسسات تبني أو بالأحرى تخصيص وظيفة لإدارة الإمداد.

هذه الوظيفة تسمح بشكل كبير في إدارة العمليات الداخلية وعلاقة هذه العمليات مع باقي الأطراف، مشكلة وحدة متناغمة لا تتجزأ، والتي تسمح بشكل كبير في تعظيم قيمة المنظمة من خلال تعظيم قيمة ما تقدمه من منتجات وخدمات وإشباع لحاجات ورغبات الزبائن المختلفة. وكما اشرنا سابقا، فإن الأدبيات تؤكد على ضرورة دراسة العلاقات الموجودة على مستوى إدارة سلسلة التوريد، والتي تمنح إدارة سلسلة التوريد أشكالاً متعددة، لكل منها خصائصه ومميزاته وأهميته.

سنوضح فيما يلي مكانة وظيفة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي قد يتخذ العديد من الأشكال والتي سنقتبس منها مكانة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:<sup>1</sup>

### 1- الشكل التنظيمي الأول:

شكل رقم 1-3: تساوي إدارة سلسلة التوريد في الأهمية مع باقي الإدارات



المصدر: عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، الاتجاهات الحديثة في: إدارة الإمداد والمخزون، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص 24.

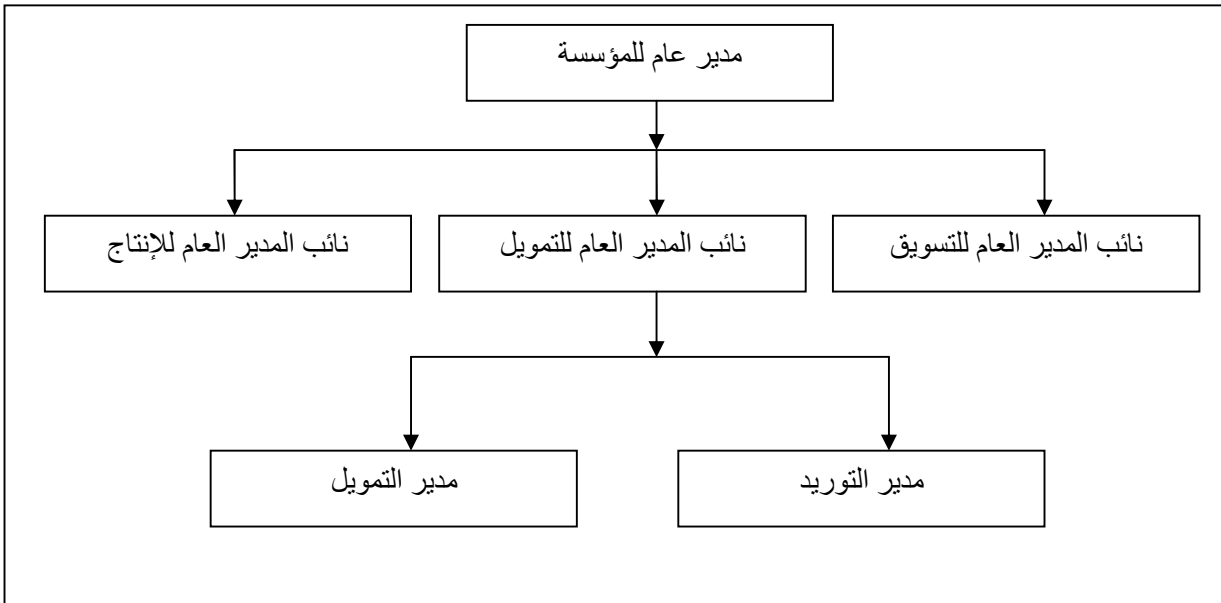
<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص: الاتجاهات الحديثة في: إدارة الإمداد والمخزون، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص 24.

يوضح هذا الشكل أن إدارة سلسلة التوريد تتساوى في الأهمية مع باقي الإدارات الأخرى، حيث إنها تتبع مباشرة المدير العام للمؤسسة. هذا ما يعني أهمية أنشطة هذه الإدارة كما أنها تتمتع بنفس السلطات التي تتمتع بها الإدارات الأخرى.

كلما كانت إدارة سلسلة التوريد على اتصال دائم ومباشر مع المدير العام للمؤسسة كلما أمكنها من توصيل المعلومات بسرعة، وبالتالي يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع.

## 2- الشكل التنظيمي الثاني:

شكل رقم 1-4: تتبع إدارة سلسلة التوريد لمدير التمويل



المصدر: عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مرجع سابق.

نجد في هذا الشكل أن إدارة سلسلة التوريد تتبع مدير التمويل عكس الشكل السابق أي الشكل الأول، فقد كانت تتبع مباشرة المدير العام للمؤسسة وهذا يجعلها مقيدة في قراراتها بإدارة التمويل ويحد من نشاط إدارة سلسلة التوريد.

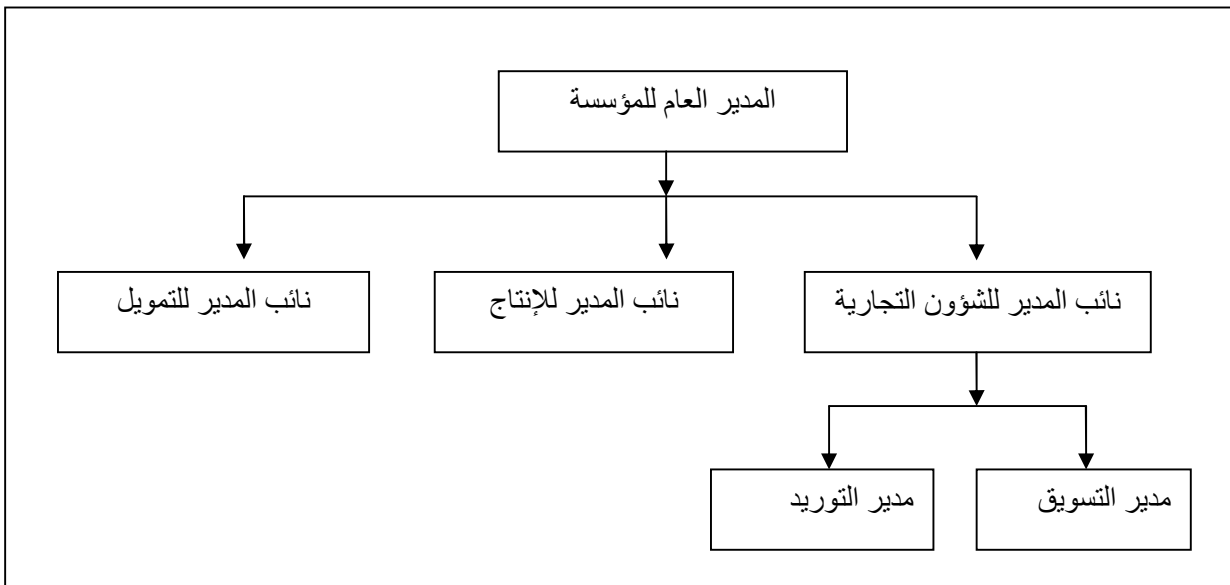
ما نلمسه في هذا الشكل أن إدارة سلسلة التوريد لا تتساوى في الأهمية مع باقي الإدارات، ونلاحظ أنها تكون في نفس المستوى مع إدارة التمويل، كما لا يمكنها الاتصال المباشر مع المدير العام للمؤسسة مما يعيق

توصيل المعلومات بسرعة، هذا ما يؤثر على اتخاذ القرارات إذ تصبح غير سريعة، وهذا ما يجعلها تختلف عن الشكل رقم 1-3.

إن هذا الشكل من التنظيم يركز على أهمية العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد وإدارة التمويل واختيار هذا الشكل من التنظيم قد يرجع إلى بعض الظروف الخاصة بالإمكانيات المالية للمشروع.

### 3- الشكل التنظيمي الثالث:

شكل رقم 1-5: تتبع إدارة سلسلة التوريد لنائب المدير للشؤون التجارية



المصدر: عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مرجع سابق.

يوضح هذا الشكل أن نشاط التسويق والتوريد يخضع لإشراف إدارة واحدة، وقد يساعد اختيار هذا الشكل على التنسيق بين أنشطة الشراء وأنشطة التسويق في اتخاذ قرارات رشيدة.

وأيا كانت مكانة أو موقع إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة الصناعية فإنه من الواجب توفير درجة من الاستقلال لإدارة التوريد والتي تمكنها من القيام بأنشطتها ووظائفها ودرجة من التبعية تمكن الإدارات من ممارسة مهامها.

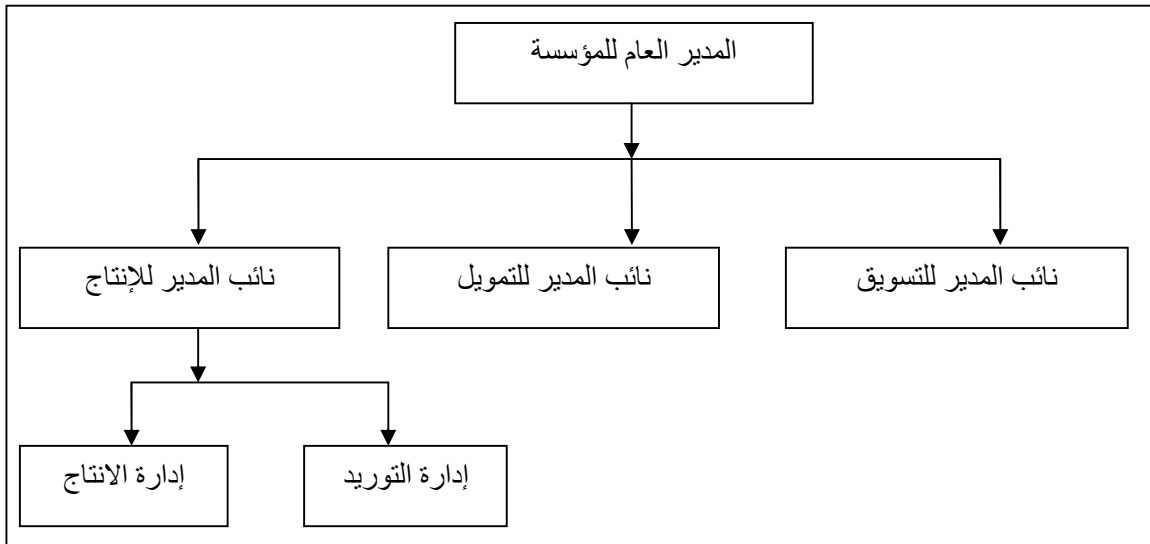
الفصل الأول: .....سلسلة التوريد مكون محوري لنشاط المؤسسة الاقتصادية

إن هذا الشكل من التنظيم يركز على جانب واحد، إذ تخضع إدارة سلسلة التوريد لإدارة الشؤون التجارية، كما وتتساوى في الأهمية مع إدارة التسويق، كما ويركز هذا الشكل على أهمية العلاقة بين أنشطة سلسلة التوريد من جهة وأنشطة التسويق من جهة أخرى.

إن هذا الشكل يشبه الشكل الثاني من حيث عدم الاتصال المباشر مع المدير العام للمؤسسة، حيث لا يتم توصيل المعلومات بسرعة، مما يحد من سرعة اتخاذ القرارات.

#### 4- الشكل التنظيمي الرابع:

شكل رقم 1-6: تتبع إدارة سلسلة التوريد لنائب مدير الإنتاج



المصدر: عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مرجع سابق.

وهنا نجد أن إدارة التوريد تابعة لإدارة الإنتاج وهذا ما يؤكد أهمية العمليات الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة التي تختار هذا الشكل. كما ويوضح هذا الشكل على أن أولويات إدارة سلسلة التوريد هي خدمة نظام الإنتاج في المؤسسة.

إن هذا الشكل من التنظيم يشبه الشكل الثاني والثالث من حيث الخضوع لإشراف إدارة واحدة، عدم الاتصال المباشر مع المدير العام للمؤسسة، درجة توصيل المعلومات، وسرعة اتخاذ القرارات.

من خلال كل ما سبق، يتضح أن هناك العديد من الأشكال المختلفة والتي يمكن أن نقتبس منها مكانة إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، إذ يمكن أن نجدتها تتساوى في الأهمية مع إدارات أخرى وقد تخضع للمديرية العامة أو لإدارة من الإدارات الأخرى، كما أن هذا الخضوع يجب أن يتوفر على درجة من الاستقلالية، والتي تمكن إدارة سلسلة التوريد من القيام بالأنشطة المخولة لها في ظل المشاركة مع باقي الأطراف في أداء مهامها إذ لا بد من وجود علاقات وطيدة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد وأنشطة إدارات أخرى.

## المطلب الثاني: أهداف إدارة سلسلة التوريد

علما أنه لإدارة سلسلة التوريد أهمية بالغة على مستوى المؤسسة، حيث أنها عبارة عن سلسلة من العمليات المتكاملة التي تبدأ من مورد الموردين وتنتهي عند زبائن الزبائن، حيث تتخلل هذه العمليات المتكاملة نظام معلومات ومجموعة من الأنشطة، والتي تسمح بطريقة متكاملة في خلق منتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة. لتحقيق ذلك، تتطلب عملية إدارة المنظمة لسلسلة توريدها وجود مجموعة من الأهداف التي تشترك في إنجازها كافة وظائف المؤسسة وباقي المؤسسات المشاركة معها، هذه الأهداف تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وتحقيق التكامل بين الأطراف. بناء على هذا التحليل يمكن تقسيم أهداف إدارة سلسلة التوريد إلى قسمين هما<sup>1</sup>:

### أولا\_ تعظيم قيمة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- التعرف بصفة منتظمة على حاجات ورغبات العملاء وماهية العوامل التي قد تؤثر في تلك الحاجات والرغبات وأسباب التقلب في رغباتهم واحتياجاتهم للتخطيط في كيفية إشباعها. إذ يهمننا في هذا الصدد تلبية الاحتياجات والرغبات المتعددة للعملاء ومحاولة إرضائهم على أكمل وجه<sup>2</sup>.
- توفير نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المنظمة إلى العملاء والعكس.
- وضع نظم تسمح بمتابعة تنفيذ طلبات العملاء داخل سلسلة التوريد للمؤسسة، وتقوم بصورة أساسية على زيادة المنظمة لكفاءتها في إنتاج وتوزيع ونقل منتجاتها في الوقت والمكان المناسبين لعملاء المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق.

<sup>2</sup> Werner delfmann & sascha albers. 2000. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE GLOBAL CONTEXT , dept . of general managment , business planing and logistics of the university of cologne, cologne.

- قيام المؤسسة بالتخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء للمؤسسة (مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة) وبنفس درجة كفاءة انتقال السلع من المؤسسة إلى العملاء والعمل على دراسة تخفيض ذلك النوع من التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

على اعتبار أن سلسلة التوريد تبدأ من العملاء وتنتهي عند العملاء<sup>1</sup>، فهذا يجعل من الضروري على مدير سلسلة التوريد بالمنظمة القيام بالآتي:

- التنسيق مع الجهات التي تتصل بالعملاء لتحديد ماهية احتياجاتهم من المنتجات الجديدة أو ماهية الخصائص المطلوب توافرها في المنتجات الحالية.
- الحرص على تصميم نظم إنتاجية مرنة قادرة على الوفاء بطلبات العملاء الجديدة بصورة جديدة.
- الحرص على اشتراك الموردين لتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لتنمية تلك المنتجات الجديدة.

ثانياً\_ إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين الأطراف في سلسلة التوريد وذلك من خلال القيام بما يلي:

- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزن والتي تكون قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء وقدرات المنظمة الإنتاجية للوفاء بها، فعلى سبيل المثال ينبغي على المنظمة ترجمة احتياجات ورغبات عملائها المستقبلية في شكل خطط عمل تعمل على الاتصال بموردين المنظمة لتدبير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية في الأوقات المناسبة لضمان تلبية رغبات العملاء.
- حرص المنظمة على توافر نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء.
- تحول نظرة المنظمة إلى الموردين العاملين في سلاسل توريدها من مجرد منظمات تقوم بتدبير المواد الخام أو المستلزمات الإنتاجية إلى شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة المنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمة، فعلى سبيل المثال أصبح مديري الإمداد أو التوريد والتوزيع وفقاً لسلاسل

<sup>1</sup>Bowman, Robert J., 1998. LOOKING FOR PORIVIDERS AND BUYERS WITH GLOBAL REACH, Global Sites & Logistics, September, pp. 40-46, 89.

التوريد أقل إنفاقا لوقتهم في متابعة عمليات المشتريات وشروطها إلى كيفية إدارة العلاقات مع الموردين والتحالف الاستراتيجي معهم.

- حرص المنظمة على اشتراك كل من عملائها ومورديها في عملية تطوير المنتجات الحالية أو تنمية منتجات جديدة لتقديمها في الأسواق.

كما أن هناك من حدد الهدف من سلسلة التوريد كما يلي:

في الغالب وتقليديا إن هدف إدارة سلسلة التوريد هو التقليل من التكاليف الإجمالية لسلسلة التوريد. فقد تكون هذه التكلفة مؤلفة من<sup>1</sup>: المواد الأولية وتكاليف الاقتناء، تكاليف النقل، تكاليف الاستثمارات في المنشأة، تكاليف التصنيع المباشرة وغير المباشرة، تكاليف مراكز التوزيع المباشرة وغير المباشرة، تكاليف الاحتفاظ بالمخزونات...

كما أن كل من Werner delfmann & sascha albers يعتبران أن الهدف الرئيسي لإدارة سلسلة التوريد هو «إضافة قيمة» وتحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>. فأهداف إدارة سلسلة التوريد متنوعة، والمذكورة في الكثير من الأحيان هي التقليل من استثمارات المخزون، أو بصفة عامة، التخفيض في التكاليف، وعلاوة على ذلك، تلبية الاحتياجات المتزايدة للعملاء وكسب رضاهم<sup>3</sup>.

كما أن Stock&Boyer يؤكدان بأن الهدف من إدارة سلسلة التوريد هو تحقيق أعظم ربحية من خلال إضافة قيمة وخلق كفاءات، وبالتالي زيادة رضا العملاء<sup>4</sup>.

ويمكن القول أن لإدارة سلسلة التوريد هدفين رئيسيين يتمثلان بصفة أساسية فيما يلي<sup>5</sup>:

1- الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء.

2- تدنية التكاليف إلى اقل قدر ممكن.

<sup>1</sup>Jeremy F. Shapiro. **MODELING THE UPPLY CHAIN**, second edition, USA, p08.

<sup>2</sup>Sotiris Zigiariis. 2000. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, Report produced for the [European Commission](#) funded project, p.07.

<sup>3</sup>Werner delfmann & sascha albers: op.cit.

<sup>4</sup>Stock, J. and Boyer, S: **DEVELOPING A CONSENSUS DEFINITION OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: a qualitative study**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, (39), p.p690-711, P703.

<sup>5</sup>غنيم احمد محمد، مرجع سابق، ص83.

ويمكن إلقاء الضوء على هذين الهدفين بشيء من التفصيل فيما يلي:

## 1- الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء:

يمكن للمنظمات المعاصرة قياس مستوى هذا الأداء باستخدام بعض المعايير الأساسية من أهمها المعايير التالية:

- مدى قدرة النظام اللوجستي على تلبية طلبات ورغبات العملاء بالسرعة المطلوبة وبنفس المعدل خلال الفترة الزمنية المعنية؛
- مدى قدرة النظام اللوجستي على توفير احتياجات هذه المنظمات من المواد والأجزاء والمنتجات اللازمة لعمليات التشغيل فيها؛
- مدى قدرة النظام اللوجستي أيضا على تخفيض معدل الخطأ عند نقل وتوزيع المواد والأجزاء والمنتجات.

## 2- تدنية التكاليف إلى أقل قدر ممكن:

يتم الاتجاه نحو تخفيض التكاليف إلى أقل قدر ممكن، وذلك باستخدام أفضل الاستراتيجيات المخصصة لذلك مثل الاستراتيجيات التالية:

- تخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بعمليات النقل والتخزين؛
- اختصار طرق ومسارات التوريد. مع التركيز على استخدام الطرق والمسارات المباشرة؛
- التعامل مع المخازن الخاصة بدلا من المخازن العامة التي يمتلكها الأفراد والمنظمات؛
- استخدام طرف آخر لتقديم الخدمات اللوجستية؛
- استخدام نظام التوريد في الوقت المحدد بدلا من ممارسة عمليات التخزين.

إن الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء وتدنية التكاليف إلى أقل قدر ممكن، يمنح المؤسسة مزايا تنافسية، لهذا يجب إعطاء هذين الهدفين اهتمام كبير نظرا لأهميتهما البالغة على الصعيد التنافسي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

## المطلب الثالث: خصائص إدارة سلسلة التوريد

إن المؤسسات تركز على أن إدارة سلسلة التوريد من الإدارات أو المداخل التي لها أهمية بالغة على المستوى التسييري للعمليات المتكاملة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، كما أن نجاح إدارة سلسلة التوريد يرتبط بمجموعة من الخصائص التي يجب توفرها على مستوى هذا النوع من المداخل. فهناك العديد من الخصائص لإدارة سلسلة التوريد نذكر من بينها<sup>1</sup>:

- 1- تبادل المعلومات؛
- 2- العلاقات التنظيمية؛
- 3- إدارة المخزون؛
- 4- تنسيق مراحل الإعداد؛
- 5- مرونة الشركة؛
- 6- المسائل المتعلقة بالتكلفة.

ويمكن شرح هذه الخصائص فيما يلي:

### 1- تبادل المعلومات:

إن تبادل المعلومات يعتبر من أهم الخصائص في سلسلة التوريد الناجحة، حيث أن تبادل المعلومات ضروري من أجل التقليل من درجة عدم التأكد وتخفيض مستويات المخزون وكذلك معرفة من هؤلاء العملاء المستهدفين وأهداف المؤسسة المنشودة.

فمن بين المعلومات التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار هي:

- المعلومات المتعلقة بتطوير المنتجات؛
- بيانات التكاليف؛

<sup>1</sup>Joel.H, Frank.d & Christy.G. 1997. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:IMPLICATIONS FOR SMALL AND RURAL SUPPLIERS AND MANUFACTURERS**, Upper Great Plains Transportation Institute, North Dakota State University, p04.

- جداول الطلب؛
- جداول الإنتاج؛
- مقدار المواد التي يريد العميل اقتنائها.

والجدير بالذكر ما أضافه Miroslava حول المعلومات الضرورية والأساسية التي يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تأخذها بين الاعتبار هي أن تبادل المعلومات يتعلق بالأساس بالسعر وأوقات الدفع التسليم<sup>1</sup>. إذ يعتبر السعر من العناصر الجوهرية في استقطاب المزيد من العملاء واكتساب ميزة تنافسية.

## 2- العلاقات التنظيمية:

إن الشراكات والتحالفات الإستراتيجية مهمة جدا بالنسبة لسلسلة التوريد الناجحة، لأنها تشجع الشركات على تركيز الانتباه حول سلسلة التوريد بكاملها، كما تساعد على تخفيض العدد الهائل من الموردين، حيث يتم التعامل مع الموردين الذين يضيفون قيمة للمؤسسة من ناحية ما يقدمونهم من مواد أولية وتسهيلات وتخفيضات في التكاليف.

## 3- إدارة المخزون:

في الماضي، كان الاحتفاظ بكميات هائلة من المخزونات أمر طبيعي بالنسبة لممارسات الأعمال وذلك للتأمين ضد المخاطر. لكن في يومنا الحالي، ترى العديد من الشركات أن الاحتفاظ بالمخزونات مكلف جدا. حيث أن المخزون يشكل تحديا بالنسبة لكل سلاسل التوريد.

كما أن قضايا المخزون لسلسلة التوريد تتضمن:

- أوقات تسليم سريعة؛
- نظام ال (just in time)JIT؛
- بيانات نقاط البيع.

<sup>1</sup>Miroslava., R. 2011. **CHARACTERISTICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN BULGARIA**, Research paper, 19 July.

#### -4- تنسيق مراحل الإعداد:

هناك العديد من الشركات التي تحتوي سلاسل توريد متنوعة كما أن كل سلسلة من هته السلاسل تحتوي على متطلبات مختلفة. وبالتالي من الصعب أن يتم العمل بنظام لوجستي فقط، هذا ما يجعل وجود التنسيق من الأمور البالغة الأهمية. هذا التنسيق يسمح بتكامل سلاسل التوريد مع بعضها داخل الشركة<sup>1</sup>.

إن خلق القيمة على مستوى سلسلة التوريد يعتبر مهم بالنسبة للتنسيق الناجح. كما أن أهم عامل في خلق القيمة على مستوى سلسلة التوريد هو القدرة على التنبؤ بالطلب. هذا ما يتطلب فهم التنسيق فهما عميقا، حيث أن الهدف الإجمالي من التنسيق هو القدرة على تحديد الطلب وليس القدرة على تحديد الحجم.

#### -5- مرونة الشركة:

إن العديد من المصنعين قلقون من كون الميزة الأساسية لأغلب الموردين هي المرونة، وبالتالي لابد على الشركة المرنة أن تغير في الخطة وشبكات التوزيع من خلال:

- الكفاءات التشغيلية؛
- سرعة تقديم منتج جديد؛
- التسريع من تطوير منتج جديد.

#### -6- المسائل المتعلقة بالتكلفة:

يجب أن تكون إدارة سلسلة التوريد قادرة على تحديد التكاليف بكفاءة وفعالية. فكما نعلم أن الشغل الشاغل للمؤسسات هو التحكم في التكاليف ومحاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن، خصوصا إذا تعلق الأمر بسلسلة التوريد ككل.

<sup>1</sup>Cooper, Martha C. and Lisa M. Ellram. 1993. "CHARACTERISTICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND THE IMPLICATION FOR PURCHASING AND LOGISTICS STRATEGY". The International Journal of Logistics Management. v4 n.2, 13-24.

إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق تحكّم في التكاليف بالتطبيق الفعال لإدارة سلسلة التوريد مما يمنحها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات. كما لو تمّ التحكّم في التكاليف فإنه يمكن القول بان المؤسسة تتحكّم أيضا في علاقاتها مع الموردين (وموردي الموردين) من جهة، والزبائن (وزبائن الزبائن) من جهة أخرى.

## المبحث الثالث: مهام سلسلة التوريد والعوامل المؤثرة على تصميمها

إن من بين العناصر المهمة التي يجب على المنظمة الاهتمام بها في سلسلة توريدها هو ماهية نوعية المهام التي يجب على المنظمة القيام بها لإدارة سلاسل توريدها بكفاءة عالية.

إن المؤسسات حاليا تدرك أن استعمال هذا المفهوم المتعلق بتكامل إدارة سلسلة التوريد، قد أصبح ضرورة لا محالة، بيد أنه لا بد من إعادة النظر إلى تكامل سلسلة التوريد، إدارة المشتريات، الأنشطة التشغيلية ووظائف التسويق مع المشاركين الآخرين على طول سلسلة التوريد، وبالتالي يتم مساعدة تدفق المواد الأولية، المعلومات، المكونات والمنتجات التامة الصنع بسلاسة من نقطة الأصل إلى نقطة المصب أي من موردي الموردين إلى عملاء العملاء على شرط تخفيض تكلفة الوحدة وتحقيق مستوى عالي من الخدمات.

## المطلب الأول: مهام المؤسسة في سلسلة التوريد

إن من بين العناصر المهمة التي يجب على المنظمة الاهتمام بها في سلسلة توريدها هو ماهية نوعية المهام التي يجب على المنظمة القيام بها لإدارة سلاسل توريدها بكفاءة عالية، وهنا ينبغي على المنظمة التفرقة بين نوعين من المهام، حيث أن النوع الأول هو الذي يتضمن المهام الأساسية التي تقوم بها المنظمة بأدائها بنفسها في سلسلة توريدها، أما النوع الثاني فيتمثل في مجموعة المهام التي تعكس الاعتبارات التي ينبغي على المنظمة التحقق من وجودها في علاقتها مع باقي أطراف سلسلة التوريد.

سنقوم بعرض هذين النوعين من المهام كما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً: النوع الذي يتضمن المهام الأساسية التي تقوم بها المنظمة بأدائها بنفسها في سلسلة توريدها من أجل ضمان سهولة تدفق منتجاتها وخدماتها، وذلك بصرف النظر عن نوعية علاقتها مع باقي الأطراف، وتشمل تلك المهام الرئيسية كل ما يلي:**

### 1- التخطيط والرقابة المشتركة بين أطراف سلسلة التوريد:

يجب على المنظمة الحرص على اشتراك أو إشراك باقي أطراف سلسلة التوريد في تخطيط العمليات المشتركة معها، وذلك لضمان التزام كل طرف بالمهام التي يجب القيام بها من ناحية وجود معايير أداء متفق عليها بصورة مسبقة للرقابة على أداء العمليات.

### 2- نظم اتصالات مرنة:

إن أهم العناصر الأساسية في كفاءة إدارة سلسلة التوريد للمؤسسة هو وجود نظام أو أنظمة معلومات واتصالات مرنة بين أطرافها تعمل على تحقيق الترابط بين الأعضاء.

<sup>1</sup> عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق.

### 3- التسهيلات اللازمة لتدفق المنتجات:

يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد ما ينبغي أن يقدمه كل طرف في سلسلة التوريد من مرافق أو تسهيلات أو مخازن لمساعدتها في تدفق منتجاتها، فقد تفضل بعض المنظمات التعامل مع الوسطاء الذين لديهم مساحات تخزينية واسعة تمكنهم من الوفاء بكافة طلبات العملاء في الأسواق.

### 4- توافق نظم التشغيل لدى أطراف سلسلة التوريد:

يجب على المنظمة الحرص كل الحرص على توافق نظم العمل الداخلية لدى الأطراف الأخرى المشاركة في سلسلة التوريد مع نظم العمل لديها، فكثيراً من المنظمات الآن تقوم بعمل برامج تدريبية للعاملين لدى الموردين لها بشكل يسمح بتوافق نظم عملهم معها.

**ثانياً\_ مجموعة من المهام لتسيير علاقات لسلة التوريد:** هي مجموعة من المهام التي تعكس الاعتبارات التي ينبغي على المنظمة التحقق من وجودها في علاقاتها مع باقي أطراف سلسلة التوريد، وخاصة العلاقات التي يجب إدارتها أو الرقابة عليها بواسطة المنظمة الرئيسية، وتشمل تلك الاعتبارات ما يلي:

- 1- مدى توافق طريقة الأطراف الرئيسية المشاركة مع المنظمة في الأداء لأعمالهم والأساليب الإدارية التي يستخدمونها.
- 2- درجة قبول الأطراف الرئيسية في سلسلة توريد المؤسسة لتحمل المخاطر والمشاركة في العوائد، ويمثل ذلك العامل أحد المتطلبات الضرورية التي تعكس مدى التزام تلك الأطراف في العمل مع المؤسسة وفقاً للشروط التي تضعها من أجل ضمان تدفق منتجاتها وخدماتها إلى السوق.
- 3- مدى تشابه القيم والأعراف السائدة عند الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد مع المؤسسة، والتي تعكس رغبتهم في التعاون والتنسيق المشترك مع المؤسسة من أجل نجاحهم في تعظيم قيمة المنتجات والخدمات في سلسلة توريد المؤسسة.

بصورة عامة فإن تلك الاعتبارات السابقة تعكس درجة التشابه أو الاختلاف بين الأطراف في سلسلة توريد المؤسسة، ومن ثم يمكن للمؤسسة وذلك لضمان تعظيم قيمة المنتجات والخدمات الخاصة بالمؤسسة والموجهة لعملائها.

## المطلب الثاني: أبعاد عمليات سلسلة التوريد

كما أشرنا سابقا إلى أن إدارة سلسلة التوريد عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والتي تحوي مجموعة من الأنشطة التي تعمل معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء، تقليل التكاليف، تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وحتى استباق حاجاتهم ورغباتهم المتزايدة، كل هذا من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

أشار James إلى أن تسيير عمليات سلسلة التوريد من أجل تلبية حاجات ورغبات المستخدمين النهائيين<sup>1</sup>. Anna اعتبر أن عمليات إدارة سلسلة التوريد تكون على مستوى ثلاث أبعاد هي: بعد إداري للأنشطة والعمليات، بعد تنسيقي بين وظائف الأعمال في المؤسسة، بعد تنسيقي بين المؤسسات. كل هذا يندرج ضمن نطاق عمليات إدارة سلسلة التوريد<sup>2</sup>.

نوضح تلك الأبعاد فيما يلي:

### 1- البعد الإداري للأنشطة والعمليات:

إدارة سلسلة التوريد كبعد إداري للأنشطة والعمليات، على اعتبار أن هذا البعد يملك الكثير من القواسم المشتركة مع إدارة اللوجستيات والتي تعتبر كجزء من إدارة سلسلة التوريد. ويشير ذلك إلى أنشطة مثل إدارة النقل، إدارة المخزونات، التخزين، وإدارة الأوامر، والتي تكون مسؤولة على وظيفة اللوجستيات.

### 2- البعد التنسيقي بين وظائف الأعمال:

أما فيما يخص البعد التنسيقي بين وظائف الأعمال في المؤسسة فإنه يشير إلى الأنشطة المتمثلة في التعاون وبناء العلاقات مع المجالات الوظيفية على مستوى نفس المؤسسة. لأن العلاقات من بين الأمور المهمة التي ينبغي دراستها بعناية على مستوى سلسلة التوريد، فكلما كانت العلاقات بين المجالات الوظيفية وطيدة كلما زاد من فعالية تلك المجالات. كمثل على ذلك، مجالات التسويق ومجالات المالية.

<sup>1</sup>James B. Ayers: op.cit.

<sup>2</sup>Anna Surowiec, op.cit.

### 3- البعد التنسيقي بين المؤسسات:

أما فيما يخص اعتبار إدارة سلسلة التوريد كبعد تنسيقي بين المؤسسات بمعنى إن شغلها الشاغل هو الاهتمام بالتعاون والتنسيق بين تدفقات المنتجات بين المشاركين في سلسلة التوريد<sup>1</sup>. هذا ما يؤكد أنه يمكن رؤية إدارة سلسلة التوريد كإدارة تدفقات المنتجات في العديد من المؤسسات، بينما يتم اعتبار إدارة اللوجستيات عمليات تدفق المنتجات في شركة منفصلة تماما.

إن كل هذه العمليات تؤسس قاعدة وركيزة لإدارة سلسلة التوريد، ولا بد من التنسيق المحكم بينها من خلال التعاون وإدارة العلاقات ضمن خطوط سلسلة التوريد، وذلك بدءا من موردي الموردين إلى عملاء العملاء. فكلما كان التنسيق فعال وإدارة العلاقات محكمة كلما توصلنا إلى نتائج جيدة.

فالمؤسسات حاليا تدرك أن استعمال هذا المفهوم المتعلق بتكامل إدارة سلسلة التوريد، قد أصبح ضرورة لا محالة، بيد انه لا بد من إعادة النظر إلى تكامل سلسلة التوريد أو اللوجستيات، إدارة المشتريات، الأنشطة التشغيلية ووظائف التسويق مع المشاركين الآخرين على طول سلسلة التوريد، وبالتالي يتم مساعدة تدفق المواد الأولية، المعلومات، المكونات والمنتجات التامة الصنع بسلاسة من نقطة الأصل إلى نقطة المصب أي من موردي الموردين إلى عملاء العملاء على شرط تخفيض تكلفة الوحدة ومستوى عالي من الخدمات<sup>2</sup>.

كما نعلم أن إعادة التشكيل لشروط العمليات في المؤسسة يضع تحديات لنظام المحاسبة التقليدي، والذي يقوم ابتداءيا بمراقبة التكاليف والتحكم فيها من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى وذلك من خلال الطرق المناسبة. كمثل على ذلك الطرق التقليدية في حساب التكاليف والموازنات...

إن هذه الطرق غير مناسبة على مستوى سلاسل التوريد المتكاملة وعموما غير الملائمة. أما إعادة تشكيل سلسلة التوريد يضع المؤسسة أمام تحديات لأنه من الشروط الأساسية لتطوير علاقات قوية على طول سلسلة التوريد هي ضمان فعالية التعاون بين المورد والمشتري، وإدارة الاتصال والتفاوض بين المشاركين في سلسلة التوريد، واستغلال الفرص التي تتيحها التحسين المستمر والتنسيق.

<sup>1</sup>A. S., Sohal D. J., Power & M. Terziowski, 2002. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN AUSTRALIAN MANUFACTURING TWO CASE STUDIES** ", Computers & Industrial Engineering, V. 43, Issue. 1-2, , p.97.

<sup>2</sup>Anna Surowiec, op.cit.

في الوقت الحالي، يتم ادراك، اعتبار والنظر إلى أن إدارة سلسلة التوريد كمجموعة من العمليات الإدارية، بينما نعلم أن العملية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المهمة في تحقيق هدف محدد، لذا يجب التمييز بين العمليات والأنشطة.

كما أشرنا لابد من معرفة العمليات التي تندرج ضمن إدارة سلسلة التوريد. لذا لابد على الإداريين أن ينتبهوا إلى موضوع هذه العمليات لما يكتسبه من أهمية بالغة على مستوى إدارة سلسلة التوريد. فقد تزايد الإدراك حول اعتبار إدارة سلسلة التوريد كتكامل العمليات على طول سلسلة التوريد. كما أن ترشيد العمليات عبر المؤسسة أصبح من التحديات الرائدة في مجال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتسريع العمليات التشغيلية، وتركيز الجهود على ترشيد عمليات تنفيذ الأوامر وإدارة العلاقات مع الزبائن من الأمور المهمة أيضا على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>.

إن زيادة المنافسة على الصعيد العالمي أو الوطني، قد جعل من خلق ميزة تنافسية أمر لابد منه، خصوصا إذا تعلق الأمر بالعلاقات مع الموردين. سلسلة التوريد هي شبكة من العلاقات والتي تقوم على مجموعة من العمليات والتي تنبني بالأساس على خلق شبكة فعلية ومستمرة من أجل التعاون والتفكير الشامل والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق قيمة مضافة. كما أن بعض العمليات تنبني بالأساس على متابعة الأهداف المشتركة، الاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات بين المشاركين في سلسلة التوريد. والاهم من ذلك، كل مشارك في سلسلة التوريد هو محفز من خلال هدف مشترك، والذي يخلق قيمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Anna Surowiec, op.cit.

<sup>2</sup>Anna Surowiec, ibid.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تصميم سلاسل توريد المؤسسات

استعرضنا فيما سبق بعض العوامل أو المتغيرات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها في تصميم سلسلة توريدها على سبيل المثال (تقليل التكاليف، المنتج المناسب، المكان المناسب، الجودة المناسبة، المورد المناسب والزبون المناسب...). بالإضافة إلى ذلك، يوجد العديد من الاعتبارات الأخرى التي يجب على المؤسسة أن تتحكم في تسييرها وأن تأخذها بعين الاعتبار عند تصميم المنتجات.

سيتم فيما يلي عرض تلك الاعتبارات<sup>1</sup>:

### أولاً\_ الاعتبارات الخاصة بتغطية المؤسسة لأسواقها:

إن الأمر المهم للمؤسسات الاقتصادية هو الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة من أجل الوصول إلى أعلى ربح ممكن، لذا من الضروري دراسة الأسواق المستهدفة بعناية، كما يجب تجزئة مجموعة العملاء إلى شرائح متجانسة.

إن المؤسسة التي تحاول تخطيط وتنظيم سلسلة توريدها للمنتجات، فإنه أصبح لزاماً عليها التفكير في نوعية المستهلك الذي تقوم بخدمته وكيفية الوصول إليه، ولذا يجب قيامها بدراسة ما يلي:

### 1- سلوك المستهلك النهائي:

فسلوك المستهلك النهائي يختلف بدرجة كبيرة عنه في حالة المشتري الصناعي - أي الطلب الموجه للاستغلال - ولذا فمن الطبيعي استخدام المؤسسة لسلسلة توريد مختلفة لخدمة كلا الطرفين، فنجد أن المنظمة التي تقوم بخدمة المستهلك النهائي تلجأ إلى استخدام سلسلة توريد أطول وأكثر عمقا من سلسلة توريد المؤسسة التي تقوم بخدمة المشتري الصناعي.

وقد أكد James على أنه تتطلب إدارة سلسلة التوريد دراسة زبائن الزبائن وحتى المستخدم النهائي للسلع والخدمات. فإذا تحقق ذلك نقول أن إدارة سلسلة التوريد قد أدت المهمة المنوطة بها على

<sup>1</sup> عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق.

أكمل وجهه، وقد قامت بتلبية حاجات ورغبات زبائن الزبائن والمستخدمين النهائيين بكفاءة وفعالية كبيرتين<sup>1</sup>.

## 2- تحديد درجة كثافة التوزيع المادي لمنتجاتها:

والتي تشير إلى عدد الوسطاء أو منافذ التوزيع التي سوف تعتمد عليها المؤسسة بالوصول إلى عملائها، وبصورة عامة فإن المؤسسة تواجه ثلاثة استراتيجيات للتوزيع كالتالي<sup>2</sup>:

### 2-1- التوزيع المكثف:

تستخدم المؤسسة تلك الإستراتيجية عندما تحرص على تواجد سلعها وخدماتها عند أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية، وذلك لأن العامل الحاكم في تسويق تلك السلع هو منفعتها المكانية مثل السجائر، والسلع الغذائية، وتتطلب تلك الإستراتيجية من المؤسسة تخطيط سلاسل توريدها بحيث تكون طويلة وعميقة في نفس الوقت وخاصة تجاه أسواقها (توزيع مادي).

### 2-2- التوزيع الوحيد:

تقوم المؤسسة في تلك الإستراتيجية باستخدام موزع وحيد لمنتجاتها وخدماتها في منطقة جغرافية معينة، فوجود موزع واحد لسلعة معينة في منطقة معينة هو من بين الأمثلة على التوزيع الوحيد، ومن هنا يجب على المنظمة أن تراعي الاعتبارات التي تضمن اختيارها الشريك المناسب لها في سلاسل توريدها.

### 2-3- التوزيع الانتقائي:

يقع التوزيع الانتقائي بين التوزيع المكثف والتوزيع الوحيد، فتقوم المؤسسة باختيار عدد محدود من منافذ التوزيع أو الوسطاء في منطقة جغرافية معينة، وتصلح تلك السياسة للسلع التي تحتاج إلى دعم فني من أجل تسويقها أو لتقديم خدمات ما بعد البيع، ولذا تقوم المؤسسة ببناء سلاسل توريد بحيث تكون مفيدة تجاه أسواقها، ولكن في نفس الوقت يجب عليها الحرص على وجود الاعتبارات التي

<sup>1</sup>James B. Ayers: op.cit.

<sup>2</sup>عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق.

تضمن الاختيار السليم للوسطاء المشاركين لها في سلسلة التوريد لضمان سيطرتها على أدائهم  
للأنشطة التي تهدف إلى زيادة قيمة منتجاتها في الأسواق.

### ثانياً\_ الاعتبارات الخاصة بالبيئة:

هناك ثلاث اعتبارات رئيسية تتمثل في المنافسين، سلسلة التوريد الخضراء والتشريعات والسياسات  
الحكومية<sup>1</sup>.

#### 1- خصائص المنافسين:

فاختيار المنظمة لسلسلة توريدها يتأثر بدرجة كبيرة بسلاسل توريد باقي المنافسين فالمنظمة التي توجه  
منافس قوي لديه سلسلة توريد تمكنه من تدفق سلعه وخدماته بصورة جيدة إلى أسواقه كما يجب  
عليها أن تحاول استخدام سلاسل توريد تستطيع أن تنافسه وتحقيق نصيب سوقي أعلى منه.

#### 2- سلسلة التوريد الخضراء:

إن إدارة سلسلة التوريد الخضراء أصبحت من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في العقدين الأخيرين.  
فقد أكدت العديد من الكتابات على ضرورة استخدام المواد الأولية الصديقة للبيئة، عمليات إعادة  
التدوير للمواد الأولية<sup>2</sup>.

كما أن النقاط المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اعتماد إدارة سلسلة التوريد الخضراء:

- استرجاع المنتجات والمواد الأولية: تعتبر من الأمور المهمة في إدارة سلسلة التوريد الخضراء<sup>3</sup>؛
- سلاسل التوريد العكسية: هذا يعني ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات المتعلقة بإعادة توجيه  
التدفقات العكسية من العملاء إلى المؤسسة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup>عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق.

<sup>2</sup>Chiou, T.Y., Chan, H.K., Lettice, F., Chung, S.H., 2011. **THE INFLUENCE OF GREETING THE SUPPLIERS AND GREEN INNOVATION ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN TAIWAN.** Transp. Res. E: Logist. Transp. Rev. 47 (6), 822–836.

<sup>3</sup>Gavronski, I., Klassen, R.D., Vachon, S., Nascimento, L.F.M.D., 2011. **A RESOURCE-BASEDVIEW OF GREEN SUPPLY MANAGEMENT.** Transp. Res. E: Logist. Transp. Rev. 47 (6),872–885.

<sup>4</sup>Zhu, Q., Sarkis, J., Lai, K-H., 2013. **INSTITUTIONAL—BASED ANTECEDENTS AND PERFORMANCE OUTCOMES OF INTERNAL AND EXTERNAL GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES.** J. Purch, Supply Management, 19, 106–117.

- التصميمات الخضراء: من الجوانب الهامة لتأثير استراتيجيات الاستدامة تتمثل في تصميم المنتجات الصديقة للبيئة<sup>1</sup>.

### 3- التشريعات والسياسات الحكومية:

بعض الدول تفرض قوانين أو سياسات معينة والتي ينبغي إتباعها من طرف المنظمات في إنشاء سلاسل التوريد الخاصة بها.

فعلى سبيل المثال قد تحتكر بعض الحكومات التعامل مع بعض أصناف المواد الخام دون غير إصدار قوانين تقوم بمنع تعامل المنظمات في سلع أو خدمات معينة لأسباب صحية أو أمنية، أو تقوم بالاشتراط أن يكون التعامل في سلع معينة عن طريق منافذ مملوكة للحكومة فقط.

### ثالثاً\_ الاعتبارات الخاصة بالمنتج:

تؤثر خصائص المنتج التي تتعامل فيه المؤسسة بدرجة كبيرة على قراراتها بشأن سلاسل توريدها، ولذا على المؤسسة الاهتمام بالآتي<sup>2</sup>:

#### 1- قيمة المنتج:

فالمنتجات التي تكون عالية القيمة تتطلب قدراً أعلى من الاستثمارات في المخزون، ولذا فعلى المؤسسة تصميم سلسلة التوريد بشكل قصير لتخفيض تكلفة الاستثمارات في المخزون.

#### 2- الطبيعة الفنية للمنتج:

فالمنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة قد تلجأ المؤسسة إلى توزيعها بطريقة مباشرة للمستهلك النهائي باستخدام وكلاء البيع، كما أنها قد تحتاج إلى وجود فرق لتقديم خدمات ما بعد البيع بصورة مباشرة ولذا قد تحرص المؤسسة على فتح منافذ توزيع لها لتسويق تلك المنتجات الصناعية.

<sup>1</sup>Gunasekaran, A., Spalanzani, A., 2012: SUSTAINABILITY OF MANUFACTURING AND SERVICES: INVESTIGATION FOR RESEARCH AND APPLICATIONS. Int. J. Prod. Econ. 140 (1), 35-47.

<sup>2</sup>Anna Surowiec, op.cit.

### 3- درجة قبول السوق لمنتجات المؤسسة:

يعتبر السوق المنطقة التي يتم فيها الحكم على منتجات المؤسسة، فكلما كانت منتجات وخدمات المؤسسة جديدة في السوق كلما تطلب من المؤسسة تصميم سلاسل توريدها بشكل قصير والحرص على وجود منافذ توزيع لها مباشرة للمستهلك.

### 4- القابلية للتلف:

قد تتعامل بعض المنظمات مع منتجات حساسة لظروف النقل أو الطقس مثل المنتجات الزراعية الطازجة، لذا يجب على تلك المؤسسات تخطيط سلاسل توريدها بشكل قصير.

### 5- الحجم والوزن:

إذا كان حجم السلعة ووزنها كبير فإنه من الضروري توصيلها بصورة مباشرة إلى المشتري الصناعي أو المستهلك النهائي أي يتطلب الأمر سلسلة توريد قصيرة والعكس صحيح.

### 6- التركيز الجغرافي للسوق:

إن تركيز عملاء المؤسسة في منطقة جغرافية واحدة مثلما في حالات السلع الصناعية يمكن للمنظمة استخدام سلسلة توريد قصيرة، أما في حالات تشتت عملاء المؤسسة في العديد من المناطق الجغرافية فإنه يمكن لجوء الشركة إلى وسطاء لتوزيع منتجاتها ومن ثم استخدام سلاسل توريد طويلة وعميقة في نفس الوقت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Anna Surowiec, ibid.

## المبحث الرابع: الخطوات التي يجب اتخاذها لتنظيم وإدارة سلسلة التوريد

### تمهيد:

المؤسسات حاليا تدرك أن استعمال هذا المفهوم المتعلق بتكامل إدارة سلسلة التوريد، قد أصبح ضرورة لا محالة، بيد أنه لا بد من إعادة النظر إلى تكامل سلسلة التوريد أو اللوجستيات، إدارة المشتريات، الأنشطة التشغيلية ووظائف التسويق مع المشاركين أو الأطراف الآخرين على طول سلسلة التوريد.

يجب أن يتم مساعدة تدفق المواد الأولية، المعلومات، المكونات والمنتجات التامة الصنع بسلاسة من نقطة الأصل إلى نقطة المصبب أي من موردي الموردين إلى عملاء العملاء على شرط تخفيض تكلفة الوحدة ومستوى عالي من الخدمات.

### المطلب الأول: تحديد هيكل سلسلة التوريد

إن أبسط شكل يمكن تصوره لسلسلة التوريد يتكون من منتج واحد ينتقل عبر سلسلة من المراحل، حيث أن كل مرحلة تضيف قيمة للمنتج<sup>1</sup>. وبالتالي يمكن القول بأن هيكل سلاسل التوريد ما هو إلى شبكة تشمل مجموعة من الأعضاء الذين يرتبطون ببعضهم البعض بروابط مرنة كنتيجة لارتباط أهداف ومصالح الأطراف المختلفة<sup>2</sup>.

تواجه المنظمة بديلين مختلفين لتدفق سلعتها وخدماتها إلى الأسواق:

- 1- قيام المنظمة بأداء كافة الأنشطة المسؤولة عن ذلك التدفق مثل امتلاك مصادر المواد الخام، وامتلاك قنوات توزيع المنتجات.
- 2- استعانة المنظمات بمؤسسات أو أفراد آخرين لأداء بعض الوظائف والأنشطة لمساعدتها في تدفق منتجاتها إلى الأسواق مثل التعامل مع الموردين للمواد الخام، أو الوسطاء، أو شركات النقل والشحن.

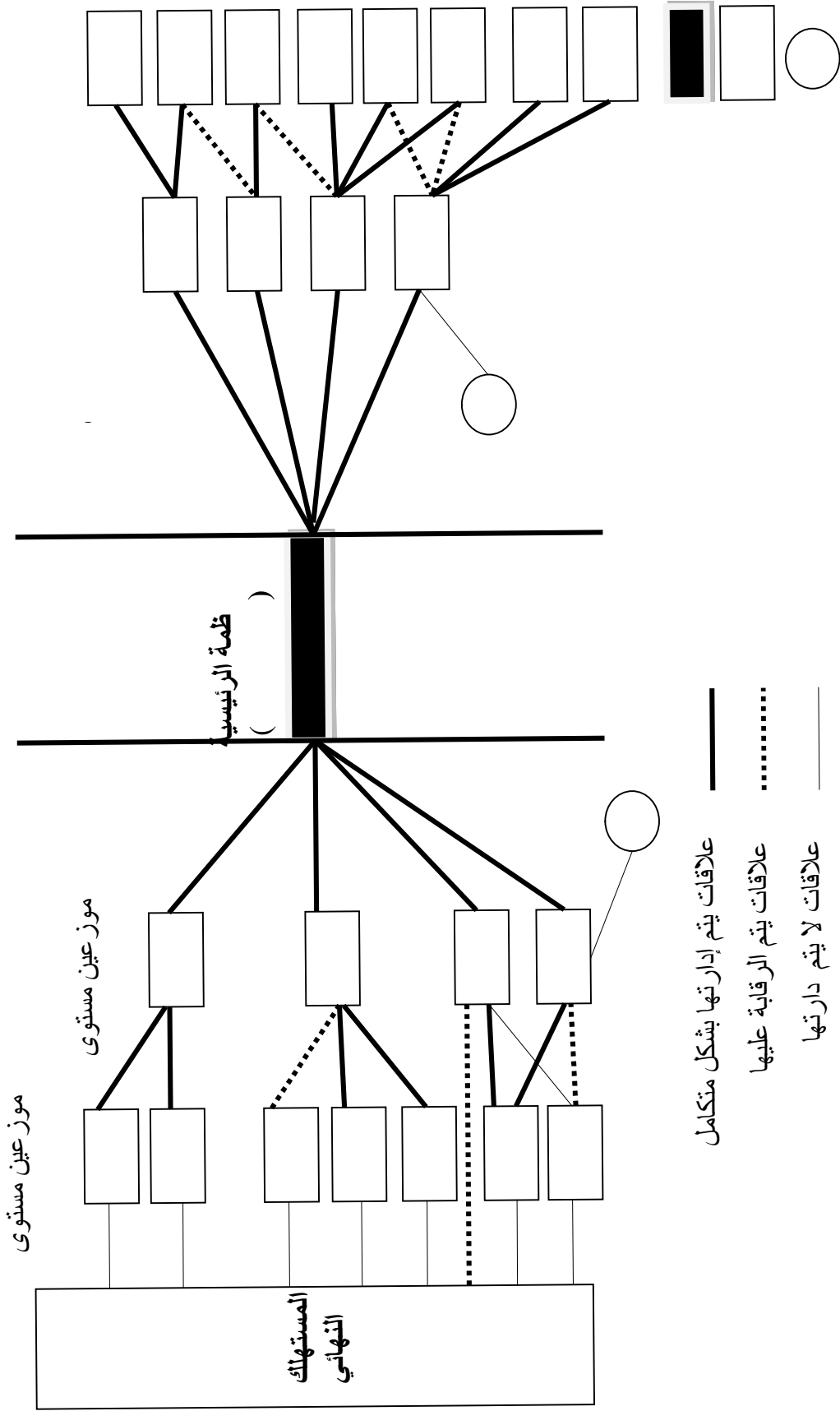
<sup>1</sup>Donald Waters , 2003. **LOGISTICS AN INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, Great Britain, Ashford Colour Press Ltd, p8.

<sup>2</sup>عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق، ص106.

الفصل الأول: .....سلسلة التوريد مكون محوري لنشاط المؤسسة الاقتصادية

ونتيجة لرغبة المنظمة في الاستفادة من مزايا التخصص والوفورات المتحققة من البديل الثاني، ولصعوبة توفير المنظمة كل الإمكانيات البشرية والاقتصادية اللازمة للبديل الأول، فتلجأ المنظمة لبناء سلسلة توريدها بشكل يضمن تدفق منتجاتها وخدماتها إلى الأسواق بصورة تساعد على تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها كما هو موضح في شكل رقم 1-7.

7-1: بناء هيكل سلسلة التوريد



108. إدارة اللوجستيات، مصر، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، 2007

ويحدد هيكل سلسلة التوريد من خلال<sup>1</sup>:

### 1- طول سلسلة التوريد:

والذي يعبر عن عدد الحلقات التي تمر بها منتجات المنظمة في سلسلة توريدها إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي، قد تتميز بعض سلاسل التوريد بتعدد الأطراف الرئيسية (سلسلة توريد طويلة)، كما هو في الشكل المتعلق ببناء سلسلة التوريد، أو قلة عدد الأطراف الرئيسية (سلسلة توريد قصيرة)، فعلى سبيل المثال قد ترى المنظمة ضرورة الاتصال المباشر مع عملائها دون الاعتماد على الوسطاء.

### 2- عمق سلسلة التوريد:

والذي يعبر عن الأطراف في كل حلقة من حلقات السلسلة فقد تتعامل المنظمة في حلقة الموزعين مستوى أول مع أربع موزعين فقط بينما تتعامل في حلقة الموزعين مستوى ثاني مع سبعة موزعين، كما هو موضح في الشكل رقم 1-7.

### 3- مكان المنظمة في سلسلة توريدها:

والتي تعبر عن موقع المنظمة محل الدراسة هل قريب من مصادر المواد الخام أو قريب من اسواقها النهائية أو في موقع يتوسط السلسلة كما هو موضح بالشكل رقم 1-7.

كما يجب أن تلجأ المنظمة الرئيسية إلى تحديد نوعية الأطراف المشاركة معها في سلسلة إمدادها، وشكل سلسلة إمدادها، ونمط إدارتها للتفاعلات مع باقي الأطراف في سلسلة الإمدادات والذي سنوضحه في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: تحديد نوعية الأطراف في سلسلة توريد المنظمة

تنقسم الأطراف في سلسلة التوريد إلى أطراف رئيسية وأطراف ثانوية أو بالأحرى أطراف داعمة للأطراف الرئيسية. لذا تلجأ المنظمة إلى تحديد الأطراف المشاركة معها في سلسلة التوريد والتي تؤثر وتتأثر بالعلاقات التي تكون على مستوى هذه الأطراف، خصوصا لما نتحدث عن سلسلة التوريد. وبالتالي، فإنه لا بد على المنظمة

<sup>1</sup> عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق، ص 109.

تحديد طبيعة ونمط إدارتها للعلاقات مع الأطراف ذوي العلاقة بسلسلة توريدها لتسهيل بطبيعة الحال التكامل على مستوى هذه السلسلة، ويكون ذلك كما يلي:

## 1- الأطراف الرئيسية:

وتشير إلى الأفراد أو المنظمات الذين يمارسون أنشطة تساهم بشكل مباشر في تدفق منتجات وخدمات المنظمة إلى أسواقها فعلى سبيل المثال يتضح من الشكل المتعلق ببناء سلسلة التوريد أنه كلا من موزعي المستوى الأول وموزعي المستوى الثاني، موردين المستوى الأول وموردي المستوى الثاني يعتبرون كأطراف رئيسية في سلسلة توريد المنظمة، ومن ثم يصعب على المنظمة اتخاذ قرارات باستبدالهم أو عدم التعامل معهم وخاصة في الأجل القصير<sup>1</sup>. ومن بين الأمثلة الأخرى للأطراف الرئيسية كل من النقل وإدارة المخزون وتدقيق البيانات وعملية الأمر والطلب ومعايير خدمة الزبون بالتعاون مع التسويق<sup>2</sup> وذلك من أجل تحديد احتياجات ورغبات الزبائن في إدارة سلسلة التوريد والاستجابة الفعالة للزبون<sup>3</sup>.

إن هذه الأطراف تلعب دور جوهري ورئيسي في عملية توريد الموارد اللازمة في بداية العملية الإنتاجية بالتكلفة المناسبة والجودة المناسبة والوقت المناسب والذي يتجسد في دور الموردين في حين كل ما يتعلق بعملية تصريف هذه المنتجات وتوزيعها إلى المناطق المناسبة في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة بأحسن تعامل مع الغير في حدود التسليم السريع كل هذه ينصب في الدور الجوهري للموزعين.

إنه ليس من المتوقع أن يتم استبدال و تغيير أو عزل مثل هذه الأطراف، والإجابة هي لا إطلاقاً إلا في ظروف - على سبيل المثال لا الحصر - تكون فيها هذه الأطراف في موقع ضعف، فقد يكون هناك الكثير من الموردين والموزعين في هذه الحال تكون للمؤسسة في موقع قوة فقد تختار ما يناسبها من حيث الجودة، التكلفة وآجال التسليم وغيرها من الشروط.

<sup>1</sup>COLLIN, J. 2003. **SELECTING THE RIGHT SUPPLY CHAIN FOR A CUSTOMER IN PROJECT BUSINESS**, Doctoral dissertation, University of Helsinki.

<sup>2</sup>العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل ابراهيم: مرجع سابق.

<sup>3</sup>COLLIN, J. 2003.ibid..

## 2- أطراف داعمة:

يمثلون المنظمات أو الأفراد الذين يقومون بأداء بعض الأنشطة التي من شأنها تدعم وتساعد الأطراف الرئيسية في أداء أعمالهم وقد تكون تلك المساعدات في شكل معلومات أو تخصيص أصول معينة أو موارد لهؤلاء الأطراف الرئيسية لأداء أعمالهم على أكمل وجه<sup>1</sup>. ومن بين الأمثلة للأطراف الداعمة المستودعات، الشراء، مناولة المواد، تصميم التغليف الوقائي<sup>2</sup>.

كما نخلص إلى القول إنه لما نتلکم عن مصطلح داعم على مستوى سلسلة التوريد فإنه بالطبع سيوفر الدعم إلى السلسلة ككل، على اعتبار أنها أنشطة متكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة قامت المؤسسة بتسطيرها في بداية وضع الإستراتيجية، لكن خصوصية الدعم تتمثل في توفير الدعم إلى طرف من أطراف داعمة إلى أطراف رئيسية، كما سبق وأن اشرنا بمثال شراء السيارة. وكنتيجة لذلك، فإن الأطراف الرئيسية ستواجه صعوبات بدون وجود أطراف داعمة تدعمها للقيام بأداء أعمالها. وهذا ما يعود بالسلب على أداء سلسلة التوريد بأكملها.

## المطلب الثالث: تحديد نمط إدارة المنظمة لعلاقتها مع باقي الأطراف في سلسلة التوريد

كما لوحظ في وقت سابق، انه من المرجح دمج وإدارة جميع العلاقات في كامل سلسلة التوريد هو غير مناسب<sup>3</sup>، لكن كما نرى اليوم انه ينبغي على المنظمة بغرض ضمان تدفق سلعها وخدماتها في سلاسل إمدادها العمل على إدارة العلاقات مع باقي الأطراف سواء الرئيسية أو الداعمة المشتركة معها في سلسلة إمدادها، وتتوقف إدارة المنظمة لعلاقتها مع باقي الأطراف على درجة أهمية الأنشطة التي تمت تأديتها بواسطتهم.

كلما زادت درجة أهمية تلك الأنشطة لتدفق منتجات وخدمات المنظمة في سلسلة إمدادها كلما حاولت المنظمة إدارتها بشكل يضمن لها التحكم والرقابة في أداء تلك الأنشطة، ولذا يمكن تقسيم أنماط إدارة المنظمة

<sup>1</sup> عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق.

<sup>2</sup> العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل ابراهيم: مرجع سابق.

<sup>3</sup> Douglas M. Lambert & Martha C. Cooper, 2000. ISSUES IN SUPPLY CHAIN MANAEGEMENT, Industrial Marketing Management 29, p.p.65-83, p75.

لعلاقتها مع باقي المنظمات المشتركة معها في سلسلة إمدادها إلى ثلاث أنواع رئيسية وموضحة بالشكل رقم وسوف يتم تناولها بالشرح كما يلي<sup>1</sup>:

**1- علاقات يتم إدارتها بشكل متكامل:** وهي تلك العلاقات التي تعكس أهمية الأنشطة التي تقوم بها باقي المنظمات في سلسلة توريد المنظمة الرئيسية، ولذا فالمنظمة تحاول فرض سيطرتها على أداء تلك الأنشطة بشكل يضمن الكفاءة في تدفق سلع وخدمات المنظمة الرئيسية في سلسلة توريدها فعلى سبيل المثال قد ترى المنظمة ضرورة امتلاك منافذ لتوزيع المنتجات على العملاء دون الاعتماد على وجود وسطاء. وبالتالي فالمدراء باستطاعتهم أن يحددوا أفضل أداء لسلسلة التوريد **لمواجهة توقعات العملاء**<sup>2</sup>.

**2- علاقات يتم الرقابة عليها:** بالمقارنة مع العلاقات التي يتم إدارتها بشكل متكامل فان الأنشطة التي تعكسها تلك العلاقات التي يتم الرقابة عليها لا تمثل أهمية بالغة في أداء سلسلة التوريد المنظمة الرئيسية، ولذا تفضل المنظمة عدم التدخل في إدارة المنظمات المشاركة معها لتلك الأنشطة، ولكن في الجانب المقابل تعمل المنظمة على وضع معايير مسبقة لانجازها تلك الأنشطة من أجل الرقابة عليها فقد تلجأ المنظمة إلى إبرام عقود طويلة الأجل مع الموردين المتعاملين معها من اجل ضمان توريدهم المواد الخام بكميات معينة وبجودة مناسبة.

**3- علاقات لا يتم الرقابة عليها:** في تلك العلاقات فإن المنظمة الرئيسية لا تدخل في إدارة أو الرقابة على أداء باقي المنظمات وذلك إما لثقة المنظمة الرئيسية في أداء باقي المنظمات أو لعدم أهمية الأنشطة المشتركة في كفاءة سلسلة توريد المنظمة الرئيسية.

<sup>1</sup>عبد العليم صابر محمد: مرجع سابق.

<sup>2</sup>Douglas M. Lambert & Terrance L. Pohlen, 2001. **SUPPLY CHAIN MERTICS**, The International Journal of Logistics Management, V. 12, No. 1, 2001, p.p.1-19 . p7.

## خلاصة الفصل:

بعد الاطلاع على الأصول النظرية التي عالجت موضوع إدارة سلسلة التوريد، تبين أنها من المداخل الإدارية التي تعنى بتسيير العمليات المتعلقة بالتمويل والتوزيع على مستوى المؤسسات، فهي تتابع للأنشطة بدءاً من استلام المواد الأولية من الموردين أو موردي الموردين- إلى غاية جعلها منتجات يتم توزيعها إلى الزبائن أو زبائن الزبائن.

فقد اتضح أن المؤسسات الصناعية والخدمية قد شهدت العديد التطورات في الجانب التسييري، مما جعل منها تستحدث طرق وأساليب تتناغم مع طبيعة البيئة التسويقية التي تتعامل معها، وذلك بهدف تحقيق أكبر الأرباح توسيع الحصة السوقية وتوسيع شبكة العلاقات مع الموردين من جانب التوريد وتوسيع شبكة العلاقات مع الزبائن من جانب التوزيع.

تعتبر هذه الجوانب التسييرية من الأمور المهمة في الاستفادة بدرجة كبيرة من الشراكات مع جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسات الاقتصادية على طول سلسلة التوريد، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن وسرعة الاستجابة لهم وحسن اختيار الموردين والاستلام للمواد الأولية في الوقت الدقيق، هذا من جهة، ومن جهة الأخرى تسريع حركية المواد الأولية المستلمة من الموردين والمنتجات داخل سلسلة التوريد، والذي بدوره يسمح للمؤسسة بإعادة النظر في التكاليف التي يجب التركيز عليها المؤسسة في سلسلة توريدها، مما يجعلها تحتشد لتقليل تلك التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

## تمهيد:

يعتبر تسيير التكاليف هو الشغل الشاغل للمؤسسات في وقتنا الحالي، فقد استيقظت أغلب المؤسسات إلى الواقع الذي يحتم عليها التحكم في تكاليفها وإلا كانت النتائج لا تحتمل. لذا نؤكد على المؤسسات الاقتصادية ضرورة وضع جل اهتمامها على الاستخدام الأمثل والعقلاني والأنجع للموارد، وإلا ضاعت منها فرص البقاء والاستمرار في الأسواق التي تشهد منافسة تامة. إلى جانب ذلك، لابد عليها من القيام بترشيد قراراتها سواء كانت في مجال التسعير أو في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير وذلك من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة للتكاليف وأنواعها، سواء كانت تكاليف الإنتاج أو تكاليف التوزيع أو غيرها.

هناك العديد من الطرق والأساليب والتقنيات المستحدثة في كافة الجوانب التسييرية داخل المؤسسات وحتى خارجها، خصوصا إذا تعلق الأمر بتسيير تكاليف سلاسل التوريد. لذا لا بد على المؤسسات من وضع برامج وخطط استباقية متعلقة بتسيير التكاليف، كما يجب عليها أن تحاول جاهدة إلى تحقيق ما تم تخطيطه أو الوصول إلى أحسن النتائج، في ظل اكتشاف الانحرافات ومكامن الضعف ومحاولة تصحيحها وتفادي الوقوع فيها مجددا.

## المبحث الأول: المحاسبة الإدارية وإدارة سلسلة التوريد

تمهيد:

تضع المؤسسات الاقتصادية جل اهتمامها على الاستخدام الأمثل والعقلاني والأبج للموارد، وإلا ضاعت منها فرص البقاء والاستمرار في الأسواق التي تشهد المنافسة المحتدمة. إلى جانب ذلك، لا بد عليها من القيام بترشيد قراراتها سواء كانت في مجال التسعير أو في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير، وذلك من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة للتكاليف وأنواعها سواء كانت تكاليف الإنتاج أو تكاليف التوزيع أو غيرها.

لا بد على المؤسسات من وضع برامج وخطط استباقية متعلقة بتسيير التكاليف، كما يجب عليها أن تحاول جاهدة إلى تحقيق ما تم تخطيطه والوصول إلى أحسن النتائج، في ظل اكتشاف الانحرافات ومكامن الضعف ومحاولة تصحيحها وتفادي الوقوع فيها مجدداً.

إن من بين الوسائل أو الأدوات التي تساعد على تسيير التكاليف بشكل أفضل محاسبة التسيير وذلك من خلال التقنيات التي يتم استحداثها من قبل مؤسسات رائدة وعالمية مثل المؤسسات الأمريكية واليابانية وغيرها، كما وبهمنا في هذا الصدد تكاليف سلسلة التوريد.

## المطلب الأول: المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف

هناك العديد من الأدوات التي تساعد على تسيير التكاليف بشكل أفضل تلك التي تسمى المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف وذلك من خلال التقنيات التي يتم استحداثها من قبل مؤسسات رائدة وعالمية مثل المؤسسات الأمريكية واليابانية وغيرها.

### أولاً\_ ماهية المحاسبة الإدارية.

تمثل معلومات المحاسبة الإدارية أحد الاعتبارات الأساسية التي تؤثر على جميع الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، وتكتسب معلومات المحاسبة الإدارية أهميتها من تأثيرها على القرارات المختلفة. كما تزداد أهمية معلومات المحاسبة الإدارية مع زيادة التطور التكنولوجي من ناحية، وحدّة المنافسة التي أصبحت عالمية من ناحية أخرى.

### 1- تعريف المحاسبة الإدارية:

هناك العديد من التعاريف التي قدّمت في هذا الشأن، وذلك من أجل توضيح المحاسبة الإدارية، هذه التعاريف مقدمة كما يلي:

عرّفها أحمد محمد نور وآخرون على أنّها جزء من نظام المعلومات المحاسبي والذي يهتم بالتعرف على الأحداث الاقتصادية، وقياس وتحليل تلك الأحداث والتقرير عنها للمستويات الإدارية المختلفة لاستخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء<sup>1</sup>.

يمكن تعريف المحاسبة الإدارية بأنّها جمع وتسجيل البيانات المحاسبية وكذلك الإبلاغ عنها إلى صناع القرار<sup>2</sup>.

### 2- أهداف المحاسبة الإدارية:

تمثل الأهداف الرئيسية للمحاسبة الإدارية فيما يلي<sup>3</sup>:

- إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات؛
- مساعدة المديرين في التخطيط والرقابة؛
- تحفيز المديرين لتحقيق أهداف المؤسسة؛

<sup>1</sup> أحمد محمد نور: المحاسبة الإدارية في بيئة

، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص09.

<sup>2</sup> Horngren CT, Bhimani A, Datar S, Foster G, 2005. **MANAGEMENT AND COST ACCOUNTING**. Financial Times Prentice Hall, Harlow.

<sup>3</sup> أحمد محمد نور: مرجع نفسه، ص11.

- تقييم أداء المديرين والوحدات الفرعية داخل المؤسسة.

## ثانياً\_ ماهية محاسبة التكاليف:

إن تسيير التكاليف من خلال إعداد التقارير التكاليفية اللازمة والدقيقة من طرف محاسبة التكاليف يسمح بالضرورة من تحقيق التشغيل الكفاء والأمنج. كما يمكن أن نشير إلى أن محاسبة التكاليف قد أصبحت في وقتنا الراهن المحور الأساسي لنظم المعلومات في المؤسسات، وذلك لقدرتها الكبيرة على توفير معلومات كافية، مفيدة، دقيقة ومساعدة على ترشيد القرارات في جميع الوظائف على مستوى المؤسسة، سواء أكانت هذه القرارات في وظيفة الإنتاج أو التسويق أو غيرها.

## 1- أساسيات محاسبة التكاليف:

إن ظهور مفاهيم إدارية حديثة وأفكار مستحدثة جعلت وجود نظام محاسبة التكاليف في المؤسسات الحديثة ضرورة لا مفر منها<sup>1</sup>، وبالتالي يمكن القول إن ظهور محاسبة التكاليف كأحد فروع المحاسبة بهدف خدمة إدارة المنشآت، فنظام التكاليف لا يعتبر هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق أهداف الإدارة في مجالات التخطيط والتنفيذ والرقابة. وتعمل محاسبة التكاليف على تطبيق المبادئ والأسس المحاسبية في تسجيل وتحليل عناصر التكاليف بغرض تحديد تكلفة الوحدة المنتجة، والاستفادة من هذه البيانات في تحسين مستوى كفاءة التشغيل في المنشأة<sup>2</sup>. كما إن الحاجة إلى معلومات تفصيلية، واضحة ودقيقة حول التكاليف أدت إلى ظهور محاسبة التكاليف.

تحتاج كل أنواع المشروعات (المشروعات الصناعية وشركات الخدمات والمشروعات غير الهادفة للربح) إلى بعض أشكال محاسبة التكاليف. فهي ذلك الجزء من نظم إدارة التكلفة الذي يقيس التكلفة بهدف اتخاذ القرارات الإدارية والتقرير المالي. نظرا لأن هذه الحالة هي الأكثر عمومية يمكننا الآن وقبل أي وقت مضى التركيز على محاسبة التكاليف في المشروعات الصناعية مع ملاحظة أنه يمكن تطبيق نفس الإطار على أي مشروع. ويعتمد المديرون على المحاسبين ذوي الخبرة على مستوى نظام محاسبة التكاليف للتحديد الدقيق للتكلفة، وذلك من أجل الوفاء بالأهداف الثلاثة لنظم إدارة التكلفة والمتمثلة في<sup>3</sup>:

- تجميع مقاييس قيمة المخزون وتكلفة البضاعة المصنعة والتقرير عنها في تقارير توجه للمستثمرين والدائنين وغيرهم من حملة الأسهم والجهات الخاصة؛
- تكلفة المعلومات اللازمة لقرارات الإدارة الإستراتيجية؛

<sup>1</sup> أحمد نور وحسين علي: حاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

<sup>2</sup> عدس نائل، الخلف نضال: محاسبة التكاليف مدخل حديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص14.

<sup>3</sup> علي القباني ثناء: إدارة التكلفة وتحليل الربحية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، الاردن، 2010، ص18.

- تكلفة معلومات الرقابة التشغيلية.

وفي مجال شرح العلاقة بين التكلفة ومسبب التكلفة وتجميع التكلفة وتخصيص التكلفة يمكن القول أن نظام محاسبة التكاليف يشمل عمليتين أساسيتين هما:

- **تجميع التكاليف:** ويتم عن طريق بعض التبويبات الطبيعية مثل الخامات أو العمالة والأنشطة التي تم تأديتها مثل تشغيل طلب توريد أو تشغيل الآلات؛
- **تخصيص التكاليف:** تتبع وإعادة تخصيص التكاليف إلى أوامر أو أكثر من مسببات التكلفة مثل النشاط أو العمليات أو الأقسام أو المنتجات.

## 2- مفهوم محاسبة التكاليف:

تظهر نتائج المحاسبة المالية في صورة إجمالية بحيث لا توضح تفاصيل العمليات المختلفة وأثر كل منهما على النتيجة النهائية، سواء أكانت ربحاً أو خسارة، نظراً لأن الحسابات الختامية تحمل طابعاً عاماً يرمز للمنشأة كلها كوحدة واحدة دون إظهار نصيب الوحدة المنتجة من عناصر التكاليف أو ما يخص مراكز التشغيل أو الأقسام منها.

وبظهور المصانع ونظام الإنتاج الكبير ظهرت الحاجة إلى الحصول على بيانات تفصيلية عن كل وحدة من الوحدات أو المراكز أو الأقسام فيها، والتي تليها محاسبة التكاليف مما أدى إلى ظهور محاسبة التكاليف كفرع من الفروع المحاسبية. ويتركز اهتمام محاسبة التكاليف في تجميع البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف ومتابعة تدفقها بين مراكز النشاط المختلفة (إنتاجية أو خدمية) في المنشأة وتحليلها وعرضها ليس فقط بهدف تحديد تكلفة المنتجات النهائية، وإنما أيضاً بهدف الرقابة على التكاليف ومساعدة الإدارة في رسم السياسات الإنتاجية والتسويقية والاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشاكل الإدارية المختلفة.

ويمكن القول بأن نظام محاسبة التكاليف هو عبارة عن نظام يهدف إلى توفير البيانات التكاليفية لفرضين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

**الفرض الأول:** هو إعداد القوائم المالية؛

**الفرض الثاني:** هو تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات التي تفيد في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية في مجالات الإنتاج أو التسويق وغيرها.

<sup>1</sup> عدس نائل، الخلف نضال: مرجع سابق، ص14.

هذا التجميع للبيانات يكون من خلال التفاعل بين أعضاء المؤسسة بدءاً بالمسؤولين إلى مسؤولي المسؤولين، ولا بد من نقل الخبرات والتدريب الدائم والتأثير والتأثر، ويمكن تقسيم ما أشار إليه أحمد<sup>1</sup> بمثال في هذا الصدد، وفحوى هذا المثال هو إذا كان مدير اليوم قد أصبح لديه إحساس وإدراك متزايد بأهمية النوعية أو الجودة والتوقيت المناسب للسلعة أو الخدمة المقدمة لعملائه، فإن المحاسب الذي يعمل مع هذا المدير قد أصبح هو الآخر لديه إدراكاً متزامناً وتفهماً متزايداً لأهمية جودة ومنفعة المعلومات المحاسبية المطلوبة من قبل هذا المدير، وضرورة تقديمها له في الوقت المناسب.

### 3- تعريف محاسبة التكاليف:

بطبيعة الحال، الاهتمام المتزايد في مجال محاسبة التكاليف جعل منها مجالاً متعدد الأبحاث ومتعدد التقنيات، الأمر الذي يدعو إلى اعتبارها أداة علمية تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق غايات وأهداف مخططة في برامجها. كما ويمكن القول أن مصطلح التكاليف يشير إلى مجموع النفقات المدفوعة في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة منها إيراد أو منفعة نتيجة بيعها أو استعمالها، وإذا لم يتحقق الإيراد فإن النفقات المدفوعة تعتبر خسارة للمشروع. وكما إن تكلفة الأصل هي عبارة عن جميع النفقات التي يتحملها المشروع في سبيل الحصول على ذلك الأصل ( تكلفة الشراء مضافاً إليه جميع النفقات التي تدفع عليه ليصبح جاهزاً للاستخدام)، وكذلك تكلفة الإنتاج هي عبارة عن أثمان المواد والأجور المباشرة وأية تكاليف أخرى لازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.

تعرف محاسبة التكاليف عموماً بأنها:

هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ومن محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي (بالإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها لأجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بمراقبة ودراسة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ و الإدارة وتعتبر محاسبة التكاليف أداة فعالة لتسيير المؤسسات<sup>2</sup>.

ويمكن القول بأن محاسبة التكاليف هي تقنية تحليل الأعباء والمنتجات بهدف تقييم السلع والخدمات والمنتجات المباعة، وكذا مراقبة الشروط الداخلية للاستغلال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد حامد حجاج، محاسبة التكاليف - مدخل إداري - الجزء 1، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، السعودية 2003، ص18.

<sup>2</sup> دادي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، دار البحث، قسنطينة، 1998، ص08.

<sup>3</sup> Rappin, A., et Poly, J. 1996. COMPTABILITE ANALYTIQUE D EXPLOITATION, DUNOD, Paris, France, P10.

بتحليل هذا التعريف يتبين لنا أنه لنظام محاسبة لتكاليف مفهومًا أوسع وأشمل يتضمن دورها في تحديد تكلفة المنتج وذلك لتقويم المخزون، وتحديد الدخل لأغراض إعداد التقارير الخارجية، وهذا يوضح الدور التقليدي لها، كما لها دور حديث يتمثل في خدمة الإدارة في جميع المنشآت من خلال تزويدها بالمعلومات التي تفيد في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.

يمكن تعريفها أيضا على أنها عملية تحديد وتسجيل وتحليل وتبويب وتوزيع البيانات المتعلقة بالتكاليف وذلك لتخطيط ورقابة وترشيد قرارات الإدارة<sup>1</sup>.

إن هذا التعريف يركز بشكل كبير على الخطوات التي يتم بها تنفيذ نظام محاسبة التكاليف بدءًا بجمع أو تحديد البيانات الرئيسية والمتعلقة بتسيير تكاليف عمليات المؤسسة، بعدها يتم تسجيل هذه المعلومات أو البيانات ومن ثم تحليلها وتبويبها من أجل التسيير العقلاني والأمنج للقرارات الإدارية. ويضيف هذا التعريف إلى وجود مدخلات لا بد على المؤسسة أن تعالجها باستمرار من أجل زيادة فعالية وكفاءة هذه القرارات الإدارية.

#### 4- أهداف محاسبة التكاليف:

هناك العديد من الأهداف المتوخاة من محاسبة التكاليف، لكونها تعتبر العنصر الرئيسي والمهم في المؤسسة، والذي يجب أن يعالج بعناية. فهناك مؤسسات أصبحت تقوم بتخصيص مكاتب ووظائف تقوم بالأعمال المتعلقة بحساب ومتابعة ومراقبة التكاليف على طول المؤسسة، وذلك باستعمال تقنيات منها ما هو عصري ومستحدث، ومنها لا يزال مقيد بالطرق التقليدية في حساب التكاليف. في ظل هذا يمكن ذكر العديد من الأهداف فيما يلي:

#### 4-1- تحديد تكلفة وحدة المنتج أو الخدمة:

إن التحديد الدقيق للتكاليف يعتبر الهدف الرئيسي لبقاء المؤسسة في سوق تسودها المنافسة التامة، لذا فإنه من الأجدر عليها تحديد التكلفة الفعلية. إذ نعلم أن التكلفة هي العنصر الرئيسي لقيام المؤسسة وبقائها، لذا لا بد من وجود نظام يعمل على تحديد هذه التكلفة.

ويؤكد نائل على أن تحديد تكلفة الوحدات المنتجة هو الغرض الأساسي والرئيسي لنظام محاسبة التكاليف لكي تتمكن المنشأة أو المؤسسة من تحديد سعر بيع الوحدة وضبط التكاليف وتحديد كمية الإنتاج والمبيعات التي تحقق أعلى ربحية ممكنة، كما إن تحديد التكلفة وقياسها يساعد على معرفة وتحليل سلوك عناصر

<sup>1</sup> Serge Evraet & Christian Prat & Dit Hauret. 1999 . COMPTABILITE COURS & APPLICATION. Librairie vuibert, 2eme Edition. Paris. P284.

التكاليف، كما وتساعد أيضا في إعداد القوائم لإظهار نتائج أعمالها عن فترة زمنية معينة وبالتالي تحديد المركز المالي لها في نهاية الفترة. وتحديد قيمة المخزون من السلع الخام وتحت التشغيل والتامة الصنع<sup>1</sup>.

كما ويساعد تحديد التكلفة الفعلية على ما يلي<sup>2</sup>:

- حساب تكلفة البضاعة المباعة؛
- توفير الأساس السليم لتقييم وحدات الإنتاج التام ووحدات الإنتاج التام في آخر الفترة المالية، وذلك لغرض الإعداد الصحيح لنتائج الأعمال والقوائم المالية؛
- تحديد سعر بيع الوحدة وبالتالي هامش الربح.

#### 4-2- الرقابة على التكاليف وتخفيضها:

تعتبر الرقابة على التكاليف من الأهداف الرئيسية لنظام محاسبة التكاليف، ونقصد بالرقابة على التكاليف تحقيق الكفاية في استخدام المواد والعمالة والآلات وغيرها من عوامل الإنتاج المستخدمة، وعملية الرقابة على عنصر التكاليف تتطلب مراقبة المستندات المتعلقة بعناصر التكاليف، وعن طريق قيام إدارة التكاليف بإمداد إدارة المنشأة ببيانات تفصيلية عن أوجه النشاط المختلفة فيها لتعمل على خفض التكاليف مع المحافظة على النوعية، وذلك عن طريق اتخاذ القرارات بتغيير مادة أولية معينة أو تغيير في شكل السلعة وتصميمها ومراقبة أداء العمال من الوقت الضائع أو المنتجات التالفة أو استبدال الآلات لزيادة كفاءتها الإنتاجية وغيرها من الأمور. كما وتعتبر الرقابة إحدى الوظائف الأساسية في حالة وضع الموازنات حيث تساعد على مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة<sup>3</sup>.

لكن مقارنة نتائج الفترة الحالية بما هو مخطط ومقرر أن تكون عليه تلك النتائج في بداية الفترة أكثر فعالية من مقارنة نتائج الفترة الحالية بنتائج فترة أو فترات سابقة، لأن الفترات السابقة قد لا تخلو من الإسراف وعدم الكفاءة.

بالتالي يمكن استخلاص أنه لا بد من إحكام الرقابة على عناصر تكاليف الإنتاج ومتابعتها على مستوى من الإشراف والمسؤولية<sup>4</sup>.

#### 4-3- تسعير المنتجات أو الخدمات:

<sup>1</sup> عدس نائل، الخلف نضال: مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup> احمد حلمي جمعة ، محاسبة التكاليف المتقدمة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص13.

<sup>3</sup> المطارنة غسان فلاح: مقدمة في المحاسبة التحليلية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص17.

<sup>4</sup> احمد حلمي جمعة: مرجع نفسه، ص13.

تقدم محاسبة التكاليف بيانات توضح فيها تكلفة إنتاج الوحدة من السلع المنتجة مما يساعد الإدارة في سياسة التسعير، بحيث يغطي سعر البيع تكلفة الإنتاج وتحقيق هامش ربح معين يتحدد تبعاً للظروف الاقتصادية وظروف المنافسة ودخول أسواق جديدة<sup>1</sup>.

يمكننا أن نبسط ذلك في المعادلة التالية:

$$\text{سعر البيع} = \text{تكلفة الإنتاج} + \text{هامش الربح}$$

ومنهُ يتضح أنه كلما كانت محاسبة التكاليف دقيقة في تحديد التكاليف كلما أدى ذلك إلى توفير فرص في التحكم في هامش الربح، وبالتالي ترشيد القرارات التسعيرية، خصوصاً في أسواق تشهد منافسة كبيرة.

#### 4-4- ترشيد القرارات التسعيرية:

تقوم محاسبة التكاليف بإعداد التقارير التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة على المستويات المختلفة من تقارير عن الوقت الضائع أو تلف بعض المنتجات في مراحل الإنتاج أو تقارير عن الطاقة الضائعة غير المستغلة وغيرها من التقارير، ليتم اتخاذ القرارات التي تلاقي وقوع الخسائر أو التقليل منها.

إنه من الضروري ترشيد القرارات الإدارية ومساعدتها في رسم السياسات<sup>2</sup>، ولكي يكون القرار رشيداً فإنه من الواجب أن يكون البديل المختار هو أفضل البدائل التي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة بتكلفة اقتصادية.

وتستخدم المؤسسة بيانات التكاليف في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، خاصة وأن الإدارة تواجه مشاكل متعددة عند اتخاذ القرارات الإدارية، ومن القرارات التي يمكن لبيانات التكاليف أن تساعد في اتخاذها ما يلي<sup>3</sup>:

- تحديد العلاقة بين التكلفة-الحجم-التكلفة؛
- اتخاذ قرار توقيف خط إنتاج معين أو الاستمرار فيه؛
- شراء أو إنتاج الأجزاء المصنعة التي يحتاجها المنتج؛

<sup>1</sup> عدس نائل، الخلف نضال: مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> احمد حلمي جمعة: مرجع سابق، ص13.

<sup>3</sup> المطارنة غسان فلاح: مقدمة في المحاسبة التحليلية، مرجع سابق، ص18.

- احلال آلة جديدة بدلا من القديمة؛
- التوسع في خط إنتاج قائم بدلا من إنشاء خط إنتاج جديد،
- البيع للأسواق المحلية أو الخارجية.

#### 4-5- التخطيط وإعداد الموازنات:

تعتبر الموازنة التقديرية خطة عينية ومالية ونقدية تفصيلية تغطي كل نواحي النشاط في المنشأة لفترة محددة مقبلة.

وبالتالي فإن الموازنة التقديرية تبين أهداف الإيرادات المنتظرة عن طريق موازنة المبيعات، وحدود التكاليف المتوقعة عن طريق موازنة الاستخدامات، ويتمثل الفرق بينهما في صافي الدخل المرغوب تحقيقه. إلى جانب ذلك، فإن الموازنة تعبر عن خطط متعلقة بنواحي تفصيلية متعددة مثل مستويات المخزون السلعي، الاحتياجات النقدية، مصادر التمويل، خطط الإنتاج، خطط المشتريات والاحتياجات من الأيدي العاملة. وعلى ذلك فإن الموازنة التقديرية عبارة عن مجموعة من القوائم المتعددة التي تبين الخطط التي سوف تستخدم كمرشد في التنفيذ الفعلي في فترة مقبلة، وتستخدم للمقارنة والتقييم<sup>1</sup>.

#### 5- مهام محاسبة التكاليف:

تتعدد مهام ووظائف محاسبة التكاليف، ونحدد بصفة أساسية أربعة مهام يمكن أن نتناولها على النحو التالي<sup>2</sup>:

أ- تبدأ تلك المهام بعملية تحديد وقياس و حصر التكلفة وتمثل هذه المهمة الهدف التاريخي والأساسي لنظام محاسبة التكاليف، وتنحصر في قياس وتحديد تكلفة كل منتجات والأنشطة والوظائف والإدارات والخدمات، وتعتبر هذه المهمة بمثابة حجر الزاوية لنظام محاسبة التكاليف لاعتماد باقي مهام محاسب التكاليف عليها، حيث تبدأ تلك المهام الأخرى بمجرد الانتهاء من قياس التكاليف لذلك ينبغي انجاز هذه المهمة بأكبر قدر ممكن من الدقة والوضوح .

ب- تعتبر عملية تسجيل التكلفة بمثابة المهمة الثانية لمحاسبة التكاليف باعتباره فرعا من نظام المعلومات المحاسبي الرئيسي، ويتم التسجيل المحاسبي للتكاليف في دفاتر وسجلات المحاسبة المالية.

<sup>1</sup> عدس نائل، الخلف نضال: مرجع نفسه، ص27.

<sup>2</sup> عبد اللطيف ناصر نور الدين : محاسبة التكاليف في قطاع النقل البحري، الاسكندرية، مصر، سنة 2008، ص20.

ج- تعتبر عملية تحليل التكلفة بمثابة المهمة الثالثة لمحاسبة التكاليف، حيث ينبغي أن تخضع بيانات التكاليف للتحليل وفقا لمفاهيم التكلفة تحقيقا لمفهوم التكلفة الملائمة التي تناسب الهدف منها وبحيث يمكن الاستعانة بها في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

د- تعتبر عملية إعداد تقارير التكاليف بمثابة المهمة الرابعة لمحاسبة التكاليف، حيث ينبغي أن توضح بيانات التكاليف بشكل تفصيلي لخدمة الأطراف الداخلية، وبصورة إجمالية لأغراض إعداد التقارير الخارجية .

### ثالثا\_ المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف:

تعد بيانات محاسبة التكاليف ذات أهمية خاصة بالنسبة للمحاسبة الإدارية. إذ توفر محاسبة التكاليف للمحاسبة الإدارية البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة، فهي المصدر الأساسي للحصول على بيانات تفصيلية عن تكاليف المنتجات مثلا أو خطوط الإنتاج أو الأنشطة المختلفة التي تتم في الإدارات المختلفة.<sup>1</sup>

إن من أهم البيانات التي تقدمها محاسبة التكاليف هي البيانات التي تتعلق بالتكاليف والتي تساعد الإدارات المختلفة لاتخاذ القرارات الصائبة إن صح التعبير، أو بالأحرى تفادي الوقوع في مشاكل تتعلق بالتكاليف التي تتحملها تلك الإدارات.

<sup>1</sup> أحمد محمد نور: مرجع سابق، ص18.

## المطلب الثاني: ماهية تكاليف سلسلة التوريد

منظمات اليوم تواجه وتعمل في ظروف تنافسية بشكل متزايد، كما تتميز بشبكة من العلاقات مع الموردين والزبائن. علاوة على ذلك، فإن الموارد الرئيسية، كونها مصدرا للميزة التنافسية، تقع ليس فقط داخل المنظمة ولكن هي جزء من شبكة العلاقات المتعددة الأبعاد خصوصا بالذكر بعدي الموردين والعملاء. لذا يمكن القول أن المهمة الرئيسية للمديرين هي تحقيق الفعالية على مستوى سلسلة التوريد من حيث التكلفة في حين الحفاظ على مرونة عالية.

انطلاقا من هذه الأفكار سنركز في هذا المطلب على الدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه المعلومات الحاسوبية الإدارية في إدارة سلسلة التوريد. بالتالي، سنقوم بوصف الأساليب الأساسية التي يمكن استخدامها في الممارسة العملية لتنفيذ ممارسات الحاسبة الإدارية التي تسهل الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد.

### أولا\_ ماهية التكلفة:

تنطوي كلمة التكلفة على معاني عديدة ولا يمكن تحديد المقصود بها إلا عند إضافة صفة دالة لتجعلها أكثر تحديدا. الكلفة لفظة مطاطية لها العديد من المعاني ويختلف مضمونها طبقا للعديد من الاعتبارات، فالتكلفة من وجهة نظر العامة مثلا يقصد بها الأعباء المالية أو النقدية التي ترتبط باقتناء سلعة أو الحصول على خدمة وترتب على الفعل المحقق لهذه الرغبة.

في هذا الصدد عادة لا يتم التفريق بين التكلفة، النفقة والمصرف حيث يخلط العامة بينها، وتقع هذه المصطلحات المختلفة في المفهوم العلمي من وجهة نظرهم كأداء للتعبير عن نفس المفهوم.

### 1- مفاهيم التكلفة:

يمكن القول أنه يتحدد مفهوم التكلفة في مقدار ما ينفق لغرض الحصول على الموارد الاقتصادية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة وتقاس عادة بالنقود، ويمكن تعريفها تعريفا شاملا بأنها تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معلمية يتحتم أن تكون ذا قيمة اقتصادية في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية وتستخدم التكاليف لعدة أغراض، وإن المعلومات الكلفوية تختلف من غرض لآخر وحسب مفاهيمها المختلفة فهي تختلف من وجهة النظر الاقتصادية عنها من وجهة نظر اجتماعية من وجهة نظر المنظمة لذلك، فإن معرفة التكاليف ليست هدفا، وإنما هي وسيلة للوصول إلى الهدف المحدد والمتمثل في التحكم في تلك التكاليف عن طرق تخفيضها.

إن هدف أي وحدة اقتصادية هو تحقيق الربح، وهذا يتم من خلال كون الإيرادات التي تحصل عليها المنشأة أكبر من الكلف التي تتحملها (خلال الفترة المالية).

فالكلفة إذن مفردة مهمة جدا ومن الواجب دراستها والاهتمام بها بدقة، لكونها تعتبر العنصر الرئيسي والذي يساهم في تحقيق الهدف من خلال استخدامها بشكل أمثل وبشكل اقتصادي، ومحاسبة التكاليف واحدة من الأساليب التي تسعد إدارة المنشأة على ذلك، من خلال وظائفها المعروفة والتي تصب جميعها بالوظيفة التحفيزية والتي تحفز أقسام المنشأة في استخدام كل ما يتاح لها من موارد مالية وبشرية وبكفاءة عالية. قبل تناول موضوعات تعريفات التكاليف لا بد من التمييز لبعض المصطلحات المترادفة والتي يمثل كل مصطلح فيها مفهوما يختلف عن مفهوم المصطلح الآخر<sup>1</sup>.

وقد فرق التكريتي إسماعيل بين مفهوم الكلفة، المصروف والخسارة كما يلي<sup>2</sup>:

### ➤ الكلف:

هي تضحية اقتصادية معبر عنها بوحدة نقدية، من أجل الحصول على منفعة ويجب أن تكون ضمن الحدود المعيارية، والكلفة عادة تتكون من الكمية والسعر ومن خلال ضرب الكمية في السعر نحصل على الكلفة، والتكاليف تكون لها منافع مستقبلية (تكاليف غير مستنفذة) أي تكون لها قيمة بعد انتهاء السنة الجارية، ومحاسبيا تسمى هذه التكاليف بالأصول.

### ➤ المصروف:

فهي تمثل تلك الكلفة المستنفذة من أجل الحصول على إيرادات للفترة الجارية ومن أمثلتها الإيجار، الأجور، وللوصول إلى ربح الفترة يتم من خلال طرح مصروفات الفترة من إيرادات تلك الفترة.

وتصنف التكلفة على أنها "أصل" أو "مصروف" على أساس الخدمات المستقبلية التي تقدمها فتعتبر التكاليف "أصلا" إذا كان من المتوقع أن تقدم خدمات للمنشأة في المستقبل، وتعتبر "مصروفا" إذا تم استنفادها في تحقيق الدخل خلال فترة حدوثها مثل الاهتلاك والإيجار ومصروف الكهرباء والأجور. ويتم طرح المصروفات من الإيرادات للتوصل إلى رقم صافي للربح. ومنه ندرك أن مفهوم المصاريف هي تلك التكلفة المستنفذة نتيجة قيام المنشأة بمزاولة نشاطها وإن هذا النشاط قد تحقق منه منفعة للمنشأة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل التكريتي: المحاسبة الإدارية، قضايا معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص186.

<sup>2</sup> إسماعيل التكريتي وآخرون: مرجع نفسه.

<sup>3</sup> عدس نائل، الخلف نضال: مرجع سابق.

## ➤ الخسارة :

وهي تضحية اقتصادية أيضا يعبر عنها بوحدات نقدية ولكن لا تقابلها منفعة، فهي أيضا تكاليف مستنفذة لا تحقق إيراد، وبالتالي فإن الإيراد سيكون أقل من التكاليف وبالتالي تمثل خسارة ومن أمثلتها حدوث الفاقد الصناعي أو حدوث سرقة في أموال المؤسسة.

## 2- تعريف التكلفة:

أشار نائل والخلف إلى أن التكاليف هي جميع النفقات التي لها علاقة مباشرة بالمنتجات في صورة سلع أو خدمات هائية، وهذا فإن التكاليف تعبر دائما عن كافة النفقات المرتبطة ارتباطا مباشرا بالإيراد المحقق نتيجة علاقة سببية أو الارتباط المباشر بينها وبين الإيراد المترتب<sup>1</sup>.

كما عرفها أحمد بأنها التضحية ذات القيمة الاقتصادية في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في الحاضر أو المستقبل<sup>2</sup>.

ويعتبر Gerard التكلفة على أنها تتشكل من جمع الأعباء المتعلقة بصنع منتج معين سلعة أو خدمة وهي عبارة عن مفهوم داخلي في المؤسسة<sup>3</sup>.

في حين يرى Margerin التكلفة على أنها مجموعة من الأعباء المحاسبية المنسوبة إلى شيء معين<sup>4</sup>.

على محاسب التكاليف حصر وقياس عناصر التكاليف لأغراض قياس التكلفة الفعلية للنشاط. كما إن عناصر التكاليف تتمثل في عنصر تكلفة المواد، عنصر تكلفة العمالة وعنصر تكلفة الخدمات الأخرى. فالتكلفة عُرِّفت بأنها تضحية بالموارد في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة، مثل تكلفة المواد الأولية والعمل المباشر وتكلفة الحصول على الأصول وغيرها من التكاليف.

وبصفة عامة يمكننا توضيح ذلك في ما يلي<sup>5</sup>:

- تكلفة غير مستنفذة بمعنى قيمة المنافع الاقتصادية التي حصلت عليها المؤسسة ولم تستنفذ بعد ولذلك تعتبر أصولا لدى المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد العشماوي: محاسبة التكاليف (المنظورين التقليدي والحديث)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص113.

<sup>2</sup> نور احمد: محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص207.

<sup>3</sup> Melyon, G , 2001. **COMPTABILITE ANALYTIQUE**, Edition baréal, paris, P15.

<sup>4</sup> Mergerin, J. 1991 **BASE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE**, Edition sedifor, Grenoble, P14.

<sup>5</sup> صلاح عبد الله الرزق وعطا الله وراذ خليل: محاسبة التكاليف الفعلية دار زهران للنشر، الأردن، 1999، ص24.

- تكلفة مستنفذة بمعنى قيمة المنافع الاقتصادية التي حصلت عليها المؤسسة واستنفذتها خلال الفترة.

أما عندما تستخدم عناصر التكلفة في النشاط ولم ينتج عن هذا الاستخدام منفعة للمنشأة فإن الجزء المستنفذ لا يوصف كونه مصروفًا وإنما خسارة، حيث تعرف بأنها تضحية اقتصادية بجزء من موارد المنشأة ولا يقابلها منفعة أو خدمة، وتحدث نتيجة أحداث مفاجئة لا يمكن توقعها مثل الحريق أو السرقة، أو يمكن توقعها ولكن لا يمكن تجنبها مثل خسارة بيع الأصول، أو نتيجة إهمال أو سوء استخدام مثل سوء التخزين أو تلف البضاعة<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن القول أنه من حيث علاقة التكلفة بالأصول فإن التكلفة هي قيمة الأصول التي تم استنفادها أو الحصول على خدماتها في مرحلة تشغيل أو استخدام عوامل الإنتاج ولها علاقة مباشرة بالإيراد المحقق سواء تحقق هذا الإيراد أو لم يتحقق. وإذا ترتب على عملية الاستنفاد تحقيق إيراد فتصبح التكلفة بمثابة مصروف، وإذا لم يقابل عملية الاستنفاد إيرادا أو منفعة فتصبح التكلفة بمثابة خسارة<sup>2</sup>.

وبناء على ذلك، فإن التكلفة تمثل تضحية اقتصادية تعاقدية نقدية أو غير تعاقدية ضمنية في صورة إنفاق ضروري للإنتاج يمكن تحديده مقدما يمكن توقعه ولا يمكن تجنبه إلا في حالة التوقف عن النشاط<sup>3</sup>.

### 3- مصطلحات التكاليف المستخدمة في التطبيق العملي:

تتطلب الدراسات المحاسبية بالإجراءات الخاصة التي تساعد في حصر وتسجيل بيانات تكلفة الإنتاج وذلك لأغراض تحديد تكلفة الإنتاج وتسعير المنتجات وتحديد قيمة المخزون السلعي والرقابة على كفاءة التشغيل<sup>4</sup>.

تحتاج الإدارة إلى مقاييس موثوق فيها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الذكية. ونظام محاسبة التكاليف الذي لا يزود بمعلومات دقيقة لا يستطيع أن يساعد على اتخاذ قراراتهم. وبدون المعلومات الموثوق فيها للتكاليف لا يمكن اتخاذ قرار جيد.

ويمكن تبويب التكاليف والتقارير عنها بعدة طرق. حيث يمكن تبويب التكاليف حسب سلوكها إلى ثابت ومتغير. ويركز الجزء التالي على الصورة الكاملة لكيفية قيام نظم التكاليف بتجميع وتبويب والتقارير عن التكاليف الصناعية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عدس نائل، الخلف نضال: مرجع سابق.

<sup>2</sup> محمد العشماوي: مرجع سابق.

<sup>3</sup> محمد العشماوي: مرجع نفسه.

<sup>4</sup> محمد شقيق حسين و عبد السلام ابراهيم، محاسبة التكاليف الصناعية، الطبعة الثانية، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1985، ص16.

<sup>5</sup> علي القباني ثناء: مرجع سابق.

#### 4- نظم إدارة التكلفة:

تحدد نظم إدارة التكلفة كيفية تأثير القرارات الإدارية على التكلفة وذلك عن طريق:

1- قياس الموارد المستخدمة في أداء أنشطة المشروع؛

2- تقدير تأثير ذلك على تكلفة تغير هذه الأنشطة.

وتحاول المحاسبة تحديد تكلفة المنتجات والخدمات وهي تقوم بتطوير نظم إدارة التكلفة، وتعتبر نظم إدارة التكلفة تجميعاً للوسائل والأساليب التي تحدد كيفية تأثير قرارات الإدارة على التكلفة، لذلك تقوم إدارة التكلفة أولاً بقياس التكلفة الاحتمالية المستخدمة لأداء ثم تقدير تأثير ذلك على التكلفة تغير هذه الأنشطة وتهدف نظم إدارة التكلفة إلى التزويد بـ:

- تجميع مقاييس قيمة المخزون وتكلفة البضاعة المصنعة والتقرير عنها في تقارير توجه للمستثمرين والدائنين وغيرهم من حملة الأسهم والجهات الخاصة؛
- تكلفة المعلومات اللازمة لقرارات الإدارة الإستراتيجية؛
- تكلفة معلومات الرقابة التشغيلية.

ويحتاج المستخدمون الخارجيين لمعلومات التكاليف (مثل المستثمرون والدائنون) إلى تجميع مقاييس قيمة المخزون وتكلفة البضاعة المباعة ولكنهم لا يحتاجون إلى معلومات تكاليفية دقيقة عن منتجات وخدمات الأفراد بشكل تفصيلي. ويعطي الهدفان الثاني والثالث من نظم الإدارة للتكلفة إلى وجود وسائل وأساليب جيدة. وتحتاج الإدارة الداخلية إلى معلومات تكاليف دورية ودقيقة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل تحديد المنتج المثالي وتشكيله العملاء واختيار وظائف سلسلة القيمة الواجب استخدامها في اتخاذ قرارات الاستثمار، ولاتخاذ مثل هذه القرارات تحتاج الإدارة إلى معرفة تكاليف المنتجات والخدمات والعملاء على حد سواء. وتحتاج عملية تقدير جهود التطوير وغيرها من برامج التكاليف التشغيلية إلى تغذية عكسية دقيقة ودورية عن التكلفة.<sup>1</sup>

#### 5- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة:

يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض ودراسة إمكانية تخفيض التكاليف المختلفة بما يؤدي في النهاية للوصول إلى تكلفة إجمالية ممكنة التخفيض.

<sup>1</sup> علي القباني ثناء: مرجع سابق.

وقد أظهرت العديد من الدراسات التي تمت خلال هذه الفترة إمكانية تخفيض إجمالي التكاليف المتعلقة بسلسلة التوريد حتى لو تميزت بعض التكاليف الفرعية بالارتفاع مثل تكاليف النقل، لأن التكاليف الأخرى المرتبطة بها تتميز بالانخفاض في هذه الحالة مثل تكاليف التخزين، ولقد ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة على تقديم أسلوب عملي لتقييم بدائل مزج أنشطة التوريد المختلفة<sup>1</sup>.

## ثانياً\_ ماهية تكاليف سلاسل التوريد:

إن الغرض الرئيسي الذي تسعى المؤسسات -اليوم وقبل أي وقت مضى- إلى تحقيقه هو التحكم في التكاليف. فلما نتحدث عن التكاليف بشكل عام يتبادر إلى أذهاننا العديد من التكاليف وعلى العديد من المستويات، وبناءً على ذلك سنسلط الضوء على نوعية ومضمون التكاليف الخاصة بسلسلة التوريد على مستوى المؤسسات.

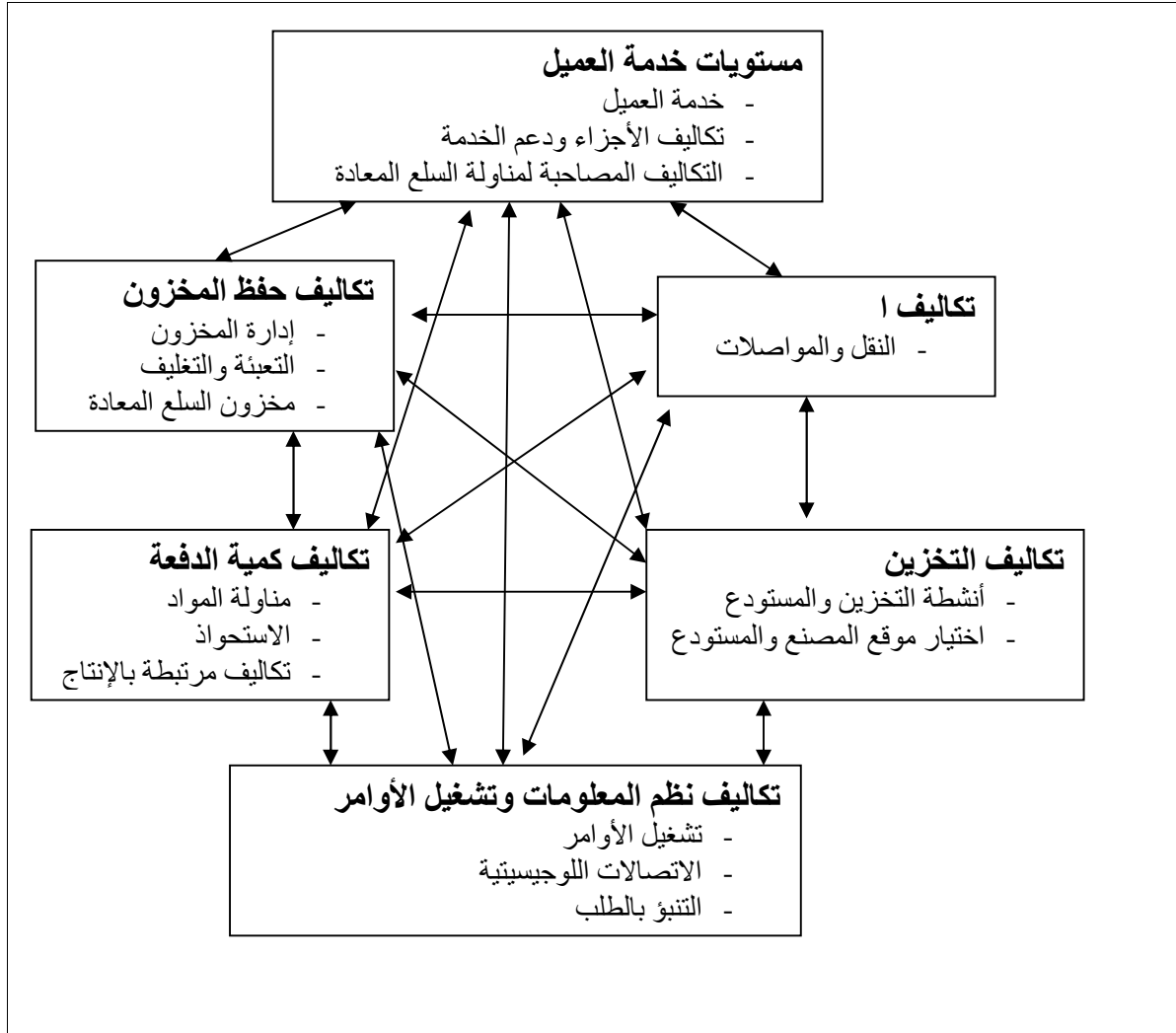
### 1- طبيعة تكاليف سلسلة التوريد:

يعد تحليل إجمالي التكلفة مفتاح إدارة وظيفة سلسلة التوريد، فيجب أن يكون أحد أهداف التنظيم الرئيسية تقليل إجمالي تكلفة أنشطة سلسلة التوريد بدلاً من التركيز على كل نشاط بمفرده.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر: إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2008، ص41.

<sup>2</sup> Douglas M. Lambert, 1976. **THE HE DEVELOPEMENT OF AN INVENTORY COSTING METHODOLOGY : A STUDY COSTS ASSOCIATED WITH HOLDING INVENTORY**, Chicago, Illinois: National Council of Physical Distribution Management.

شكل رقم 2-1: الفئات الستة الرئيسية لتكاليف الإمدادات



**Resource :** Douglas M. Lambert, 1976. The Development of an Inventory Costing Methodology: A Study of the Costs Associated With Holding Inventory, (Chicago, Illinois: National Council of Physical Distribution Management, p07.

يوضح الشكل رقم 2-1 الفئات الستة الرئيسية لتكاليف الإمدادات. كما يجب على الإدارة أن تأخذ في الحسبان إجمالي التكاليف سلسلة التوريد المذكورة في الشكل رقم 2-1، مع العلم بأن التقليل في إحدى التكاليف يؤدي إلى زيادة في تكاليف المكونات الأخرى. ويمكن تحقيق الإدارة الفعالة ووفورات التكلفة الحقيقية عن طريق رؤية الإمدادات كنظام متكامل، وتقليل إجمالي تكاليفها بمعرفة أهداف خدمة العميل. أصبح تفسير تكاليف سلاسل للتوريد من قضايا الأعمال التجارية الإستراتيجية في السنوات الأخيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Chong Li: An analytical method for cost analysis in multi-stage supply chains: A stochastic network model approach, Applied Mathematical Modelling, Volume 38, Issues 11-12, 1 June 2014, Pages 2819-2836.

كما تتحدد التكاليف التي تتحملها المنظمات للقيام بعمليات التوريد والتوزيع كيف يتم إعادة تخطيط وبناء الشبكات اللوجستية نظرا لما لهذه التكاليف من تأثير جوهري في هذه الحالة، فإن إجراء أي تحسين ينتج عن إعادة التخطيط وبناء الشبكات اللوجستية إذ من الممكن أن يؤدي إلى التخفيض في هذه التكاليف<sup>1</sup>.

## 2- مفاهيم التكلفة في إدارة سلسلة التوريد

هناك العديد من المشاكل التي تظهر على المستوى التشغيلي في إدارة سلسلة التوريد، وذلك بسبب تأثير اتخاذ القرارات، والتي لا تؤخذ في الحسبان على مستوى نظام الشركات. لأنه كثيرا ما يؤدي اتخاذ القرار في منطقة واحدة إلى نتائج غير مرضية في مناطق أخرى بالنسبة للمؤسسة. فقد لا تتمكن المؤسسة من تنفيذ أوامر العملاء من حيث عدم مجابهة حاجاتهم ورغباتهم مما يؤدي إلى ضياع فرصة تحقيق أرباح للمؤسسة. وبالمثل، فإن التغييرات في جدولة الإنتاج التي تهدف إلى تحسين فعالية الإنتاج من الممكن أن تؤدي إلى تقلبات في توافر المنتج النهائي وبالتالي تؤثر على خدمة العملاء.

الواقع أن هذه العوامل هي التي أدت إلى إعادة تجميع الأنشطة المتعلقة بالتوريد ولذا فهي تمثل حجر الأساس في أي نظام لسلسلة التوريد. وعليه الدراسة لمفهوم التكلفة في وظيفة سلسلة التوريد أمر في غاية الأهمية. وفيما يلي سنوضح هذه الأهمية.

## 2-1- مفهوم تحليل التكلفة التبادلية في سلسلة التوريد:

يعد مفهوم تحليل التكلفة التبادلية في سلسلة التوريد المفهوم الأساسي لإدارة أنشطة التوريد، وينطوي هذا المفهوم على أن أشكال التكاليف الخاصة بالأنشطة المختلفة للتوريد قد تبدو متعارضة مع بعضها البعض، بمعنى أن هيكل التكاليف الخاص بنشاط معين من أنشطة التوريد قد يزيد مع زيادة مستوى النشاط، بينما تقل التكاليف الخاصة بنشاط آخر عند نفس مستوى التوريد. كما أن زيادة عدد المخازن يؤدي إلى تقليل تكلفة النقل، ويعود ذلك إلى حقيقة إمكانية استخدام مبدأ الحمولة الكاملة من المصنع إلى مراكز التوزيع، وكذلك إلى التقليل من المسافة التي تقطعها وسائل النقل والتي لا تعمل في ظل مبدأ الحمولة الكاملة من المخازن إلى المستهلك، ولكن على الوجه الآخر نلاحظ أن التكلفة الخاصة بالتخزين وتكلفة تلبية الطلبات للعملاء ترتفع مع زيادة عدد أماكن التخزين.

وترتفع تكلفة التخزين نظرا لزيادة عدد الوحدات التي ينبغي وجودها في هذه المخازن أما تكلفة تلبية الطلبات فهي ترتفع نظرا لزيادة عدد الطلبات التي يتم تليتها في كل هذه المخازن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد غنيم أحمد: مرجع سابق، ص98.  
<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر: مرجع سابق، ص48.

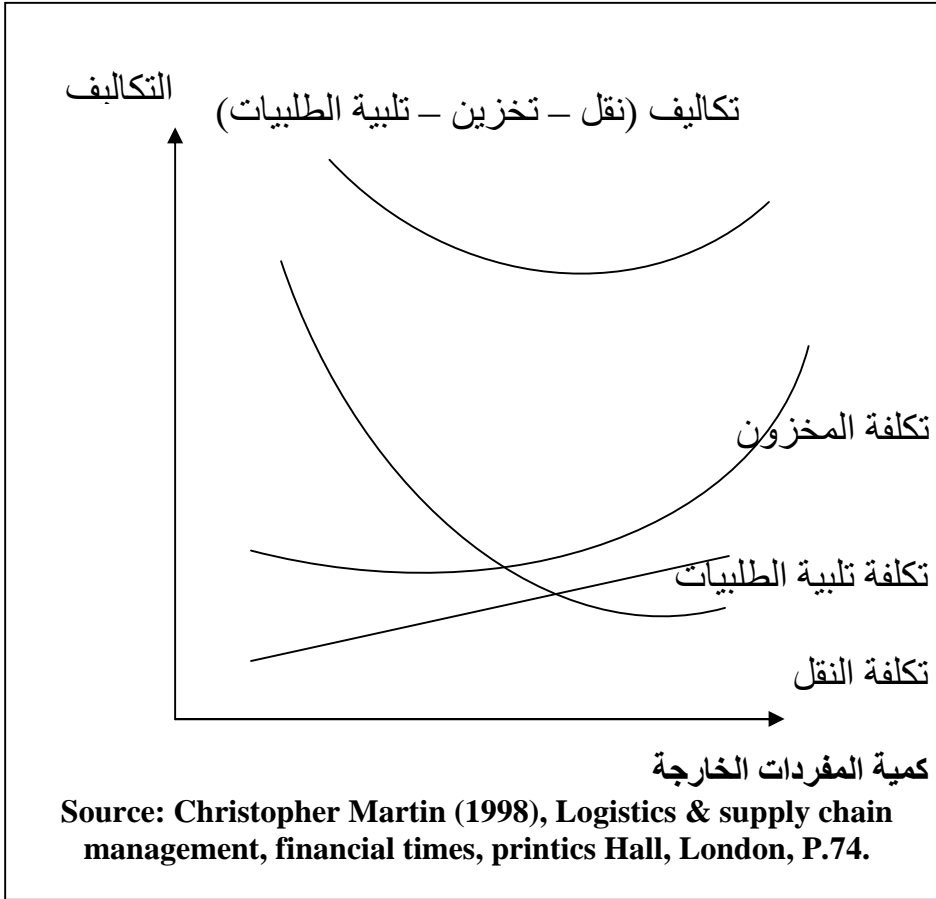
## 2-2- مفهوم تحليل التكلفة الإجمالية في سلسلة التوريد:

الواقع أن هذا المفهوم يتماشى مع المفهوم السابق ولا ينفصل عنه، ويعني هذا المفهوم أنه على الإدارة أن تنظر إلى عناصر التكاليف المختلفة ككل، بحيث تصل إلى أقل تكلفة كلية لكل الأنشطة بدلا من النظر إلى كل تكلفة نشاط على حدة، فكما هو واضح في الشكل رقم 2-2 نجد أن منحنى التكلفة الكلية يمثل مجموع التكاليف الخاصة بأنشطة النقل، والتخزين، وتلبية الطلبات، ويلاحظ من هذا الشكل أن أقل نقطة لمنحنى التكلفة الكلية ليست هي أقل تكلفة نقل أو أقل تكلفة تخزين أو أقل تكلفة تلبية الطلبات، ولكنها نقطة تقع فيما بين هذه النقاط، ويعود ذلك إلى الفكرة الأساسية من وراء استخدام مفهوم التوزيع المادي، وهي أننا إذا تعاملنا مع عناصر النشاط فإن التكلفة الكلية ستكون أقل من التكلفة التي يمكن أن نتوصل إليها لو نظرنا إلى كل نشاط على حدة<sup>1</sup>.

إن شكل قرارات إدارة سلسلة التوريد التي تساهم بتوليد التكاليف المناسبة والملائمة، وتحليل التكاليف الكلية في هذا المستوى يوضح لنا التغيير في التكاليف المواقبة والمصاحبة لتلك القرارات. فالتكاليف يجب أن تظهر بمصطلحاتها الواسعة لأن التغيير في إجمالي التكاليف يسبب تغيير في النظام. إضافة المزيد من المخازن إلى شبكة التوزيع ستؤدي إلى تغييرات في النقل واستثمارات المخازن. حيث أن الزيادة في التكاليف هو الاختلاف بين خيارين من حيث الصلة بالحسابات والمعلومات الموجهة لاتخاذ القرار في هذه الحالة<sup>2</sup>. والشكل الموالي يوضح التكاليف الكلية.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر: مرجع سابق، ص48.  
<sup>2</sup> العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل ابراهيم: مرجع سابق.

شكل رقم 2-2: مفهوم التكلفة الكلية



تسعى نظم الإدارة التقليدية إلى تخفيض تكاليف المؤسسة بينما يسعى نظام إدارة سلسلة التوريد إلى تحقيق كفاءة التكلفة على طول مسار سلسلة التوريد<sup>1</sup>.

كما وقد توصلت الدراسات الحديثة في مجال التوريد إلى نجاح معظم المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الكفاءات الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى صعوبات في تحقيقها لوفورات في تكاليف سلع وخدمات المؤسسة الكلية بالاعتماد على تكاليف إنتاجها لمنتجاتها. ولكن في الجانب المقابل لم تنتبه تلك المؤسسات لتكلفة أنشطة التوريد، والتي قد تصل إلى نسبة تتراوح بين 25% و 30% من تكاليف سلع وخدمات المؤسسة الكلية، فلم تحاول أن تخفض من تكلفة أداء تلك الأنشطة من قبل. ولذا أدركت المؤسسات أهمية تناول تحليل كافة عناصر تكاليف التوريد لتخفيض تكلفتها الكلية، ومن ثم تعظيم أرباحها.

تؤكد الدراسات أن المؤسسة التي ترغب في رقابة أنشطة التوريد يجب عليها التركيز على إجمالي تكاليف تلك الأنشطة وليس تكلفة كل نشاط بصورة منفردة، وهو ما يعرف بمفهوم التكلفة الكلية

<sup>1</sup> محمد غنيم احمد: مرجع سابق، ص 59.

للتوريد، والذي يقوم بصورة أساسية بتحليل كافة النفقات التي تتحملها المؤسسة في عملية تدفق منتجاتها وخدماتها في مراحلها المختلفة إلى أن تصل إلى أسواقها وعملائها في ظل مستوى معين من خدمة عملائها.

وقد أدى وجود ذلك المفهوم إلى زيادة قدرة المؤسسة في تحليل كافة أبعاد تكلفتها بصورة كلية تضمن عدم الإخلال بمستوى خدمة يتلاءم مع احتياجات عملائها ومن ثم الاحتفاظ بهم، فعلى سبيل المثال قد تقرر إحدى المؤسسات تحمل قدر أعلى من التكاليف من أجل احتفاظها بمخزون لمنتجاتها التامة في أماكن قريبة من أسواقها وذلك لسرعة الاستجابة لعملائها. ومن هنا فالمنظمة يجب أن لا تهتم بصورة أساسية بعناصر تكلفة أنشطة سلسلة التوريد بصورة فردية بقدر اهتمامها بمستوى التكاليف الكلية المرتبط بمستوى خدمة المستهلك المطلوب تحقيقه<sup>1</sup>. وكما هو موضح بالشكل رقم 2-2.

### 3- تكاليف أنشطة سلسلة التوريد:

تقود أنشطة سلسلة التوريد التي تدعم عملية سلسلة التوريد إلى تكاليف سلسلة التوريد. وتناقش فئات التكلفة الرئيسية - خدمة العميل، النقل، والتخزين، وتشغيل الأمر، والمعلومات، وكمية أو حجم الدفعة، وحفظ المخزون<sup>2</sup>.

#### 1- مستويات خدمة العميل:

تمثل النفقات أو التكاليف التي تتحملها المؤسسة لوضع نظم تعمل على تلبية طلبات عملائها، وتقديم خدمات ما بعد البيع ونظم تعامل المؤسسة مع المنتجات المرتجعة من العملاء أو مردودات المبيعات من الوسطاء<sup>3</sup>.

تشمل تكاليف خدمة العميل كل من تكاليف الطلب، وكذلك تكاليف الأجزاء ودعم الخدمة. كما تشمل أيضا التكاليف المصاحبة لمناولة السلع المعادة، والتي لها تأثير رئيسي على إدراك العميل لخدمة التنظيم، وكذلك المستوى النهائي لرضا العميل.

لذلك، فالطريقة الأفضل هي تحديد مستويات خدمة العميل المرغوب في تحقيقها بناء على احتياجات العميل، وكما سبق أن ذكرنا من قبل، فالفكرة هي تقليل إجمالي التكلفة بمعرفة أهداف خدمة العميل.

<sup>1</sup> احمد حسان محمد: مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> جيمس ستوك و دوجلاس لامبارت: الإستراتيجية ، تعريب، سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009، ص77.

<sup>3</sup> احمد حسان محمد: مرجع نفسه، ص33.

بسبب عمل كل من العناصر الخمسة الأخرى لتكلفة الإمدادات مع بعضها البعض لدعم خدمة العميل فيحتاج مدير الإمدادات إلى بيانات جيدة خاصة بالإنفاقات في كل فئة.

## 2- تكاليف النقل:

تشير إلى نفقات المؤسسة التي تتحملها لتحريك المواد الخام إلى المصنع أو المنتجات إلى الأسواق وتشتمل على كل من تكاليف شبكة النقل التي يتم من خلالها النقل وتكلفة الوسائل المستخدمة في عملية النقل<sup>1</sup>.

يمكن تصنيف تكاليف النقل طبقاً للعميل، وطبقاً لخط المنتج، وطبقاً لنوع القناة، وطبقاً للناقل، وطبقاً للاتجاه (النقل للداخل مقابل النقل للخارج)، وما إلى ذلك. وتحتل التكاليف بصورة كبيرة مع حجم الشحنة، ووزنها، والمسافة، ونقاط الأصل والمقصد. كما تختلف التكاليف والخدمة أيضاً بصورة كبيرة طبقاً لوسيلة النقل المختارة.

## 3- تكاليف التخزين:

تشتمل على نوعين من النفقات أو التكاليف (تكلفة بناء المخازن والتجهيز للعمل الفعلي) تظهر تكاليف التخزين من أنشطة التخزين، والمستودع، ومن عملية اختيار موقع المصنع والمستودع. وتشمل كل التكاليف التي تتغير بسبب تغير في المستودعات أو مواقعها.

## 4- تكاليف تشغيل الأمر ونظم المعلومات:

هناك جزء من تكاليف تشغيل الأمر ونظم المعلومات التي تتحملها المؤسسة للتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة في المستقبل للوفاء بها وتنفيذ الأوامر المستلمة من العملاء وإنشاء نظم اتصالات بين الأطراف المسؤولة عن أداء أنشطة التوريد وذلك للتنسيق والتكامل فيما بينها<sup>2</sup>. هذا ما يؤكد على ضرورة إعطاء أهمية كبيرة حجم الطلبات المرتقبة من طلبات العملاء من خلال زيادة وتقوية العلاقات بين الأطراف المختلفة على طول سلسلة التوريد.

ترتبط تكاليف تشغيل الأمر، ونظم المعلومات بأنشطة مثل تشغيل أوامر العملاء، واتصالات التوزيع، والتنبؤ بالطلب. ويكون الاستثمار في تشغيل الأمر، ونظم المعلومات في غاية الأهمية في دعم مستويات خدمة العميل الجيدة، وتكاليف المراقبة. وتشمل تكاليف تشغيل الأمر نقل الأمر، وإدخال الأمر،

<sup>1</sup> احمد حسان محمد: مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> احمد حسان محمد: مرجع نفسه، ص33.

والتحقق من صحة الأمر، ومناولة الأمر، والتكاليف الداخلية والخارجية المرتبطة به مثل إخطار الناقلين والعملاء بمعلومات الشحن، وإتاحة المنتج.

لقد استثمر الشاحنون والناقلون كما هائل في تحسين نظم معلوماتهم لتشمل تقنيات مثل تبادل البيانات الكترونياً، ومسح الشحنات والمبيعات. وقد كان هناك نمو أيضاً في تقنية المعلومات مثل، نظم دعم القرار، والذكاء الصناعي، والاتصال بالانترنت، ونظم الخبرة.

#### 5- تكاليف كمية أو حجم الدفعة:

تتواجد تكاليف كمية أو حجم الدفعة الرئيسية للإمدادات بسبب أنشطة الإنتاج، والاستحواذ. فتكلفة كمية الدفعة هي تكاليف مرتبطة بالإنتاج، والمشتريات، والتي تتغير مع التغييرات في حجم دفعة الإنتاج، أو في تكرارها. وتشمل ما يلي<sup>1</sup>:

تكاليف إعداد الإنتاج التي تشمل:

- الوقت اللازم لإعداد الخط، وتحديد موقع المورد، ووضع الأمر.
- عدم كفاءة التشغيل عند بدء تشغيل الخط، أو عند ظهور مورد جديد على الساحة.

مناولة المواد، والجدولة، والتسهيل.

اختلافات في السعر بسبب الشراء بكميات مختلفة.

ترتبط تلك التكلفة بكل من وظيفة الإنتاج المسؤولة عن إنتاج السلع لتلبية احتياجات العملاء ووظيفة المشتريات المسؤولة عن تدبير احتياجات المنظمة من كافة الموردين بأفضل الشروط الممكنة لتلبية الاحتياجات الإنتاجية. ولذا تشتمل على كافة النفقات التي تتحملها من المؤسسة لتكلفة مشترياتها وتكلفة وضع نظم لتخطيط عملية التشغيل المسؤولة عن التوفيق بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات العملاء وإجراءات استلام وفحص المنتجات التي يتم الحصول عليها من الموردين.

ينبغي على المنظمة القيام بالخطوات الآتية لتطبيق مفهوم التكلفة الكلية لأنشطة التوريد:

تحديد مستويات خدمة المستهلك المطلوب الوصول إليها؛

تحديد عناصر تكلفة التوريد المرتبطة بكل مستوى من مستوى خدمة المستهلك؛

<sup>1</sup> جيمس ستوك و دوجلاس لامبارت: مرجع سابق، ص78.

تحديد ماهية البدائل المتاحة أمام المؤسسة لتخفيض التكلفة بصورة إجمالية دون الإخلال بمستوى خدمة المستهلك المراد تحقيقه<sup>1</sup>.

لا يجب النظر إلى هذه التكاليف معزولة لأنها يمكن أن تؤثر على الكثير من التكاليف الأخرى مثال ذلك، المصنع الذي ينتج سلعا استهلاكية في دفعات إنتاج كبيرة يمكن أن يحصل على سعر جيد من الموردين، ويكون له دورات إنتاج طويلة ذات كفاءة، لكن يمكن أن يحتاج إلى مكان تخزين أكبر للتعامل مع الدورات الكبيرة. ويمكن أن تعاني مستويات خدمة العميل إذا انحدرت تلبية أوامر بسبب إنتاج سلع بصورة أقل تكرار، في دفعات كبيرة، وانخفاض المخزن إلى الصفر وإنتاج حالات نفاذ، أو عجز المخزون بين الدورات. ويمكن أن يتسبب هذا في زيادة تكاليف تشغيل الأمر والمعلومات مع تكرار اتصالات العملاء للتأكد من إتاحة المنتجات التي حدث لها أوامر خلفية، وإلغاء الأوامر الخلفية.

كما يمكن أن تزداد تكاليف النقل أيضا عند إرسال شحنات جزئية أو مقسمة. ويمكن أن تزداد تكاليف حفظ المخزون من الاحتفاظ بمكيات كبيرة من المخزون حتى تستنزف بسبب حجم الدفعات الكبيرة ويجب اخذ تأثير إحدى التكاليف على الأخرى في الحسبان بصورة واضحة.

#### 6- تكاليف حفظ المخزون:

تشتمل على تكلفة الأموال المستثمرة في المخزن، تكاليف تخزين المنتجات، تكلفة العمالة المستخدمة، تكاليف خدمة المخزون مثل التأمين والضرائب، تكلفة تقادم المخزون.

تشمل أنشطة الإمدادات التي يمكن أن تؤثر على تكاليف حفظ المخزون مراقبة المخزون، والتغليف، والتخلص من الخردة. وتتكون تكاليف حفظ المخزون من عدة العناصر، وهي الأكثر صعوبة في تحديدها. ولأغراض اتخاذ القرار فإن تكاليف المخزون المناسبة الوحيدة التي تؤخذ في الحسبان هي تلك التي تتغير من كمية المخزون المخزنة. وتتمثل الفئات الرئيسية لتكاليف حفظ المخزون في ما يلي<sup>2</sup>:

تكلفة رأس المال، أو تكلفة الفرصة والتي تمثل العائد الذي كان من الممكن لشركة أن تحققه على النقود مربوطة في المخزون، إذا استغللتها بطريقة أخرى.

تكلفة خدمة المخزون والتي تشمل التأمين، والضرائب على المخزون.

تكلفة مكان التخزين، والتي تشمل تكاليف مرتبطة بمكان التخزين والتي تتغير مع مستوى المخزون.

<sup>1</sup> احمد حسان محمد: مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> جيمس سنوك و دوجلاس لامبارت: مرجع سابق، ص80.

ل تكلفة مخاطر المخزون، وتشمل التقادم، والتلف، والفساد والنقل في نظام المخزون. ويمكن للتغليف المناسب أن يقلل من تكلفة التلف أو الفساد، ويسهل النقل، ويساعد على منع المنتج من التقادم.

### المطلب الثالث: العلاقة التفاعلية بين تكاليف سلسلة التوريد والزبائن

يعتبر الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسات بشكل عام هو مواجهة متطلبات العملاء، أو بالأحرى تلبية الحاجات والرغبات المتعددة والمختلفة للعملاء، وهذا ما يسمح لها بالتفوق والمنافسة عن غيرها من المؤسسات، فطالما تتمكن المؤسسة من تلبية هذه الحاجات والرغبات للعملاء فإنها تظل صامدة أمام وجه المنافسة الشديدة.

بينما تسعى المؤسسة إلى تلبية الحاجات والرغبات للعملاء، هذا يعني أن هناك تأثير وتأثر أي بمعنى تفاعل بين الطرفين، حيث يتقدم العملاء بطلبات يجب على المؤسسة دراستها بعناية فائقة مما يساعد في النهاية على إرضاء هذه الشريحة من العملاء وكسب ولائهم التام، مما يزيد من مزايا المؤسسة ويضمن لها البقاء والاستمرار.

#### أولاً\_ تأثير الخدمات المقدمة للعملاء على تكاليف سلسلة التوريد:

من الملاحظ أنه كلما زاد مستوى خدمة المستهلك تزايد مستويات التكلفة، فمن المعروف أن تكلفة وسائل النقل السريعة هي أكثر من تكلفة وسائل النقل البطيئة. والاحتفاظ بمستوى أعلى وأكثر تنوعاً بالمخزون يكلف أكثر من الاحتفاظ بمستوى أقل من المخزون.

والمفهوم الحديث للتوريد يرى بأن المستهلك يتم خدمته من خلال التوريد بطريقة أفضل ولكن في نطاق معقول من التكلفة، وهذا يعني أن مستوى الخدمة التي تقدمه المؤسسة لا بد وأن يحقق نوعاً من التوازن بين التكلفة والمبيعات بحيث يحقق هذا التوازن أكبر قدر من الربحية للمؤسسة. فليس هناك معنى أن تزداد التكلفة مع تحسن مستوى الخدمة مع انخفاض المبيعات وتآكل الربح الذي تحققه المؤسسة.

وتؤكد الدراسات أن تكلفة خدمة المستهلك تتجه إلى الزيادة بمعدل متزايد كلما زادت مستويات خدمة العميل، ويعود ذلك على حقيقة أن المؤسسات تقوم بتحسين العناصر الأساسية لخدمة العملاء، والتي تؤدي إلى أكبر فائدة للمشتريين.

أولا وفي الغالب تكون تكلفتها اقل، ثم تبدأ بعد ذلك في إضافة عناصر أخرى ذات فائدة اقل للمشتري ولكن في نفس الوقت تكلفتها أعلى. ومن هنا فإن تكلفة تحسين خدمة العملاء تكون مرتفعة في مرحلة متقدمة من هذا التحسين وليس في مراحلها الأولى.

أما سلوك المبيعات أنها تظهر بشكل متناقض مع سلوك التكاليف. فالمبيعات تزداد أولا عندما تقوم الشركة بتحسين العناصر الأساسية في نشاط خدمة العملاء، ولكن كما قلنا مع استمرار التحسن في مستوى الخدمة تبدأ المبيعات في التزايد بمعدل أقل. ونتيجة لزيادة التكاليف في تلك المرحلة فإن النتيجة تؤدي إلى تغير مستوى الربح الذي تحققه الشركة مع تغير مستوى الخدمة الذي تقدمه الشركة<sup>1</sup>.

### ثانياً\_ استقطاب العملاء من خلال التكاليف المنخفضة للمنتجات:

تعمل التغيرات الديمغرافية بالإضافة إلى الاتجاهات التي يحملها الأفراد بشكل كبير على تغيير سلوك المستهلك (الزبائن)، مما يزيد الأمر تعقيدا أمام المنظمات الصناعية، إذ أن تغييرا واحدا في أذواق الزبائن ستكون له آثار هامة على كيفية تصميم سلسلة التوريد، فإذا كان الزبائن ملتزمين بشراء منتج جيد وبسعر ملائم من وجهة نظره فإنهم يصبحون أكثر انتقائية إذا ما حصلت تغييرات جديدة. بمعنى أنه كلما بحث الزبائن عن تعظيم القيمة التي سوف يحققونها من عملية الشراء كلما كانوا أكثر استعدادا لدفع ثمن أعلى للمنتجات التي يعتقدون أنها تلي لهم تلك الرغبات، ومن هنا فإن الزبائن سيبحثون عن منتجات عالية الجودة.<sup>2</sup>

وبناء على ما تقدم فإن سلاسل التوريد الحالية لم يتم بناؤها وتصميمها حصريا لتلبية اتجاهات الزبائن فقط، ولذلك يفترض أن تسعى سلاسل التوريد الحالية على تحقيق ما يلي:

- استقطاب السوق أو الاستحواذ عليه من خلال طرح منتجات قليلة التكلفة دون التفريط بالجودة، وذلك من خلال التنبؤ بمستقبل الأسواق.
- يتطلع باعة التجزئة إلى توافر سلسلة التوريد للمنظمات الصناعية أكثر براعة تتجلى في فهم آليات تدفق المخزون إلى المستودعات وقنوات التوزيع المختلفة بشكل سباق، وذلك ليتمكن باعة التجزئة من خفض تكاليف التخزين والعمالة.

وتتراوح الحاجات المختلفة للزبائن ولباعة التجزئة من حاجات بسيطة إلى حاجات معقدة، فعلى مستوى باعة التجزئة مثلا فقد يكونوا بحاجة إلى التشارك بالمعلومات، واستخدامها وتحليلها، وفي نفس الوقت فإن تلبية

<sup>1</sup> احمد حسان محمد: مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> ناجي جواد شوقي وسالم الشموط محمد: إدارة سلسلة التوريد، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 204.

مثل تلك الحاجات قد تكون بسيطة وسريعة أو قد تكون شديدة التعقيد، ذلك أن التغيرات الديمغرافية تفرض أشكالاً جديدة من المنتجات التي قد تفكر المنظمات بطرحها مستقبلاً.

ومع استجابة المنظمات الصناعية لرغبات ذوي المصالح، وتلبية حاجاتهم المتعددة لأنها يجب أن تركز على قضيتين أساسيتين هما:

- 1- ضرورة أن تحدد المنظمات كيفية تقديم منتجات في سلسلة توريدها وبكلفة أقل؛
- 2- تحديد كفاية المصادر الداعمة لسلسلة التوريد من عدمها.

لقد عملت المنظمات عموماً خلال السنوات الماضية على خفض التكاليف الكلية لسلسلة التوريد والعمل على ضخ وتحليل العائدات المالية المختلفة لغايات المشتريات ودعم جهود التسويق والترويج، ولذلك يجب أن تستمر تلك الجهود لخفض تكاليف السلسلة. ومع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتعلقة بنمط الاستهلاك فقد أصبح هنالك توجهها كبيراً نحو الصناعات المختلفة من خلال الاستجابة السريعة للضغوطات المختلفة، البيئية، السياسية، الاقتصادية...

## المبحث الثاني: تسيير التكاليف في سلسلة توريد المؤسسة

### تمهيد:

إن مراقبة التكاليف تعد من الأمور المهمة، فبدون مراقبة للتكاليف فإنه لا يمكن السيطرة عليها، وبالتالي تتفاقم الأوضاع على مستوى المؤسسة وخصوصا بالذكر رجحية المؤسسة، فكلما كانت هناك مراقبة للتكاليف على مستوى المؤسسة كلما كان ترشيد لهذه التكاليف، وبالتالي القدرة على التمييز والمعرفة الحقيقية لنقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة ومكامن الضعف التي لم تنتبه إليها المؤسسة.

إن مراقبة التكاليف تعد من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة في التحكم في تكاليفها، كما أن القيام بتجميع المعلومات الملائمة والمناسبة حول التكاليف يعتبر عنصر من العناصر الرئيسية في العمليات الإدارية سواء على مستوى مؤسسة منفصلة أو على مستوى مجموعة من المؤسسات مجتمعة.

## المطلب الأول: ماهية تسيير التكاليف في سلسلة التوريد

إن إدارة التكاليف أمر لا بد منه في جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء والاستمرار في الأسواق التنافسية، فقد أصبحت المنتجات تتسم بدورة حياة قصيرة، فهذه المنتجات تتقدم بسرعة كبيرة نظرا لزيادة الإدراك والفهم لمتطلبات العملاء. لذا فمن الضروري على المؤسسات مواكبة المستجدات سواء من ناحية التسيير أو من ناحية ما يطلبه العملاء، فلو تكلمنا عن التسيير فإننا نكون أمام أهم أمر في المؤسسة ألا وهو تسيير التكاليف على مستوى جميع الإدارات في المؤسسات الاقتصادية، خصوصا إذا تعلق الأمر بالتكاليف التي تكون على مستوى سلسلة التوريد المؤسسة.

### أولا\_ إدارة التكلفة:

لتجاوز النطاق الداخلي للمؤسسة في الحساب التقليدي للتكاليف، فإن نظام التكاليف داخل المؤسسة لا بد أن يتم تطويره، والذي يساهم في<sup>1</sup>:

- ج خلق قنوات لانتقال الضغوط التنافسية التي تواجهها مختلف الأطراف المعنية في سلاسل التوريد؛
- ج توفير الدعم للفريق الداخلي للمؤسسة في برامج التطوير والتنمية؛
- ج السماح للمفاوضات حول تغيير خصائص المنتجات التي تنتقل على طول سلسلة التوريد، وهكذا للوصول إلى الأهداف المخططة حول التكاليف؛
- ج تحديد طرق تجعل العلاقة فعالة أكثر وتساعد الأطراف على تخفيض تكاليف الإنتاج.

ركزت تقنيات حساب التكاليف على تخصيص التكاليف ودراسة وتحليل المعلومات المقدمة التي تزداد أهميتها لدى المديرين على جميع المستويات لتحليل التكاليف والمراقبة<sup>2</sup>.

الهيكلة المتغيرة لتكاليف الشركة، وخاصة الارتفاع الكبير في التكاليف غير المباشرة أدى إلى تطوير تقنيات إدارة التكلفة التي تستخدم لدعم قرارات محددة والإدارة العامة للمؤسسات<sup>3</sup>.

إن كل ما قد يؤسس في إدارة سلسلة التوريد فهو ينطبق أيضا على إدارة التكلفة. ففي السنوات السابقة، وضع كل من الطلبة والجامعات والإداريين في الشركات مجموعة من الأدوات مستنبطة من محاسبة التسيير. فقد تم

<sup>1</sup> Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.

<sup>2</sup> Supply Chain Council (ed.). 1997. **INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN OPERATIONS REFERENCE-MODEL (SCOR)**, Release 2.0, Pennsylvania (see: www.supply-chain.org), slide 42.

<sup>3</sup> Kaplan, R.S. and Cooper; R. 1998. **COST & EFFECT: USING INTEGRATED COST SYSTEMS INTEGRATED COST SYSTEMS TO DRIVE PROFITABILITY AND PERFORMANCE**, Harvard Business School Press, Boston, p. 2.

وضع البيانات معا، وحساب التكاليف. فنظرا للتغيرات في البيئة التنافسية فقد أصبح ليس كافيا الاعتماد على البيانات الماضية. بدلا، من تجميع معلومات حول التكاليف الضرورية لإدارة المستقبل. مما أدى هذا إلى إدخال مصطلح إدارة التكلفة، والذي يمكن تعريفه كما يلي: "تشمل إدارة التكلفة كل الإجراءات الرقابية، والتي تهدف إلى التأثير على هياكل التكلفة وسلوك التكاليف قبل أوانها. ومن بين هذه المهام، يجب أن تكون التكاليف محددة، مخططة، مراقبة ومقيمة في سلسلة القيمة"<sup>1</sup>.

إن استباق تسيير التكاليف<sup>2</sup> يمتد ابعداً من المحاسبة الإدارية والذي أدى إلى اكتشاف مجموعة جديدة من المفاهيم، فعلى سبيل المثال تقنية التكلفة المستهدفة، التكلفة على أساس الأنشطة، تكلفة دورة الحياة والتكلفة الكلية للملكية وغيرها<sup>3</sup>.

### ثانياً\_ مفاهيم تسيير التكلفة في سلسلة التوريد:

هناك العديد من المسيرين حذرين من حقيقة أن الفعالية هي كمصدر للميزة التنافسية، كما يحاولون تحسين وتطوير طرق من شأنها تساعد على تحليل وتسيير التكاليف والعمليات، خصوصاً إذا تعلق الأمر بسلاسل التوريد.

هنا نكون أمام تسيير لتكاليف هذه السلاسل والتي تعتبر كمنطقة أين يكون فيها إمكانية لتحقيق تخفيض في التكاليف. لأننا كما نعلم إن التكاليف هي المشكل الرئيسي الذي تواجهه العديد من المؤسسات، فهذه الأخيرة تحاول بشتى الطرق التحكم في التكاليف وتخفيضها.

هناك العديد من الدراسات والمتعلقة بسلاسل التوريد والتي نستنبط منها أن تخفيض التكاليف على مستوى سلاسل التوريد يعتبر في كثير من الأحيان من أهم الأهداف المذكورة في هذه الدراسات، بالإضافة إلى ذلك، إن هذه الجهود المتعلقة بتخفيض التكاليف تجر المؤسسات على زيادة تركيز الانتباه على العلاقات بين المشاركين على طول سلسلة التوريد، وبالتالي، قد يساعد كل من الموردين والعملاء من تحسين القدرة التنافسية والربحية للمؤسسة التي يتعاملون معها.

واستجابة لكل هذه الحقائق وما كتب حول هذا الموضوع يتم سرد مفاهيم محددة من إدارة التكاليف ضمن سلسلة التوريد، كما هو مبين في الجدول الموالي رقم 2-1.

<sup>1</sup> Martin christopher, 1998. **LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – STRATEGIES FOR REDUCING COST AND IMPROVING SERVICE**, 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times, London.

<sup>2</sup> Brinker (2000). op.cit.

<sup>3</sup> Seuring, Stefan, Goldbach, Maria (2002), op.cit.

جدول رقم 2-1: مفاهيم إدارة التكلفة لسلسلة التوريد

المفهوم	الخصائص
تسيير تكاليف سلسلة التوريد	هناك ثلاث مستويات للتكاليف يجب أن يتم تحليلها: التكاليف المباشرة، التكاليف على أساس الأنشطة وتكاليف المعاملات وذلك لحساب جميع التكاليف في سلسلة التوريد، والعثور على الشريك المناسب للسيطرة على تلك التكاليف.
تسيير التكاليف الإستباقية	إدارة التكاليف الإستباقية هي موجهة نحو السوق، ونظام توقعي. وتستخدم تقنيات محددة لتنسيق الأنشطة، كدراسة حالة صناعة السيارات.
محاسبة التسيير الحالية من الفاقد	ربط المستويات الإستراتيجية والعملياتية لفهم العملاء والعمليات، وبالتالي تدعيم قيمة العملاء. دراسة حالة مبيعات السيارات.
تسيير التكلفة المشتركة بين المنظمات Interorganizational Cost Management	تسيير تكاليف العملاء والموردين بالتنسيق مع برامج التخفيض المنفذة خلال التصنيع وتصميم المنتج.
الإعدادات التنظيمية	لإدارة التكلفة بعد وظيفي ومؤسسي. عامل العلاقات الرئيسية هو مهم عند تطبيق إدارة التكلفة في سلسلة التوريد.

Source: Seuring S., Goldbach M. Cost Management in Supply Chains. Heidelberg: Physica-Verlag, 2002.

هذه المفاهيم المختلفة توضح بأن التسيير التقليدي للتكاليف يتجاهل ضرورة التسيير النوعي لتكاليف سلسلة التوريد. كما وتشير إلى حقيقة التوجهات الحديثة في إدارة التكاليف والتي تسمح بالفعل بمعرفة التكاليف الفعلية للمنتجات.

في العقدين السابقين كان الاعتماد على إجراءات تقليدية في حساب التكاليف من أجل توفير نظرة للربحية، الآن المسيرين والخبراء باسروا في عملية البحث عن طرق وأساليب الحديثة في تسيير التكاليف. هذه الطرق والأساليب المحاسبية الحديثة يتم استعمالها من طرف اغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الربحية من المنتجات والزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Johnson, H.T. and Kaplan, R.S., Relevance Lost. 1987. **THE RISE AND FALL OF MANAGEMENT ACCOUNTING**, Harvard Business School Press.

نظرا لارتفاع تكاليف سلاسل التوريد خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك الشأن في الدول الأخرى، دعت الحاجة إلى دراستها، كما تختلف هته التكاليف من مؤسسة إلى أخرى ومن مصنع إلى آخر. علاوة على ذلك، أنشطة سلاسل التوريد ليست فقط لإظهار التكاليف وإنما لتحقيق الأرباح من خلال توفير الإمكانيات، هذا ما يدعو إلى ضرورة فهم تأثير الأرباح على قرارات سلسلة التوريد. وفي نفس الوقت تتطلب أنشطة سلاسل التوريد موارد مالية أثناء وضع إستراتيجية سلاسل التوريد.

كما يمكن القول بأنه من بين الأسباب الرئيسية التي أدت إلى اعتبار تكامل سلسلة التوريد في غاية الصعوبة بالنسبة للعديد من المؤسسات هو الفجوة في تحديد التكلفة المناسبة.

### ثالثا\_ التقنيتين السائدتين في تسيير تكاليف سلسلة التوريد:

إن العناصر المهمة لمفهوم تسيير التكاليف على مستوى سلسلة التوريد يحمل في طياته وجهتين من وجهات النظر المهيمنة<sup>1</sup>:

**وجهة النظر الأولى:** استخدام افتراضات أسلوب التكاليف المستهدفة، وذلك مع تحديد الطريقة التي يتم من خلالها الجمع والقدرة على تحقيق الأهداف.

**وجهة النظر الثانية:** استخدام طريقة أو أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة.

إن اعتبار كل من أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة كأدوات فعالة وذات كفاءة لتسيير التكاليف، فإن هذا الاعتبار يلعب دورا رئيسي في المفاهيم التي تم تقديمها في الجدول الموضح أعلاه.

تسيير التكاليف على مستوى المؤسسة أو ما تسمى تسيير التكاليف الداخلية للمؤسسة يمكن وصفه كمحافظة للأنشطة والإجراءات التي تمكن المؤسسة من إدارة التكاليف الداخلية وصنع القرار المتعلق بالتكاليف. هذه المحافظة لتسيير التكاليف يمكن أن تتضمن عدد من المقاييس، والتي يتم تطبيقها على مستوى سلسلة القيمة الداخلية خاصتها، فعلى سبيل المثال التكاليف على أساس الأنشطة والتكاليف المستهدفة والتحسين المستمر (أسلوب تكلفة كيزن).

<sup>1</sup> Seuring S., Goldbach M. 2002. **COST MANAGEMENT IN SUPPLY CHAINS**. Heidelberg: Physica-Verlag.

ومن جهة أخرى، فإنه على مستوى تسيير سلسلة التوريد يظهر مفهوم تسيير تكاليف المشتركة بين المؤسسات، مع وصف امتداد الجهود داخل المؤسسات لتسيير التكاليف.

#### رابعاً\_ حدود تسيير التكاليف لسلسلة التوريد:

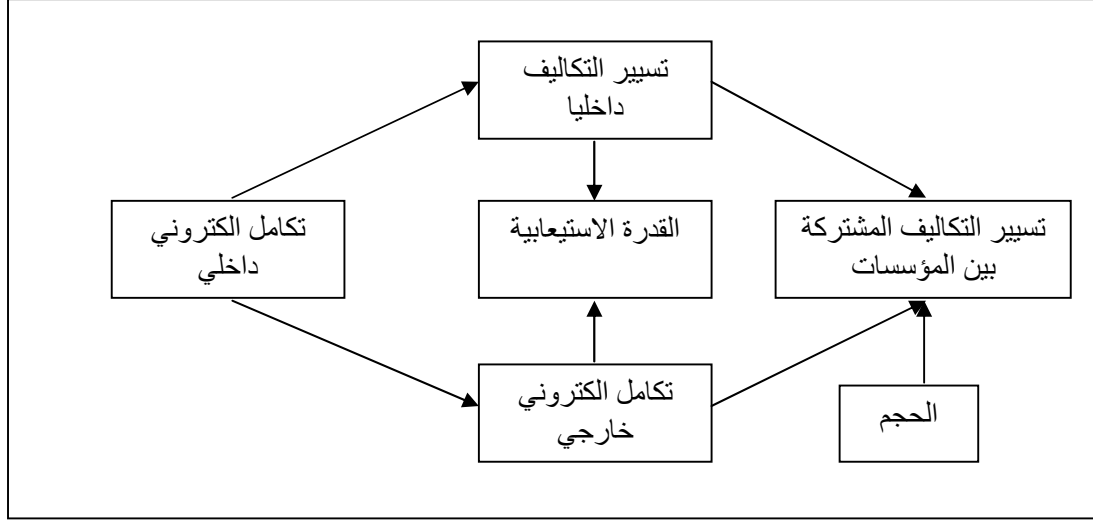
إن تسيير التكاليف قد تعدى الحدود التنظيمية للمؤسسة فقد اتسع مجاله ليصبح كما أطلق عليه كل من Slagmulder و Cooper على أنه مجال لتسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات، والذي يكون من خلال تشكيل التفاعل مع الموردين والعملاء، حيث تكون الأهداف في نهاية المطاف تحديد الفرص المتاحة لخفض التكاليف المشتركة<sup>1</sup>. يكون من المتوقع أن المؤسسات التي تمتلك مستويات عالية في تسيير التكاليف الداخلية وتتحكم فيها بشكل كبير ستكون قادرة على استعمال معارفها وخبراتها من أجل تطوير أنشطة مشابهة كجزء من تسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات. كما أن نفس المهارات المتعلقة بالمراقبة والتخطيط والتي تعتبر كأساس ودعم لتسيير التكاليف داخليا يمكنها أن تكون فعالة ومفيدة لتحقيق الأرباح لكل من الشركاء على طول سلسلة التوريد.

إن ممارسات الأعمال تظهر أن الأنشطة الخاصة بتسيير التكاليف الداخلية يمكنها أن تترجم في البيئة المشتركة بين المؤسسات. كما أشرنا سابقا للمعرفة والخبرة وفائدتهما فإنه أيضا يظهر للعيان استخدامهما في أدوات تسيير التكاليف والتي يمكن تطبيقها من أجل تطوير أدوات تسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات والتي تكون مصممة من أجل سلسلة توريد الشركاء لتحقيق مصالحهم المشتركة. وعلاوة على ذلك، فإن قدرة المؤسسات على تسيير التكاليف داخليا أمر في غاية الأهمية ومحدد مهم جدا والأساس الذي يسمح بتسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات. كما هو موضح في الشكل الموالي.

---

<sup>1</sup> Cooper R., Slagmulder R. 2004. **INTER-ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT AND RELATIONAL CONTEXT**, Accounting, Organizations and Society, 29, 1-26.

شكل رقم 2-3: تأثير تسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات، تكامل أنظمة المعلومات والقدرة الاستيعابية للمؤسسات على تسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات في سلسلة التوريد.



**Source :** Fayard D., Lee L.S., Leitch R.A., Kettinger W.J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 168–187.

إن تطبيق تسيير التكاليف المشتركة بين المؤسسات على مستوى سلاسل التوريد يتطلب مراعاة مجموعة من الشروط، والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف الخاصة من أجل تخفيض التكاليف والمتعلقة بالموردين؛
- التعاون مع الموردين والعملاء من أجل إيجاد طريق لتخفيض التكاليف المرتبطة بهم؛
- الأخذ في الحسبان ربحية العملاء لما يتم التفاوض حول أسعار الشراء؛
- ضمان فعالية التعاون مع الموردين والعملاء.

إن ما يمكن التماسه في هذا الصدد هو الاهتمام الكبير بالموردين والعملاء، لذا لا بد من كسب ثقتهم التامة وإلا ضاعت هباء كل الجهود المتعلقة بتسيير التكاليف المشتركة بين المنظمات. هذا ما يدعو إلى تسليط الضوء الكاشف عن العلاقة التناغمية بين المؤسسة ومورديها من جهة، وأكثر من ذلك عملائها من جهة أخرى، لكونهم يعتبرون العامل المريح للمؤسسة فبدونهم لا يمكن للمؤسسة إن تستمر في الإنتاج أو تقديم الخدمات. فهاهو Ramos يؤكد على رجوع ذلك إلى عواقب بعيدة المدى للتعاون الوثيق بين الشركات، ولذا من الأهمية القصوى التفكير ليس فقط بالكيفية التي يتم من خلالها تطوير العلاقات على مستوى سلسلة التوريد، أو من هم

<sup>1</sup> Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.

الشركاء، أو تحت نوع معين من العقود، وإنما الأمر بالغ الأهمية من كل هذا والمتمثل في تحديد الكيفية التي يتم من خلالها تنسيق العلاقات وتحديد أهم العمليات وآليات الرقابة والتي يتم استعمالها أيضا في التدعيم، التخطيط، القياس وتقييم الأنشطة ونتائجها.<sup>1</sup>

إن العمليات المشتركة بين المؤسسات تسمح بتأسيس التعاون والحفاظ عليه على المدى الطويل، لذا فهو تبادل المعلومات الناتجة عن النظام المحاسبي. فزيادة التكامل مع الموردين، المصنعين والمتعاقدين جعل من الضرورة تكييف نظام المحاسبة الإدارية من أجل جمع المعلومات التي تكون مفيدة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية.

إن المعلومات التي يتم جمعها من قبل المحاسبة الإدارية هي المصدر الأول للبيانات من أجل اتخاذ القرارات والرقابة. كما يمكن لتقنيات المحاسبة الإدارية الملائمة أن تمتلك تطبيقات أولية في غاية الأهمية على مستوى سلسلة التوريد المشتركة بين المؤسسات، وذلك بسبب ما يلي:

- توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لدعم وتسهيل عملية صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة؛
- تقديم معلومات عن فعالية أنشطتها، فضلا عن أداء وحدات الأعمال الفردية لضمان أن الأنشطة تتفق مع الخطط.

تطوير التعاون فيما بين المؤسسات طويل الأجل عادة ما ينطوي على عملية معقدة خاصة فيما يتعلق بالمفاوضات. وبالإضافة إلى ذلك، الآليات والأنشطة التي تلعب دورا في العلاقات بين سلسلة التوريد يجب أن يسيطر عليها بطريقة أو بأخرى. وهذا يستلزم أيضا الاحتياجات من المعلومات المحددة والدقيقة. وينظر إلى المحاسبة الإدارية باعتبارها مجموعة مناسبة من التقنيات القادرة على توفير هذا النوع من المعلومات والقادرة على ترسيخ وتوطيد التعاون بين المؤسسات على المدى الطويل.

يتطلب الأمر ضرورة إدارة الموارد المتعددة للتوريد بشكل استراتيجي تتوفر فيه الابتكارية والمرونة والتعاون مع الموردين إما عن طريق المناقصات القصيرة التنافسية أو عن طريق الدخول في تعاقدات إستراتيجية طويلة الأجل، أو البحث عن المصادر الخارجية، أو إحداث تكامل رأسي، أو التفاوض على رسوم النقل مع كبار العملاء، كل ذلك ولا شك يتم بغية تخفيض تكاليف امتلاك المواد والخدمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.

<sup>2</sup> محمد غنيم أحمد: مرجع سابق، ص 71.

### خامسا\_ أهمية حساب التكاليف سلسلة التوريد:

إن المعلومات القليلة حول تكاليف سلسلة التوريد تجعل من الصعب فهم الخدمات اللوجستية المتكاملة، إذا فالاستفادة المثلى من تكامل وتدفق الموارد يعتبر من الأهداف البالغة الأهمية في اللوجستيات المتكاملة، لذلك يحتاج المديرون معلومات شفافة حول التكاليف اللوجستية في جميع مراحل المنتج. فبدون هذه المعلومات، فإنه من المستحيل قياس أثر القرارات حول التكاليف من خلال سلسلة التوريد<sup>1</sup>. وقد ذكرت هذه المسألة في المؤلفات العلمية على النحو التالي:

"إن توزيع السلع والخدمات من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك يعتبر جزء مهم جدا من الناتج القومي لأي دولة، ويدل على كمية الأموال التي أنتجتها أو صنعتها الدولة. وبالتالي فإن الأنشطة اللوجستية تعني المال بالنسبة للدولة<sup>2</sup>."

"طالما أن الخدمات اللوجستية تصبح أكثر تكاملا، فإن ذلك يساعد على تحقيق كفاءة أكثر، لكن العائق أمام التنفيذ الكلي للوظائف اللوجيستية المتكاملة هو عدم وجود معلومات دقيقة حول التكاليف<sup>3</sup>."

قياس التكاليف اللوجستية هو المؤشر المناسب للماضي والمستقبل. كمؤشر قيادي، قياس التكاليف اللوجيستية سيدعم الموارد المستهدفة. كمؤشر عن النتائج، فإنه يمكن من قياس الأداء وتمهيد الطريق للإجراءات التصحيحية<sup>4</sup>.

إن صناعة اللوجستيات من أهم القوى الموجهة للتنمية الاقتصادية، كما إن التكاليف اللوجستية من أهم العوامل التي تساعد على قياس مستوى التطور في صناعة اللوجستيات. هذا أدى إلى زيادة التوجه، استكشاف وتحقيق التنفيذ العقلاني للتكاليف اللوجستية<sup>5</sup>.

في الوقت الحاضر، أصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار تسيير التكاليف اللوجستية كمقياس كفو وفعال لإدارة سلسلة التوريد. ولا تزال طريقة عمل اغلب سلاسل التوريد للمؤسسات الاقتصادية في العديد من البلدان في مرحلتها الابتدائية، حيث لم يتخذ مفهوم سلسلة التوريد الشكل المناسب، القدرات الفعلية، الجودة والفعالية. فهو مفهوم بعيد كل البعد عن المفهوم المتطور له. علاوة على ذلك، لا بد من تقوية تسيير تكاليف

<sup>1</sup>Themido I, Arantes A, Fernandes C, Guedes AP. 2000. **LOGISTIC COSTS CASE STUDY AND ABC APPROACH**, J Oper Res Soc 51(10), 1148–1157.

<sup>2</sup> Voortman C. 2004. **GLOBAL LOGISTICS MANAGEMENT**, Juta Academic, Cape Town.

<sup>3</sup> Fredendall LD, Hill E.2001. **BASICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMEN T**. The St. Lucie Press, Boca Raton, Florida, USA.

<sup>4</sup> Farahani Reza Zanjirani, Asgari Nasrin, Davarzani Hoda, 2009. **SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS IN NATIONAL, INTERNATIONAL AND GOVERNMENTAL ENVIRONMENTS**, Springer Dordrecht Heidelberg London New York.

<sup>5</sup> Zhao xiaofeng & tang qi. 2009. **ANALYSIS OF CHINESE LOGISTICS COST REDUCTION**, international journal of business and management, vol.4, No. 4 april, pp. 188-191.

سلسلة التوريد، تحليل وتنفيذ إستراتيجية فعالة لتخفيض تكاليف سلاسل التوريد للمؤسسات الاقتصادية، وكذلك تخفيض هذه التكاليف بشكل كلي وتحسين جودة سلسل التوريد.<sup>1</sup>

كما لا تضطلع سلسلة التوريد بالتدفقات النقدية فقط بل وأيضا تدفقات المواد والمعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد. وفي الحقيقة، ينظر إلى تسيير تكاليف سلسلة التوريد كجوهر أنشطة الأعمال في عمليات تحسين سلسلة التوريد، تخطيط الاحتياجات من الموارد في المؤسسة، جدولة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات... الخ. وعلاوة على ذلك، فإن سلسلة التوريد تلعب دورا لا غنى عنه في تحقيق أرباح وميزة تنافسية، ومن ثم ستلقى اهتماما متزايد من طرف كل من مديري سلاسل التوريد والأكاديميين.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: المدخل الاقتصادي في إدارة تكاليف سلسلة التوريد

يعتبر المدخل الاقتصادي في تسيير تكاليف سلسلة التوريد من المداخل الضرورية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل التحكم في التكاليف على مستوى سلسلة التوريد كل هذا يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية، كما يسعى أنصار هذا المدخل إلى استخدام البيانات والمعلومات المحاسبية والتنبؤات والموازنات التخطيطية والتحليل والنسب.

هذا ويمكن القول بصفة عامة أنه طبقا للمدخل الاقتصادي فإنه يمكن التركيز عند إدارة سلسلة التوريد على بعض الموضوعات الرئيسية، من أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

### 1- اعتبارات التكلفة:

تمثل تكلفة الأعمال المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد جزءا كبيرا من إجمالي التكاليف بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال، والقيمة المضافة يمكن تحقيقها من خلال ترشيد هذه التكاليف الباهضة، ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم.

### 2- خلق القيمة:

تؤدي أعمال سلسلة التوريد إلى خلق القيمة بالنسبة للعملاء، كما تخلق أيضا القيمة بالنسبة للأطراف ذات العلاقة والاهتمام بالمنظمة مثل حملة الأسهم، المستثمرين، العاملين والموردين.

<sup>1</sup> Zhao xiaofeng & tang qi. 2009, op.cit.

<sup>2</sup> chong li. 2013, op.cit.

<sup>3</sup> محمد غنيم أحمد: مرجع سابق، ص139.

هذا كما يمكن التعبير عن القيمة في مجال الأعمال المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد عن طريق كل من الوقت والمكان، فالمنتجات ليست لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يتفق مع رغبتهم واحتياجاتهم، دون أن ننسى جودة المنتجات المقدمة لهم، فالجودة عبارة قيمة، وبخلق الجودة يتم خلق القيمة.

### 3- العوامل والمتغيرات الاقتصادية:

تؤثر العوامل والمتغيرات الاقتصادية (مثل: التغيرات في الأسعار، التضخم، المنافسة، تقلبات العرض والطلب، التكتلات الاقتصادية.) تأثيراً جوهرياً في كل القرارات التي يتخذها القائمون على إدارة الأعمال المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد، فهي تحدد حسب اتجاهاتها أنواع وشروط التعاقدات المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد، كما تحدد أيضاً الأنشطة والعمليات المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد المطلوبة.

### 4- المبادئ الاقتصادية:

تمتد الوظائف المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد ويتسع نطاقها وتزداد حلقاتها، بحيث يتطلب هذا الأمر من القائمين على إدارة سلسلة التوريد ضرورة الإلمام التام بمبادئ وأسس علم الاقتصاد، حتى يستطيعوا الاستفادة منها في تحديد وتشخيص حل المشكلات التي تواجههم وتنتج عن تأثير العوامل والمتغيرات الاقتصادية المتعددة.

## المطلب الثالث: أهداف إدارة تكاليف سلاسل التوريد

هناك العديد من الأهداف المنشودة في تطبيق إدارة سلسلة التوريد منها تخفيض التكاليف في سلسلة التوريد - الذي يعتبر من أهم الأهداف - حيث أن التكاليف موجودة على طول سلسلة التوريد، وبالتالي، غالباً ما يكون الهدف من إدارة سلسلة التوريد هو تسيير تكاليف المخزون. لذا لا بد من حشد جهود إدارة سلسلة التوريد لتخفيض هذه التكاليف.

كما قد يترتب عن إدارة سلسلة التوريد نتائج أخرى تتمثل في تحسين الجودة، اعتماد أكبر على الجودة، ومصداقية أكبر من الموردين مثل تنفيذ الأوامر والتسليم، تحسين خدمة النقل، انخفاض تكاليف التعبئة والتغليف، دورات زمنية أسرع والمزيد من رضا العملاء. فهو بطبيعة الحال نهج تكاملي.

هذه النتائج تأتي من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Ellram, Lisa M. 1994. "THE 'WHAT' OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, NAPM Insights, March, pp. 26-27.

1- معرفة الطرق، والعمليات، والتقنيات، والأنظمة المتخلفة التي يمكن استعمالها لتسيير سلاسل التوريد.

2- دراسة مجموعة معينة من سلاسل التوريد لتحديد مجالات التحسين المحتملة.

3- تطبيق وتنفيذ الطرق، والعمليات، والتقنيات، والأنظمة بما يناسب تحسين أداء سلسلة التوريد.

4- تقييم التغيرات، التنقيح حسب الحاجة، وممارسة التحسين المستمر من خلال استعراضات الأداء الدورية وتحليل القيمة.

إن أنشطة إدارة سلسلة التوريد تبني في الأساس على تحويل الموارد الأولية والمكونات إلى منتج نهائي والذي يتم إيصاله إلى المستهلك النهائي، كما ويمكن اعتبار أن كل هذه الأنشطة الاقتصادية هي أجزاء متكاملة من سلسلة القيمة.

يشمل تسيير تكاليف سلسلة التوريد كل أنشطة الشراء، التخزين، الإنتاج والتوزيع على مدى السلسلة. وبالهدف من كل هذا، هو توفير أداة تسييرية وطريقة تسمح بتصميم سلسلة متكاملة، من أجل تعزيز التنمية، وتخفيض تكاليف سلسلة التوريد. وهذا ما يمثل الفرق الجوهرى بين تسيير التكاليف في المؤسسات التقليدية وتسيير تكاليف سلسلة التوريد. هذا ما يثبت ويؤكد التغير الملموس في وجهة النظر التسييرية في العديد من الدراسات<sup>1</sup>.

تسيير تكاليف سلاسل التوريد قد أعطى قدرا كبيرا من الاهتمام في إدارة سلسلة التوريد، وقد تم دراسة العديد من التكاليف لسلاسل التوريد من بينها:

- تكاليف ازدحام حركة المرور على الموقع والتي تؤثر في سلسلة التوريد التنافسية<sup>2</sup>.
- وتكاليف المخزون هي أيضا من أهم مكونات التكاليف في سلسلة التوريد<sup>3</sup>.
- تكاليف الإنتاج هي الاهتمام الأول في التصنيع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> A. Angappa, Gunasekarana, K.H. Laib, T.C.E. Cheng. 2008. **RESPONSIVE SUPPLU CHAIN: A COMPETITIVE STRATEGY IN NETWORKED STRATEGEY IN A NETWORKED STRATEGY**, Omega 36, P.P.549-564.

<sup>2</sup> Dinçer Konur, Joseph Geunes, 2011. **ANALYSIS OF TRAFFIC CONGESTION COSTS IN A COSTS IN A COMPETITIVE SUPPLY CHAIN**, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, Volume 47, Issue 1, January 2011, P.P. 1-17

<sup>3</sup> Lee. C.H., B.D. Rhee, 2010. **COORDINATION CONTRACTS IN THE PRESENCE OF POSITIVE INVENTORY FINANCING COSTS**, Int. J. Prod. Econ. P.P331-339.

<sup>4</sup> Lan. Y., Y. Liu, G. Sun. 2010. **AN APPROXIMATION-BASED APPROACH FOR FUZZY MULTI-PERIOD PRODUCTION PLANNING PROBLEM WITH CREDIBILITY PBJECTIVE**, Appl. Math. Model. 34, P.P. 3202-3215.

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على تسيير تكاليف سلاسل التوريد

### تمهيد:

يمكننا تقسيم تكاليف سلاسل التوريد إلى تكاليف على المستوى الجزئي، تكاليف على المستوى الكلي وتكاليف على مستوى صناعة الخدمات اللوجستية. يشير المستوى الكلي أساسا إلى مستوى التنمية في سلاسل توريد المؤسسات لتلك الدولة أو المنطقة، أما مستوى صناعة الخدمات اللوجستية فيشير إلى توحيد وتنسيق مجموعة من المنتجات، كما ويشير المستوى الجزئي إلى المؤسسات.

إن التنفيذ غير المناسب لوظائف المؤسسة والبنية الصناعية غير العقلانية من أهم العوامل التي تعرقل التقليل من تكاليف سلسلة التوريد. أما بالنسبة لصناعة الخدمات اللوجيستية، هو النشاط الذي يشير أساسا إلى صناعة معينة أو فئة معينة من السلع، والتنظيم والتوزيع وفقا لخصائص السلع. فقط من خلال التعزيز باستمرار ترشيد صناعة الخدمات اللوجيستية، يمكننا أن نحقق السيطرة الفعالة على تكاليف سلسلة التوريد.

## المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المستوى الكلي

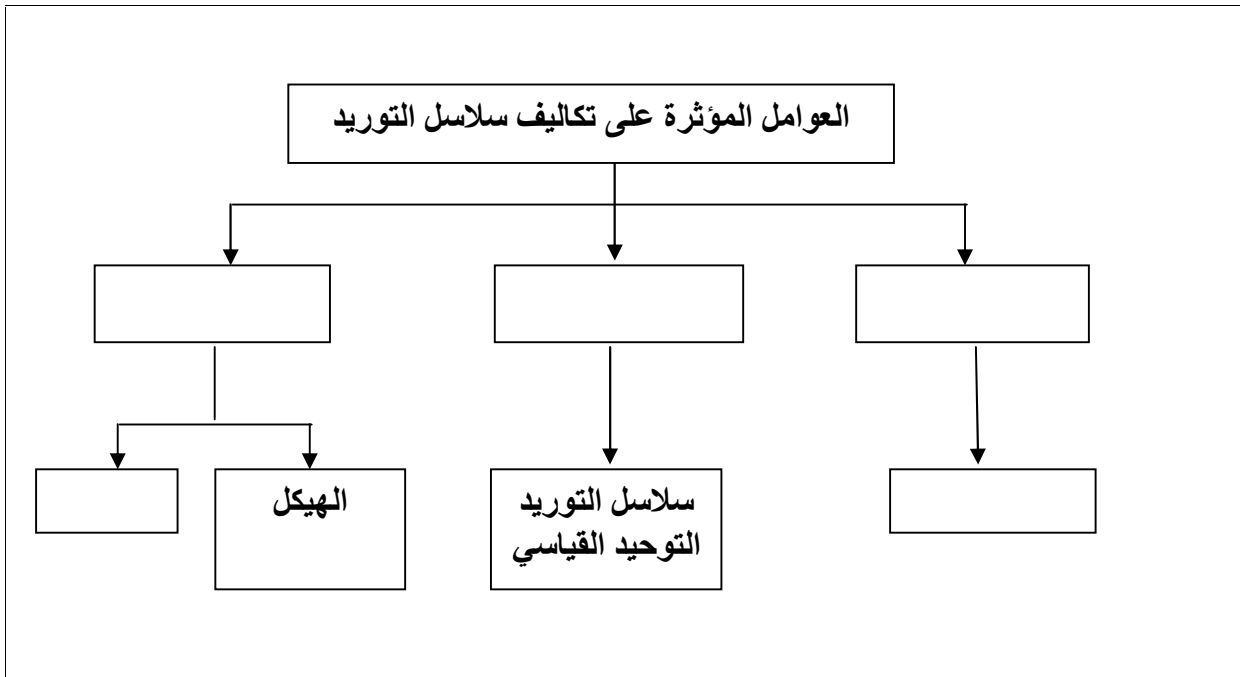
هناك عاملين على المستوى الكلي يؤثران على تكاليف سلسلة التوريد هما:

أولاً\_ الحكومة.

ثانياً\_ الهيكل الصناعي.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم 2-4 تحليل العوامل المؤثرة على تكاليف سلسلة التوريد



Source : Zhao xiaofeng & tang qi. (2009), Analysis of Chinese logistics cost reduction, international journal of business and management, vol.4, No. 4 april, pp. 188-191.

وبالتالي لابد من اتخاذ التدابير اللازمة على هذا المستوى من أجل التحكم في التكاليف، وبناءً على ذلك، يمين تحديد إستراتيجية تخفيض تكلفة سلسلة التوريد على هذا المستوى. وفيما يلي سنشرحهما بشيء من الإيجاز.

<sup>1</sup> Zhao xiaofeng & tang qi. (2009), idid.

## أولاً\_ العاملين المؤثرين:

### ➤ الحكومة:

1- التخطيط الحكومي وصناعة الخدمات اللوجستية: يتضمن النطاق الصناعي، هيكل وموقع المنطقة الرئيسية المنتجة والذي يؤثر بشكل مباشر على توزيع الخدمات اللوجستية.

2- دعم السياسة والحماية: مخطط الحكومة لتخفيض تكاليف سلسلة التوريد هو الأساس الوحيد فقط، وتشمل السياسات الحكومية لسلسلة التوريد: سياسة بناء البنية التحتية اللوجستية، سياسة السوق المفتوحة، سياسة الأراضي، السياسة المالية، تشجيع سياسة الاستثمار، سياسة تدريب الموظفين اللوجستية... وغيرها<sup>1</sup>.

3- الانتظام في الإدارة الحكومية: حتى الآن، المشاكل بين الصناعات أو القطاعات قد أعاققت التخصيص العلمي والعقلاني للموارد اللوجستية الموجودة. وكنتيجة لذلك فقد تسبب في ضعف نظام تسيير تكاليف سلسلة التوريد، وزيادة التكاليف. وعلاوة على ذلك، فإنه لا يفضي إلى تكامل الموارد اللوجستية<sup>2</sup>.

### ➤ الهيكل الصناعي:

إن الهيكل صناعي عامل مهم في التأثير على تكاليف سلسلة التوريد، إذ نجد أن تكاليف النقل وتكاليف التخزين تمثل في اغلب الأحيان 85% من تكاليف سلسلة التوريد، هذا ما يثبت أنه إذا كانت التكاليف اللوجستية عالية فإنه تكلفة النقل تكون مرتفعة وتكلفة التخزين مرتفعة أيضا، والعكس بالعكس.

## ثانياً\_ إستراتيجية تخفيض تكلفة سلسلة التوريد على المستوى الكلي:

لابد على الحكومة من التخطيط الشامل لتدعيم الاستثمارات وتدعيم تنمية سلسلة توريد المؤسسات. كما إن التخطيط العقلاني لنظام سلسلة التوريد يعتبر أمر مهم للغاية للتحكم في تكاليف سلسلة التوريد. ويجب أن يتم تسيير وتخطيط نظام سلسلة التوريد ككل بطريقة فعالة. ومع استخدام التكنولوجيا المتقدمة لسلسلة التوريد، فإنه يضمن نظام لوجستي كفاء ومنخفض التكاليف.

ينطوي التخطيط للتنمية اللوجستية على جعل التنسيق بين الهيكل الصناعي والخدمات اللوجستية وتخطيط البنية التحتية اللوجستية، وعلى أساس كل هذا يتم تحديد إدارة متخصصة في اللوجستيات تمكن من

<sup>1</sup> Beamon and B. M. (1998). Supply chain design and analysis: models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55, 281-294.

<sup>2</sup> Zhao xiaofeng & tang qi. (2009), idid.

تحقيق التنسيق العام في مجال الخدمات اللوجستية والتخطيط والتنفيذ، وتقلل في نهاية المطاف من تكاليف سلسلة التوريد. لذا يمكن القول بأن هناك دور كبير لتدخل الدولة في تحسين أداء سلاسل توريد المؤسسات بمختلف أنواعها<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستوى صناعة الخدمات اللوجستية

سنتطرق إلى عامل رئيسي على مستوى الخدمات اللوجيستية والذي يتمثل في التوحيد القياسي لسلاسل التوريد وإستراتيجية المتبعة في هذا الشأن من أجل تخفيض التكاليف على مستوى الخدمات اللوجيستية كما يلي:

### أولاً\_ التوحيد القياسي لسلاسل التوريد:

يشمل التوحيد القياسي لسلاسل التوريد كل من توحيد وتنسيق مجموعة من المنتجات، وترميز المعلومات اللوجستية، حاويات التفريغ، التحميل، النقل والتخزين وهكذا، فهي أحد التدابير الفعالة للحد من تكاليف سلسلة التوريد وتحسين الكفاءة. لأن تكاليف سلسلة التوريد عبارة عن صناعة شاملة تتضمن النقل، التعبئة، التخزين، التحميل، التفريغ، التجهيز، التوزيع وتوزيع المعلومات.

### ثانياً\_ إستراتيجية تخفيض التكاليف على مستوى الخدمات اللوجستية:

يجب أن يتم توحيد خدمات سلسلة التوريد، وأخذ نظام سلاسل التوريد الشامل كنقطة انطلاق لدراسة وتنسيق المعايير العلمية والتقنية في مختلف الأنظمة الأخرى، وهذا من أجل توحيد المعايير لنظام سلاسل التوريد الشامل. في نفس الوقت لابد من دراسة التنسيق بين نظام النقل والأنظمة الأخرى ذات الصلة، والسعي للحصول على معيار موحد لنظام سلاسل التوريد.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المستوى الجزئي

يشير المستوى الجزئي إلى المؤسسات، كجزء رئيسي من الأعمال اللوجيستية، فإن مستوى إدارة المؤسسات يؤثر بشكل مباشر على تكلفة الخدمات اللوجيستية<sup>2</sup>. سنقوم بشرح العوامل المؤثرة على المستوى الجزئي (المؤسسة) ومن ثم الإستراتيجية المتبعة لتخفيض التكاليف على هذا المستوى كما يلي:

<sup>1</sup> Chopra S. 2001. **SUPPLY CHAINS MANAGEMENT: STRATEGY, Planning and Operation**. New York: Prentice hall, P.P. 268-274.

<sup>2</sup> Zhao xiaofeng & tang qi. (2009), idid.

## أولاً\_ العوامل المؤثرة على مستوى المؤسسة:

- مستوى المعلومات والإدارة المتكاملة تكون على العموم منخفضة، علاوة على ذلك، عدم وجود البنية التحتية لسلسلة التوريد والتكنولوجيا والمعدات فقيرة وغير متطورة.
  - انخفاض مستوى تسيير سلسلة التوريد والخدمات، يؤدي إلى ارتفاع التكاليف. نظرا لعدم وجود تخطيط موحد ومعظم سلسلة توريد المؤسسات صغيرة، كثيرة، مبعثرة وضعيفة. وبالتالي فإنها لا تشكل شبكة خدمات فعالة.
  - على العموم، لا تعتمد سلسلة توريد المؤسسات على السيطرة الكاملة على التكاليف، مما يؤدي إلى غموض تكاليف سلسلة التوريد. وعدم وضوح الدليل التوجيهي لنظام تسيير تكاليف سلاسل التوريد، كما أن التكلفة التي تفحص من قبل العديد من الأقسام لا تكون واضحة بالقدر الكافي. ونطاق ومضمون تكاليف سلاسل التوريد ليس شاملا، بل ينطوي فقط على جزء من التكاليف التي تؤثر على صحة المعلومات المحاسبية ولا يفضي إلى الجهات المعنية لاتخاذ الإجراءات الصائبة. وفي نفس الوقت، إن تكاليف سلسلة التوريد في العديد من المؤسسات ليست سوى جزء من التكاليف غير المباشرة منها.
- هذه العوامل أعاققت بشكل خطير تطور الأعمال اللوجستية، لذلك يتوجب على المؤسسات اتخاذ تدابير فعالة لتغيير هذا الوضع.

## ثانياً\_ إستراتيجية تخفيض التكاليف سلاسل التوريد على المستوى الجزئي:

هناك العديد من الاستراتيجيات في هذا المستوى والتي سنوضحها كمال يلي<sup>1</sup>:

### ➤ تنفيذ إدارة سلسلة التوريد الشاملة:

تنظر اليوم المؤسسات بشكل متزايد إلى إدارة سلسلة التوريد لتكون كوسيلة رئيسية لاكتساب ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة. من خلال إدارة سلسلة التوريد الشاملة، فعلى سبيل المثال من خلال تبني إدارة سلسلة التوريد الشاملة في تدفق السلع يجب أن تتألف سلسلة التوريد من قبل الشركات المصنعة والشركات اللوجستية كطرف ثالث، والأعمال التجارية والمبيعات والمستهلكين كل هذا يصبح كنظام برمته، ومن ثم تحقيق الخدمات اللوجستية المتكاملة.

<sup>1</sup> Martin Christopher. 1998. LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – STRATEGIES FOR REDUCING COST AND IMPROVING SERVICE, idid, P.266.

لربط الأنشطة اللوجستية من إدارة سلسلة التوريد، والتركيز على التفاعل والتنسيق بين الروابط اللوجستية المختلفة، وخاصة على الروابط المتوسطة (مثل إدارة المخزون التي يمكن أن تقلل من تكاليف المخزون، الاستعانة بمصادر خارجية والتي تمكن من اختصار الوقت في نقل البضائع؛ والحد من تدفق السلع والتكاليف والخسائر من هذه العملية؛ التوزيع الفعال الذي يمكن أن يقلل من تكلفة توزيع وسائل النقل من خلال التقليل من النقل، ترتيب عقلاني لمخطط تخصيص المركبات واختيار أفضل وسائل الإيصال...)، على هذا الأساس وبمساعدة نظام إدارة المعلومات الحديثة لتحقيق التحكم الأمثل لجميع الروابط والخدمات اللوجستية مما يجعل التجهيز مناسب وسريع لكل هذه الروابط.

### ➤ استراتيجيات سلاسل التوريد الافتراضية للمؤسسات:

لوجستيات الاستعانة بمصادر خارجية هو أمر مفيد للشركات من أجل تقليل تكاليف سلاسل التوريد على نحو فعال وتطوير جوهر الأعمال وتحقيق المنفعة من الموارد المحدودة. ونتيجة لذلك، لوجستيات أعمال الاستعانة بمصادر خارجية هو خيار لا مفر منه للشركات لخفض التكلفة.

إن تسريع تنمية الأطراف على مستوى سلسلة التوريد هو شرط لتحقيق التخصص والطريقة الأساسية للحد من التكاليف. النطاق الضيق للأعمال التجارية وسوء الإدارة وانخفاض مستوى التكنولوجيا والمعلومات اللوجيستية ونقص الموظفين هي مشكلة واسعة الانتشار في الأطراف. من أجل تغيير هذا الوضع، تحديث الطرق التقليدية لتغيير فكرة الإدارة، تعزيز إدارة المؤسسة، وإدخال أفراد الخدمات اللوجيستية والتقنيات اللوجيستية المتقدمة، وتحسين تخصيص الموارد اللوجيستية، ولكن هناك طريقة أخرى جديدة وفعالة تتمثل في تشكيل إستراتيجية التحالف لسلسلة التوريد الافتراضية بين الأطراف اللوجيستية. تماشياً ومبدأً " كل منهما يكمل الآخر وتقاسم الأرباح"، والمؤسسات تتعاون مع بعضها البعض، وتوسيع سوق الخدمات اللوجيستية وتحسين كفاءتها، مما يساعد على تخفيض تكاليف سلاسل التوريد.

### ➤ تعزيز فحص تكاليف سلاسل التوريد:

إن من خلال فحص تكاليف سلسلة التوريد، يمكننا أن نكتشف التكلفة الكلية لأنشطة سلاسل التوريد، وزيادة وعي الأفراد لأهمية تكاليف سلسلة التوريد، وبالتالي تحقيق هدف إدارة سلسلة التوريد بمعنى تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة. وذلك من أجل مراقبة تكاليف سلاسل التوريد على نحو أفضل، واقتراح مقاييس تحسينية لتكاليف سلاسل التوريد، كما يجب تنفيذ الفحص بدقة على تكاليف سلسلة التوريد على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Muckstadt, J. A., Murray, D. H., Rappold, J. A., & Collins, D. E. 2001. **GUIDELINES FOR COLLABORATIVE SUPPLY CHAIN SYSTEM DESIGN AND OPERATION SPECIAL ISSUE: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. Information Systems Frontiers, V3, N4, P.P. 427-453.

1- يجب أن تتم المعايير وحساب معيار فحص تكاليف سلسلة التوريد في اقرب وقت ممكن، والتي يمكن أن توفر الدعم بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب لإدارة سلسلة التوريد واتخاذ القرارات.

2- إنشاء محاسبة تسيير تكاليف سلسلة التوريد المتخصصة وإشراف المؤسسة. تعتبر محاسبة تسيير تكاليف سلسلة التوريد كأهم جزء من صناعة الخدمات اللوجيستية، لذلك يجب إنشاء مصلحة في الوقت المناسب إذ تخصص في الإدارة والإشراف على تسيير تكاليف سلسلة التوريد.

3- على المؤسسة أن تنشئ مصلحة لمراقبة تكاليف سلسلة التوريد وتنظيم عمل مراقبة التكاليف، بما في ذلك التنبؤ بتكاليف سلسلة التوريد، الفحص، المراقبة، التحليل والتغذية العكسية لمعلومات تكاليف سلسلة التوريد وهكذا.

4- لا بد على المؤسسات أن تقوم ببناء قنوات متخصصة للكشف عن معلومات تسيير تكاليف سلسلة التوريد للتمكن من جعل المعلومات المحاسبية كاملة، ويتم الحصول عليها في الوقت المناسب وأن تكون دقيقة ومستلمة بطريقة مناسبة من قبل الإدارة، والتي تكون مفيدة لتنفيذ رصد استباقي وإداري خصوصا إذا تعلق الأمر بالتكاليف. وهناك العديد من الطرق المقترحة والمستعملة في تحليل تكاليف أنظمة سلاسل التوريد مثل نموذج البرمجة الخطية المتعدد الأهداف المقترح من قبل paksoy et all لتدنية تكاليف النقل لشبكة سلسلة التوريد<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Turan Paksoy, Nimet Yapici Pehlivan, Eren Özceylan. 2012. **APPLICATION OF FUZZY OPTIMIZATION TO A SUPPLY CHAIN NETWORK DESIGN: A CASE STUDY OF AN EDIBLE VEGETABLE OILS MANUFACTURER**, Applied Mathematical Modelling, Volume 36, Issue 6, June, P.P. 2762-2776.

## خلاصة الفصل الثاني:

إن الغرض من نظام التكاليف هو ترشيد عمليات إدارة الأعمال، والهدف من تسجيل ومتابعة التكاليف في مرحلة التخطيط هو توفير معلومات ذات قيمة عن درجة التحسن في الأداء على مستوى نظام إدارة الأعمال فضلا عن نظام سلسلة التوريد بأكملها. في ظل هذه البيئة المتغيرة، يجب على المحاسبة الإدارية أن تتبع وتواكب التيارات الاقتصادية المتسارعة التغيير. بينما لغرض إدارة سلسلة التوريد فإنه من الضروري تطوير طرق جديدة في مجال المحاسبة الإدارية، أو التعديل في التقنيات الموجودة أو القائمة.

ومن المهم أيضا أن ننظر إلى سلسلة التوريد بنظرة متكاملة. على الرغم من أن هناك الكثير ممن يعتبر أنه فقط الشركات الكبيرة يمكنها إدخال الابتكارات، لكن في واقع الأمر هناك العديد من العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة تعمل مع بعضها كشركاء في سلسلة التوريد وذلك جنبا إلى جنب مع الشركات الكبيرة، كما أنه إلى حد كبير يمكن القول على أن شروط بقائها في أسواق تسودها المنافسة التامة وتطغى عليها التطورات والمستجدات هي البحث عن القدرات التي تمكنها من العمل إلى جانب المنظمات الكبيرة، كونهما عضوا في سلسلة التوريد.

إن تسيير تكاليف سلسلة التوريد بكفاءة هي في واقع الأمر ممكنة من خلال استخدام الأساليب والأدوات المناسبة، والتي تشمل أنظمة محاسبة التكاليف الجديدة التي تمنح معلومات عن مستوى وهيكل التكاليف المتوقعة على مستوى سلسلة التوريد.

في السنوات الأخيرة، يمكن ملاحظة الاهتمام المتزايد في مجال المحاسبة الإدارية لسلسلة التوريد. وما توفره من ميزة تنافسية واستقرار، وبالتالي المحاسبة الإدارية لها دور هام في تحسين القدرة التنافسية من خلال تحسين عمليات إدارة سلسلة التوريد.

## تمهيد:

سنعالج في هذا الفصل التقنيات المتعلقة بتسيير التكاليف على مستوى سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية، فكما نعلم تتعد وتنوع التقنيات المتعلقة بحساب التكاليف، فقد أشارت الدراسات إلى تطور هذه التقنيات من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث فالمعاصر في وقتنا الحالي.

تعتبر إدارة سلسلة التوريد ميدان خصب لتطبيق العديد من التقنيات وذلك حسب نوع نشاط المؤسسات، فهناك من المؤسسات ما يتناغم معها أسلوب أو تقنية معينة بشكل كبير، وينتج عن أسلوب نتائج جيدة عن غيره من الأساليب، لهذا لا يمكن الجزم عن تقنية ما لكونها جيدة على مستوى مؤسسة ما في كل الأوقات، وإنما التطورات الحديثة تلزم على المؤسسات بإجراء تحديثات دائمة ومستمرة على طرق عملها وأساليبها التي تستخدمها.

إرتأينا في هذا الفصل إلى شرح مجموعة من التقنيات، حيث قسمناه إلى أربع مباحث، فالمبحث الأول بعنوان العوامل التي تتحكم في تسيير تكاليف سلسلة التوريد، أما المبحث الثاني يتمثل في تخفيض تكاليف سلسلة التوريد، والمبحث الثالث هو استخدام التكلفة على أساس الأنشطة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد، والمبحث الرابع خصصناه لاستخدام التكلفة المستهدفة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد.

## المبحث الأول: العوامل التي تتحكم في تسيير تكاليف سلسلة التوريد

### تمهيد:

من أجل مقابلة العوامل التي تتحكم في تسيير تكاليف سلسلة التوريد فإنه من المهم استعمال مجموعة متنوعة من تقنيات المحاسبة الإدارية، خصوصا المستحدثة منها كونها تواكب التطورات المشهودة في الميادين الإدارية والتسييرية للتكاليف.

إن هذه التقنيات قد تحصلت على استعمال متزايد من قبل المؤسسات كأدوات تساعد على معرفة التكاليف الفعلية والحقيقية، بما فيها التقنيات التي تم تطبيقها على مستوى سلسلة التوريد والتي حضرت باهتمام كبير من طرف المؤسسات لكونها قادرة على مواجهة التحديات المرتقبة في ظل حساب التكاليف من أجل تحقيق ميزة تنافسية والتحسين المستمر في الأنظمة الإدارية.

## المطلب الأول: العوامل التي تتحكم في اعتماد تقنية لحساب تكاليف سلسلة التوريد

تطبيق تقنية من تقنيات المتعلقة بحساب التكاليف على مستوى المؤسسة ضروري جدا، سواء كانت هذه التقنيات حديثة أو تقليدية، لأنه \_اليوم وقبل أي وقت مضى\_ أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات هو التحكم في التكاليف والتقليل منها إلى أدنى حد ممكن وهذا من أجل تحقيق الهدف المنشود والمتمثل في البقاء في أسواق تسودها المنافسة.

إدارة سلسلة التوريد عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتناسقة، هذه الأنشطة تتطلب تكاليف يجب دراستها بعناية، البحث عن مسبباتها، أخذها بعين الاعتبار وتحليلها تحليلا كليا بدءا من الأنشطة الأولى المتعلقة باستلام المواد الأولية من الموردين ثم الأنشطة الثانية المتعلقة بتحويلها إلى المنتجين إلى الأنشطة المتعلقة بتسليم المنتج التام الصنع إلى المستهلكين.

إن الدراسة المستفيضة لتكاليف سلسلة التوريد تسمح لنا بمعرفة الطرق المناسبة لتطبيقها بكفاءة وفعالية، كما تسمح لنا بمعرفة العوامل التي تتحكم في تطبيق تقنية من التقنيات سواء الحديثة أو التقليدية، رائدة أو ناشئة على مستوى سلسلة التوريد من أجل حساب التكاليف ومتابعتها ومراقبتها.

سنقوم بتبيان العوامل التي تتحكم في اعتماد تقنية من التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد، والتي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الإشارة إلى الكيفية التي يتم بها وضع الأهداف؛
- 2- تحديد أين تكمن المشاكل من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة؛
- 3- توفير البيانات للمقارنة مع سلاسل توريد أخرى واستعمال القياس المقارن؛
- 4- تشيير إلى نتائج التغييرات لعمليات سلسلة التوريد.

وبالتالي يمكن القول أن هناك مجالات عديدة للطرق التي يمكن تطبيقها في سلسلة التوريد، خصوصا إذا تعلق الأمر بالتكاليف، ومن الأمثلة على ذلك: تسيير تكاليف سلاسل التوريد؛ مبادرات التسيير الاستراتيجي للتكاليف؛ تحليل التكلفة الكلي للملكية؛ رضا العملاء وخدمة الزبائن؛ إجمالي المخزون في سلسلة التوريد على مر الزمن؛ تحليل سلة السوق لمقارنة بدائل سلاسل التوريد؛ قياس النتائج من تخفيض تكاليف سلاسل التوريد؛ والخدمات؛ ومبادرات ضمان الجودة.

<sup>1</sup> Ellram, Lisa M., "The 'What' of Supply Chain Management, op.cit.

## المطلب الثاني: أسلوب تحديد الكمية الاقتصادية للطلب المتعلق بتسيير سلسلة التوريد

يمكن تعريف الكمية الاقتصادية للطلب بأنها تلك الكمية التي تتعادل عندها تكاليف التخزين مع تكاليف الطلب، فعندها تكون التكلفة الكلية للشراء والتخزين أقل ما يمكن.

فالهدف الأكبر لسياسة التخزين الناجحة ينحصر في تخفيض التكاليف الكلية للمخزون، هذا ويوجد نوعان من هذه التكاليف، يمكن توضيحهما بإيجاز كما يلي<sup>1</sup>:

### 1- النوع الأول: تكاليف الطلب

يتم تحديدها للطلب الواحد وتحدث في كل مرة يتم فيها هذا الطلب، وهي تشمل تكاليف إصدار سند الطلب بما في ذلك قيمة الأدوات الكتابية المستخدمة، واستلام المواد أو المنتجات ووضعها ضمن المخزون، بالإضافة إلى قيمة البضاعة التي تقوم بدفعها للمورد، هذا بالإضافة إلى المرتبات التي تحتل الجزء الأكبر في تكاليف هذا الطلب.

### 2- النوع الثاني: تكاليف التخزين

و يتم تحديدها برقم يعبر عنه كنسبة مئوية من قيمة متوسط المخزون، وتشمل عمليات التخزين المتعلقة بالسجلات والجرد والرقابة، وقيمة إيجار مكان التخزين، ويتضمن الكهرباء والمياه والتبريد، فضلا عن الضرائب و التأمين والتقادم، بالإضافة إلى الفائدة على المبالغ المستثمرة في المخزون.

## المطلب الثالث: تطور تقنيات حساب التكاليف في إدارة سلسلة التوريد

هناك العديد من التقنيات الجديدة والمستحدثة في إدارة سلسلة التوريد، حيث أنها استخدمت في مجالات عديدة، خصوصا بالذكر مجال الأعمال، وذلك استجابة للتغيرات الحاصلة على مستوى التحديات الاقتصادية التي تواجهها المؤسسات.

وينبغي التأكيد على أن تقنيات المحاسبة الإدارية الجديدة تعتبر حديثة في مجالات الأعمال، وليس لأنها توفر طرق مختلفة جدا من الحساب، ولكن لأنها تسمح للنظر في الأداء الاقتصادي في سياق سلسلة التوريد. بينما تهدف المحاسبة الإدارية التقليدية إلى توفير المعلومات حول الكيفية التي يمكن من خلالها تعظيم الربح عن طريق

<sup>1</sup> محمد غنيم أحمد: مرجع سابق ص151.

أشكال جامدة كآليات الرقابة والمساءلة، في حين أن التقنيات الجديدة تسعى لتحديد الكيفية التي يمكن بها تعظيم القيمة التي تكون مقبولة لجميع الشركاء في سلسلة القيمة، وبالتالي معرفة مستوى الأداء الذي يمكن أن يتحقق في سلسلة التوريد كما أن هذه التقنيات الحديثة تسمح للمؤسسة بالتحكم الكبير في التكاليف.

نعلم أن تسيير تكاليف سلسلة التوريد يمنح مزايا متعددة من بينها التحكم في التكاليف والوصول إلى حاجات ورغبات العملاء بأقل التكاليف وبأحسن جودة والذي ينعكس على ربح المؤسسة. كما إن إدخال تقنيات حديثة ومتطورة من أجل تسيير تكاليف سلسلة التوريد سيكون بالضرورة ذو فائدة كبيرة بالنسبة لإدارة سلسلة التوريد بشكل خاص، وذو ميزة بالنسبة للمؤسسة بشكل عام.

إن تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة تقابل عدد من المتطلبات والعوامل التي تعتبر خاصة لسلسلة التوريد. من أهمها<sup>1</sup>:

- ضمان التعاون الفعال بين الموردين والعملاء؛
- إدارة الاتصال والتفاوض بين المشاركين في سلسلة التوريد؛
- استغلال إمكانيات التحسين المستمر؛
- تمكين التعلم والتنسيق المستمر.

وثمة سمة مشتركة بين التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية هي تركيزها القوي على العمليات والنظرة الأفقية في المؤسسة، مما تمكن من تفادي الحدود التقليدية للمؤسسة.

على الرغم من التقنيات الأكثر شعبية هناك اثنين من تقنيات المحاسبة Open Book Accounting والتكاليف المستهدفة. في الواقع هناك أيضا تقنيات أخرى يمكن أن تكون مفيدة في عملية إدارة التكاليف سلسلة التوريد، على سبيل المثال التكاليف على أساس النشاط، تكاليف كيزن، تحليل سلسلة القيمة أو بطاقة الأداء المتوازن.

Open Book Accounting هو أسلوب ينطوي على تبادل المعلومات المحاسبية كما يمكن الاعتماد عليها بين الشركاء على طول سلسلة التوريد. ويعكس هذا النهج التعاون المثالي بين المشتري والموردين من خلال الكشف عن معلومات التكلفة من الشركات الفردية. وتمكن الشركاء في سلسلة التوريد من الحصول على معلومات حول هيكل تكاليف الإنتاج من الشركاء الآخرين، وتقييم الآثار المترتبة على التغييرات التي أدخلت من

<sup>1</sup> Anna, op.cit.

قبل الآخرين، تقدير تكاليف منتجات جديدة وتحديد مجالات من الوفورات الكبيرة في التكاليف وتحسين السيطرة على تكاليف الإنتاج خصوصا بالذكر تكاليف المنتجات النهائية<sup>1</sup>.

يوفر أسلوب التكاليف المستهدفة القدرة على السيطرة على مستوى التكاليف والأرباح في سياق الفرص الناشئة من البيئة التنافسية. وهو أسلوب تسيير التكاليف الذي يسمح بإعطاء نظرة إلى الوراء في الكيفية التي ينبغي من خلالها تصميم المنتجات من أجل تحقيق التكلفة المستهدفة. هذا الإجراء يحدد وفورات في التكاليف المطلوبة ويمكن تنفيذ تحسينات في سلسلة التوريد. كما أشار Ramos إلى أن تقنية التكاليف المستهدفة المطبقة في بيئة سلسلة التوريد يمكن أن تمتد إلى التنسيق بين المنظمات للأنشطة المضطلع بها في عملية تسيير التكاليف<sup>2</sup>.

إن استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد أصبح من الشائع جدا وقد حل محل الطريقة التقليدية في نظام تخصيص التكاليف مع تحديد التكاليف بأكثر دقة من مضي. كما أن هذا الأسلوب يحسن تخصيص التكاليف العامة للأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات والزيائن. ويركز نظام التكاليف على أساس الأنشطة على توفير معلومات قيمة ومفيدة لتنسيق الأنشطة في سلسلة التوريد. كما يسمح لمراقبة العلاقات السببية في هيكل التكلفة. ABC يسمح بتحديد الخدمات الإضافية المقدمة من قبل الموردين مثل تصميم وتطوير المنتجات التي تزيد من قيمة المنتج النهائي وتخفيض التكاليف الداخلية، بما في ذلك الرقابة والخدمة<sup>3</sup>.

تقنية تكلفة كيزن هو أسلوب مماثلة إلى التكاليف المستهدفة بسبب افتراض التخفيض في التكلفة، مع الاستثناء الذي يركز فيه كيزن على خفض التكاليف في مرحلة الإنتاج من دورة حياة المنتج. ووفقا ل Cooper and Slagmulder إن تقنية تكلفة كيزن هي التقنية الأساسية لإدارة التكاليف المشتركة بين المنظمات في مرحلة من عملية الإنتاج. نظام كيزن يسمح للمشتري بوضع أهداف محددة للحد من التكلفة لمورديها. والموردين، بدورهم يستخدمون نظام كيزن الخاص بهم لتحديد المجالات التي لديها فرصة لخفض التكاليف، وترجمة هذه المعلومات في مفاوضات الأسعار مع مورديهم<sup>4</sup>.

ويمكن إجراء تحليل سلسلة القيمة من قبل شركة واحدة مع الأخذ بعين الاعتبار منظور خارجي، أو بشكل مشترك من قبل المشتري والموردين في سلسلة التوريد. ويؤكد Dekker على أن هذا النهج لا ينطوي فقط

<sup>1</sup> Anna, op.cit.

<sup>2</sup> Ramos,2004, op.cit.

<sup>3</sup> Anna, ibid.

<sup>4</sup> Cooper R., Slagmulder R. 1999. **SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT FOR THE LEAN ENTERPRISE: INTERORGANIZATIONAL COS MANAGEMENT.** Portland: Productivity Press.

على تكلفة المشتري ولكن أيضا على الأنشطة والتكاليف من الشركات الأخرى في سلسلة القيمة (على سبيل المثال المورد والمشتري) ويعترف أسلوب تحليل سلسلة القيمة بالتراطيب بين هذه الأنشطة والتكاليف<sup>1</sup>.

بطاقة الأداء المتوازن هو النهج الذي يكمل التدابير المالية التقليدية للأداء المؤسسة. تعديل بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة من وسائل قياس الأداء يمكن استخدامها لتطوير أسلوب شامل لقياس أداء سلسلة التوريد. إن المهمة الأساسية هي ربط بطاقة النتائج المتوازنة مع الأهداف الرئيسية لإدارة سلسلة التوريد. أفضل النتائج لأغراض إدارة التكاليف يعطي اتصال من بطاقة الأداء المتوازن مع الطرق الأخرى المستخدمة لإدارة، على سبيل المثال، الاستخدام المشترك للـ BSC والتكاليف على أساس النشاط و الإدارة القائمة على النشاط.

وأكد كل من Brewer و Speh على اعتماد وجهة نظر سلسلة التوريد لبطاقة الأداء المتوازن يوسع منظور داخلي من بطاقة الأداء المتوازن بحيث يشمل كلا من الوظائف الداخلية والتأثيرات الناتجة عن الشراكة والتعاون في سلسلة التوريد. من هذا المنظور، إن بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين التدابير المتكاملة وغير المتكاملة وتسمح بالاعتقاد السائد عن نجاح الشركة ناتج عن نجاح سلسلة التوريد بأكملها<sup>2</sup>.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يميز أربع وجهات نظر: العمليات الداخلية، رضا العملاء، والأداء المالي، فضلا عن سبل التحسين والابتكار والنمو من الشركات. يتطلب ربط وجهات النظر إلى مفهوم إدارة سلسلة التوريد اختيار التدابير المناسبة، والتي لا تقتصر على منظمة واحدة، ولكن تأخذ في الاعتبار العمليات الناتجة عن العلاقات المشتركة بين المنظمات.

مفهوم الروابط بين سلسلة التوريد وبطاقة الأداء المتوازن تسمح بتقييم قدرة سلسلة التوريد على تحقيق أهداف الإدارة، والتي يمكن تقييمها من قبل التدابير التي تم تحديدها مع وجهة نظر العمليات التجارية الداخلية.

التكلفة الإجمالية للملكية (TCO) هو الأسلوب الذي يحلل تكاليف اقتناء واستخدام السلع أو الخدمات خلال دورة حياتها. إن تقنية التكلفة الإجمالية للملكية يمكن استخدامها ليس فقط للإدارة الفعالة للعلاقات بين الشركاء في سلسلة التوريد، ولكن أيضا لتحديد الفرص المحتملة لتحسين وتعزيز التنسيق والتعلم بين الشركاء في سلسلة التوريد.

معظم المؤلفات العلمية المتعلقة بتقنية التكلفة الإجمالية للملكية تحقق في هذه التقنية من وجهة نظر المشتري، وبالتالي لا توجد دراسة من وجهة نظر العلاقات المشتركة بين المنظمات. ومع ذلك داخل إدارة سلسلة

<sup>1</sup> Dekker H.C: VALUE CHAIN ANALYSIS IN INTERFIRM RELATIONSHIPS: A FIELD STUDY. Management Accounting Research, V14, P.P. 1-23.

<sup>2</sup> Brewer P.C., Speh T.W. 2000. USING THE BALANCED SCORECARD TO MEASURE SUPPLY CHAIN PERFORMANCE. Journal of Business Logistics, V21, N1, P.P. 75-93.

التوريد، والتكلفة الإجمالية للملكية على وجه الخصوص هي أداة هامة، لأنه يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتتبع التكاليف غير المباشرة الخفية المرتبطة بالمعاملات مع المورد، وخصوصاً أن المشتريات تعتبر ذات صلة من الناحية الإستراتيجية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Anna, op.cit.

## المبحث الثاني: تخفيض تكاليف سلسلة التوريد

### تمهيد:

الإنفاق أو التضحية بالموارد سواء كانت مادية أو معنوية تتطلب من المؤسسة أن تقوم بتسييرها تسييرا أمثل وأنجح وأحسن من أجل الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، خصوصا إذا تعلق الأمر بتخفيض تكاليف سلسلة التوريد.

تقوم المؤسسة بالعديد من الأنشطة من بينها القيام بالإنفاق أو بتخصيص مبالغ مالية على المواد الأولية من أجل المضي قدما في أعمالها وانشطتها. إن هذا الإنفاق أو هذه التضحية لا بد وأن يترتب عليها منافع أو قيم مناسبة ومثلى، حتى يمكننا الجزم بأن المؤسسات قد تحكمت بالتكاليف، لذا فالتحكم بالتكاليف أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة.

التحكم في التكاليف ليس هدفا وإنما هو وسيلة للحصول على الهدف المحدد والموجود في خطط وبرامج المؤسسة والمرتبط أساسا بتحقيق التنافسية.

## المطلب الأول: تحديد أنواع التخفيض لتكاليف سلسلة التوريد

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التحكم ومتابعة وتسيير التكاليف بطريقة تسمح لها بتحقيق التخفيض فيها والذي بطبيعة الحال يمنحها مزايا تنافسية. إن هذا التخفيض يختلف حسب الحالة التي تواجهها المؤسسة ويمكن الإيجاز في ما يلي أنواع التخفيض في التكاليف<sup>1</sup>:

### 1- تخفيض التكاليف:

التخفيض في التكاليف ينتج عن الحالة التي يتم فيها شراء واقتناء شيء تم تخفيض تكاليفه. والتخفيض في التكاليف يمكن أن يكون بالنسبة لكل وحدة أو بشكل عام. كما وتشمل الأمثلة على ذلك: ادفع أقل، استخدام أقل، استخدم عنصر بديل بتكلفة أقل، التقليل من أجزاء عملية الاستحواذ ويمكن استخدام التكلفة (التكلفة الإجمالية للملكية) بخلاف السعر، على سبيل المثال تكلفة النقل، تكاليف المخزون، تكاليف المناولة وتكاليف مراقبة الجودة.

### 2- تجنب التكاليف:

تخفيض التكاليف الناتجة عن عمليات شراء المؤسسة، فقد يتم ظهور زيادات في التكاليف والتي يجب التعامل معها لتجنبها. مثال ذلك: الزيادات في الأسعار يجب التفاوض عليها، تخفيض أوزان مواد التعبئة والتغليف لتعويض تكلفة النقل (كما أنه إذا كانت مواد التعبئة والتغليف تكلف أقل مما يستخدم حاليا سيكون هناك أيضا تخفيض في التكاليف).

### 3- تكاليف صعبة التخفيض:

اعتمادا على ما إذا كانت الوفورات في التكاليف تخفيفا أو تجنبيا، فإن القليل من الأموال تذهب خارج المؤسسة وذلك يكون الآن و/ أو في المستقبل. وكما يجب أن يكون في الواقع أو يحتمل أن تكون قابلة للقياس في تقارير الميزانية أو العمليات. إن صعوبة تخفيض التكاليف تدفع بقبول الإدارة بطريقة التكلفة الكلية للملكية في تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> Ellram, Lisa M., "The 'What' of Supply Chain Management, op.cit.

#### 4- تخفيض التكاليف الأخرى:

غالبا ما تكون النتائج من الحالة التي يكون فيها مساهمة الشخص في وقت العمل لا يمكن قياسها في تقارير الميزانية أو العمليات. لذا ينبغي التبليغ عن هذه التخفيضات وتبعتها لأنه بالإمكان تحديد فرص مجموعات العمل أو القدرة على القيام بمهام إضافية، والتي إذا ما نفذت قد تؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تحسين المنتج. كمثال على ذلك استخدام الموردين غير المتحالف معهم من طرف المؤسسات وذلك في الحالة التي لا يساهم الموردين المتحالف معهم في خلق فرص لتخفيض التكاليف.

#### المطلب الثاني: أفضل الممارسات لتحقيق التخفيض في التكاليف لسلسلة التوريد

تمثل أفضل الممارسات لتحقيق التخفيض في التكاليف لسلسلة التوريد فيما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً:** استخدام أسلوب العمل الجماعي أثناء القيام بأي تحسين لسلسلة التوريد، وإشراك جميع الأقسام والوظائف والموردين والعملاء، كما أن عمل هذه الأقسام مجتمعة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تخفيض التكاليف على مستوى سلسلة التوريد.

**ثانياً:** تعليم و/ أو تدريب الفريق على المفاهيم الحالية والطرق والعمليات والأنظمة التي يمكن أن تستعمل في تحسين أداء تكاليف سلاسل التوريد. وكأسلوب بديل يمكن استعمال مستشار أو تركيبة من فريق العمل بالإضافة إلى مستشار أو مستشار كمدرّب.

**ثالثاً:** دراسة سلسلة التوريد في مسألة تحديد كيف تعمل، ماذا وأين هي التكاليف أو مسببات التكاليف، وما الذي ينبغي القيام به من أجل تخفيض التكاليف.

**رابعاً:** تحديد مجالات التحسين، وتحديد طرق التحسين، وضع خطة للتنفيذ والتقييم.

**خامساً:** تنفيذ التحسينات.

**سادساً:** قياس النتائج، التقييم، التعديل حسب الحاجة.

**سابعاً:** ممارسة التحسين المستمر.

<sup>1</sup> Ellram, Lisa M., "The 'What' of Supply Chain Management, op.cit.

دراسة سلسلة التوريد تساعد على البحث عن فرص التخفيض الأربعة في تكاليف سلاسل التوريد والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- كميات كبيرة من الأموال تتدفق؛
- 2- حركات واسعة أو تخزين للمواد المادية؛
- 3- الحصول على الوقت، التجهيز، تسليم المواد والخدمات والمنتجات؛
- 4- معلومات عن ماذا يحدث في سلسلة التوريد.

كما أن هناك طرق أخرى للنظر في سلسلة التوريد:

- ما هي العناصر أو العمليات التي لها أهمية كبيرة لنجاح المنتج والشركة؟
- ما هو الأكثر أهمية بالنسبة للموردين في سلسلة التوريد؟
- ما هو الأكثر أهمية للعملاء في سلسلة التوريد؟
- ما هو الأكثر أهمية بالنسبة للأطراف الثالثة في سلسلة التوريد؟
- ما الذي يمكن التخلص منه في سلسلة التوريد دون التقليل من القيمة الاقتصادية للعملاء في نهاية المطاف؟
- من هي المنتجات ومن هم العملاء غير المرشحين في سلسلة التوريد؟
- من هي العناصر التي كانت موضوع معظم الشكاوى من العملاء أو الموظفين أو غيرهم في سلسلة التوريد؟

وتتمثل بعض التقنيات فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- وضع خط الأساس للأسعار والتكاليف مع مرور الزمن؛
- 2- الاستفادة من سلة سوق المواد والأنشطة؛
- 3- تحديد مسببات التكلفة للمؤسسة وأعضاء سلسلة التوريد؛
- 4- على مدى 12 شهرا، كيف تم حساب الأسعار والتكاليف الكلية؟
- 5- بناء نموذج التكلفة الكلية مع التسعير باعتبارها عناصر أساسية.

<sup>1</sup> Ellram, Lisa M., "The 'What' of Supply Chain Management, op.cit.

<sup>2</sup> Ellram, Lisa M., "The 'What' of Supply Chain Management, op.cit.

هناك تقنيات أخرى لتخفيض التكاليف. التكلفة الإجمالية للملكية يجب أن تكون مقبولة من طرف المؤسسة؛ تحليل القيمة المضافة هي تقنية مفيدة؛ دراسة تكاليف النقل، عملية تخطيط أنشطة تخفيض التكلفة؛ تحليل نقطة التعادل مع الموردين؛ تطبيقات التكلفة على أساس الأنشطة؛ نظام التكلفة الإجمالية؛ بالإضافة إلى المفاوضات كتقنية لتخفيض التكاليف.

## المطلب الثالث: تحسين أداء سلسلة التوريد وتقليل التكاليف من خلال التعاون مع الموردين

يعتبر تحسين الأداء من الأمور الضرورية للمؤسسات، وذلك من اجل معرفة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال تبنيها للطرق الصحيحة من اجل الوصول إلى الأهداف الصحيحة. لذا لا بد على المؤسسات الاختيار الأمثل للموردين وتحقيق التخفيض في التكاليف من جانب المصادر الأولية.

### 1- تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال التعاون مع الموردين:

لما يتم تحسين الكفاءة والفعالية بنحو واسع في المؤسسة، فإنه يبدو ظاهرا للعيان أن التعاون مع الموردين يمكن أن يدعم الأداء بفعالية وكفاءة في كامل سلسلة التوريد. وإنه لتحقيق هذه العلاقة، أصبحت المؤسسات تمتلك شراكات مع مورديها لتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

لذا على المؤسسة أن تختار الأعضاء الأكفاء والمهنيين في تأدية الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع الموردين، هذا ما يؤكد بأهمية تنفيذ المهام المنوطة بهم بقدر كبير من الكفاءة من أجل تحسين أداء سلسلة التوريد. كما ويمكن للمؤسسة أن تؤثر على أداء سلسلة التوريد وذلك بالتفاعل مع الموردين من خلال الاستلام السريع للمواد الأولية وفي الوقت المناسب<sup>2</sup>.

كما لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتخطيط التعاوني مع الموردين من أجل تحسين أداء سلسلة التوريد، إذ تكون إدارة المشتريات على مستوى سلسلة التوريد مسؤولة عن التحقق من أن المورد قد ورد السلع في الوقت المحدد لها. وفي حالة الشعور بأن موعد توريد السلع قد يتذبذب أو يتغير، فعلى إدارة المشتريات من اتخاذ

<sup>1</sup> Dyer, J.H., Ouchi, W.G., 1993. **JAPANESE-STYLE PARTNERSHIPS: GIVING COMPANIES A COMPETITIVE EDGE**, Sloan management review, 35 (Fall), P.P.51-63.

<sup>2</sup> Hsu L.L.,2005. **SCM SYSTEM EFFECTS ON PERFORMANCE FOR INTERACTION BETWEEN SUPPLIERS AND BUYERS**, Industrial management & Data Systems, V.105,N.7 ,P.P. 857-75

الإجراءات الضرورية لتصحيح مثل هذه الحالات. ومن الممكن أن تشمل هذه الإجراءات على متابعة النقل أو إيجاد الموردين البديل أو التعاون مع الموردين على حل مثل هذه المشاكل<sup>1</sup>.

كما ويمكن تحقيق تحسين في الأداء على مستوى سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق فرص التعاون مع الموردين لإضافة أكبر قيمة ممكنة من أقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>.

## 2- تقليل التكاليف من خلال التعاون مع الموردين:

يعتبر تخفيض التكاليف الشغل الشاغل للمؤسسات، إذ لا بد على المؤسسات البحث عن أي عنصر يسمح لها بتخفيض التكاليف على مستوى سلسلة التوريد، فمن بين تلك العناصر التعاون مع الموردين.

تعتبر عملية اختيار الموردين من خطوات إدارة المشتريات في المؤسسات، والتي تعنى باختيار الموردين وتصنيفهم إلى موردين مهمين وموردين غير مهمين، هذا ما يمنح للمؤسسة القدرة على إيجاد الموردين الذين يتمتعون بالقدرات الكبيرة وتوجيه الطلبات إليهم ومن ثم استلام العروض وتحليلها، وبعد ذلك يتم اختيار المورد الصحيح أو بالأحرى المورد المناسب. من خلال ذلك، نرى أن مهمة اختيار الموردين والتعرف عليهم والتعاون معهم من المسؤوليات الضرورية لإدارة المشتريات. فبالنسبة للمفردات الروتينية أو المفردات التي يجري طلبها لأول مرة، يحتفظ بالكشوفات التي تحوي على المعلومات المتعلقة بالموردين المعتمدين. أما بالنسبة للمفردات التي لم يسبق وأن طلبت، فيجري البحث عن مورد أو موردين جدد لها<sup>3</sup>. كما أن عملية اختيار الموردين هي عملية جوهرية في التقليل من تكاليف المواد الأولية فضلا عن منح المؤسسة ميزة تنافسية<sup>4</sup>.

تعتبر التكاليف فمن بين الأمور المتعلقة بتعميق العلاقات والتعاون مع الموردين على مستوى سلسلة التوريد في المؤسسات، أي بمعنى التكاليف المتعلقة بالمواد الأولية، فكلما كانت هذه الأخيرة مناسبة للطرفين كما أدى ذلك إلى الحصول على علاقات وطيدة مع الموردين<sup>5</sup>، لذا لا بد على المؤسسة اختيار الطريقة المثلى للتفاوض

<sup>1</sup> McCarthy S., Golocis S., 2002. **IMPLEMENTING COLLABORATIVE PLANNING TO IMPROVE SUPPLY CHAIN PERFORMANCE**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, V32, N6, P.P. 431-54.

<sup>2</sup> Finch, B.J. 2006. **'OPERATIONS NOW: PROFITABILITY, PROCESSES, PERFORMANCE'**, 2nd edn, McGraw-Hill/ Irwin, United States.

<sup>3</sup> راجع في ذلك:

- Lee, S. 2002. **SUPPLIES AND MATERIALES MANAGEMENT**, third edition. Mc Donald and Evans Limited, Eastover, Plymouth.

- Cooper, R.D, & Schindler, P. 2003. **BUSINIS RESEARCH METHODS**. Third Edition. New York: McGraw-Hill.

- Peters, M. 2004. **LOGISTICS MANAGEMENT**. Journal of Supply Chain Management. V14.

<sup>4</sup> Cebi F., Bayraktar D., 2003. **AN INTEGRATED APPROACH FOR SUPPLIER SELECTION**, Logistics Information Management, V16, N6 ,P.P. 395-400.

<sup>5</sup> Browne, M. 2004. European Logistics: Markets, **MANAGEMENT AND STRATEGY**. First Edition Blackwell. Oxford.

مع الموردين في محاولة الحصول على السعر الأفضل والمناسب لكلاهما<sup>1</sup>. فضلا عن ذلك، من أهداف إدارة المشتريات هو الحصول على كافة الأشياء الصحيحة وهي الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، التوريد المناسب والسعر المناسب. وحالما يتخذ القرار حول ماذا يشتري، فإن اختيار المورد المناسب والصحيح تعتبر الخطوة التالية لقرار المشتريات التي تعتبر ذات أهمية بالغة. فالمورد الجيد هو ذلك الذي يمتلك التكنولوجيا في صنع المنتج المناسب بالجودة المناسبة، والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة كما وبمقدوره تشغيل العمليات بشكل كفاء وبدرجة كافية بهدف تحقيق الربح المناسب والاستمرار ببيع المنتج المناسب ذو الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه هناك العديد من العوامل بالإضافة إلى عوامل الجودة والخدمة والسعر والتي تسمح باختيار الموردين، وهي<sup>3</sup>:

- **المقدرة الفنية:** وتعني هل يمتلك المورد المقدرة الفنية لصنع المنتج وتوريده بحسب المواصفات المطلوبة والشروط الأخرى التي يحددها المشتري.
- **القدرات التصنيعية:** وتعني إمكانية المنتج المورد وقدرته على تلبية المواصفات التي يحددها المشتري في السلعة المنتجة.
- **المعولية أو الاعتمادية:** وتعني اختيار المورد على أساس مكائته وقوته المالية وإمكانية الاعتماد عليه من عدمها.
- **خدمات ما بعد البيع:** فإذا كان المنتج ذات طبيعة فنية أو المنتج الذي يحتاج إلى عمليات الإحلال والاستبدال لمكوناته أو أجزائه خلال دورة حياته، فإنه يتوجب على المورد من ان يمتلك القدرات الكفيلة لتقدم الخدمات ما بعد البيع.
- **موقع المورد:** في بعض الأحيان يكون من المفيد ان يكون موقع المورد قريب من موقع المشتري. هذا ما يحقق السرعة في عملية التوريد وخاصة بالحالات الطارئة لحاجات المشتري.
- **عوامل أخرى:** مثل تسهيلات الدفع والتسليم الكامل للدفعة وغيرها.

التوجه المسمى بـ **Lean Manufacturing** والذي تعتمده المؤسسات من أجل التحكم والمراقبة والتخفيض في التكاليف. فقد تمكنت العديد من المؤسسات بنجاح من تحقيق تخفيض في التكاليف من خلال التعاون مع الموردين. كمثل على ذلك، في صناعة السيارات: تويوتا، هوندا فقد نجحتا في تدعيم علاقتهما مع

<sup>1</sup> Brichi, Audrey Goins, Massih, Paul. 2002. **STRATEGIC SOURCING AND SUPPLIER DIVERSITY – STRATEGIES FOR SUCCESS**, Institute for Supply Management 87th Annual International Supply Management Conference May 5-8, - San Francisco, California.

<sup>2</sup> العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل ابراهيم: مرجع سابق.

<sup>3</sup> العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل ابراهيم: مرجع نفسه.

الموردين<sup>1</sup>. هنا يتبادر إلى الأذهان، أنه من الأمور المهمة التي يجب على المؤسسة أن تأخذها في الحسبان من أجل تخفيض التكاليف هي تدعيم العلاقات مع الموردين، هذا ما يطرح التساؤل التالي على مستوى المؤسسات الجزائرية، هل تقوم المؤسسات فعلا بالقيام بتدعيم مثل هذه العلاقات؟

إمكانية تخفيض التكاليف على مستوى سلاسل التوريد هو جدير بالاعتبار. لأن مجموعة من التكاليف في عالم الأعمال محددة من خلال القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد، والقدرة على التحكم في العلاقات على مستوى سلسلة التوريد خصوصا إذا تعلق الأمر بالعلاقات مع الموردين، وليس من المفاجئ أن البحث على تدعيم هامش الربح قد تقوم العديد من المؤسسات بأخذ الأساليب الحديثة والعصرية فيما يتعلق بتسيير وإدارة سلاسل التوريد.<sup>2</sup>

## المطلب الرابع: تسيير التكاليف المشتركة بين المنظمات وتأثيره على تكاليف سلسلة التوريد

إن تسيير التكاليف المشتركة بين المنظمات هو عبارة عن ممارسات التسيير الاستراتيجي للتكاليف الذي يمتد إلى تطبيق التكاليف على أساس الأنشطة بالتوازي مع الأنشطة التقليدية للتكاليف الداخلية لتشمل تسيير التكاليف بين الشركاء داخل سلسلة التوريد، كمثل على ذلك، تطبيقات داخل المؤسسة للتكاليف على أساس الأنشطة.<sup>3</sup>

كما يمكن القول بأن أنشطة تسيير التكاليف داخل المؤسسة يمكن أيضا أن ينظر إليها كتقنيات إدارة سلسلة التوريد والمؤدية إلى ربح شركاء سلسلة التوريد، على سبيل المثال نظام الإنتاج اللحظي JIT والذي يسمح بتسيير ومراقبة مستويات المخزون.<sup>4</sup>

ويمكن تحديد أهمية أنشطة تسيير التكاليف داخل التنظيم المؤسساتي في كونها تنطوي على إجراءات تعاونية بين أعضاء سلسلة التوريد من أجل تخفيض التكاليف وخلق قيمة مضافة للمؤسسات داخل سلسلة التوريد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Liker, J.K., Choi, T.Y., 2004. **BUILDING DEEP SUPPLIER RELATIONSHIPS**. Harvard Business Review December, P.P. 104–113.

<sup>2</sup> Martin Christopher. 1998. **LOGISTICS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, London : Pitmans, (Zara case written by Helen Peck).

<sup>3</sup> Kaplan, R. S., & Narayanan, V. G. 2001. **MEASURING AND MANAGING CUSTOMER PROFITABILITY**. Cost Management, V 15, N15, P.P. 5–15.

<sup>4</sup> Berry, T., Ahmed, A., Cullen, J., & Dunlop, A. 1997. **THE CONSEQUENCES OF INTER-FIRM SUPPLY CHAINS FOR MANAGEMENT ACCOUNTING**. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, V75, P.P. 74–75.

<sup>5</sup> Coad, A. F., & Cullen, J. 2006. **INTER-ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT: TOWARDS AN EVOLUTIONARY PERSPECTIVE**. Management Accounting Research, V17, P..P 342–369.

## المبحث الثالث: استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد

### تمهيد:

إن هناك العديد من التقنيات التي تدرس وتحلل وتقوم بتسيير ومتابعة ومراقبة التكاليف، بدءا بالتقنيات التقليدية إلى التقنيات الحديثة والمعاصرة. إن عصرنة التقنيات كان من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار لمواكبة التطورات الحاصلة في جميع الميادين خاصة الاقتصادية منها، فهاهي المؤسسات الاقتصادية تحاول تبني التقنيات المستحدثة في حساب التكاليف والمندرجة ضمن تخصص محاسبة التسيير، لكن سرعان ما تصادف العديد من العقبات في تطبيق هذه التقنيات.

إن محاسبة التسيير تلقى تطورا متزايدا بسبب الحاجة المتزايدة إلى أفضل تسيير للتكاليف من طرف المؤسسات المختلفة خصوصا العابرة للقارات أو غيرها من المؤسسات المسماة بمؤسسات ما وراء المحيطات. فالطرق والأساليب والتقنيات المتعلقة بحساب التكاليف تتعدد وتتشعب وذلك بتعدد الأنشطة خصوصا لما نتحدث عن التكاليف التي تظهر من تحرك المواد على طول سلسلة التوريد لتصبح في النهاية منتج نهائي أو وسيط بناء على طبيعة عمل المؤسسة. إن أهم تقنية وأكثر تداولاً في العديد من المقالات العملية التقنية المسماة ب: التكاليف على أساس الأنشطة ABC.

## المطلب الأول: ماهية التكاليف على أساس النشاط

### أولا\_ تعريف التكاليف على أساس النشاط:

هناك العديد من التعريف التي قدمت من أجل توضيح طريقة التكلفة على أساس الأنشطة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

أشار Horngren الى هذه الطريقة بكونها طريقة أو مدخل لتحسين قيم التكلفة، ويركز على الأنشطة كأغراض تكلفة رئيسية، كما أنه يستخدم تكلفة هذه الأنشطة كأساس لتعيين تكاليف أغراض أخرى مثل السلع والخدمات والعملاء<sup>1</sup>.

يوضح هذا التعريف الموقع الذي تكون فيه التكاليف، والمتمثل في الأنشطة التي تعمل على إضفاء الصورة النهائية للمنتجات والخدمات لتقديمها للعملاء في نهاية المطاف.

ويمكن القول أيضا أن أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة هو الأسلوب الذي يسعى إلى نمذجة تشغيل المؤسسات أكثر منه نظام لحساب التكاليف، هذه النمذجة يمكن أن تستعمل أيضا لبناء أدوات حساب سعر التكلفة، القيادة والتحكم في قياس الأداء، للتنسيق فضلا عن استعمالها في الخيارات الاستثمارية<sup>2</sup>.

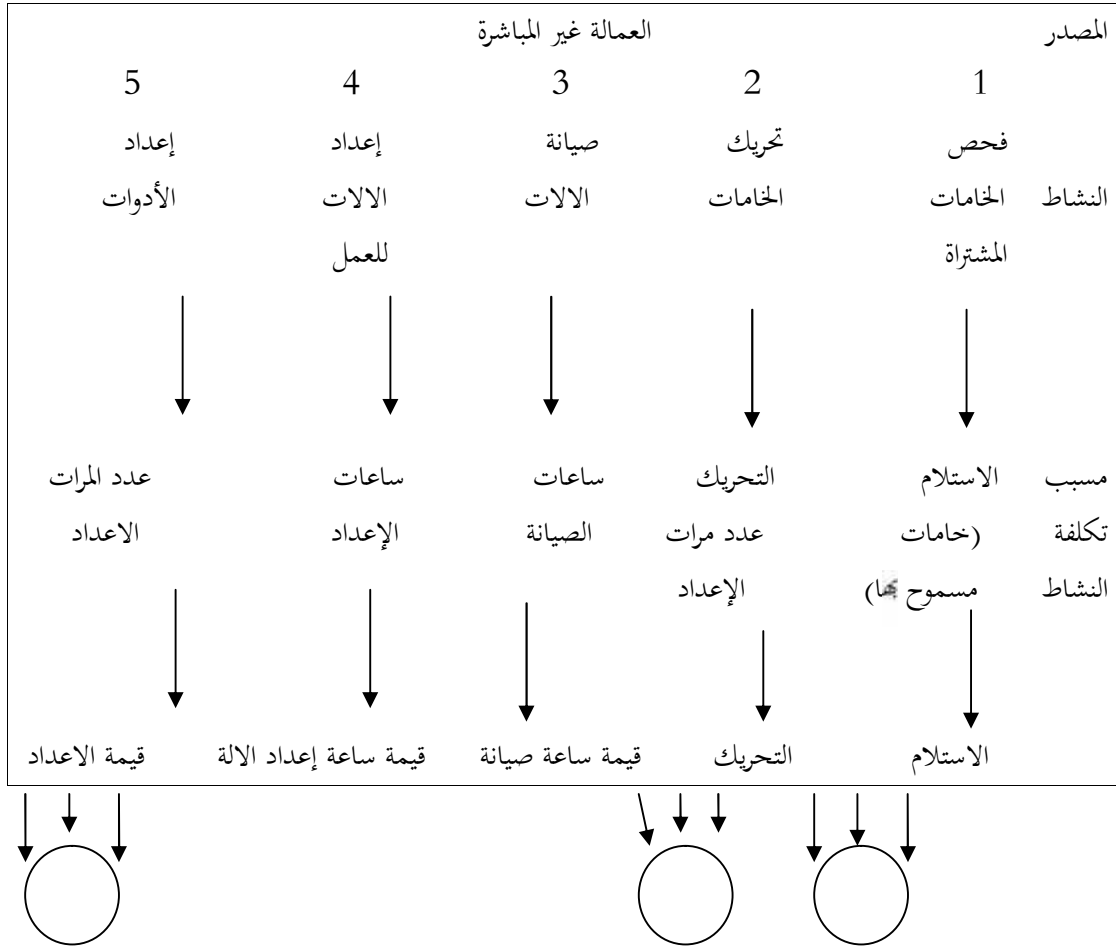
تقوم نظم التكاليف على أساس الأنشطة بتخصيص التكاليف عن طريق مجموعة معينة ومنظمة من الإجراءات وهي:

- تحديد الأنشطة التي ينفذها المشروع؛
- تحديد تكلفة تنفيذ الأنشطة التطبيقية وعمليات المشروع؛
- تحديد ما تحتاجه المخرجات من كل نشاط.
- يمكن توضيح تدفق المصروفات من المصادر إلى الأنشطة ثم إلى المنتجات بالشكل التالي:

<sup>1</sup> Charles T. Horngren, 1996. **COST ACCOUNTING**, A managerial emphasis, prentice, hall.

<sup>2</sup> Mevelec.P. 2001. **ENCYCLOPDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT**, EGM. Edition d'organisation. Paris.

شكل رقم 3-1: يوضح تدفق المصروفات من المصادر إلى الأنشطة ثم إلى المنتجات



المصدر: علي القباني ثناء: إدارة التكلفة وتحليل الربحية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-

عمان، الأردن، 2010، ص 35.

إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة تزود بمعلومات تكاليفية أكبر دقة عن الأنشطة سواء كانت الداعمة أو الرئيسية وعمليات المشروع والمنتجات والخدمات والعملاء الذين تخدمهم هذه الأنشطة، وبالتالي على طول سلسلة التوريد، وتركز نظم التكاليف على أساس الأنشطة على كل ما يتعلق بالأنشطة التنظيمية للحركة وتحليل سلوك التكاليف في المؤسسة بربط إنفاق المؤسسة على المواد مع الأنشطة وعمليات المشروع التي تم تأديتها باستخدام هذه الموارد.

وتظهر أنشطة المشروع من خلال مسببات تكلفة النشاط التي يتم تجميعها من خلال نظم المعلومات المختلفة من ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات والخدمات والعملاء، وتؤدي هذه الإجراءات إلى وجود تقديرات جيدة لكمية الأنشطة وتكلفة الوحدة من النشاط والموارد الموظفة للمنتجات والخدمات والعملاء.

من خلال التعاريف المقدمة سابقا يتضح أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يعد نظاما محاسبي فقط وإنما يتعدى ذلك، فقد أصبح أداة لتسيير التكاليف داخل المؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى التكاليف الفعلية.

كما إن تصميم أي نظام تكاليف يشمل على ما يلي<sup>1</sup>:

- تتبع التكاليف المباشرة؛
- وجود أسس تخصيص للتكاليف.

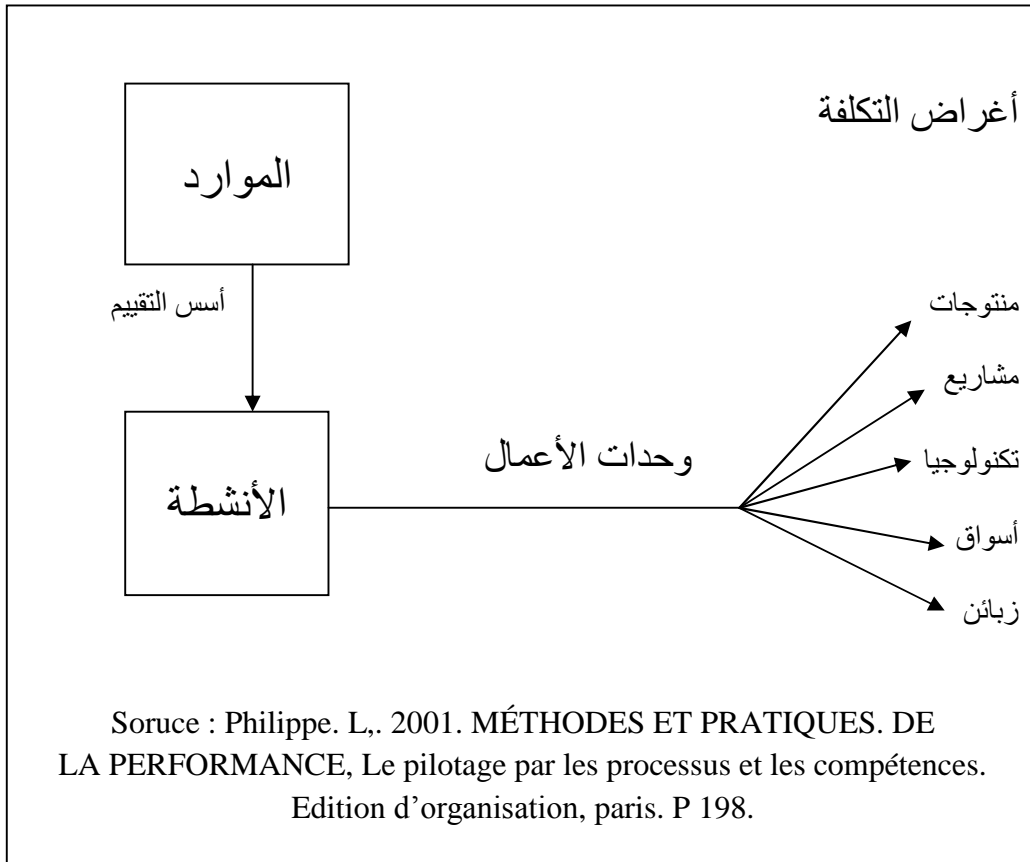
ويعتبر نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC احد الأنظمة المتطورة للتكاليف التي تقوم بالتركيز على الأنشطة المختلفة عن الإنتاج، والنشاط هو حدث أو وحدة عمل لها هدف محدد مثل تصميم المنتجات وإعداد الآلات للتشغيل، تشغيل الآلات وتوزيع المنتجات ...، حيث سنقوم بشرحه شرحا مستفيضا في خضم حديثنا عن مفاهيم في أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة.

تقوم نظم التكاليف على أساس النشاط بحساب تكاليف الأنشطة المنفردة وتخصيص التكاليف إلى منتج التكلفة مثل المنتجات أو الخدمات على أساس الأنشطة المستنفذة لإنتاج كل منتج أو خدمة.

وتركز التكاليف على أساس النشاط على التكاليف غير المباشرة لأن التكاليف المباشرة يسهل تتبعها وربطها مع المنتج، ويحتاج الأمر إلى تعريف الأنشطة المتعلقة بالتصميم والتصنيع والتوزيع والحاسبة والإدارة، ويقوم الفريق الذي يعرض الأنشطة باستخدام خريطة تدفق لكل الخطوات والعمليات اللازمة لتصميم وتصنيع المنتج. والشكل الموالي يوضح المبدأ الأساسي لطريقة التكلفة على أساس الأنشطة.

<sup>1</sup> علي القباني ثناء: مرجع سابق.

شكل رقم 3-2: المبدأ الأساسي لطريقة التكلفة على أساس الأنشطة.



ثانياً\_ مفاهيم في أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة:

هناك مفاهيم يجب على متبني هذا الأسلوب أن يفهمها وهي كما يلي:

1- النشاط:

كما نعلم أن هذا الأسلوب قائم على معنى الأنشطة، وبالتالي فإن مفهوم مصطلح النشاط أمر مهم وجوهري أو بالأحرى هو جوهر أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة.

فقد عرف Berliner النشاط على أنه عبارة عن مجموعة من الأعمال أو المهام التي تهدف إلى إضافة قيمة معينة أو تسمح بتحقيق هذه الإضافة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jean, L.A. 1994 . LES NOUVELLES APPROCHES DE LA GESTION DES ORGANIZIONS, édition economica. Paris, p178.

كما أن Lebas اعتبر أن النشاط هو عبارة عن القيام بفعل ما وبكيفية معينة، مستهلكة في ذلك حجما من الموارد<sup>1</sup>.

أما Gervais قدم تعريف للنشاط بكونه مجموعة معينة من المهام الأساسية والمتناسقة فيما بينها والتي تسعى لتحقيق هدف محدد مسبقا، هذه المهام الناتجة عن توليفة من الموارد البشرية والتكنولوجية<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف تظهر الأهمية البالغة لمعرفة النشاط والذي كما قلنا هو جوهر هذا الأسلوب، إذ يساهم في فهم وإدراك الأنشطة التي لها علاقة بالتكاليف داخل المؤسسة، ويساعد في إضافة قيمة للعملاء أو تسمح بإضافة هذه القيمة.

وهناك نوعين من الأنشطة التي يمكن تصنيفها حسب التخصيص لأغراض التكلفة وهي<sup>3</sup>:

**الأنشطة الأولية:** وهي الأنشطة التي يمكن تتبعها أو توجيهها لأغراض التكلفة على أساس وحدة عمل منطقية وبطريقة ممكنة اقتصاديا.

**الأنشطة الثانوية:** وهي الأنشطة التي لا يمكن تتبعها لأغراض التكلفة حيث أن مخرجاتها تكون تابعة لنشاط أو أنشطة أخرى، والمشكلة بالنسبة لها دعما كالصيانة مثلا، وعليه فإنه يتم تخصيص تكاليف هذه الأنشطة على الأنشطة الأولية حتى يتم تحميل التكاليف للمنتجات أو لأي غرض تكلفة آخر.

وعموما يقوم فريق تحديد الأنشطة بالشركة الصناعية بتحديد 7 أنشطة أساسية إلى الشركة الصناعية هي:

- تصميم المنتج أو العملية؛
- إعداد الآلات للتأكد من أن العمل يتم بشكل جيد قبل بدء العملية الصناعية؛
- تشكيل الآلات للتصنيع؛
- إعداد الدفعات التي يتم إنتاجها استعداد للشحن؛
- التوزيع على العملاء؛
- إدارة كل العمليات الصناعية بالشركة.

<sup>1</sup> Lebas.M. 1991. **COMPTABILITE ANALYTIQUE BASEE SUR LES ACTIVITES: ANALYSE ET GESTION DES ACTIVITES**, revue francaise de comptabilité.

<sup>2</sup> Michel., G. 2000 . **CONTROLE DE GESTION**, 7édition, edition d'organisation, Paris.

<sup>3</sup> Philippe. L., 2001, opcit.

وبإتمام تعريف الأنشطة وتحديد تكاليف أداء كل نشاط، تحتاج نظم التكاليف على أساس الأنشطة إلى مستوى أكبر من التفصيل في فهم كيف تستخدم الشركة هذه الموارد<sup>1</sup>.

## 2- مسببات التكلفة:

هو مقياس يعكس السبب الأساسي في تكوين عنصر التكلفة داخل كل نشاط أو مجمع تكلفة. كما أنه يوجد مستويين للمسببات<sup>2</sup>:

**المستوى الأول:** يخص تلك المسببات التي تستخدم في تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة أو مجمعات الأنشطة بمعنى الأسباب الحقيقية المؤثرة على النشاط.

**المستوى الثاني:** يخص تلك المسببات التي تستخدم في تخصيص وتبع تكاليف الأنشطة على أغراض التكلفة، بمعنى وحدات القياس التي تسمح بقياس مستوى الاستهلاك من كل نشاط والذي سيتبع للأغراض حسب الاستفادة منها.

### جدول رقم 3-1: أمثلة عن مسببات التكاليف

أنواع الأنشطة	أنواع المسببات
أنشطة على مستوى الوحدات المنتجة	ساعات عمل الآلات. ساعات العمل البشري. عدد وحدات المخرجات.
أنشطة على مستوى الدفعة	عدد أوامر التنفيذ. وزن المواد المتناولة. عدد مرات إعداد الآلات. عدد ساعات إعداد الآلات.
أنشطة على مستوى نوعية المنتجات	عدد مرات الفحص. عدد ساعات الفحص.

<sup>1</sup> علي القباني ثناء: مرجع سابق.

<sup>2</sup> حجازي اسماعيل وسعاد معاليم: محاسبة التكاليف الحديثة من خلا ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012، ص116.

عدد الاختبارات. عدد ساعات الاختبارات. عدد أنواع القطع. عدد ساعات التصميم. عدد أوامر التغيير الهندسي.	
مرتبات إدارة المصنع. الضرائب العقارية والتأمينات. تكاليف إدارة الأفراد. تكاليف تدريب العاملين.	أنشطة على مستوى المصنع

المصدر: حجازي اسماعيل وسعاد معاليم: محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012، ص 116.

### 3- العمليات:

هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

فقد عرفها Lorino بكونها مجموعة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض بتدفقات من المعلومات والمنظمة لتعطي منتج مادي أو غير مادي محدد وهام<sup>1</sup>.

بينما يرى Erechler & Grabot أن العملية هي مجموعة من الأنشطة المتحددة والمتعاونة من أجل تقديم منتج يحمل قيمة لعميل داخلي أو خارجي<sup>2</sup>.

من خلال هاذين التعريفين يمكن القول بأن العملية هي عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة والتي تكون متسلسلة بهدف تحقيق أهداف معينة.

<sup>1</sup> Philippe. L., 2001, opcit. P32.

<sup>2</sup> Erechler., J. & Grabot., B., 2001. ORGANIZATION ET GESTION DE PRODUCTION, hernes science Europ LTD, Paris. P161.

## المطلب الثاني: خطوات تصميم مدخل التكلفة على أساس الأنشطة

يتطلب تصميم مدخل التكلفة على أساس الأنشطة ضرورة المرور بالخطوات التالي<sup>1</sup>:

### 1- تحليل الأنشطة المستهلك للموارد:

يعتبر تحليل الأنشطة المستهلكة للموارد بمثابة جوهر مدخل التكلفة على أساس الأنشطة، لأنه يعمل على ربط هذه الأنشطة بالظروف التي تسبب الحاجة إلى النشاط، من ثم الحاجة إلى استهلاك الموارد، ويمكن التخلص من المسببات المرتبطة بالأنشطة التي لا تضيف إلى القيمة أو الإبقاء على المسببات المرتبطة بالأنشطة التي تضيف القيمة.

هذا ما يؤكد على ضرورة معرفة الأنشطة معرفة جيدة لأن هذه الأنشطة عبارة عن مجموعة مترابطة ومتناسقة والتي تشكل في مجموعها ما تسمى بسلسلة القيمة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها مكتسبة بذلك ميزة تنافسية.

يتم تحليل الأنشطة المستهلكة للموارد بالمنظمة في إطار هيكل تدفق العمليات الصناعية منذ استلام الموارد والمستلزمات حتى الفحص النهائي للمنتجات التامة، وذلك تمهيدا لفصل الأنشطة المضيئة للقيمة عن تلك الأخرى التي لا تضيف القيمة.

ويضيف<sup>2</sup> Lorino أن الأنشطة هي كل ما يقوم به الأفراد داخل المؤسسة يوميا، إذ يعد الدعامة الرئيسية لتسييرها، وبالتالي لا بد من تحليل هذه الأنشطة تحليل مستفيضا معمقا ودقيقا. كما أن للنشاط عدة أبعاد والتي نهمنا في هذا الصدد والتي هي النوعية والحجم خصوصا منها ما يتعلق بالتكلفة والأجل.

وإن تحديد الأنشطة يسمح بـ:

- تحسين تحديد التكلفة؛
- تسهيل الاختبار بين الاستمرار في النشاط أو تحويله للغير؛

<sup>1</sup> عبد الفتاح العثماني محمد: محاسبة التكاليف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص307.  
<sup>2</sup> Philippe. L., 2001, opcit. P33

- تسهيل تنفيذ الإستراتيجية؛
- تطوير سياسة تحسينية تسمح بإلغاء الأنشطة عديمة القيمة؛
- تسهيل تحقيق تسيير الجودة الشاملة؛
- إدماج مقاييس للأداء المالي والتشغيلي؛
- تسيير العلاقات المتداخلة بين الأنشطة.

## 2- تحديد مراكز النشاط (مجمعات التكلفة):

تعتبر مخرجات تحليل الأنشطة المستهلكة للموارد بمثابة مدخلات لتحديد مراكز النشاط أو تحديد مجتمعات التكلفة، ومن الطبيعي أن يسفر عن تحليل الأنشطة المستهلكة للموارد وجود عدد كبير من الأنشطة بالمنظمة ولا يوجد لدى إدارة هذه المنظمة الوقت والتكاليف الكافية للتعامل مع كل نشاط على حدة.

وبتجميع الأنشطة الهامة المتجانسة في مركز نشاط ومحدد أو في مجمع تكلفة محدد يمكن التقليل من مقدار التفاصيل وأيضاً من تكاليف المحاسبة عن هذه الأنشطة.

والجدول الموالي يوضح أمثلة عن مراكز الأنشطة والتكاليف الممكن تتبعها:

### جدول رقم 3-2: مراكز الأنشطة والتكاليف الممكن تتبعها

أنواع المراكز	التكاليف الممكن تتبعها
مراكز على مستوى الوحدات المنتجة:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف الصيانة.</li> <li>- تكاليف العمل.</li> <li>- تجهيزات الصنع.</li> <li>- اهتلاكات الآلات والمعدات.</li> <li>- اهتلاك آلات الصيانة.</li> </ul>
مراكز على مستوى الدفعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف الأعمال المكتبية.</li> <li>- التجهيزات المهتلكة.</li> <li>- تكاليف إعداد الآلات.</li> </ul>
مراكز على مستوى الدفعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمليات الأمر بالشراء.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف مناولة المواد.</li> <li>- اهتلاكات الأدوات المكتبية وأجهزة مناولة المواد والآلات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمليات الأمر بالإنتاج.</li> <li>- عدد الآلات والمعدات ومناولة المواد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف رقابة النوعية.</li> <li>- تكاليف تجهيزات الاختبار.</li> <li>- تكاليف تخزين المواد.</li> <li>- تكاليف هندسة المنتج.</li> <li>- تكاليف التصميم.</li> <li>- اهتلاكات الآلات والمعدات المتخصصة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>مراكز على مستوى المنتج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أنشطة فحص الجودة.</li> <li>- اختبارات المنتج.</li> <li>- إدارة المخزون لكل انواعه.</li> <li>- تصميم المنتج.</li> <li>- العمليات الخاصة (للمواد والآلات)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتلاك المصنع.</li> <li>- الضرائب العقارية والتأمينات.</li> <li>- تكاليف إدارة الأفراد.</li> <li>- تكاليف تدريب العاملين.</li> <li>- تكاليف ترقية العاملين.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>مراكز على مستوى الدعم العام</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدات المصنع العامة.</li> <li>- تشغيل المصنع.</li> <li>- إدارة وتدريب الأفراد.</li> </ul>

المصدر: حجازي اسماعيل وسعاد معاليم: محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012، ص116.

### 3- اختيار مسببات التكلفة:

نظرا لقيام مدخل التكلفة على أساس الأنشطة بتحميل المنتجات بما يخصها من تكلفة الموارد المستهلكة على خطوتين:

- تخصيص تكاليف الموارد على الأنشطة المستهلكة للموارد؛
- تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات بحسب استفادتها من هذه الأنشطة.

فإن الخطوة الأولى الخاصة بتخصيص تكاليف الموارد على الأنشطة المستهلكة للموارد تتم من خلال عدد من مسببات التكلفة، كما أن الخطوة الثانية الخاصة بتخصيص تكاليف الأنشطة المشتركة على المنتجات تتم من خلال عدد آخر من مسببات التكلفة.

يعتبر الاختيار الصحيح لمسبب التكلفة هو جوهر رفع كفاءة مدخل التكلفة على أساس الأنشطة، وعلى ذلك يجب العناية التامة باختيار مسببات التكلفة التي تقيس ما تستهلكه المؤسسة من موارد مع العناية أيضا باختيار مسببات التكلفة الأخرى التي تقيس ما تستهلكه المنتجات من الأنشطة، ولذلك فإن غياب العلاقة السببية بين مسبب التكلفة وبين الاستهلاك الفعلي يؤدي إلى عدم الدقة في قياس التكاليف الكلية للمخرجات النهائية. ويضيف<sup>1</sup> Bouquin في هذا الصدد أن مسبب النشاط لا يمكن أن يكون معلومة إلا إذا كان في نفس الوقت وحدة قياس لهذا النشاط.

---

<sup>1</sup> Henri., B. 2000 . **COMPTABILITE DE GESTION**, éditions economica, Paris. P94.

## المطلب الثالث: دور التكاليف على أساس الأنشطة في تحليل أنشطة سلسلة القيمة وبناء الميزة التنافسية

إن بناء ميزة تنافسية مستمرة يقتضي في البداية تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة والمتكاملة في تدفقات الأنشطة المختلفة وهذا ما يسمح بتعريف مصادر الميزة التنافسية هذا فضلا على إدماج نظام ABC في تحليل التكاليف سيكون أداة فعالية في التسيير الاستراتيجي للتكاليف وذلك من خلال:

- تسيير الأنشطة المشككة لسلسلة القيمة بطريقة متميزة؛
- تعريف مسببات حدوث تكاليف هذه الأنشطة بما يسمح بتفسير تغيرات هذه الأنشطة.

ومن أجل فهم أعمق لدور نظام ABC في بناء الميزة التنافسية سنعرض الجوانب التالية<sup>1</sup>:

### 1- دور نظام ABC في تحسين تسيير المؤسسة:

طالما أنه ينظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمترابطة فيما بينها، فإن العملية التسييرية سوف تكون منصبة عليها، إذ تعتمد الكثير من المؤسسات التي تسعى لتحسين مركزها التنافسي إلى اعتماد فلسفة التحسين الدائم لمنتجاتها وعملياتها وهذا ما يتطلب مفهوما واسعا لإرضاء العملاء والرد على احتياجاتهم من جهة، ومن جهة ثانية فإن التحسين الدائم للعمليات يتطلب بحثا مستمرا على الأنشطة ذات القيمة المنعدمة أو الضئيلة في نظر العملاء والعمل على إلغائها أو تحسينها، وهذا فإن تحسين أداء المؤسسة سوف يركز على الثنائية (قيمة-تكلفة) وذلك بوضع القيمة المنتجة والتكاليف المستهلكة في علاقة واضحة. غير أن هذا يستلزم من المسيرين الماما كافيا بمختلف المعلومات حول الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا ما يوفره نظام ABC كنظام مزدوج للمعلومات - معلومات مالية وغير مالية- يتم استخدامها في تسيير الأنشطة وهو ما يسمى بمدخل التسيير بواسطة الأنشطة ABM الذي يركز على بعدين هما:

- تحسين الموقف التنافسي وتخصيص أفضل لموارد المؤسسة نحو الأنشطة التي تعطي أحسن ميزة تنافسية؛
- تطبيق الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق قيمة مضافة في نظر الزبون.

<sup>1</sup> حجازي اسماعيل وسعاد معاليم: مرجع سابق، ص200.

وعليه فإنه يمكن القول أن نظام ABM سيكون دور فعال في تحسين أداء وظائف التسيير المختلفة في المؤسسة بما يعمل على تحسين تنظيم الأنشطة وتسيير الثنائية (تكلفة-قيمة).

## 2- دور نظام ABC في تخفيض التكاليف:

نظرا لكون نظام ABC يتجاوز سلبيات الأنظمة التقليدية بتوفير معلومات تفصيلية حول الأنشطة والتكاليف ومسبباتها فإنه يعمل على ترشيد جهود المسيرين في مجال تخفيض التكاليف وذلك بمنحهم تفهما أعمق لسلوكها ومن ثم القدرة على التحكم فيها.

إن أفضل طريقة لتخفيض التكاليف تتمثل في تغيير الأنشطة التي تنفذ بها الأنشطة، ومن ثم إعادة تخصيص الموارد على الأنشطة التي تضيف قيمة في نظر العملاء بعد إلغاء الأنشطة عديمة القيمة، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف وفقا لنظام ABC بانتهاج الطرق التالية:

- تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بالنشاط أو المهمة، فمثلا يمكن تقليص الوقت والجهد الخاص بتهيئة الآلات واستعمال الادوات من خلال تحسين تدريب العمال؛
- الغاء الأنشطة غير الضرورية: حيث يمكن أن تكون هذه النقطة جوهر التخفيض، حيث يمكن تحليل الأنشطة من تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتجات، وبالتالي يتم الغائها بما يعمل على تقليص التكلفة الإجمالية للمنتجات التي لم تعد تستعمل هذه الأنشطة؛
- انتقاء الأنشطة ذات التكاليف المنخفضة والتي يمكن أن تؤدي نفس الغرض وبأقل تكلفة.

## 3- دور ABC في تحسين الاستجابة إلى العملاء:

من بين الأهداف التي يسعى نظام ABC إلى تحقيقها هي اتخاذ القرارات التي تخدم رضى المستهلكين، وهذا نجد نظام ABC يكون ملائما لاهداف المؤسسة في هذا المجال، فعن طريقة تحليل الأنشطة تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجها وذلك عن طريق تحسين وتطوير الأنشطة التي يراها المستهلك تضيف قيمة لاحتياجاته ورغباته، وهذا فضلا عن رغبة المستهلك في تلبية طلبه في الوقت اللازم مما يعني أن فعالية نظام ABC في هذا المجال ستكون قوية جدا، وذلك عن طريق الغاء كل الأنشطة التي تسبب ضياعا في الوقت دون أن يكون لها قيمة ولاسيما الأنشطة التسويقية. فتوجيه

الاهتمام نحو تسييرها بالاعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام ABC ستكون فعالة في إرضاء المستهلكين، وإضافة إلى هذا فإن أغراض التكاليف التي يركز نظام ABC على تحليلها لا تقتصر فقط على المنتجات أو الخدمات إنما تتعدد لتكون سوق، زبون وحصص في السوق، وهذا ما يساهم في تحليل ربحية الزبائن والقطاعات السوقية، كما أن نظام ABC يوفر معلومات دقيقة وملائمة تفيد في رسم سياسات تسويقية في مجالات عديدة كالربحية والتسعير، وإضافة أو إزالة خط من المنتجات أو مناطق بيعية...

#### 4- دور التكلفة على أساس الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد:

إن تقنية التكلفة على أساس الأنشطة تقوم على تحسين عملية تخصيص التكاليف العامة على الأنشطة، والعمليات، المنتجات، الخدمات والعملاء. وعلاوة على ذلك، هذا النظام لتسيير التكاليف يسمح بمراعاة العلاقة السببية بين النفقات<sup>1</sup>.

علاوة على ذلك، تقنية التكلفة على أساس الأنشطة تستطيع تحديد الخدمات الإضافية المتوفرة من قبل الموردين، مثل تصميم المنتج والتطوير والتي تضيف قيمة للمنتج النهائي وتمكن من تخفيض التكاليف مثل الفحص والمناولة<sup>2</sup>.

فقد تم تطبيق هذه التقنية على سلسلة توريد الشركة المصنعة للواجهات في ألمانيا وأثبتت فعاليتها في التحكم في التكاليف والمساعدة على اتخاذ القرارات على مستوى سلسلة التوريد، بالإضافة إلى تحسين الأداء الكلي لسلسلة التوريد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Kaplan, R.S. and Cooper; R. 1998. **COST & EFFECT: USING INTEGRATED COST SYSTEMS INTEGRATED COST SYSTEMS TO DRIVE PROFITABILITY AND PERFORMANCE**, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>2</sup> Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.

<sup>3</sup> Manuel Schulze, Stefan Seuring, Christian Ewering. 2012. **APPLYING ACTIVITY-BASED COSTING IN A SUPPLY CHAIN ENVIRONMENT**, Int. J. Production Economics, v.135, p.p. 716-725.

## المبحث الرابع: استخدام تقنية التكلفة المستهدفة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد

### تمهيد:

تعتبر تقنية التكلفة المستهدفة من بين التقنيات التي تدرس وتحلل وتقوم بتسيير ومتابعة ومراقبة التكاليف، فهي من التقنيات الحديثة والمعاصرة، فكان من روادها الشركات اليابانية، والتي تم فيها بناء الأساس النظري والتطبيقي لها، كما إن عصرنة التقنية كان من الأمور التي يجب أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعين الاعتبار لمواكبة التطورات الحاصلة.

فقد تباينت التقنيات في طريقة تنفيذها وتطبيقها، كما أنها تختلف من حيث التطبيق من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب ما تتوفر عليها هذه الأخيرة من شروط لتطبيق أي تقنية. فتقنية التكلفة المستهدفة كغيرها من التقنيات تحاول الوصول إلى أدنى حد ممكن للتكاليف وذلك بهدف تحقيق حاجات ورغبات الزبائن المختلفة والمتزايدة. على ضوء ذلك سنحاول في هذا المبحث جمع الإطار التحليلي للتكلفة المستهدفة من أجل محاكاتها في الدراسة الميدانية.

## المطلب الأول: مفهوم تقنية التكلفة المستهدفة

لا يوجد هناك تعريف واضح للتكلفة المستهدفة<sup>1</sup>، إلا أنه يمكن ذكر بعض التعاريف كما يلي:

تعرف التكلفة المستهدفة بأنها " أداة لإدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم، ومن ثم فإن هذه الأداة تحاول تخفيض التكلفة عند مرحلة التصميم لسرعة وكبر حجم الوفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة عنها في المراحل التالية لها، وذلك مع الحفاظ على جودة المنتج والقدرات الوظيفية له ودرجة الثقة فيه من جانب العملاء"<sup>2</sup>.

ويعرفه Brausch على أنه "أحد الأدوات الإستراتيجية التي تعمل على خفض تكاليف المنتجات خلال دورة حياتها"<sup>3</sup>. وهناك من يعتبر طريقة التكلفة المستهدفة أنها نظام للتسيير الاستراتيجي للأرباح بإدماج برنامج كامل لتخفيض التكاليف من خلال هندسة القيمة وتكلفة كيزن Kaisen de cout<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنها " نشاط يهدف إلى تخفيض تكلفة دورة حياة المنتجات الجديدة مع التأكيد على ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء من خلال دراسة كل الأفكار المطروحة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل تخطيط المنتج والبحث والتطوير، وفي المراحل التجريبية للإنتاج، وذلك من خلال فحص وتقييم التصورات المختلفة المتاحة لتخفيض التكلفة"<sup>5</sup>.

ويعرف Bhimani مدخل التكلفة المستهدفة على أنه نظام متكامل تابع لإدارة التكاليف يستخدم عند تصميم منتج جديد أو عند تطوير منتج سابق<sup>6</sup>.  
على نطاق واسع فإن التكلفة المستهدفة عبارة عن أداة إستراتيجية للشركة والتي تدمج السوق واهتمام العملاء في اهتمامات المؤسسة<sup>7</sup>.

وبالتالي يمكن القول إن أسلوب التكلفة المستهدفة يبنى بالأساس من ثلاث عمليات رئيسية:

<sup>1</sup> Cooper Robin: **THE SUPPLY CHAIN MECHANICS**, Target Cost, p01-10, p02.

<sup>2</sup> فودة شوقي: "إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الإستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد 44، مارس 2007، ص 209.

<sup>3</sup> Brausch. J. 1994. **TARGET COSTING FOR PROFIT ENHANCEMENT**, Management Accounting ,V.76, N.5, Nov, p45.

<sup>4</sup> ducreau Florence et boutry michel: **la methode de cout cible (target costing)**, p01-07, p01.

<sup>5</sup> صفاء عبد الدائم: "نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 2001، ص 470.

<sup>6</sup> Bhimani. A, and Okano. H. 1995. **TARGETING EXCELLENCE: TARGET COST MANAGEMENT AT TOYOTA IN THE UK**, Management Accounting, London, V.73, N.6, Jun(1995):42

<sup>7</sup> Kulmala Harri I. **COST PERSPECTIVES OF PRODUCT DEVELOPMENT**, Cost Management Center, Tampere University of Technology, Industrial Management.

- اتخاذ القرار بشأن سمات ومزايا وخصائص المنتج والخدمة ومن ثم تقدير سعر البيع من خلال ذلك؛
  - تحديد هامش الربح المرغوب ثم تحديد التكلفة المستهدفة؛
  - تحقيق التكلفة المستهدفة التي تم تحديدها سابقا.
- يجب أن يغطي مقدار التكلفة المستهدفة كل نفقات المؤسسة من عمليات إنتاج المنتج أو الخدمة. ولما تستعمل تقنية التكلفة المستهدفة في سلسلة التوريد ستكون شاملة للتنسيق بين جهود تسيير التكاليف في المؤسسة. وقد طبق ellram تقنية التكلفة المستهدفة على سلاسل توريد مجموعة من الشركات وأكد على أنه لما يكون هناك فرق وظيفية ومشاركة للمعارف والتعاون والالتزام على مستوى سلاسل التوريد، فإن ذلك يساعد على فعالية تقنية التكلفة المستهدفة من حيث تخفيض التكاليف وزيادة التنافسية<sup>1</sup>.
- وبالتالي يمكن القول بأن تتمثل الأفكار الأساسية للتكلفة المستهدفة فيما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد التكلفة المبنية على سعر البيع؛
- خفض التكاليف أثناء مرحلة الإعداد والتخطيط للإنتاج وليس أثناء التشغيل؛
- اعدد رؤية VISION للشركة بالمضمون العام والهدف من وراء خفض التكلفة وإيصالها للمشرفين على متابعة وتنفيذ التكلفة بالمشروع ليصبح لديهم رسالة mission بالمضمون الذي يعملون من أجله وحث العاملين معهم على تبني نفس الرسالة طبقا لرؤية الشركة ومما يحقق منفعة متبادلة للطرفين (استمرار الشركة = احتفاظ العامل بوظيفته).

وتستخدم التكلفة المستهدفة في ثلاث طرق<sup>3</sup>:

1- تطوير منتجات جديدة.

- التصميم على أساس رغبة العميل؛
- التكلفة المستهدفة لتصميم قيمة فعالة للقيمة المتدفقة؛
- 2- تقديم منتجات جديدة من خلال القيمة المتدفقة.
- التصميم لتحقيق أقصى مساهمة للقيمة المتدفقة؛
- 3- المنتجات الحالية في تدفقات القيمة الحالية.
- خلق المزيد من القيمة وتحقيق التكلفة المستهدفة.

<sup>1</sup> Ellram, I.M., 2002. SUPPLY MANAGEMENT'S INVOLVEMENT IN THE TARGET COSTING, european journal of purchasing & supply management, vol. 8, PP. 235-244.

<sup>2</sup> محمد عبد السميع، احمد طيبة: الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، 2010، ص83.

<sup>3</sup> BMA Inc. 2006, 1-4, p2.

## المطلب الثاني: مبادئ مدخل التكلفة المستهدفة

إن نظام التكاليف المستهدفة يركز في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ<sup>1</sup>، حيث أن هناك ستة مبادئ لمنهج التكلفة المستهدفة كما يلي<sup>2</sup>:

### 1- قيادة سعر البيع المستهدف للتكلفة:

فإنه لتحديد التكلفة المستهدفة يجب القيام أولاً بتحديد السعر الذي يمكن أن يباع به المنتج، وبطرح الربح المستهدف من هذا السعر نحصل على التكلفة المستهدفة لتصنيع المنتج في حدودها<sup>3</sup>. كما يمكن القول أن التكاليف المستهدفة تحسب من خلال طرح هامش الربح المرغوب من سعر السوق التنافسي، والتي تتلخص في المعادلة التالية<sup>4</sup>:

$$C = P - \pi$$

C: التكلفة المستهدفة؛

P: سعر السوق التنافسي؛

$\pi$ : الربح المستهدف ( المرغوب).

وAnsari<sup>5</sup> يشير إلى أن الوضع في السوق يتحكم في السعر، في حين الاحتياجات المالية للشركة وصناعتها تحدد الربح المستهدف. فعلى سبيل المثال سعر السوق التنافسي للمنتج هو 100 وحدة نقدية واحتياجات الشركة هي 15% من هامش الربح لتظل سليمة من الناحية المالية في صناعتها، ومنه فإن التكلفة المستهدفة لهذا المنتج هي 85 وحدة نقدية " أي 85=15-100 ". وهذا المبدأ يتضمن المبادئ الفرعية التالية<sup>6</sup>:

- خطط المنتج والربح محددة من طرف سعر السوق. ويتم تحليل هذه الخطط كثيراً لضمان توفير الموارد بالنسبة للمنتجات التي تولد هامش ربح منسجمة وموثوق بها.
- تنشيط الذكاء التنافسي وتحليل دوافع عملية التكلفة المستهدفة. مواجهة أو استباق التهديدات التنافسية يعتمد على فهم أسعار السوق.

<sup>1</sup> Driscoll Ganye Kwah, 2004. International Management: AN EMPIRICAL STUDY OF SOME SWEDICH FIRMS, p. 44.

<sup>2</sup> Swenson Dan. 2003. BEST PRACTICES IN TARGET COSTING, management accounting quarterly, winter, V.4, N.2, p12-17, p12 .

<sup>3</sup> محمد رضا الخلف نضال ومحسن حسن زويلف إنعام: "التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مجلد 21، العدد الأول، ص175.

<sup>4</sup> Slater Michel: op.cit, p26.

<sup>5</sup> Ansari. S.L, Bell. J.E & the CAM-I Target Cost Core Group. 1997. TAGERT COSTING. The Next Frontier in Strategic Cost Management. USA: Irwin Professional Publishing.

<sup>6</sup> Slater Michel: op.cit, p26-27.

## 2- التركيز على العملاء:

إذ ينبغي على الإدارة معرفة تفضيلات الزبائن وردود أفعالهم والسعر الذي يناسبهم<sup>1</sup>. وبالنظر إلى الأدبيات يتم اكتشاف أن التكلفة المستهدفة لا ينظر إليها كوسيلة لمراقبة التكاليف وإنما كعملية إدارية التي تشمل التركيز على العملاء من بداية التصميم<sup>2</sup>.

ولفهم احتياجات العميل لابد من التعرف على العميل ثم ربط احتياجات العميل بمزايا المنتج لنصل إلى إرضاء العميل<sup>3</sup>.

كما أن آراء الزبائن بالغة الأهمية، ولذلك ينبغي أخذها بعين الاعتبار في جميع مراحل العملية برمتها. فلا بد من فهم احتياجات العملاء وما يقوم به المنافسين حالياً أو ما قد يقومون به لتلبية تلك الاحتياجات أمراً أساسياً. من متطلبات الجودة، الوقت والتكلفة للعملاء وهي هكذا مدججة في المنتج وعملية اتخاذ القرارات ودليل تحليل التكلفة. كما أن أنشطة تطوير هندسة القيمة هي التي توجه من خلال التركيز على العملاء<sup>4</sup>.

ويشير Ansari إلى أن بلوغ التكلفة المستهدفة لا يتحقق من خلال التضحية بالمزايا المطلوبة من قبل العملاء، مما يقلل أداء أو اعتمادية المنتج أو عن طريق تأخير طرح المنتج في السوق. ولزيد من التحسينات على مزايا المنتج تحدث فقط في الحالات التالية<sup>5</sup>:

- توقعات العملاء موفى بها؛
- هناك رغبة من العملاء لدفع ضمنها؛
- الحصة السوقية أو حجم المبيعات مرتفعة.

## 3- التركيز على عملية التصميم:

وهذا يعني فحص جميع أوجه العملية الإنتاجية للتأكد من أن المنتج سيتم تصنيعه بأعلى كفاءة ممكنة، كما يجب تصميم جميع الأوجه وفقاً للتكلفة المستهدفة للمنتج. وتعد هندسة التصميم هي العنصر الرئيسي في التكلفة المستهدفة، إذ يجب على المهندسين تصميم المنتج بالشكل الذي يمكن إنتاجه في حدود التكلفة المستهدفة<sup>6</sup>. إذ أن أفضل الجهود تكون موضوعة في مراحل التطوير والتصميم للمنتج الجديد<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> محمد رضا الخلف نضال ومحسن حسن زويلف إنعام: مرجع نفسه، ص175.

<sup>2</sup> Target costing in the NHS, October 2005, 1-14, p1.

<sup>3</sup> BMA Inc. 2006, 1-4, p3.

حيث أن ال BMA هي شركة توفر احتياجات الشركات التي تسعى لتصبح منظمات عالمية لمواجهة تحديات القرن 21. تتكون من مجموعة من الاستشاريين والخبراء، خدماتهم تشمل التعليم والتدريب والاستشارات، والأعمال الاستشارية.

<sup>4</sup> Ansari, S.L, Bell, J.E. & the CAM-I Target Cost Core Group: Op.cit.

<sup>5</sup> Ansari, S.L, Bell, J.E. & the CAM-I Target Cost Core Group: Op.cit.

<sup>6</sup> محمد رضا الخلف نضال ومحسن حسن زويلف إنعام: مرجع نفسه، ص176.

<sup>7</sup> Ahrens. T. 2011. **MANAGEMENT ACCOUNTING**, the London school of economics and political science, P.P. 1-54, p14.

وإن أنظمة التكلفة المستهدفة تقضي وقت كبير في مرحلة التصميم، وتستبعد الاحتياجات المكلفة والتي تستغرق وقتاً طويلاً، مما يؤدي في الوقت المناسب إلى إجراء تخفيض على نحو فعال في السوق. ويكون هذا على النقيض من الأساليب التقليدية لخفض التكاليف والتي تركز على وفورات الحجم، والحد من النفقات، وتسفر عن تحسن في إدارة التكاليف. وتشمل الآثار المترتبة عن هذا التوجه في التصميم ما يلي<sup>1</sup>:

● التكاليف معالجة بواسطة أنظمة التكلفة المستهدفة قبل أن يتم تحميلها وليس بعد ذلك. وترتكز عملية التكلفة المستهدفة على التصميم منذ عندما تكون أغلبية التكاليف محددة.

● تحدى المهندسين التركيز على اثر التكلفة من المنتج، التكنولوجيا وعملية التصاميم بواسطة عملية التكلفة المستهدفة. قبل أن يتم دمجها في تصميم كل قرارات الهندسة التي تمت تصفيتها من خلال تقدير اثر نسبي لقيمة العملاء.

● ويتم تشجيع جميع المهام المشتركة للشركة من قبل نظام التكاليف المستهدفة لدراسة التصاميم، من أجل ضمان أن تغييرات المنتج أو الهندسة تتم قبل دخول هذا المنتج في الإنتاج. بعض التغييرات الهندسية مطلوبة من قبل الممارسين على مستوى عالمي للتكلفة المستهدفة، بعد بدء الإنتاج. ومع ذلك، الشركات التي لا تستخدم عادة التكلفة المستهدفة تُجبر على عددا كبيرا من التغييرات في التصميم تظهر بعد البدء في الإنتاج.

● في وقت واحد يتم تشجيع هندسة المنتجات والعمليات من خلال أنظمة التكلفة المستهدفة بدلا من الهندسة المتتابعة. هذا يتيح للمشاكل أن تحل في وقت سابق في العملية وبالتالي تقليل وقت التطوير والتكلفة.

وان واحد من جوانب تصميم المنتجات - التعقيد - الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى التكاليف التالية التي تؤثر سلبا على الأرباح<sup>2</sup>:

- العمل وإعادة صياغة زيادة التكاليف؛
- زيادة مستويات المخزون أكثر من الأجزاء المطلوبة؛
- الجودة تحت الضغط لما تكون الأجزاء المعقدة صعبة التجميع؛
- وقت إضافي مطلوب لإقناع العملاء؛
- المنتجات المعقدة تنكسر في كثير من الأحيان ويصعب إصلاحها.

وأن عملية تصميم منتج جديد تتركز على العملاء، ويتم تحديد معالم التصميم على أساس المستويات الأولية المحددة من قبل العملاء<sup>3</sup>.

ويهتم نظام التكلفة المستهدفة برقابة التكلفة في مرحلة التصميم أو التجميع مما يتطلب أن تتم أية تغييرات هندسية قبل بداية الإنتاج مما يؤدي لخفض التكلفة والزمن اللازم لتقديم المنتج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ansari, S.L, Bell, J.E. & the CAM-I Target Cost Core Group: Op.cit. p27.

<sup>2</sup> Boer, G, Ettl. J. 1999. **TARGET COSTING CAN BOOST YOUR BOTTOM LINE**. Strategic Finance, V81N.1, P..P. 49-52.

<sup>3</sup> Yalçın Selçuk. 2011. **CUSTOMER FOCUSED NEW PRODUCT DESIGN PROCESS USING TARGET, Costing and Quality Function Deployment**, Middle Eastern Finance and Economics - Issue 11, P.P.118-131, p122.

#### 4- فرق عمل متداخلة المهام:

يتطلب تصنيع المنتج في حدود التكلفة المستهدفة استخدام فريق عمل متنوع الاختصاصات، ومن مختلف إدارات المنشأة كالمختصين في بحوث التسويق، والبيع، وهندسة التصميم، وهندسة الإنتاج، وجدولة الإنتاج، والتجهيز، وإدارة التكلفة<sup>2</sup>.

كما أن فرق العمل المتداخلة المهام من المنتجين وجميع أعضاء المنظمة مسؤولون عن العملية برمتها من بدايتها إلى نهايتها، وتشير فرق العمل المتداخلة المهام إلى التفاعل بين مختلف الإدارات<sup>3</sup>.

وان المشاركة المتعددة الاختصاصات التي تقوم بها في وظائف مختلفة في نظام التكلفة المستهدف في toyota، والتي كانت محددة في دراسة قام بها الاتحاد الدولي للمحاسبين international federation of accountants على النحو التالي<sup>4</sup>:

- المالية: دورا للتنسيق، إدارة تعيين التكلفة المستهدفة، تقديم التقارير ومراقبة الأداء، وتشجيع تحقيق المستهدف وتسهيل الضوء على الانحرافات؛
  - تخطيط وتوزيع المبيعات: توجيه صياغة شاملة للتكلفة المستهدفة؛
  - القوة الشرائية: البحث عن وفرات في التكاليف من خلال تحليل الأجزاء والمكونات والعمل مع الموردين لتحسين التكلفة وإعادة تصميم للأجزاء؛
  - هندسة: باستعمال تقنيات مثل هندسة القيمة لتحديد وفرات في التكاليف مع الحفاظ على وظائف المنتج؛
  - التصنيع: البحث عن وفرات في التكاليف من خلال تحسينات في عمليات التصنيع.
- فمن خلال مشاركة متداخلة المهام، واستعراضات التصميم وتغييرات الهندسة التي تم تخفيضها، ترتبط ارتباطا وثيقا بخفض التكاليف وزيادة الجودة، كما أن فريق العمل مسئول عن المنتج بأكمله<sup>5</sup>.

#### 5- دورة حياة التكاليف:

ينبغي أن ينتبه المحللون عند تحديد التكلفة المستهدفة إلى أهمية أخذ جميع التكاليف ذات العلاقة بدورة حياة المنتج في الاعتبار، فالنظام المحاسبي التقليدي يركز على التكاليف خلال مرحلة الإنتاج فقط، ولا يعير اهتماما كافيا لبقية التكاليف ذات العلاقة بالمنتج<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Driscoll Ganye Kwah: op.cit, p45.

<sup>2</sup> محمد رضا الخلف نضال ومحسن حسن زويلف إنعام: مرجع نفسه، ص176.

<sup>3</sup> Driscoll Ganye Kwah: op.cit, p45.

<sup>4</sup> CIMA: Target costing in the NHS, 2005,1-14, p06.

حيث أن CIMA هي The Chartered Institute of Management Accountants وتعني معهد تشارترد للمحاسبين الإداريين.

<sup>5</sup> Ansari, S.L, Bell, J.E. & the CAM-I Target Cost Core Group: Op.cit.

<sup>6</sup> محمد رضا الخلف نضال ومحسن حسن زويلف إنعام: مرجع نفسه، ص176.

يتم التقليل من إجمالي دورة حياة التكلفة لكل من المنتجين والعملاء. وتتضمن دورة حياة التكلفة سعر الشراء، تكاليف التشغيل، توزيع التكاليف، فقد اقتضت معظم منتجات اليوم أن تكون لها اقصر دورة حياة من أجل البقاء في دائرة المنافسة<sup>1</sup>.

#### 6- توجيه سلسلة القيمة:

في بعض الأحيان، قد تزيد التكلفة المخططة عن التكلفة المستهدفة، وهنا يتم بذل جهود لحذف التكاليف التي لا تضيف قيمة من أجل تخفيض التكلفة المخططة. وفي بعض الحالات، يمكن أن تساعد النظرة الفاحصة لسلسلة القيمة لكامل أنشطة المنشأة المديرين على تحديد فرص تقليل التكلفة<sup>2</sup>.

إن جميع أعضاء سلسلة القيمة، مثل الموردين والموزعين، ومقدمي الخدمات، يشاركون في عملية التكلفة المستهدفة<sup>3</sup>.

وتطوير علاقة تعاونية مع جميع أعضاء المؤسسة لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد على امتداد سلسلة القيمة. كما أن العلاقات المرحة على المدى الطويل وبصورة متبادلة مع الموردين وأعضاء آخرين في سلسلة القيمة تشكل أساساً لنظام التكلفة المستهدفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Driscoll Ganye Kwah: op.cit, p45.

<sup>2</sup> محمد رضا الخلف نضال ومحسن حسن زويلف إنعام: مرجع نفسه، ص176.

<sup>3</sup> Swenson Dan: op.cit, p12.

<sup>4</sup> Ansari, S.L, Bell, J.E. & the CAM-I Target Cost Core Group: Op.cit.

### المطلب الثالث: خطوات عملية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة التوريد

أكد كل من Lockamy & Smith<sup>1</sup> استعمال أسلوب التكلفة المستهدفة كوسيلة لتحسين تسيير سلسلة التوريد. وكما تم التوضيح في دراستهما على أن مفهوم أسلوب التكلفة المستهدفة يمكن استعماله كأداة لتحديد تكلفة سلسلة التوريد، والتي تكون بمقدار يرضي الزبائن والتي تقابل المقدار المناسب لتلبية احتياجاتهم ورضائهم، على اعتبار أن أسلوب التكلفة المستهدفة على اعتبار أنه يدرس مسبقا حاجات و رغبات الزبائن، ومن ثمة القيام بتلبية هته الحاجات والرغبات بربح مستهدف وتكلفة مستهدفة وسعر مستهدف. كما وصف الكاتبين متطلبات الزبائن والعلاقات داخل سلسلة التوريد كعاملين لاختيار الأسلوب الأنسب في سلسلة التوريد، وأكدوا على انه تنتهي عملية التكلفة المستهدفة عند الوصول إلى إرضاء الزبائن بالتكلفة المستهدفة.

أكد Hibbets et all<sup>2</sup> على أن هناك علاقة وثيقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات. حيث حققت هذه الدراسة في العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية التنافسية لأسلوب التكلفة المستهدفة على مستوى 12 مؤسسة من المؤسسات الأمريكية والألمانية<sup>2</sup>.

ويتم استعمال هذا الأسلوب في حال ما إذا كان سعر السوق لم يتجاوز إمكانيات المؤسسة وذلك في أي مرحلة على طول سلسلة التوريد، بل ويضمن أيضا إمكانية مشاركة الأرباح بين أطراف السلسلة<sup>3</sup>. كما يجب أن يتم جعل عملية حساب التكاليف المستهدفة عملية واضحة المعالم بالنسبة لأقسام المؤسسة على مستوى سلسلة التوريد، حيث يتطلب ذلك اندماج الأنشطة والمهام لدعم أسلوب التكلفة المستهدفة، هذه العملية من الضروري أن تقوم على اعتبارات مبدئية للتكلفة المستهدفة، وهي أن المنظمة يجب أن تكون عبارة عن فريق عمل منظم، مما يتطلب ذلك تكامل المجالات الضرورية بالمنشأة مثل نشاط التسويق والشراء والمسؤوليات المالية والمسؤوليات اللازمة لدعم وتشجيع عملية حساب التكاليف المستهدفة وتحديدتها بشكل واضح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Lockamy, A. H. I. & Smith, W. I... op.cit.

<sup>2</sup> Hibbets, A. R., Albright T. & Wilfried, F. op.cit.

<sup>3</sup> Seuring, Stefan, Goldbach, Maria . 2002, op.cit .P217.

<sup>4</sup> عبد السميع محمد ، طيبة احمد: مرجع نفسه، ص78.

### جدول رقم 3-3: الخطوات الرئيسية للتكلفة المستهدفة

على مستوى السوق	على مستوى المنتج	على مستوى المكونات
- تحديد سعر البيع المستهدف - تحديد الربح المستهدف - تحديد التكلفة المستهدفة	- تصميم المنتج للوصول إلى التكلفة المستهدفة	- تصميم المهام لتلبية الوظائف في إدارة التكلفة المستهدفة

Source: Manoj. P. K: targeting Operational Excellence through Cost Management: Some Firm Level Evidence, International Bulletin of Business Administration, 2009, p06-15, p06

ويوضح الجدول رقم 3-3 الخطوات الرئيسية للتكلفة المستهدفة<sup>1</sup>، والتي يمكن شرحها فيما يلي:

#### أولاً\_ تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى السوق:

تتمثل في إجراء البحوث على السوق، تنافسية المؤسسة، وجمع معلومات عن احتياجات ورغبات العملاء، في المنتجات الحالية أو المنتجات المتوقعة والتي في طريقها إلى الإنتاج، ويقصد بها المنتجات التي مازالت رهينة التصميم والتي لم يتم توافرها من خلال الشركات المنافسة. كما انه من الضروري تحديد الأطراف المختلفة على مستوى سلسلة التوريد<sup>2</sup> وتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء من خلال عرض التصور المبدئي للمنتج على عينة من العملاء المرتقبين ويتم قياس ردود أفعالهم بالنسبة للمنتج (الجودة والتصميم والسعر والشكل النهائي...) ثم يتم إجراء تعديل على المنتج وإعادة تصميم المنتج وتحسينه وتعديله حتى الوصول إلى الشكل النهائي للمنتج بناءً على تحليل المعلومات التي تم جمعها من العملاء والموردين أولاً بأول وذلك حتى نتأكد من أن المنتج قد حقق احتياجات ومتطلبات العملاء.

ولذلك فإن هذه الخطوة تهدف إلى تحديد العناصر التالية<sup>3</sup>:

- المنتج الذي تخطط الشركة إلى إنتاجه؛
- السوق الذي ترغب الشركة في اقتحامه؛
- نوعيات العملاء التي سيتم التركيز عليها.

#### أ- تحديد سعر البيع المستهدف:

وهو سعر بيع الوحدة من المنتج الجديد الذي يتحدد على أساس تحليل السوق، ويستخدم كأساس في تحديد التكلفة المستهدفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Manoj. P. K. 2009. TARGETING OPERATIONAL EXCELENCE THROUGH COST MANAGEMENT, Some Firm Level Evidence, International Bulletin of Business Administration, P.P. 06-15, p06.

<sup>2</sup> Lockamy, A. H. I. & Smith, W. I.. op.cit.

<sup>3</sup> عبد السميع محمد ، طيبة احمد: مرجع نفسه، ص79.

إن السعر المستهدف من الضروري أن يبنى على تحليل العوامل المرتبطة بالسوق، وذلك مثل موقع الشركة في السوق ( الحصة السوقية )، وإستراتيجية اختراق السوق، ومدى استجابة ورد فل المنافسة والسعر التنافسي، كذلك السوق المستهدف ونقطة السعر ومرونة الطلب وذلك إذا كانت الشركة في حالة استجابة للتسعير المقترح أو الفجوة التسويقية.

وهناك طرق عديدة لتحديد هذا السعر من ضمنها ما يلي:

- 1- الاعتماد على سعر السوق الحالي مع إضافة نسبة مقابل القيم السوقية للخصائص الجديدة للمنتج كأن يكون ميزة في المنتج والتي لا تتوفر في المنتجات السائدة في السوق.
- 2- الاعتماد على سعر بيع المتوقع، والذي يحقق للشركة حصولها على الحصة المقررة من السوق.
- 3- الاعتماد على سعر السوق مع إضافة نسبة مقابل القيمة السوقية للطاقة.

كما أنه يتم تحديد السعر المستهدف بناء على تحليل السعر الهادف إلى الربح مع اخذ قدرة العملاء على الشراء، وكذا لا بد على المؤسسة ان تدرس استقرار الحاجات والرغبات المختلفة للعملاء حول منتجها من عدمه، هذا ما يسمح لسلسلة التوريد بالتحكم في شكل المنتج فضلا عن خلق قيمة مميزة من خلال المنتج<sup>2</sup>. وينبغي أن يكون هذا السعر يمكن المنافسة به في السوق، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على سعر البيع المستهدف مثل خصائص المنتج، خصائص العملاء المتوقعين وتفصيلاتهم، السوق المستهدف، دورة حياة المنتج، وأسعار السلع المنافسة واستراتيجيات المنافسين، والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بالنسبة للمنتج<sup>3</sup>. والتكلفة المستهدفة التي يجب أن تسعى المؤسسة لتحقيقها هي ما يعبر عنه نظريا بالمساواة التالية<sup>4</sup>:

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

$$(\text{Target sales price} - \text{Target profits} = \text{allowable cost})$$

أو: سعر البيع الذي يحدده السوق - الربح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه = التكلفة المستهدفة

$$(\text{Market driven selling price} - \text{desired profit} = \text{target cost})$$

إن أول خطوة في طريقة التكلفة المستهدفة هي وضع سعر مستهدف للمنتج وهذا هو الاختلاف الجوهرى عن الطريقة التقليدية لحساب التكلفة، حيث أن حساب التكلفة المستهدفة يكون على أساس السعر أي أن هناك توجه نحو السوق. وسواء تعلق الأمر بتحديد سعر منتج جديد أو إعادة تقييم سعر منتج موجود في السوق فإن نقطة البداية تكون من السوق عوضا عن المعايير الداخلية للتكلفة أو تقديرات التكلفة الموجودة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> زامل أحمد: " نحو إطار شامل لتحديد التكلفة المستهدفة "، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الأول، 2007، ص169.

<sup>2</sup> Lockamy, A. H. I. & Smith, W. I. op.cit.

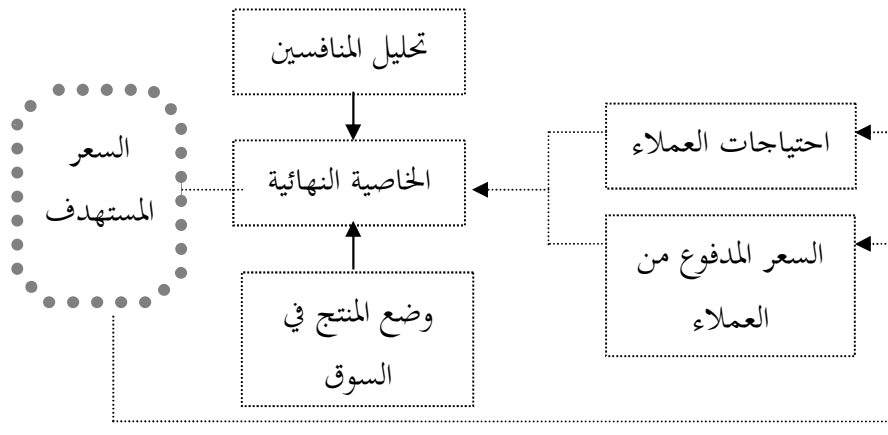
<sup>3</sup> عبد الدائم صفاء: "نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 2001، ص474.

<sup>4</sup> Kwah: op.cit, p52.

<sup>5</sup> Helmut Hergeth 2002. **TARGET COSTING IN THE TEXTILE COMPLEX** in Journal of Textile and Apparel Technology and Management (JTATM), Volume 2, Issue 1, Fall, P.P. 1-10, p 04.

- وفي هذا السياق وخلافا للطريقة التقليدية للتسعير وحساب التكلفة، يتم تحديد الأسعار في نظام التكلفة المستهدفة كما يوضحه الشكل رقم 3-3، ومع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي<sup>1</sup>:
- احتياجات وأذواق ورغبات العملاء: بما يشير إلى الخصائص المادية والوظيفية للمنتج والتي تؤثر على السعر؛
  - السعر المناسب: وهو السعر الذي يستعد العملاء لدفعه مقابل الخصائص ووظائف المنتج بالإضافة إلى التفاوض مع الموردين حول المواد الأولية من أجل تقليل التكاليف وتحسين أداء سلسلة التوريد.
  - تحليل خصائص وأسعار المنتجات المنافسة؛
  - وضع المنتج في السوق ومكانته بين منافسيه؛
  - تحليل المنافسين.

### شكل رقم 3-3: تحديد الأسعار في التكلفة المستهدفة



Source: Driscoll Ganye Kwah: *International Management, An Empirical study of some Swedish firms, 2004, P54.*

أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فإنه لتحديد سعر البيع المستهدف يمكن الاختيار بين أحد الإستراتيجيتين التاليتين<sup>2</sup>:

#### ● إستراتيجية الإختراق:

وبناءً لهذه الإستراتيجية يتم الدفع بأسعار منخفضة مبدئياً للحصول على حصة سريعة من السوق نتيجة لإقبال العملاء على الأسعار المنخفضة خاصة في حالة وجود سلع منافسة تتمتع بنفس الجودة، وتتطلب هذه الإستراتيجية التضحية بالأرباح في الأجل القصير من أجل الحصول على حصة من السوق في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> Driscoll Ganye Kwah: op.cit, p52.

<sup>2</sup> محمد رضا الخلف نضال ومحسن حسن زويلف إنعام: مرجع نفسه، ص196.

### • إستراتيجية تصفح السوق:

وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في حالة كون المنتج يتمتع بخصائص مميزة عن السلع المنافسة، وتقضى هذه الإستراتيجية بتحديد أسعار مرتفعة مبدئياً لتعظيم الأرباح في الأجل القصير ثم تخفيض هذه الأسعار فيما بعد للتجاوب مع السوق والمنافسة.

وتقوم المنظمة بإختيار واحدة من الإستراتيجيتين السابقتين وفقاً لأهدافها، وينبغي التنبيه على أن مدخل التكلفة المستهدفة يركز على العميل في التسعير إذ ينبغي على الإدارة معرفة تفصيلات العملاء وردود أفعالهم تجاه السعر المتوقع أو المستهدف.

يعتبر تحديد أسعار المنتجات الجديدة صعباً جداً لأن المؤسسة لا تكون لديها أية معلومات تاريخية حول تكلفة هذه المنتجات لتقييم على أساسها تطور السوق. والإستراتيجية الأكثر ملاءمة في هذه الحالة هي القيام بدراسة سوق مكثفة، دراسة منتجات وتقنيات المنافسين... إلخ. وتقييم تلك العوامل التي ستساعد المنتج على تقدير تكلفة الإنتاج وسعر البيع وتقييم الربح المتوقع<sup>1</sup>.

تساعد المعلومات المتعلقة بنوعية المنتجات المتواجدة في السوق، وظائفها، التكنولوجيات الحديثة، التصاميم الجديدة، التغيرات البيئية... إلخ. المنتجين على تعديل وإعادة هيكلة نظام التسعير. كما أن توفر بعض المعلومات التاريخية المتعلقة بأداء المنتج السابق يجعل إعداد مخطط السعر أسهل.

وعادة ما يتم تعديل سعر البيع الحالي نتيجة إضافة وظائف أو خصائص جديدة للمنتج وهذا ما يسمى بالتعديل على أساس الوظائف كما يمكن أن يكون تعديل السعر ناتج عن التعديل في الخصائص المادية للمنتج أو على أساس المنافسين. وفيما يلي بعض من التفصيل<sup>2</sup>:

- **تعديل السعر على أساس وظائف المنتج:** في هذه الحالة يكون التسعير بناءً على سعر المنتج الموجود في السوق والتعديل الوظيفي الذي سيطراً عليه. فإذا تمت إضافة أو إزالة وظيفة للمنتج، فإن قيمة هذه الوظيفة سيتم إضافتها أو طرحها من سعر المنتج الموجود في السوق للحصول على سعر المنتج بعد التعديل الوظيفي الذي طرأ عليه.

- **تعديل السعر على أساس الخصائص الفيزيائية للمنتج:** أي الكيفية التي تتأثر بها طريقة تحديد الأسعار بالخصائص المادية المرتبطة بالمنتج مثل فكرة الوزن، قوة الحصان البخاري، التأثير على المحيط... إلخ بالنسبة للسيارات. وقد يحظى هذا بعناية كبيرة عندما تكون الخصائص الوظيفية للمنتج مرتبطة بخصائصه المادية وعندما تكون التغيرات الوظيفية بطيئة جداً.

<sup>1</sup> Driscole Ganye Kwah: op.cit, p53.

<sup>2</sup> Driscole Ganye Kwah: op.cit, p54.

- تعديل السعر على أساس المنافسين: تضع المؤسسة السعر آخذة بعين الاعتبار المنافسين وخصائص منتجاتهم. وتمثل الإستراتيجية الرئيسية في تقدير قيمة التميز التي تتحصل عليها منتجات المنافسين بناء على وظائفها وخصائصها.

#### ب- تحديد هامش الربح المستهدف:

وهو الهامش الذي يجب أن تحققه المنظمة من المنتج لتحقيق أهداف الربح طويلة الأجل، وهذا الهامش يتم تحديده بناء على عوامل كثيرة مثل الربح المتوقع، والنتائج التاريخية، وتحليل المنافسة. وينبغي أن يكون هامش الربح واقعي وكافي لتعويض تكاليف دورة حياة المنتج<sup>1</sup>.

إن هامش الربح المستهدف يتحدد من خلال الأخذ بعين الاعتبار جميع الأرباح التجارية. ويستعمل هامش الربح المحدد في مرحلة التصميم<sup>2</sup>.

الخطوة الأخيرة على مستوى السوق تتمثل في تحديد الربح المستهدف، وذلك بوضع ربح مستهدف للمنتج وذلك بناء على إستراتيجية الربح طويل المدى للمؤسسة وإستراتيجية حصة المنتج من السوق في المدى القصير<sup>3</sup>. ويجب أن يكون تحديد الربح المستهدف للمنتجات الجديدة مرتبطا بالتخطيط الاستراتيجي لأرباح الشركة. ويجب أن يكون تطوير هذه المنتجات في تناسق وتجانس مع استراتيجيات وأهداف إدارة الشركة<sup>4</sup>.

إن الربح المستهدف يتحدد على أساس العائد على المبيعات الذي تريد المؤسسة تحقيقه بدلا من العائد على الاستثمار وذلك لأسباب تقنية وإستراتيجية. يتمثل السبب التقني في كون المصنوعون في حاجة لإنتاج منتجات متعددة وبكميات قليلة للحفاظ على بقائهم في الأسواق التي تتميز بسرعة تطورها، ومن المستحيل استعمال العائد على الاستثمار لحساب ربحية كل منتج من منتجاتهم. أما السبب الإستراتيجي فيتمثل في كون العائد على المبيعات أفضل اختيار لوضع الاستراتيجيات طويلة الأجل، حيث يحتاج المصنعون إلى التركيز على ربحية حافطة منتجاتهم والدور الذي يؤديه كل منتج فيها<sup>5</sup>.

وهناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية تحديد هامش الربح المستهدف والتي لا بد من أخذها في الاعتبار.

<sup>1</sup> عبد الدائم صفاء: مرجع نفسه، ص474.

<sup>2</sup> Yalçın Selçuk: op.cit, p125.

<sup>3</sup> Helmut Hergth: op.cit, p05.

<sup>4</sup> حسين علي حسين احمد: 2002، ص96.

<sup>5</sup> Driscoll Ganye Kwah: op.cit, p54.

## 1- العوامل الداخلية :

تتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

• **التخطيط الإستراتيجي (الطويل-المتوسط أو القصير الأجل):** تؤثر السياسة أو الخطة الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة في تحديد هامش الربح المستهدف، بحيث أنه إذا كانت الخطة طويلة الأجل فهذا يعني أنه سوف يتم تحديد ربح بسيط أو معقول أملاً في تحقيق الربح المطلوب للمنتج مستقبلاً بعد تحقيق الاسم والشهرة والمزيد من العملاء. أما في حالة وضع خطة قصيرة الأجل، فهذا يعني تحديد ربح مستهدف كافي أو كبير حتى يستطيع تحقيق الأرباح المطلوبة في المدة القصيرة المحددة، وإن قرار الإدارة في وضع خطة قصيرة أو طويلة الأجل يُبنى على أساس العديد من العوامل والظروف البيئية المحيطة أهمها المنافسة ونوع الصناعة.

• **المرونة في وضع هامش الربح المستهدف:** تعتبر المرونة من العوامل المهمة في تحديد هامش الربح المستهدف، بحيث أنه قد يتم وضع هامش ربح مستهدف لمنتج معين وبعد نزول هذا المنتج إلى السوق يظهر أن هذا الربح أكثر أو أقل مما كان يجب أن يكون عليه، وبالتالي لا بد أن يكون هنالك خطة تقتضي التغيير بالزيادة أو النقص على هذا الربح لما تقتضيه المصلحة.

• **الربح الكلي:** يتأثر الربح المستهدف الموضوع لمنتج معين بالأرباح المستهدفة لجميع المنتجات الأخرى الموجودة في الخط الإنتاجي، بحيث أنه قد يكون الربح المستهدف الموضوع للمنتج محل الدراسة أقل بكثير أو نسبياً بالنسبة لبقية المنتجات في المشروع، وإن السبب في ذلك هو عدم إمكانية وضع ربح أعلى لهذا المنتج في ذلك الوقت وأن إنتاج هذا المنتج ذو أهمية كبيرة في ترويج بقية المنتجات الأخرى الموجودة في الخط الإنتاجي والتي ربحيتها عالية.

## 2- العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية فيما يلي:

• **تحليل المنافسين:** مما لا شك فيه أن تعتبر عملية تحليل المنافسين من أهم العوامل في تحديد هامش الربح المستهدف للمنتج، بحيث يتم دراسة المنتجات المنافسة بشكل كافي يمكنهم من التعرف على وضع أو مكانة منتجهم بالنسبة للمنتجات الأخرى المنافسة، وذلك لمحاولة تقديم المثل أو الأفضل حسب الإمكانيات المتاحة للمشروع والخطة الموضوعية.

• **كمية المبيعات:** تحدد كمية المبيعات التاريخية أو المتوقعة للمنتج في عملية تحديد الربح المستهدف، فإذا كانت كمية المبيعات التاريخية أو المتوقعة كبيرة فإنه يتم وضع هامش ربح مستهدف قليل أو معقول لأن زيادة المبيعات سوف تحقق الربح المطلوب، أما إذا كانت كمية المبيعات التاريخية أو المتوقعة كبيرة فإنه يتم وضع هامش ربح أعلى حتى يمكن تحقيق الربح المطلوب.

• **ضرورة أو كمالية السلعة:** تتأثر عملية تحديد الربح المستهدف لأحد المنتجات بمدى كون ذلك المنتج من المنتجات الضرورية أو المنتجات الكمالية، بحيث أنه كلما كان المنتج من السلع الضرورية فهذا يمكن الإدارة من وضع سعر أعلى مما لو كان المنتج من السلع الكمالية، ولكن إن عملية اعتبار المنتج من المنتجات الضرورية أو الكمالية يختلف باختلاف المستهلكين والبيئة والحضارات وليس له مقياس محدد، كما أن بعض من السلع الضرورية تتلقى الدعم من قبل الحكومات ويتم التحكم في وضع أسعارها وأرباحها المستهدفة.

• **مستوى دخول العملاء:** يختلف الربح المستهدف الموضوع من قبل الإدارة لأحد المنتجات باختلاف السوق التي سوف يتم بيع المنتج فيها ومستوى دخول العملاء في هذه السوق، بحيث أنه لو كان لهذا المنتج أسواق وأفطار عديدة لبيعه فهذا يعني وجود تفاوت في الربح المستهدف الموضوع له حسب السوق التي يباع فيها وحسب دخول العملاء في تلك السوق، فكلما ارتفع دخل العملاء كلما كان بالإمكان وضع سعر مستهدف أعلى وكلما قل الدخل كلما وجب تخفيض هذا الربح.

#### ج- تحديد التكلفة المسموح بها:

وهي أمر حيوي لتحقيق المزيد من الأرباح، وأداة إستراتيجية للمنظمة لإدارة الأرباح المستقبلية<sup>1</sup>. وقد تم الاعتراف بالتكلفة المستهدفة في كثير من الأحيان بأنها أداة فعالة<sup>2</sup>. فالتكلفة المستهدفة في الأساس هي الفرق بين أسعار مبيعات المنتجات والأرباح المرغوبة<sup>3</sup>. والتكلفة المستهدفة يتم استخلاصها من خلال طرح بسيط<sup>4</sup>. يتم طرح الربح المستهدف من السعر المستهدف للوصول إلى التكلفة المستهدفة<sup>5</sup>.

#### ثانياً\_ تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج:

إن التكلفة المستهدفة (المسموح بها) التي تم احتسابها في المرحلة الأولى لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة أو الموردين. وفي هذه المرحلة يتم تقدير تكلفة المنتج التي يمكن بلوغها بالنظر إلى مؤهلات المؤسسة وتكنولوجياها وعموماً تكون هذه التكلفة المقدرة أكبر من التكلفة المستهدفة وينبغي محاولة امتصاص هذا الفرق الموجود بين التكاليفتين<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Mohamed. M, El-Dynasty, **A FRAMEWORK TO ACCOMPLISH STRATEGIC COST MANAGEMENT**, P.P. 01-63, p40.

<sup>2</sup> Abdulah Sabir Rizgar, 2011. **USING TARGET COSTING TO INVESTIGATES COMPETITIVE PRICE**, World Academy of Science, Engineering and Technology, 2011, P.P. 631-638, p631.

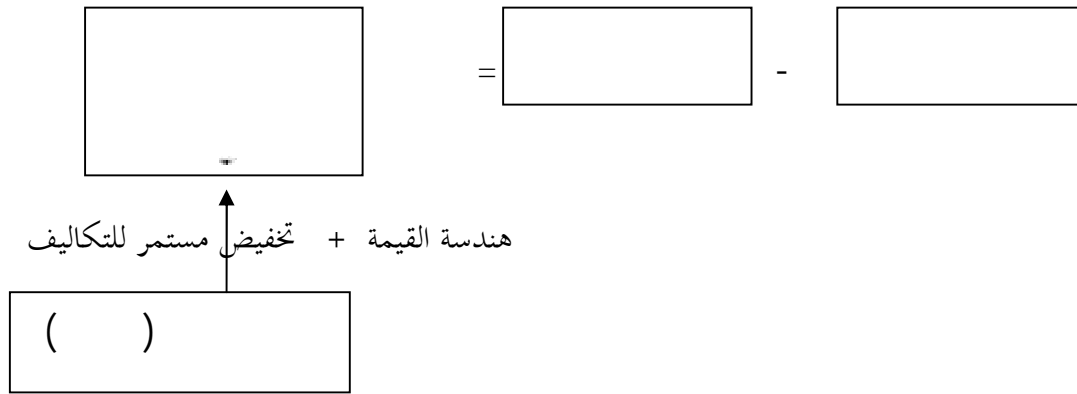
<sup>3</sup> Ducharme Lee and Lucansky Patrick, 2002. **TARGET COSTING**, A Total Cost of Ownership Approach.

<sup>4</sup> Alazard Claude, Separi Sabine. 2010. **CONTROLE DE GESTION**, 2em edition, Dunod, Paris, p633.

<sup>5</sup> Sanati Alireza, Hematfar Mahmud, nooryan Saeid, op.cit.

<sup>6</sup> Thierry Cuyaubere, Jacques Muller. 2004, **CONTROLE DE GESTION MANUEL DEFC**, épreuve N° 7, Paris: Groupe Revue Fiduciaire, 7ème édition.

شكل رقم 3-4: طريقة التكلفة المستهدفة



Source: Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI: *Contrôle de gestion*, 2em edition, Dunod, Paris, 2010, p631.

أي أنه في هذه المرحلة يتم تصميم المنتج بحيث يتوافق هذا التصميم مع التكلفة المستهدفة. وتحسب التكلفة المقدر للمنتج الجديد بناء على البيانات المتوفرة حول تكاليف المنتجات الحالية. وغالبا ما تؤخذ هذه البيانات من نظام التكاليف المعيارية التقليدي ويتم القيام بعمل إضافي لتجزئة التكلفة الكلية للمنتج على مركباته. أما إذا كان المنتج جديدا كليا فإن تقدير التكلفة يكون تقريبا وذلك من خلال المقارنة بالمنتجات الموجودة أو المشابهة<sup>1</sup>.

بعد تقدير التكلفة وتحديد الفجوة الموجودة بينها وبين التكلفة المستهدفة والتي تمثل القيمة التي يجب أن تخفض بتأثيره

إلى في هذه

يحدده

Cooper Slagmulder

في

للتسيير<sup>2</sup>.

يتم التركيز على تخفيض تكاليف، وتنقسم عملية التخفيض على مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: تخفيض في الفرق ينتج عن التحسينات التي تتم في مرحلة التصميم فيما أن نسبة كبيرة

تحدد في هذه المرحلة، تركز التكلفة المستهدفة على تصميم

في مرحلة التصميم 70 إلى 80

10 إلى 20 من التكاليف في هذه المرحلة.

مخططة في

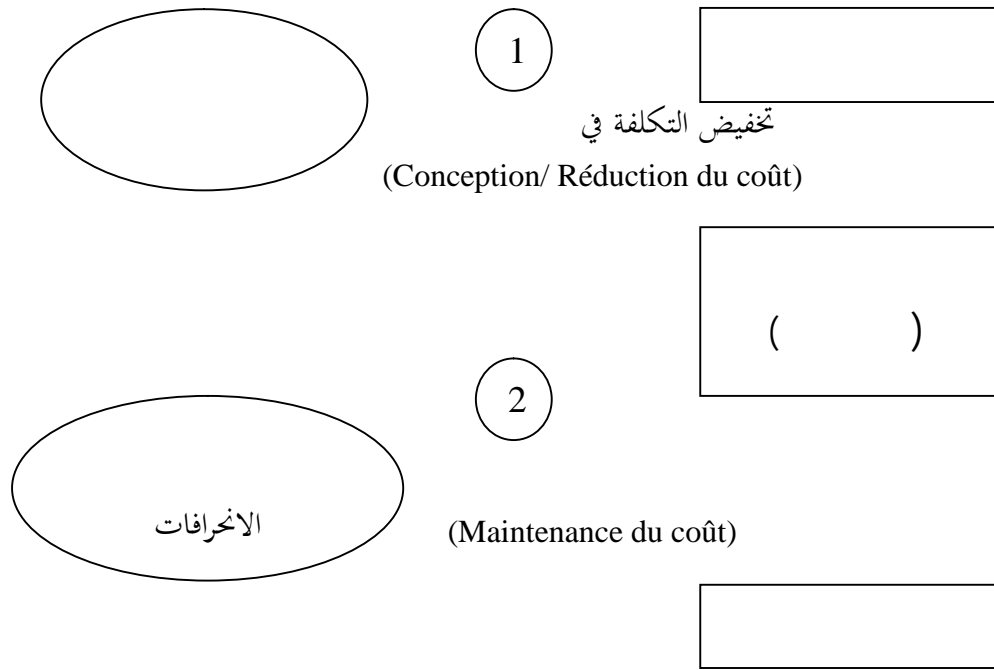
وتعتبر هذه

<sup>1</sup> Alazard Claude, Separi Sabine: op.cit, p631.

<sup>2</sup> Harri Kulmala I. I op.cit.

المرحلة الثانية: تكون في مرحلة الإنتاج في  
بحيث لا تضيق الظروف  
1. Takao Makido : " تخفيض : تخفيض معايير  
في " تخفيضها " .  
في " إلى تقترح  
في في أدناه. Makido

### شكل رقم 3-5: نموذج Makido للتحكم في التكاليف



Source : LORINO Philippe, Méthodes et pratiques de la performance : Le guide de pilotage, Paris : Les Editions D'Organisation, 1997a, p412.

### ثالثاً\_ تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات:

وفي حالات  
إلى وظائف  
2.  
فرعية وتعاد نفس العملية التي تمت في المرحلة الثانية على مستوى ولكن هذه المرة على  
تم هذه المرحلة بالتوازي مع المرحلة الثانية التي تكون على مستوى

<sup>1</sup> ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, Contrôle de gestion : Manuel et Applications DEFC épreuve N° 7, Paris : Dunod, 5 ème édition, 2001.

<sup>2</sup> Helmut Hergeth: op.cit, p07.

### خلاصة الفصل الثالث:

عالجنا في هذا الفصل التقنيات الرائدة في تسيير الـ

بالمؤسسات الاقتصادية، فقد بينت الدراسات الطور الملحوظ الذي وصلت إليه هذه التقنيات تعتبر إدارة

هذه

ة معينة بشكل كبير، وينتج عن أسلوب نتائج جيدة عن غيره من الأساليب، لهذا

لا يمكن الجزم عن تقنية ما لكونها جيدة على مستوى مؤسسة ما في كل الأوقات، وإنما التطورات الحديثة تلزم

على المؤسسات بإجراء تحديثات دائمة ومستمرة على طرق عملها وأساليبها التي تستخدمها.

هذه التقنيات قد تحصلت على استعمال متزايد من قبل المؤسسات كأدوات تساعد على معرفة

التحكم في على اعتباره

على اله والموجود في خطط وبرامج المؤسسة والمرتبط أساسا بتح .

التقنيات التي تم تطبيقها على مستوى سلسلة التوريد والتي ح ت باهتمام كبير من طرف المؤسسات لكونها قادرة

على مواجهة التحديات المرتقبة في ظل حساب التكاليف من تحقيق ميزة تنافسية والتحسين المستمر في

.

من بين التقنيات التي تدرس وتحلل وتقوم بتسيير

حيث تم التركيز

والتي تم تطبيقها في العديد من المؤسسات

.

محاكاة هذه التقنية في الدراسة المـ

وحققت نجاح كبير، من خلال ذلك

## تمهيد:

مع زيادة اتجاه مختلف دول العالم إلى جودة الحياة وازدياد تعقد نواحيها وتعدد أركانها وجوانبها برزت ضرورة الاعتماد على مناهج صناعة المستقبل. فالمستقبل يولد من رحم الحاضر، وإن إرهاباته وبدائياته الأولية قائمة بيننا الآن.

تريد المؤسسات تحقيق أعلى ربحية من أقل التكاليف، وهو الأمر الضروري الذي يساعد على تحقيق التنافسية، لذلك لابد علينا من دراسة جوانبها ونواحيها والتعمق في مجالها وكل الأمور التي تضيف للمؤسسات الإمكانيات والقدرات تنافسية المختلفة كتخفيض التكاليف والتحم فيها ومراقبتها على مستوى المؤسسة، لكن ما يهمنا في هذا الصدد هو تكاليف سلسلة التوريد.

لابد من التركيز على المزايا التنافسية والاستراتيجيات التنافسية الموجودة في سلسلة التوريد، وكذلك الشأن بالنسبة لاتجاهات سلسلة التوريد التي تساعد على الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

بناءً على ذلك، قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث أن المبحث الأول كان بعنوان تنافسية سلسلة التوريد أما المبحث الثاني فيتمثل في فرص البحث عن مزايا تنافسية على مستوى سلسلة التوريد والمبحث الثالث هو الاستراتيجيات التنافسية وإدارة سلسلة التوريد بينما المبحث الرابع بعنوان اتجاهات سلسلة التوريد التي تساعد على الحصول على ميزة تنافسية.

## المبحث الأول: سلسلة التوريد التنافسية

### تمهيد:

إن هناك العديد من التفسيرات والتحليلات المتباينة لمعنى التنافسية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لكن ما نعلمه حول التنافسية بين المؤسسات هو تميز مؤسسة عن أخرى في تقديم الخدمات بجودة عالية وسعر منخفض.

إن التنافسية على مستوى سلسلة التوريد قد أوليت اهتمام كبير في العديد من الدراسات التفسيرية، فتعددت المؤلفات العلمية التي أشارت إلى أهمية دراسة التنافسية على مستوى سلسلة التوريد، ومحاولة الوصول بالمؤسسة إلى سلسلة توريد تنافسية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لأنه كما نعلم أن التنافسية في وقتنا الحالي لا ينظر إليها بالنظرة التقليدية والمتمثلة في التنافسية بين المؤسسات، وإنما ينظر إليها كتنافسية بين سلاسل توريد المؤسسات.

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

### أولاً\_ نظرة عامة حول التنافسية:

تباينت الرؤى والتفسيرات والتحليلات حول متى وأين بدأت فكرة التنافسية في الظهور والبروز على الصعيد العالمي، تلك التفسيرات والتحليلات كان أبرزها ثلاثة تفسيرات والتي أدت إلى ظهور التنافسية يمكن إيجازها في ما يلي<sup>1</sup>:

**التفسير الأول:** يرجع نشوء فكرة التنافسية للسياسات الليبرالية المتشددة التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية الكلية وحدثت من مقدرة السياسات الاقتصادية العامة في القيام بهذا الدور.

**التفسير الثاني:** يرجع نشأة التنافسية كرد فعل على ما شهده عقد السبعينات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع، الأمر الذي حدا بأنصار التنافسية للارتياح من أن يؤثر استمرار النمو الاقتصادي العالمي وخاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية الإنسانية، وأن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة عن استنزاف الموارد والتوازنات البيئية العالمية...

**التفسير الثالث:** يرجع نشأة التنافسية للثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة للضعف الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية.

إن الميزة التنافسية بشكل عام تدور حول الميزة المكتسبة من خلال تقديم أفضل وأحسن وراقي الخدمات لأكبر عدد من العملاء أو الزبائن، وذلك إما في تخفيض للسعر أو في تقديم المنتجات والخدمات بجودة متميزة عن باقي مقدمي نفس السلع أو المنتجات أو الخدمات. وهذا ما يسمح بزيادة الأرباح وتوفير حصة سوقية لمدة طويلة من الزمن.

هذا ما يثير الجدل أو يؤكد على ضرورة الانتباه فيما يخص الاستراتيجيات المتعلقة بإنتاج منتج معين أو الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر.

بالتالي لابد من تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية الملائمة على مستوى المؤسسة للوصول إلى أنجح وأحسن النتائج.

<sup>1</sup> : التنافسية كآلية من آليات العوامة الاقتصادية ودورها في دعم الجهود والنمو والتنمية في العالم  
الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011 20.

## ثانياً\_ مفهوم المزايا التنافسية:

إن جوهر الاندماج في عالم الأعمال هو في غالب الأمر أن تبحث في العمق عن المعنى الفعلي للميزة التنافسية، وبالأساس فإن الميزة التنافسية تجيب على السؤال الذي قدمه <sup>1</sup> Barone " ما الذي يجب توفيره للعملاء قبل الدخول في خضم المنافسة؟"

إن الدراسة العميقة والمستفيضة لاحتياجات ورغبات العملاء قبل الدخول في سوق تسودها المنافسة سيكون ذلك بالغ الأهمية ومن المفيد للمؤسسة، لأن من الضرورة بمكان معرفة هذه الاحتياجات والرغبات فضلاً عن التطلعات والأمان والخواطر التي يريدها العملاء. إن معرفة أو محاولة الوصول بدقة إلى ما يفكر فيه العملاء أمر يسمح للمؤسسة من توفير قاعدة صلبة للشروع في الإنتاج وتقديم الخدمات<sup>2</sup>.

إن مقارنة المصطلحات وفحص دلالاتها، أمر بالغ الأهمية للباحث المتخصص، والمهتم بأمور صناعة المزايا التنافسية، والذي يتصدى لقضايا الإبداع والابتكار، ولمفاهيمها المختلفة حيث إن لمزايا التنافسية مفهومًا ارتقائياً خاصاً، يزيد في خصوصيته على خصوصية مفهوم المزايا المطلقة، وخصوصيات مفهوم المزايا النسبية التي تمتلكها الدول، ويرجع ذلك إلى أن المزايا المطلقة والنسبية تعني وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر، أي أنها مزايا طبيعية متمثلة في: (وفرة المواد الخام، أو وفرة رأس المال، أو وفرة الأيدي العاملة، أو وفرة الإدارة والتكنولوجيا)...

كما لا بد على الفرد من استعماله لممتلكاته ومواهبه وقدراته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبدائل، واكتشافه من خلال البحث والدراسة للجديد<sup>3</sup>.

أما في ما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية فيعود الفضل أولاً لشميرلين (1939) الذي وضع هذا المفهوم ثم جاء بعده سالزنيك (1959)، والذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة. وبعد هاذين الكاتبين جاء كل من شندلر وهوفر و وضعاً تعريفاً لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة

<sup>1</sup> Barone, M.J. and T.E. DeCarlo. 2003. **EMERGING FORMS OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR AGRICULTURAL PRODUCERS.** Midwest Agribusiness Trade Research and Information Center Research Paper 03-MRP 5.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، 2006، ص18.

<sup>3</sup> احمد الخضيرى محسن: صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص23.

المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين. من جهتهما يرى كل من بورتر و داي (1984، 1985) أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، المتغير التابع)<sup>1</sup>.

ولقد جاء بورتر بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة. فالميزة التنافسية هي قوة دافعة تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها وتؤثر على سلوكهم، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بالتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة<sup>2</sup>.

لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدراتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق.

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة ( تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى<sup>3</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن تنافسية المؤسسة تتمثل في قدراتها على الحصول على نصيب من السوق، أي القدرة على الفوز برضا المستهلك، وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على توفير منتجات وإيصالها للمستهلك بكفاءة وفعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق، ومن ثم فإن الميزة التنافسية مفهوم إستراتيجي يعكس الوضع التنافسي الجديد والمستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها ويتجلى ذلك الوضع في تقديم تلك المؤسسة لمنتجات تتميز بخصائص مفردة تجعل العميل يدفع أكثر، أو يتجلى ذلك في تقديم منتجات لا تقل قسمة عن بقية المنتجات التي يقدمها المنافسون لكن بسعر أقل. وعليه فإن الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلا الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل.

وتخص الميزة التنافسية المؤسسات، وتأخذ أشكالاً مختلفة، مثل السعر التنافسي، المنافع المقدمة للزبائن، والتي لا تقدم من طرف المنافسين الآخرين.

Michael. PORTER. 1985. **COMPETITIVE ADVANTAGE**. New York: Free Press.

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

<sup>3</sup> مرسي نبيل خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص61.

في دراسته لنظرية الميزة التنافسية صمم مايكل بورتر نموذج استطاع من خلاله قياس القدرة التنافسية. هذا النموذج يقوم على جملة من المتغيرات الاقتصادية الجزئية باعتبار أن التنافس يتم ما بين الدول، وهو ما قام بهما المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية الواقع مقره بسويسرا (Word Economic Forum : W.E.F)، اعتمادا على تقريره الخاص بالتنافسية العالمية.

إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة، من مال، موارد بشرية، تكنولوجيا تسمح بالنهاية من إنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن.

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على التكلفة، والعمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يميلون للمنتج الأقل سعرا. وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة استعمال موارده إلا استعمالا عقلانيا يضمن تحسن الإنتاجية وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، بما يضمن تسويق أكبر عدد من الوحدات وتحقيق ربح من ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية لا تقتصر على المجال الإنتاجي، بل هي أيضا تخص مجالات التسويق، التمويل<sup>1</sup>.

كما يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالحصول على نصيب من السوق يضمن لها تحقيق أرباح معينة عن طريق التميز عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع. كما إن هذا التميز يتحقق بعرض نفس المنتجات، الذي يعرضه بقية المنافسين، لكن بمواصفات تختلف عن مواصفات الآخرين، سواء من حيث الشكل، التغليف<sup>2</sup>.

إن المنافسة التي تقوم ما بين الأفراد المؤسسات تدفع بها إلى تطوير قدراتها التنافسية، وهكذا تظهر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلا الاستغلال الأمثل لمواردها الذي ينعكس في شكل تحسين للإنتاجية، تخفيض التكاليف وجلب أكبر للزبائن، بما يضمن تحقيق أرباح<sup>3</sup>.

إن القدرة على تحقيق ميزة تنافسية عالية بالنسبة للمؤسسة تتوقف أساسا على الاستخدام الجيد لعوامل الإنتاج المختلفة، وعلى توفير الشروط اللازمة للحفاظ على نصيبها من السوق أو العمل على توسيعه. وتوفير هذه الشروط هو وحده الكفيل بتزويد المستهلك بالسلع والخدمات التي تضمن بقاءه مرتبطا بتلك المؤسسة، وهو ما يعني ضمنا تقديم سلع وخدمات أحسن من بقية المنافسين، هذه

<sup>1</sup> ايجاد محمد الكومي: استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

<sup>2</sup> شارلز وجارث: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2001.

<sup>3</sup> Percerou, R. 1984. **ENTREPRISE : GESTION ET COMPETITIVITE**, Economica.

القدرة التنافسية يتم بناؤها على المستوى الداخلي، وقد تظهر ظروف تدفع بالمؤسسة إلى دخول أسواق خارجية، وعندئذ يتعين عليها أيضا بناء قدرة تنافسية تراعى فيها ظروف ومتغيرات السوق الدولية، من طلب وعرض ومنافسة.

خلاصة القول أن الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق يضمن لها في الأخير تحقيق أرباح تضمن لها الاستمرار.

### ثالثا\_ تعريف الميزة التنافسية:

وهناك العديد من التعاريف التي تم تقديمها حول مصطلح التنافسية، وتباين التعاريف المقدمة في شأنه. لكن يمكننا وبإيجاز تقديم بعض التعاريف كما يلي:

يعرف Enright التنافسية على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط".<sup>2</sup>

أما الداوي فقد أكد على أنه "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع".<sup>3</sup>

كل هذه التعاريف تصب في وعاء واحد ألا وهو التميز، فمنها من أكد على ضرورة التميز في التزويد بكفاءة وفعالية عن المنافسين، وهناك من أشار إلى ضرورة تبني الاستراتيجيات المثلى للوصول إلى المركز الجيد، أما الإشارة الأخرى كانت حول ما يسمى بالإبداع والذي يمنح أيضا المؤسسة مركز وميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

<sup>1</sup> Enright, M.J. 1992. WHY LOCAL CLUSTERS ARE THE WAY TO WIN THE GAME WORLD LINK.

<sup>2</sup> معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص08.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص259.

## المطلب الثاني: فلسفة سلسلة التوريد التنافسية

ترى (1996) Harland أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يستخدم وفقا لطبيعة البحوث والدراسات التي تجرى بشكل عام ووفقا لأهداف وطبيعة تلك الدراسات. وتعتقد أيضا بأن بعض الباحثين يفرقون بين مفهومين لسلسلة التوريد، الأول يتعلق بعمليات وأنشطة منظمات الأعمال والتي تتضمن أنشطة أساسية وأنشطة داعمة كما أشرنا في الفصل الأول، أما عن المفهوم الآخر يعود للهيكلة التنظيمي، حيث تختلف مكانة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وتضيف Harland بأن باحثين آخرين يعتقدون بأن إدارة سلسلة التوريد تتعلق بطبيعة العلاقات القائمة بين الأعضاء المشاركين في سلسلة التوريد الكلية. أي بعبارة أخرى أن بعض الباحثين ينظرون إلى سلسلة التوريد على أنها عمليات الأعمال المختلفة التي تنشأ بين المورد والمنظمة، بينما آخرون ينظرون لنفس السلسلة على أنها الأشكال المختلفة من الروابط أو العلاقات القائمة بين المؤسسات المشاركة في عملية التوريد<sup>1</sup>.

تتعلق فلسفة سلسلة التوريد باتجاهات المؤسسة نحو السلسلة، إذ قد تمنح مثل هذه الفلسفة المؤسسات ميزة تنافسية لعمليات التوريد، من خلال رؤية عمليات المؤسسة كجزء من المحتوى الكلي لشبكات الأعمال للأعضاء المشاركين، ومن خلال تفاعل المؤسسات داخل هذه الشبكة. وبذلك فإن فلسفة سلسلة التوريد يمكن أن تشكل حجر الزاوية لقرارات مصادر العمليات والتوريد وأهدافها التنافسية<sup>2</sup>.

اختلفت الرؤى من طرف العديد من الباحثين إلى فلسفة سلسلة التوريد التنافسية، فكل منهم يأخذها من الزاوية التي يراها منها. فمن خلال كل ما سبق يمكن القول بأنه تتضمن فلسفة سلسلة التوريد مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بدءا من موردي الموردين إلى زبائن الزبائن، حيث تجلب المؤسسة المواد الأولية من موردي الموردين وتقوم بتحويلها إلى منتجات بغية تحويلها إلى زبائن الزبائن. وذلك من خلال تبني فلسفة تلبية الحاجات والرغبات المختلفة للزبائن وإرضائهم بجودة هذه المنتجات، كما يجب أن تكون هذه المنتجات ذات ذو تكلفة تنافسية للمؤسسة وسعر تنافسي بالنسبة للزبائن.

<sup>1</sup> Ch., Harland. 1996. **SUPPLY NETWORK STRATEGIES**, The case of health supplies, European Journal of Purchasing & Supply Management, V2, N4, P.P. 183-192, p188.

<sup>2</sup> John T. Mentzer. 2001: **DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS**, V22, N 2.

### المطلب الثالث: طبيعة صناعة المزايا التنافسية

تشكل طبيعة صناعة المزايا التنافسية، من كونها متحركة ومتفاعلة لا تهدأ ولا تتوقف، بل هي في تفاعلها وتحركها تولد الدافع نحو التجدد، ونحو البحث، ونحو الاختراع.

وعملية صنع المزايا التنافسية عملية دائمة ومستمرة، وهي تعبير عن حالة عملية متحركة للأمام وهي متنامية ومتزايدة، وهي فوق كل ذلك يتم إيجادها من خلال عمليات البحوث والدراسات من أجل التطويل والإبداع، ومن عملية الاكتشاف والابتكار... ومن ثم فإن لها نوعين من الروافد هما<sup>1</sup>:

**النوع الأول:** رافد الكشف والبحث والدراسة المستمرة من خلال الجهد التطويري الدءوب للوصول إلى الأحسن والأرقى والأفضل، وهو رافد شديد لأنه قائم على إصلاح العيوب ومعالجة أوجه القصور فيما هو قائم، وزيادة أدائه ليصبح أفضل.

**النوع الثاني:** رافد الابتكار والإبداع، والذي يتيح اكتشاف الجديد، ويتيح أيضا الوصول إلى غير المعروف، الأكثر إيمارا وإشباعا، خاصة ذلك الابتكار الذي يحل محل القائم، أو يضيف مجالات غير مسبقة إلى الاحتياجات العصرية.

### المطلب الرابع: وصف الميزة التنافسية

ارتبط وصف الميزة التنافسية بمساهمات "بورتر" الذي عدّها هدفا استراتيجيا، وحددها بنوعين أساسيين من الميزة التنافسية، وهما ميزة التكلفة وميزة الاختلاف، بنما اتجه "هوفر" إلى النظر إلى الميزة التنافسية بكونها الفريد الذي تتخذه المنظمة مقابل موقع منافسيها من خلال توظيف الموارد. ويمكن تناول الميزة التنافسية المستدامة كإطار موجه للتفكير الاستراتيجي لقرارات المنظمة الإستراتيجية. وبناء على ذلك يمكن القول أن الشركة تمتلك ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أعلى من معدل أرباح الصناعة أو ما يعبر عنه بنسب العائد على المبيعات أو العائد على الأصول.

فالمنظمة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة في المنظمات المنافسة، وعندها لا تستطيع تلك المنظمات الحصول على موارد ضرورية تمكنها من محاكاة تلك العمليات. ومن ثم فالميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> احمد الخضيرى محسن: 32.

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتري؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتري وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

---

<sup>1</sup> : نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى،

عبد الحسين الطائي  
الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، 155.

## المبحث الثاني: فرص البحث عن مزايا تنافسية على مستوى سلسلة التوريد

### تمهيد:

إن الشغل الشاغل للمؤسسات في الوقت الحالي هو الحصول على مزايا تنافسية نظرا لصعوبة البقاء في الأسواق المكتظة بالمنافسين. فكل يوم نرى منتجات جديدة ومستحدثة ومسايرة للتطورات التكنولوجية، لذا فإنه لا بد من التأكيد على ضرورة الحصول أو البحث المستمر عن الميزة التنافسية ليس فقط من ناحية الإبداع أو القدرة على تقديم منتجات متميزة عن المنافسين أو تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية متميزة عن الغير، وإنما أيضا التميز على مستوى سلسلة التوريد.

أصبح كما أشار Martin سابقا التنافس بين سلاسل توريد المؤسسات وليس بين المؤسسات، لذا فإنه من الضروري على المؤسسة أن تبحث عن فرص تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية على مستوى سلسلة التوريد.

## المطلب الأول: معايير قياس القدرة التنافسية

وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي:

- الربحية
  - معدلات النمو
  - التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو السوق الدولي.
- وتتوقف القدرة التنافسية للمؤسسة، على قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها من حيث الجودة ، السعر، توقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع، إلى جانب القدرة على مواجهة طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة<sup>1</sup>.
- وسنقوم في ما يلي بالشرح لكل من الوسائل التي تسمح للمؤسسة من التميز أو امتلاك ميزة عن باقي المؤسسات في الأسواق.

- 1- **السعر:** ويعبر عن المبلغ الذي يدفعه العميل من أجل الحصول على سلعة أو خدمة. وبالتالي سوف يختار العميل الخدمة أو السلعة ذات السعر الأقل. وهذا تعمل الشركات المتنافسة على أساس السعر لتحقيق هامش ربح منخفض وفي نفس الوقت تركز على تخفيض تكاليف الإنتاج.
- 2- **الجودة:** وتشير إلى المواد الخام والبراعة في العمل وكذلك التصميم. وبشكل مجمل، فهي ترتبط بمدركات المشتري بشأن مدى وقدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق الغرض منها.
- 3- **تميز السلعة أو الخدمة:** ويشير إلى أي 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.
- 4- **المرونة:** هي المقدرة على التفاعل مع المتغيرات، ويعني ذلك أن الشركة الأكثر تنافسية هي التي تتفاعل مع المتغيرات مم يزيد من مزاياها التنافسية عن الشركات الأخرى.
- 5- **التوقيت:** ويشير هذا العنصر إلى عدد من الجوانب المختلفة للعمليات داخل الشركة مثل

- مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للعميل؛
- مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع وخدمات جديدة في السوق؛
- معدل سرعة إجراء تحسينات في المنتجات أو العمليات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: سلسلة التوريد ومصادر بناء الميزة التنافسية

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياساتها من جانب والمستقبلية وباستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر.

أن تحديد المصادر التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة لبناء الميزة التنافسية وفقاً لنوع الميزة أمر في بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة. ويمكن تمثيل المصادر التي ينبغي على المنظمة أخذها بعين الاعتبار لبناء الميزة التنافسية بالجدول الآتي<sup>2</sup>:

جدول رقم 4-1: مصادر بناء الميزة التنافسية

ولاء الزبائن للعلامات التجارية؛ ارتفاع تكلفة التحول عند الزبون؛ العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد؛ اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية؛ التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة؛	<b>ميزة العلاقات</b>
تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية؛ قيود العقود ومنافعها؛ ميزات ضريبية؛ مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين؛ محددات التجارة العالمية؛ تحجيم دور الحكومة.	<b>مميزات قانونية</b>
وفرة الموارد المالية؛ مصانع ومعدات حديثة؛ فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين؛ الثقافة والتصور والأهداف المشتركة؛	<b>مميزات تنظيمية</b>

<sup>1</sup> :  
<sup>2</sup> عبد الحسين الطائي محمد، عباس الخفاجي نعمة:

قوة السمعة التنفيذية.	
إدارة المواهب بتفوق؛ قوة الثقافة التنظيمية؛ استثمارها بالعمل؛ التزام العاملين؛ تدريب العاملين.	مميزات الموارد البشرية
حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية؛ منتجات راقية؛ التفوق بالنوعية والخصائص؛ الضمانات والترخيص؛ البحث والتطوير؛ التفوق بتصور المنتج.	مميزات المنتج
كلف إنتاج منخفضة؛ وفورات اقتصادية، حجوم الإنتاج؛ ضخامة حجم عملية الشراء؛ انخفاض كلف التوزيع؛ قوة مساومة مع البائعين.	مميزات التسعير
تصوير المنظمة؛ موازنة ضخمة للترويج؛ تفوق قوى البيع؛ الإبداع؛ كثافة الخبرة التسويقية.	مميزات الترويج
كفاءة نظام التوزيع؛ رقابة التخزين الفوري؛ كثافة تكامل سلسلة التوريد؛ ملائمة المواقع؛ قوة الاستعداد للتجارة الالكترونية.	ميزة التوزيع

المصدر: رضوان مصطفى حامد أحمد: التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم الجهود والنمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011.

لذا نرى أن مصادر بناء الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة لا بد على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار، فنرى هناك العديد من المصادر والتي تختلف وتتنوع، هذا الاختلاف والتنوع والتعدد يصعب من مهمة المؤسسة في الإحاطة بكل المصادر لكن حري بالمؤسسة أن تدرك أنه كما زادت معرفة ودرايتها بهذه المصادر كلما أمكنها ذلك من المحاولة في التحكم في هذه المصادر أو بالأحرى التحكم في أكبر قدر ممكن من هذه المصادر.

هنا نرى بوضوح مكانة سلسلة التوريد والتي تحتل مكانة بالغة الأهمية، والمتمثلة في ميزة العلاقات. إذ لا بد على المؤسسة أن تكون لها علاقات داخلية وخارجية جيدة وإلا ضاعت منها فرص عديدة. وكما أشرنا سابقا إلى طبيعة العلاقات والمتمثلة في علاقات يتم إدارتها وعلى علاقات يتم الرقابة عليها أو بالأحرى مراقبة وعلاقات أخرى لا يتم الرقابة عليها، هنا لا بد على المؤسسة من تسيير علاقات الشركاء على مستوى سلسلة التوريد، وذلك للحصول على ميزة أو التحكم في مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: استخدام المنظمة مفهوم التوريد كأداة للتفوق التنافسي

نتيجة لتزايد المنافسة وتعدد رغبات واحتياجات العملاء بدأت المنظمات بادراك ضرورة التركيز على قيمة ما تقدمه للعملاء ومحاولة تعظيم تلك القيمة بصورة مستمرة، وأحد المجالات القادرة على تحقيق ذلك هو التوريد والذي يقوم بصورة أساسية على تعظيم قيمة ما تنتجه المنظمة من وجهة نظر عملائها، ولذا إعادة المنظمات التفكير في التوريد من وظيفة داخل التنظيم إلى مجموعة من العمليات المتكاملة تخلق القيمة للعملاء وملاك المنظمة خصوصا ما يتعلق بتعميق العلاقات مع أهم الأطراف المتمثلة في الموردين والعملاء.

فتستطيع المنظمة استخدامها للتنسيق بين جميع وظائف المنظمة أو المؤسسة سواء الداخلية أو ما في علاقاتها مع باقي المنظمات التي تساعد على تدفق منتجاتها وخدماتها إلى الأسواق، وهو ما يطلق عليه **supply chain management** أي إدارة سلسلة التوريد كما أشرنا إلى ذلك في الفصل الأول.

ويقوم مفهوم سلسلة التوريد بصورة أساسية على دراسة كيفية تعظيم ما يساهم به كل طرف (المنظمة، الموردين، الوسطاء، شركاء الشحن) في سلسلة التوريد من أنشطة أو تصرفات تؤدي إلى زيادة قيمة ما تنتجه المنظمة لعملائها. والعمل على التنسيق فيما بينها لتخفيض تكلفة هذه الأنشطة معا إلى أدنى حد ممكن.

ولذا فالمنظمات في تلك المرحلة لا تستخدم التوريد والتوزيع كوظيفة داخل التنظيم فقط، وإنما تستخدمه أيضا كقاعدة للتخطيط بين أنشطتها المختلفة لتعظيم قيمة ما تقدمه لعملائها وملاكها.

## المطلب الرابع: فرص البحث عن مزايا تنافسية في مجال التوريد

تتعدد أنماط المعلومات التي تستند عليها قرارات التوريد، ذلك أن العديد من المواد والقطع والمكونات اللازمة لعمليات الإنتاج يمكن شراؤها، وفي واقع الأمر أن مجالات بحوث التوريد لا حصر لها وتمثل القائمة التالية دليلا يمكن استخدامه من لدن المؤسسات المختلفة لكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة ببحوث التوريد، وكإطار عريض غير ملزم بالضرورة<sup>1</sup>:

- 1- قيمة المنتج الحالية والمتوقعة؛
- 2- ربحية المنتج؛
- 3- خصائص الأسعار والتكاليف المختلفة؛
- 4- مدى توافر الموردين ومستلزمات الإنتاج المختلفة (الاتاحية)؛
- 5- مشكلات الجودة؛
- 6- ضمان تدفق البيانات وإقرار نوعيتها.

وبشكل عام تتلخص البحوث في القضايا الآتية الذكر في ثلاث فئات رئيسية هي:

الفئة الأولى: المواد المشتراة والمنتجات والخدمات.

الفئة الثانية: البضائع.

الفئة الثالثة: الموردون.

وسنشرح في شرح هذه الفئات بإيجاز في ما يلي:

الفئة الأولى: المواد المشتراة والمنتجات والخدمات.

ويتم إجراء البحوث حول هذه القضايا للتأكيد على اتخاذ أفضل القرارات التي

تضيف القيمة لكافة الأطراف وتتضمن مثل هذه البحوث<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ناجي جواد شوقي وسالم الشموط محمد: مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup> ناجي جواد شوقي وسالم الشموط محمد: مرجع سابق، ص 162.

- **المواصفات:** وتتم هذه البحوث من خلال تحليل الخصائص الحالية مقارنة مع ما يطلبه الزبائن في مستويات أداء معينة، ومن ثم العمل على إلغاء مستويات الأداء غير الضرورية.
- **المعيارية:** وتتم من خلال مراجعة كيفية استخدام منتجات معينة وجعل منتج معين يقوم بعدة وظائف في وقت واحد.
- **الإبدال:** ويتم من خلال تحليل التبعات والعواقب الاقتصادية والفنية الناجمة عن استخدام مواد تختلف عن ما يتم استخدامه حالياً في عمليات الإنتاج.
- **التغليف:** ويتم من خلال فحص العمليات الحالية والمواد المستخدمة لتحديد طريقة التغليف الأفضل.
- **التحول إلى مورد آخر **supplier switching**** وتتم البحوث بهذا الصدد حول تحليل فرص التحليل للقيمة المضافة الناجمة عن التحول إلى مورد بديل.
- **انتعاش الاستثمار **inv recovery**** وتجرى البحوث في هذا المجال من خلال تحليل طرق التخلص من الخردوات والتالف **scrap** وإعادة التدوير من أجل تعظيم أرباح المؤسسة.
- **الاستئجار ام الشراء:** وذلك من خلال تحليل الميزة لكل بديل واتخاذ القرار الأفضل بخصوص احدهما.
- **الصنع ام الشراء:** ويتم ذلك من خلال مقارنة المحصلات الاقتصادية والادارية المتوقعة كل بديل. وتستخدم طريقتين عند إجراء بحوث المواد والمنتجات والخدمات بشكل عام هما:

### ➤ الطريقة الأولى: تحليل القيمة

وهي أول طريقة من طرق البحث والقياس في مجالات التوريد، ولقد تم تطوير هذه الطريقة من قبل الباحث الامريكى **Lawrence D.Miles** في شركة جنرال الكتريك، والتي تم اعتمادها من قبل العديد من الصناعات الأمريكية واليابانية، إذ أصبحت هذه الطريقة فيما بعد حجر

الأساس لأنظمة التصنيع اليابانية وتقوم اليابان بموجب هذه الطريقة بمنح جائزة (Miles) للشركات والمؤسسات التي تتبع هذه الطريقة وتستفيد منها<sup>1</sup>.

تقارن طريقة تحليل القيمة الوظيفية التي يؤديها منتج معين أو تحليل جزء من المنتج كونه يدخل في منتج تم شراؤه مع تكلفة ذلك المنتج أو الجزء، وذلك في محاولة لايجاد القيمة البديلة الأفضل. يلي ذلك تشكيل فريق يسمى فريق تحليل القيمة، يضم مجموعة من الأعضاء قد يكون المورد احدهم، ويلي ذلك أيضا قيام الفريق المعين بتعريف وظائف الجزء المنتج أو المادة من خلال الوصف الدقيق لتلك الوظيفة.

ويمكن هنا اعطاء مثال حول هذه العملية، لنفرض ان المادة المراد شراؤها أو المنتج هو عبارة عن علب حفظ المشروبات الغازية وإذا ما تم اخضاع هذا المنتج لعملية تحليل القيمة فإن وظيفة هذه العلبه هي حفظ السوائل، ومن هنا تعتبر هذه الطريقة إحدى طرق التفكير الإبداعي الخلاق حيث تساعد على التفكير بحلول إبداعية متعددة، مثل اكتشاف أن الألمنيوم هي المادة الأفضل والحل الوحيد لحفظ المشروب الغازي.

وبناء على ما تقدم فإن تحليل القيمة هو أسلوب منتظم يمكن أن يكون جزءا مستمرا من عمليات التوريد ومعيارا لتقدم إجابات تفصيلية لسلسلة من الأسئلة عن مادة أو قطعة معينة يراد شراؤها وباختصار فإن أسلوب تحليل القيمة يتميز بما يلي<sup>2</sup>:

- إن أسلوب تحليل القيمة عبارة عن أسلوب إبداعي لتحسين القيمة دون إهمال الجودة أو الإضرار بها.
- من خلال هذا الأسلوب وصف وظيفة القطع والمكونات وصفا لفظيا دقيقا (مثال: علبه مشروب غازي هي حافظه للسوائل).
- يتم اختيار مكونات أو قطع منتجات عالية القيمة نسبيا.
- يتم طرح أسئلة كثيرة جدا وبدون حدود عن القطعة موضوع البحث:

1- هل تسهم هذه القطعة بالقيمة؟

2- هل كلفتها ملائمة؟

<sup>1</sup> Lawrence .D. Miles, 1989. **Techniques of value analysis and engineering** (3rd ed.)Lawrence D Miles Value Foundation.

<sup>2</sup> ناجي جواد شوقي وسالم الشموط محمد: مرجع سابق، ص 162.

- 3- هل يمكن فصل الوظائف الرئيسية عن الثانوية لهذه القطعة؟
  - 4- هل يوجد بديل عملي أفضل لهذه القطعة لتحقيق الإفادة المنشودة؟
- وهكذا الأكبر عدد ممكن من الأسئلة ذات النفع للأطراف المتعددة.

- وبعد ذلك يجري تحليل ما يلي:

- 1- إمكانية الحصول على عينات فعلية وعملية من المواد والقطع المراد شراؤها؛
- 2- اختيار أفضل البدائل والخيارات والاحتمالات، واقتراح تغيير المطلوب.

- متابعة إمكانية تحقيق الفوائد المرجوة.

- دراسة النتائج أو المخرجات والوفورات المالية المحققة والمتوقعة.

### ➤ الطريقة الثانية: التكاليف المستهدفة

وهي طريقة تبدأ مع سعر البيع للمنتج النهائي أو الخدمة المراد تقديمها ناقصا الربح المرغوب فيه، وذلك من خلال الوظائف المختلفة للمنظمة حيث تقوم جماعة التوريد بتخصيص تكاليف المواد والخدمات لمديري البضائع وفرق البحث والتوريد اللذين يقومون بدورهم لتطوير الاستراتيجيات التي تمكنهم إلى الوصول إلى التكاليف المستهدفة.

تتطلب التكاليف المستهدفة أن يتم تقسيم التكاليف الكلية إلى تكاليف فرعية، ومن ثم إجراء تحليل القيمة لتحديد كيفية الوصول إلى الوظيفة الأفضل للمنتج أو الخدمة من خلال تحليل التكاليف المستهدفة. وغالبا ما يتم تشكيل الفرق متعددة المهام أو الوظائف من مهندسي الإنتاج والمحاسبين وموظفي التوريد لغايات الوصول إلى التكاليف المستهدفة<sup>1</sup>.

### الفئة الثانية: البضائع.

تمثل البضائع الفرصة الثانية من فرص ومجالات البحث في ميدان التوريد، وتصمم بحوث البضائع، من أجل تزويد مديري التوريد والمنظمات ككل بأسس التنبؤ القصير والبعيد الأمد.

<sup>1</sup> Ellram, I.M., 2002. SUPPLY MANAGEMENT'S INVOLVEMENT IN THE TARGET COSTING, op.cit, p05.

ويفترض أن تقدم للمنظمات أسسا لاتخاذ القرارات الهامة من خلال معلومات سبه كاملة عن الأسعار. وقد تكون هذه المجالات الأكثر تعقيدا فيما يخص المهارات والمعرفة المطلوبة لانجازها بشكل ملائم، ويجب أن تتضمن الدراسات الشاملة للبضائع تحليلا للمجالات التالية<sup>1</sup>:

- 1- **الوضع الراهن والمستقبلي:** ويشمل وصفا دقيقا للبضاعة، ومراحل إنتاجها الحالية والمستقبلية، وأسعار الموردين، والنفقات السنوية المرتبطة بها.
- 2- **بدائل عمليات الإنتاج:** وتشمل كيفية الحصول على المواد والقطع والمكونات المطلوبة لعمليات الإنتاج، صنعا أو شراء بما فيها التكاليف والأسعار.
- 3- **استخدامات القطع والمواد التي تم شراؤها:** ويكون من أجل عمليات الإنتاج.
- 4- **الطلب الراهن والمستقبلي:** ويتضمن الطلب على المنتجات الحالية، الموقع، الجودة، المعولية *Reliability*، والطاقات لتلبية الطلب، وقنوات التوزيع وإمكانات كل مورد (نقاط القوة والضعف).
- 5- **الأسعار السائدة:** وتشمل هيكل الاقتصاد للقطاع الصناعي، وتنبؤات المستقبل، والعوامل التي تحدد النتاج والأسعار والتوصيل، وتغيرات دورة الأعمال، والأرباح الهامشية المقدرة لكل مورد.
- 6- **استراتيجيات خفض التكاليف والتأكيد على سلامة عمليات التوريد:** وتتضمن التنبؤ بالطلب، والربحية وخيارات صنع القطع والمكونات محليا، وموقف المؤسسة في الأسواق.

ويتوجب أن تعمل المعلومات الناتجة عن دراسات البضائع على تقديم الأسس السليمة لاتخاذ القرارات الأفضل، وأن تعمل على تقديم المعلومات الضرورية للإدارة العليا، وإدارة التوريد حول مستقبل التوريد، والأسعار.

#### الفئة الثالثة: الموردون.

يحتل الموردون المجال أو الميدان الثالث من ميادين بحوث التوريد، ويتم توجيه البحوث الخاصة بهذا الميدان إلى مصادر التوريد المختلفة، ومن أين سيتم الحصول على المواد والقطع والمكونات؟ وبذلك

<sup>1</sup> ناجي جواد شوقي وسالم الشموط محمد: مرجع سابق، ص 162.

يتوجب على مدري التوريد أن يكونوا قادرين على تحديد المصادر بعناية فضلا عن قدرتهم على تقييمها والقدرة على التفاوض من خلال توافر المعلومات والمهارات اللازمة لذلك وبالتالي تقييم النتائج المترتبة قرارهم بخصوص اختيار الموردين.

وتتوفر للمنظمات بشكل عام طرق عديدة حول إجراء البحوث المتعلقة بالموردين كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- العثور على مصادر توريد جديدة.
- 2- تحليل التكاليف المتعلقة بالموردين.
- 3- عمليات التوريد.

---

<sup>1</sup> ناجي جواد شوقي وسالم الشموط محمد: مرجع سابق، ص 163.

## المبحث الثالث: علاقة الاستراتيجيات التنافسية بإدارة سلسلة التوريد

### تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة ينبي بالأساس على الإستراتيجية المختارة والتي تم صياغتها من قبل الإدارة العليا ومن ذوي الخبرة في هذا الشأن، فكلما كانت الإستراتيجية المصاغة جيدة وذات فعالية فإنه يمكن القول بأن المؤسسة ستسير على النهج الصحيح لتحقيق أهدافها ومراميها خصوصا في عالم اليوم الشديد التعقيد والتغير والتقلبات المستمرة.

وقد أشار ما يكل Porter للإستراتيجيات التنافسية المختلفة، لذا لابد على المؤسسة اختيار الإستراتيجية الملائمة خصوصا إذا تعلق الأمر بسلسلة التوريد، إذ أن Martin قد أكد على أن التنافسية أصبحت ذات مفهوم معاصر والذي ينطوي على أن التنافسية بين سلاسل التوريد وليس كالمفهوم التقليدي أي أن التنافسية بين المؤسسات بشكل عام. لذا فمن الضروري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تمنح سلسلة التوريد الاهتمام الكافي للوصول بنتائج جيدة على الصعيد الداخلي والخارجي.

## المطلب الأول: مجالات المزايا التنافسية

لا تقف مجالات صنع الميزة التنافسية عند مجال محدد فقط بل إن المجالات أمام صنع مزايا تنافسية مفتوحة، ممتدة، وكلما كان المجال قادر على استيعاب الجديد المبتكر، كلما كان صنع ميزة تنافسية فيه ملموسا ومحسوسا.

ومن ثم فإن صناعة المزايا التنافسية صناعة شاملة ومتكاملة، وممتدة الأبعاد ومترامية الجوانب، وهي بالطبع لا تقتصر على مجال بذاته، ولكنها تشمل كافة الأنشطة خصوصا الاقتصادية منها في وقتنا الحالي والذي يحمل في طياته آفاق الاقتصاد الجديد القائم على البرمجة الالكترونية والاتصالات وصناعة المعلومات... وبالتالي يمكن تحديد مجالات صنع المزايا التنافسية كما يلي<sup>1</sup>:

**المجال الأول\_ مجال الإنتاج:** وهو المجال الذي من أجله تبذل الجهود الدراسية والبحثية، وتتجه إليه جهود العملاء والخبراء للوصول إلى منتج مبتكر، سواء كان هذا المنتج يأخذ شكل سلعة أو شكل خدمة أو شكل فكرة. وهي جهود جبارة، مرهونة بنمو مراكز البحث، مراكز الفكر، مراكز صنع القرار ومراكز البحث عن عباقرة المخترعين والنهوض بهم. فعملية صنع المزايا التنافسية والإنتاج فيها لا تتم تلقائيا، أو بمجرد توفير مقدمات معينة حتى تتأتي النتائج تلقائيا...، ومنه فإن مجال الإنتاج يصبح ميدانا جيدا لتطبيق مناهج صنع المزايا التنافسية، بأشكالها، وأنواعها المتخلفة، وهو ما يرتبط أساسا بمناهج ما بعد الحداثة التفاعلية والتي تضع كل شيء في إطار منظومة متكاملة لها جوانبها المتفاعلة، سواء ما كان يتصل منها بعناصر الإنتاج وعوامله واحتياجاته، أو ما كان متصل منها بنظام الإنتاج والتشغيل ذاته والتكنولوجيا والأساليب والأدوات المستخدمة.

**المجال الثاني\_ مجال التسويق:** شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائل في الفكر وممارسات نشاط التسويق، وقد عرف العالم تحولا جذريا في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع ومجالات وعناصر الجذب التسويقي. إن هذا يؤكد وبما لا يدع مجالاً للشك ان التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات وقائم على جهود متكاملة تتمثل في ما يلي:

- تطوير المنتجات وجعلها أفضل وأحسن وأرقى وأكثر إشباعا وتناسبا مع رغبات واحتياجات المستهلك.

<sup>1</sup> احمد الخضيرى محسن: 131.

- ترويج المنتجات وفق نظام اتصال فعال يتم من خلال النقل والإيصال أو التوصيل وتبادل كم مناسب من المعلومات.
- توزيع المنتجات من خلال منافذ توزيع فعالة تتواجد بقوة في السوق.
- تسعير المنتجات واستخدام سياسات تسعير مناسبة تتناسب مع دخل المستهلكين.

**المجال الثالث\_ مجال التمويل:** يعد التمويل المحرك الرئيسي لصنع المزايا التنافسية، لتوفير الإمكانيات والموارد الكافية، والذي يؤثر على المزايا التنافسية من خلال عدة وجوه رئيسية هي:

- وجه عمليات التمويل المقدم للمشروع التنافسي، ومدى حرية المشروع في استخدام الأموال وتوقيت هذا الاستخدام.
- وجه القدرة على توليد التدفقات النقدية.
- وجه الكفاءة التحصيلية والتشغيلية للأموال وتخفيض تكاليفها.

**المجال الرابع\_ مجال الكوادر البشرية:** لا بد من النظر إلى العنصر البشري من حيث وفرة الأيدي العاملة واستقرارها، وارتباطها وولائها الكامل للمؤسسة ومن حيث التأهيل والتدريب والقدرة على التفاعل، ومن حيث إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، ومن حيث ملائمة الأجور والمرتبات، ومن حيث تأمينات العاملين.

## المطلب الثاني: تقسيم مايكل بورتر للاستراتيجيات التنافسية

يرى Porter أن التنافسية على صعيد المؤسسة أو الميزة التنافسية للمؤسسة تنقسم إلى نوعين<sup>1</sup>:

- 1- التنافسية عن طريق التميز في التكلفة: حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.

<sup>1</sup> أحمد حامد رضوان مصطفي: مرجع سابق ص33.

## 2- التنافسية عن طريق الاختلاف أو التميز: حيث تتميز شركات بقدرتها على إنتاج أو

تقديم سلع أو خدماتها فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

بناء على ما سبق وترتيباً على التقسيم السابق يرى Porter أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتنافسية<sup>1</sup>:

### ● الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية اقل تكلفة:

وفيها تكون إستراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي التي تغزو العالم وتمثل عدد كبير من المنتجات في جودتها ولكن بمواد أولية أقل تكلفة، ومن ثم تصل إلى المستهلك بأسعار منافسة لغيرها من المنتجات المماثلة لها، وبالتالي يمكن أن المؤسسة قد حققت تكلفة أقل من المنافسين<sup>2</sup>.

ويضيف كل من Thompson & Strickland وتعد إستراتيجية التكلفة المنخفضة مدخلا تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز المشتري فيها بحساسيتهم نحو الأسعار على مستوى مقبول من النوعية، ستستطيع المؤسسة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائد في الأسواق<sup>3</sup>.

كما يشير Macmillan & Tampoe إلى أن المنظمة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، وبالتالي تكون في مركز تنافسي مميز يتيح لها السيطرة على السوق من خلال ردع منافسين جدد، أو مقاومة المنافسين الموجودين في المنافسة حور الأسعار<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Michael. PORTER. 1980, **COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS**. New York: Free Press.

<sup>2</sup> مرسى نبيل محمد، عبد السلام احمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، 2007، ص156.

<sup>3</sup> Thompson, A., & Strickland, J., 1999. **STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS AND CASES**, 11<sup>th</sup>.ED, McGraw Hill.

<sup>4</sup> Macmillan, H., & Tampoe, M. 2000. **STRATEGIC MANAGEMENT**. Oxford, UK: Oxford.

وبالتالي انه من الضرورة بمكان على المؤسسة ان تختار الإستراتيجية التي تناسبها أو بالأحرى الإستراتيجية التي تناسب نشاطها. وفي صدد هذه الإستراتيجية

#### ● الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التميز:

وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة أن نقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد مثل السيارات الألمانية فعلى الرغم من ارتفاع ثمنها فإن المستهلك يقبل عليها لتميزها عن غيرها من السيارات.

إذن يمكن القول بأنه الأسلوب الذي تبحث فيه المنظمة أو المؤسسة عن تميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين<sup>1</sup>.

#### ● الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية التركيز:

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من المستهلكين في السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو في السعر أو كلاهما.

وبالتالي انه من الضرورة بمكان على المؤسسة ان تختار الإستراتيجية التي تناسبها أو بالأحرى الإستراتيجية التي تناسب نشاطها. وفي صدد هذه الإستراتيجيات سنركز حول الإستراتيجية المتعلقة بتخفيض التكاليف، والتي ينبغي ان تتخذها المؤسسة وتطبقها بحذافيرها تطبيقا يساعدها على التحكم في التكاليف فضلا عن تحديد التكلفة الفعلية للمنتجات والخدمات، والتي بطبيعة الحال تمنحنا فهما أعمق حول كيفية تسيير التكاليف.

إن هذا التسيير على مستوى التكاليف سيمنح المؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات التي لا تتحكم في تكاليفها ولا تتابعها، خصوصا إذا تعلق الأمر بالتكاليف المختلفة الموجودة على مستوى سلسلة توريد المؤسسة.

<sup>1</sup> Thompson, A., & Strickland, J., (1999). op.cit.

## المطلب الثالث: المدخل الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد

من المتعارف عليه أن لفظ الإستراتيجية قد نشأ منذ زمن بعيد في مجال العمليات الحربية، حيث استخدمت هذه الإستراتيجية على نطاق واسع في هذا المجال هذا كما أنه من المتعارف عليه أيضا أن المديرين قد استعاروا هذا اللفظ مما هو مستخدم في مجال العمليات العسكرية واعتبروه منهجا لدراسة أنشطة المؤسسات.

ويمكن القول أن استراتيجيات الإدارة المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد فهي سلسلة من التحركات المتصلة والمستمرة في الأجل الطويل للتعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية وصولا لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن تحليل مضمون هذا المفهوم من خلال إلقاء الضوء على العناصر الأساسية التالية<sup>1</sup>:

1- أن الإستراتيجية المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد عبارة عن سلسلة من التحركات المتصلة والمستمرة وأن أسلوب التحرك يتحدد في ضوء وظروف كل مرحلة تمر بها العمليات المتعلقة بتسيير سلسلة لتوريد، الأمر الذي يجعل هذه التحركات تتصف بالمرونة.

واتصاف التحركات بأنها متصلة ومستمرة يكون لدى الإدارة المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد رؤية شاملة ويضع امامها منهاجا للتفكير في مشكلة ما من المشكلات المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد بما في ذلك التعرف مستقبل هذه المشكلة حتى بعد النجاح أو الفشل في التعامل معها، وبذلك تضع الإستراتيجية المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد تصورا شاملا عن موقف جميع العمليات ذات الصلة أمام القائمين على إدارتها.

2- أن إستراتيجية سلسلة التوريد تغطي فترات زمنية طويلة الأجل، وبطبيعة الحال فإنها تواجه كل المواقف التي تشملها تلك الفترات.

3- أن أساس إستراتيجية سلسلة التوريد هو التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية.

4- أن التحركات الإستراتيجية لإدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية تسعى دائما إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مواجهة التهديدات البيئية واستغلال الفرص المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد غنيم احمد: 196.

هذا وبصفة عامة فإنه يمكن القول أنه توجد ثلاثة استراتيجيات أساسية خاصة بإدارة سلسلة التوريد، يمكن إلقاء الضوء على كل منها كما يلي<sup>1</sup>:

### 1- إستراتيجية تخفيض رأس المال:

تتمثل هذه الإستراتيجية في تخفيض مستوى الاستثمار في الأعمال المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد حيث يمثل تعظيم العائد على رأس المال المستثمر الدافع الأساسي لهذه الإستراتيجية.

هذا وتتعدد الأمثلة الخاصة بهذه الإستراتيجية من أهمها استخدام المخازن العام بدلا من استخدام المخازن الخاصة التي تملكها المؤسسة، واستخدام طرف ثالث لتنفيذ خدمات سلسلة التوريد فضلا عن اختيار طريقة التوريد المباشرة إلى العملاء، بالإضافة إلى استخدام أسلوب التوريد الفوري بدلا من التخزين في المخازن.

### 2- إستراتيجية تحسين خدمة سلسلة التوريد المقدمة للعملاء:

تتمثل هذه الإستراتيجية في تحسين الخدمات المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد المقدمة للعملاء سعيا وراء تعظيم العائد، وذلك على أساس أن قمة هذا العائد تعتمد بالدرجة الأولى على كل من مستوى الخدمات المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد التي تقدم للعملاء، وتكاليف أداء هذه الخدمات، هذا وعلى الرغم من أن تكاليف أداء خدمات سلسلة التوريد تزداد بسرعة بزيادة هذه الخدمات المقدمة للعملاء، إلا انه غالبا ما تكون زيادة العوائد أعلى من زيادة التكاليف<sup>2</sup>.

### 3- إستراتيجية تخفيض التكلفة لعمليات سلسلة التوريد:

تتمثل هذه الإستراتيجية في تخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة من وظيفتي النقل والتخزين ويمكن اختيار وصياغة أفضل إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة كل نشاط من أنشطة سلسلة التوريد على حدة، وذلك في ضوء تحقيق الهدف الأساسي الذي يتمثل في تعظيم الأرباح مع الأخذ في الحسبان تقييم واختيار أفضل البدائل الخاصة بكل من أماكن التخزين أو طرق النقل مع تثبيت مستوى تقديم الخدمة المتعلقة بتسيير سلسلة التوريد.

<sup>1</sup> محمد غنيم احمد: 197.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2004 ص112.

## المطلب الرابع: الدور التنافسي الذي تلعبه سلسلة التوريد على مستوى المؤسسة

تواجه منظمات الأعمال اليوم حقيقة أساسية وهي أن احد أهم العوامل الحرجة لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق يتمثل في قدرتها على إدارة أنشطة الإمداد والتوزيع المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بسهولة ويسر من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة استهلاك أو انتفاع عملاء المنظمة لمنتجاتها وخدماتها.

وهذا ما يؤكد ويدل على أن سلسلة التوريد لوحدها تسمح بزيادة تنافسية المؤسسة، إذ قلنا فيما سبق أصبحت اليوم وقبل أي وقت مضى التنافسية لا تكون على بين مختلف المؤسسات بالمعنى التقليدي، وإنما قد أصبحت التنافسية بين سلاسل توريد المؤسسات. إذا فإنه وما لا شك فيه سلسلة التوريد تزيد من تنافسية المؤسسة، فماذا لو تحدثنا عن تسيير تكاليف سلسلة التوريد، فإنه يمكن القول كلما كان تسيير فعال للتكاليف على مستوى سلسلة كلما زادت التنافسية للمؤسسات.

فمنذ عام 1986 اتجه علماء الإدارة إلى تناول مفهوم سلسلة التوريد والتوزيع كأحد المفاهيم اللازمة لنجاح المؤسسات سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التنفيذي أو على المستوى العملي. وتأتي أهمية مفهوم التوريد والتوزيع على المستوى الاستراتيجي من العاملين الآتين:

### أولاً\_ تبني المؤسسة لفلسفة المفهوم التسويقي:

منذ الخمسينات من القرن الماضي ظهر المفهوم التسويقي والذي يرى ضرورة تكامل وظائف المؤسسة لتتوجه بحاجات المستهلك بغرض إشباعها ومن ثم تحقيق المؤسسة لأرباحها في الأجل الطويل من خلال رضا المستهلك، والذي يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويلعب مفهوم التوريد والتوزيع دور هام محوري في قدرة المؤسسة في تطبيق المفهوم التسويقي وخاصة في تكامل جهود وأنشطة المنظمة لخدمة حاجات ورغبات المستهلك وطلبك كالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> احمد حسان محمد: إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص15.

**1- مساهمة أنشطة التوريد والتوزيع في خلق المنفعة المكانية والزمنية:** إن الأمر الذي لا شك فيه هو أن المنظمة التي ترغب في تبني المفهوم التسويقي يجب أن تتضافر كافة وظائفها لتقديم سلعة أكثر جاذبية للمستهلك من خلال مجموعة المنافع المقدمة إليه، فيقوم النشاط الإنتاجي مع النشاط التسويقي بخلق المنفعة الشكلية لتحويل المواد الخام أو أجزاء نصف مصنعة إلى سلع تامة الصنع، ولكن تلك المنفعة لا تعني شيء للمستهلك إلا إذا تم توفيرها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب (المنفعة الزمنية والمنفعة المكانية)، وبالظروف المناسبة للمستهلك لإمتلاكها والحصول عليها (منفعة الحياة)، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>.

## **2- تحسين فعالية قرارات المزيج التسويقي:**

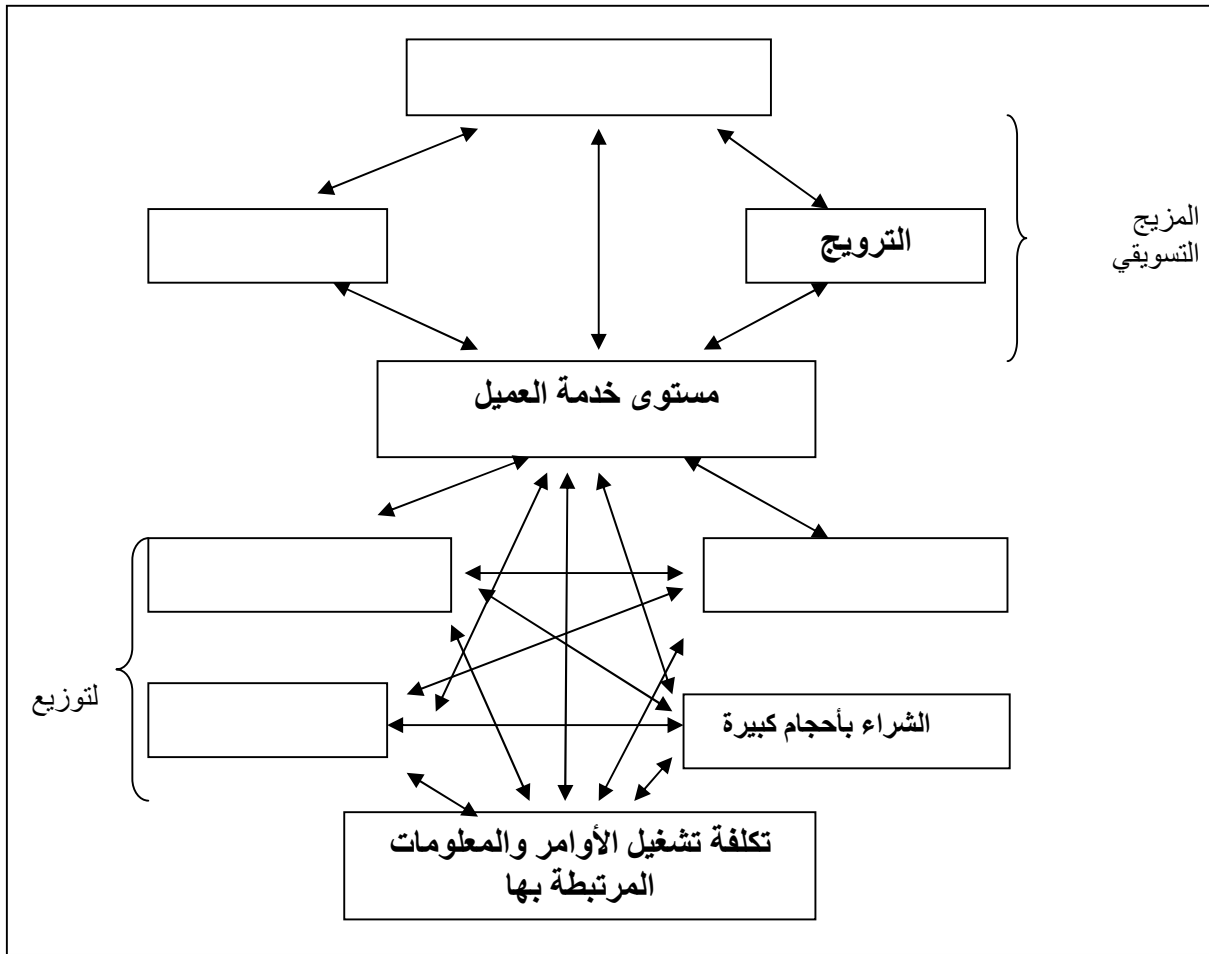
يتطلب النشاط التسويقي اتخاذ قرارات تقع في أربع مجموعات رئيسية وهي: المنتج product، المكان place، الترويج promotion، السعر price. الذي يطلق عليه المزيج التسويقي وكل مجموعة من المجموعات الأربع تمثل مجالاً يحتوي على العديد من القرارات المرتبطة بها والتي ينبغي على مدير التسويق القيام بتخصيص موارد المنظمة عليها بطريقة فعالة تضمن مستوى خدمة مرغوبة للمستهلك.

وإذا كان هدف النشاط التسويقي هو كيفية تخصيص موارد وإمكانيات المنظمة لعناصر المزيج التسويقي من أجل تعظيم ربحية الشركة في الأجل الطويل. فإن ذلك الهدف يتوقف بدرجة كبيرة على مفهوم التوريد والتوزيع فهو الوحيد القادر على تدنية التكاليف الكلية لإدارة النشاط التسويقي، وبشكل يسمح بعدم الإخلال بمستوى خدمة المستهلك المرغوب تحقيقه بواسطة المؤسسة، ويوضح الشكل رقم 1-4 البدائل المختلفة المتاحة أمام رجال التسويق للمقارنة بين عناصر التكلفة لنشاط التوريد والتوزيع دون الإخلال بمستوى خدمة المستهلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد حسان محمد: مرجع سابق ص15.

<sup>2</sup> احمد شاکر العسكري: مرجع سابق.

الشكل رقم 4-1: بدائل عناصر تكلفة أنشطة التوريد والتوزيع دون الإخلال بمستوى المستهلك



المصدر: احمد حسان محمد: إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر، ص 19.

ويوضح الشكل رقم 4-1 أن تطبيق المؤسسة لمفهوم التوريد والتوزيع تكون قادرة على تحديد ماهية البدائل المختلفة لتقديم مستوى الخدمة المطلوب تقديمه للمستهلك. وأيضاً تحديد مقدار التكلفة التي ينطوي عليها كل بديل ومن ثم إجراء الاختيارات بين تلك البدائل لاختيار البديل المثالي ومن هنا فإذا كان تطبيق المؤسسة للمفهوم التسويقي يؤدي إلى تقديم السلعة المناسبة بالسعر المناسب والمعلومات المناسبة عن السلعة في المكان المناسب، فإن تطبيقها لمفهوم التوريد والتوزيع تكون قادرة على تقديم كل ما سبق بتكلفة مناسبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان ثابت إدريس: مرجع سابق.

## ثانياً\_ مساعدة المؤسسة على امتلاك الميزة التنافسية المتواصلة:

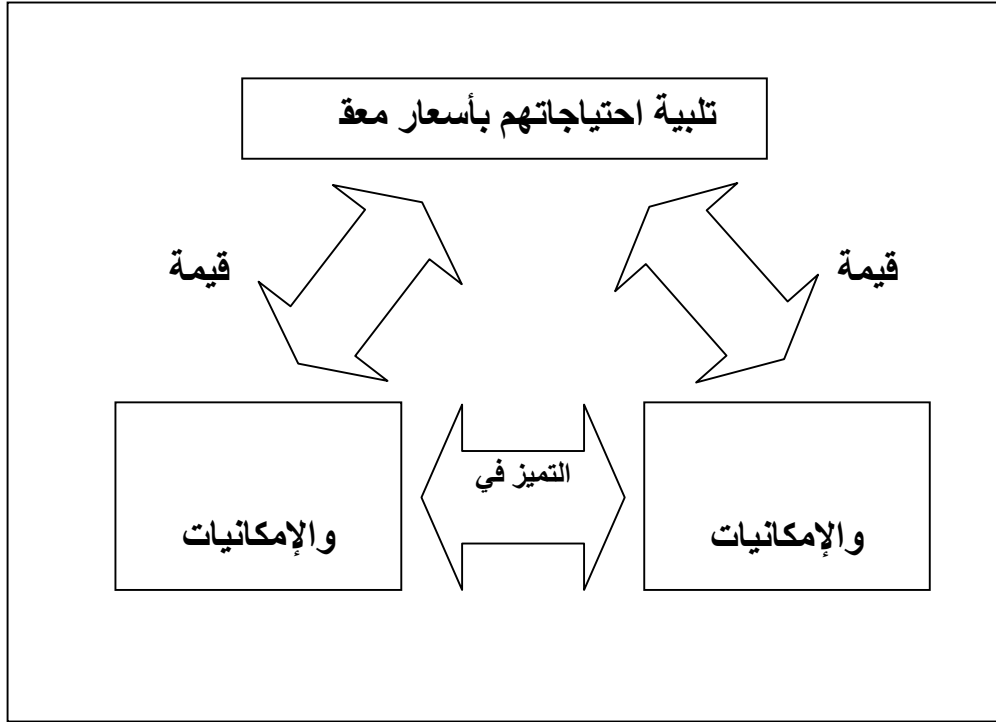
بدأ علماء الإدارة في الآونة الأخيرة لتوجيه اهتمامهم لكيفية قيام المؤسسة تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها لعملائها بصورة مستمرة وبطريقة أفضل من المنافسين وهو المفهوم الذي يطلق عليه الميزة التنافسية المتواصلة والذي يشير إلى قدر المؤسسة في الوصول إلى مكانة جيدة في ذهن عملائها بتكلفة اقل من المنافسين.

فقد أصبح من الواضح أمام منظمات الأعمال انه في حالة المنافسة الشديدة التي تتميز بها الأسواق لا يمكن اعتمادهم على الجودة أو خصائص المنتج فقط كوسيلة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، ولكن على المؤسسة تنمية قدراتها وإمكاناتها لتمييز خدماتها ومنتجاتها في ذهن عملائها بصورة مستمرة وذلك بتحويل تركيز المؤسسة من ماهية خصائص المنتج التي تقوم بتقديمه إلى ماهية طبيعة العمل الذي تقوم بخدمته.

ولذا فمعيار نجاح المنظمة الآن هو كيفية تميز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملائها وتكلفة وبأسعار اقلل من المنافسين، ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية متواصلة في أسواقها ويعبر الشكل رقم 4-2 عن شروط حصول المنظمة على ميزة تنافسية متواصلة في أسواقها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد حسان محمد: مرجع سابق ص17.

الشكل رقم 4-2: شروط حصول المؤسسة على الميزة التنافسية.



المصدر: احمد حسان محمد: إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 21.

ويتضح من الشكل رقم 4-2 أن المؤسسة التي تحول امتلاك ميزة تنافسية في أسواقها العمل على تحقيق عاملين، الأول يتمثل في قيام المؤسسة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها لعملائها بأسعار أقل من المنافسين، والثاني فهو حرص المنظمة على زيادة كفاءتها في استخدام مواردها وإمكانيتها بتكلفة أقل من المنافسين.

وتلعب أنشطة التوريد والتوزيع دورا هاما في ضبط تكلفة أداء المنظمة لأنشطتها المختلفة دون الإخلال بمستوى خدمة المستهلك المطلوب الوصول إليه، وذلك من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة من خلال العمل على تنسيق وتكامل أنشطتها المختلفة بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من المخرجات وبأقل تكلفة ممكنة.

أما على المستوى التنفيذي فيوجد العديد من العوامل التي أدت بالمؤسسة إلى تحديد موقع داخل التنظيم وأفراد مسؤولين عن تنفيذ أنشطة مفهوم التوريد والتوزيع فقد تمارس المؤسسات أنشطة التوريد والتوزيع بصورة فردية دون تجميعها في نظام واحد متكامل ولكن كفاءة أداء تكل الأنشطة

تتطلب وجودها تحت مسؤولية واحدة، لخلق درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها ومن ثم زياد قدرة المؤسسة على تدنية التكاليف المرتبطة بها وتمثل تلك العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:

1- ارتفاع تكلفة أنشطة التوريد والتوزيع: توصلت الدراسات المختلفة إلى ارتفاع تكلفة التوريد والتوزيع للمؤسسة والتي قد تصل أحيانا إلى 30% من إيرادات المبيعات سنويا، وحوالي 50% إلى 60% من إجمالي تكاليف الإنتاج بجانب تأثيرها البالغ على مستوى خدمة المستهلك. ولذا تحاول المؤسسة الرقابة على تكل الأنشطة من أجل نجاحها واستمرارها في الأسواق.

2- تعظيم الأرباح: تواجه المؤسسات من أجل تعظيم أرباحها ثلاثة بدائل أساسية:

- يقوم البديل الأول على زيادة الجهود التسويقية من أجل زيادة مبيعات المؤسسة ومن ثم زيادة حصة المؤسسة في الأسواق، ولكن يتوقف نجاح ذلك البديل على درجة المنافسة الموجودة في الأسواق ودرجة نموها. فقد تتسم الأسواق بدرجة منافسة عالية أو أن معدلات نمو تلك الأسواق منخفضة. الأمر الذي يؤدي إلي صعوبة تحقيق المؤسسة لزيادة في مبيعاتها بشكل يتواءم مع زيادة جهودها التسويقية.
- ويعمل البديل الثاني على قيام المؤسسة برفع أسعار منتجاتها، ومرة أخرى يتوقف نجاح ذلك البديل على مرونة الطلب السعرية التي تواجهها المؤسسات في أسواقها.
- أما البديل الثالث فيقوم على تخطيط المؤسسة والرقابة على أنشطة التوريد والتوزيع والتي تعمل على زيادة المؤسسة لإنتاجيتها من خلال استغلال كافة طاقاتها الإنتاجية والبشرية.

3- التقدم الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارية: من المعروف أن أنشطة التوريد والتوزيع للمؤسسة يتطلب كما هائلا من المعلومات والبيانات التي تساعد على تقديم خدمة جيدة للمستهلك مثل بيانات العميل، حجم المعاملات، أنواع ووسائل النقل...

<sup>1</sup> احمد حسان محمد: مرجع سابق ص20.

## المبحث الرابع: اتجاهات سلسلة التوريد التي تساعد على الحصول على ميزة تنافسية

### تمهيد:

نظرا لاحتدام المنافسة أصبح من الضروري على المؤسسات أن تبحث على طرق جديدة وأساليب مستحدثة للتميز في السوق واستقطاب أكبر قدر من العملاء التزيد حصتها السوقية وإلا صارت من الماضي. فلا بد من مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة ومحاولة تطبيق ما هو مبتكر للوقوف والصمود أمام المنافسة المحتدمة.

إن هناك العديد من الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية والتي سنشير إليها في هذا الفصل، لكن إن التركيز المنصب في هذا المبحث هو البحث عن اتجاهات جديدة ومبتكرة على مستوى سلسلة التوريد والتي بدورها تسمح للمؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية.

## المطلب الأول: الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية:

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة من الأبعاد التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها، وتحدد بعض تلك الأبعاد بما يأتي<sup>1</sup>:

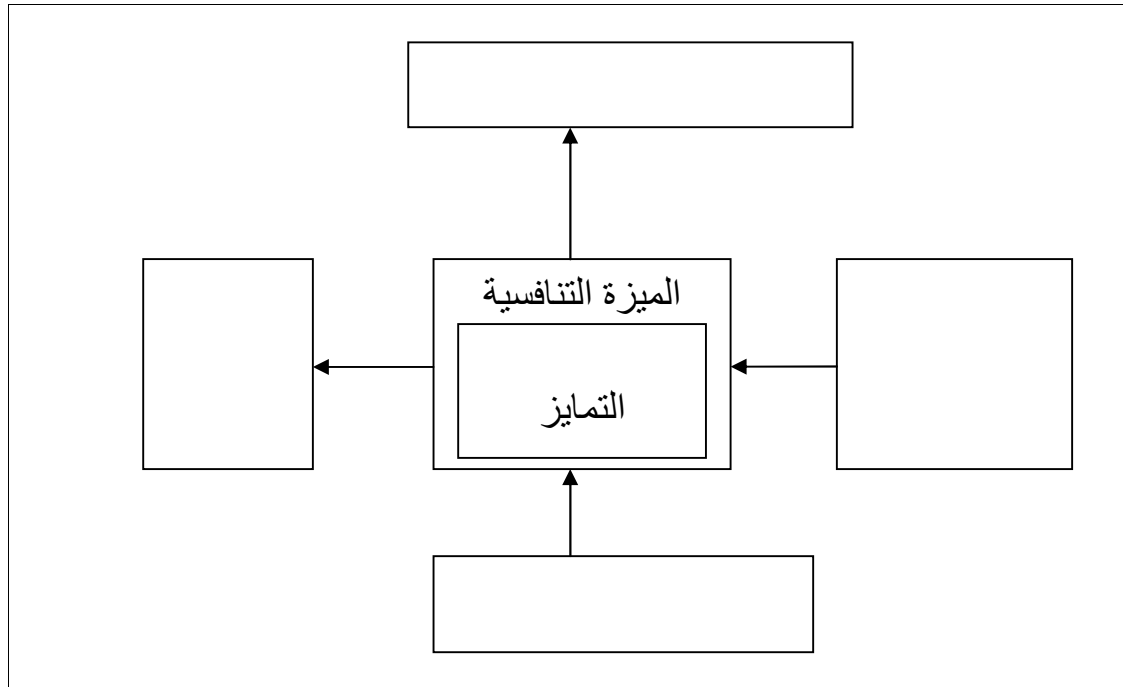
- **التفوق:** يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المنظمة إحراز التفوق فيها على منافسيها، وحدد Hill & Jones تلك المجالات بالشكل رقم 3-4 المبين أدناه:
- **الموارد غير الملموسة:** يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية، والإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية. تشكل الموارد غير الملموسة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها. وفيما يلي أنواع الموارد غير الملموسة:

- **موارد بشرية:** وهي المعرفة، والثقة، الاستعدادات الأولية وأسلوب العمل المنظمي المؤلف.
- **موارد الإبداع:** وهي الأفكار، الاستعدادات العلمية وطاقته الإبداع.
- **مواد السمعة:** وهي السمعة مع الزبائن، اسم العلامة التجارية، جودة المنتج، متانة المنتج، إمكانية الاعتماد على المنتج، السمعة مع المورد، كفاءة دعم التفاعلات والعلاقات المتبادلة المنافع وفعاليتها.
- **المرونة الإستراتيجية:** تعني وضع الاستعدادات المستخدمة لتختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة. ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لاهداف المنافسين المستقبلية، ومعرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل محددات توجه استجابة المنظمة وتفكير إدارتها بالتغيير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Hill, Charles, W.L., & Jones, Garpt, R. 1995. **STRATEGIC MANAGEMENT AND INTEGRATED APPROACH**. Boston: Houghton Mifflin Co. p.107.

<sup>2</sup> عبد الحسين الطائي محمد، عباس الخفاجي نعمة: مرجع سابق، ص155.

الشكل رقم 4-3: مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية



**Resource :** Hill, Charles, W.L, & Jones, Garpt, R. (1995). Strategic management and integrated approach. Boston: Houghton Mifflin Co. p.107.

كما أن الرؤى والأبعاد الفكرية التي تبلورت لتأطير مفهوم الميزة التنافسية قد انطلقت من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الإستراتيجية وإدارتها والعوامل والمؤثرات المؤثرة والمتأثرة بها. ومن خلال استقرار ومراجعة العديد من هذه الدراسات حول الميزة التنافسية فإن هناك العديد من الأبعاد الفكرية الأخرى التي يستند إليها موضوع الميزة التنافسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- التحليل الاستراتيجي؛
- سلسلة القيمة؛
- نظرة هيكل الصناعة؛
- النظرة المستندة للموارد.

ويعد المفهومين الأولين (التحليل الاستراتيجي وسلسلة القيمة) من المفاهيم والأساليب التي تدعم بصورة مباشرة مفهوم الميزة التنافسية، فيما يمكن اعتبار نظرة هيكل الصناعة والنظرة المستندة

للموارد الأساس الذي وجد من خلاله مفهوم الميزة التنافسية. وسنشرح الآن في تقديم شرح لكل بعد كما يلي:

## 1- التحليل الاستراتيجي:

إن الوقوف على مصادر الميزة التنافسية وتشخيص نقاط القوة التي تؤثر احتمالية كونها من تلك المصادر، يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة إلى جانب الوقوف على مكامن الضعف التي قد تهدد أركان تلك الميزة.

وتكتمل الصورة للتحليل بالوقوف عند الفرص البيئية المتاحة التي قد تمثل إحداها فرصة للمنظمة تستغل فيها نقاط قوتها نحو بناء ميزة تنافسية وتأشير التهديدات المحتملة التي قد تقوض أية جهود نحو تعزيز المزايا التنافسية.

وضمن هذا التوجه، يعرف<sup>1</sup> (Johnson & Scholes, 1988) التحليل الاستراتيجي بأنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وفي تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".

وتطلق اغلب الكتابات والدراسات الإستراتيجية مصطلح SWOT على التحليل الاستراتيجي اختصاراً لنتائج هذا التحليل المتمثل في نقاط القوة (strengths) نقاط الضعف (weaknesses)، الفرص (opportunities)، التهديدات (threats).

ويركز كل من robinson & pearce على الأداة القادرة على استغلال نقاط القوة الداخلية في اقتناص الفرص البيئية وتقليل الآثار السلبية لنقاط الضعف في مواجهة التهديدات البيئية الخارجية، ونقصد بالأداة هنا إستراتيجية المنظمة، فالتحليل الاستراتيجي هو "تشخيص أوامر القوة والضعف الداخلية والفرص التهديدات الخارجية، والإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل في ما بينهما"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1988. **EXPLORING CORPORATE STRATEGY**, Prentice Hall.

<sup>2</sup> John A. Pearce, Richard Braden Robinson, 1988. **STRATEGIC MANAGEMENT: STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION**, Irwin, USA.

## 2- سلسلة القيمة:

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فمن خلال فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفعالية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية<sup>1</sup>، فضلاً عن التحكم في تكاليف سلسلة القيمة<sup>2</sup>.

ووفق هذا الإطار، فإن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المنظمة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح (أنشطة القيمة)، وتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات، مجموعتان أساسيتان كما هو موضح في الشكل رقم 4-4، وتسمى هذه الأنشطة ب<sup>3</sup>:

- الأنشطة الأساسية.

- الأنشطة الداعمة.

وفيما يلي شرح لتلك الأنشطة:

**N** الأنشطة الأولية أو الأساسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:

**أولاً - الإمدادات الداخلية أو ما عرف بالأنشطة اللوجيستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.**

**ثانياً - العمليات:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

<sup>1</sup> Shank , J. K., and Govindarajan, V. 1992b. **STRATEGIC COST MANAGEMENT: THE VALUE CHAIN PERSPECTIVE**, Journal of Cost Management, Winter: pp. 5 – 21.

<sup>2</sup> Anderson, S.W. 2007. **MANAGING COCTS AND COST STRUCTURE THROUGHOUT THE VALUE**: Research on Strategic Cost Management, Eds: Chapman, C., Hopwood, A and Shields, M., Handbook of Management Accounting Research, V 2, Oxford: Elsevier, pp. 481 – 506.

<sup>3</sup> Shank , J. K., and Govindarajan, V. 1992a. **STRATEGIC COST MANAGEMENT: THE VALUE CHAIN PERSPECTIVE**, Journal of Management Accounting Research, V4, pp. 179– 197.

ثالثا - العمليات اللوجيستية الخارجية: أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

رابعا - التسويق والمبيعات: وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي إلى شراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك<sup>1</sup>.

خامسا - الخدمة: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها<sup>2</sup>.

Ñ الأنشطة الساندة أو الداعمة: وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم و يسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشتمل الأنشطة الساندة على كل من:

أولا - البنى الأساسية: أو ما تعرف بالبنى الارتكازية التي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.

ثانيا - إدارة الموارد البشرية: تتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة<sup>3</sup>.

ثالثا - التطوير التكنولوجي: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

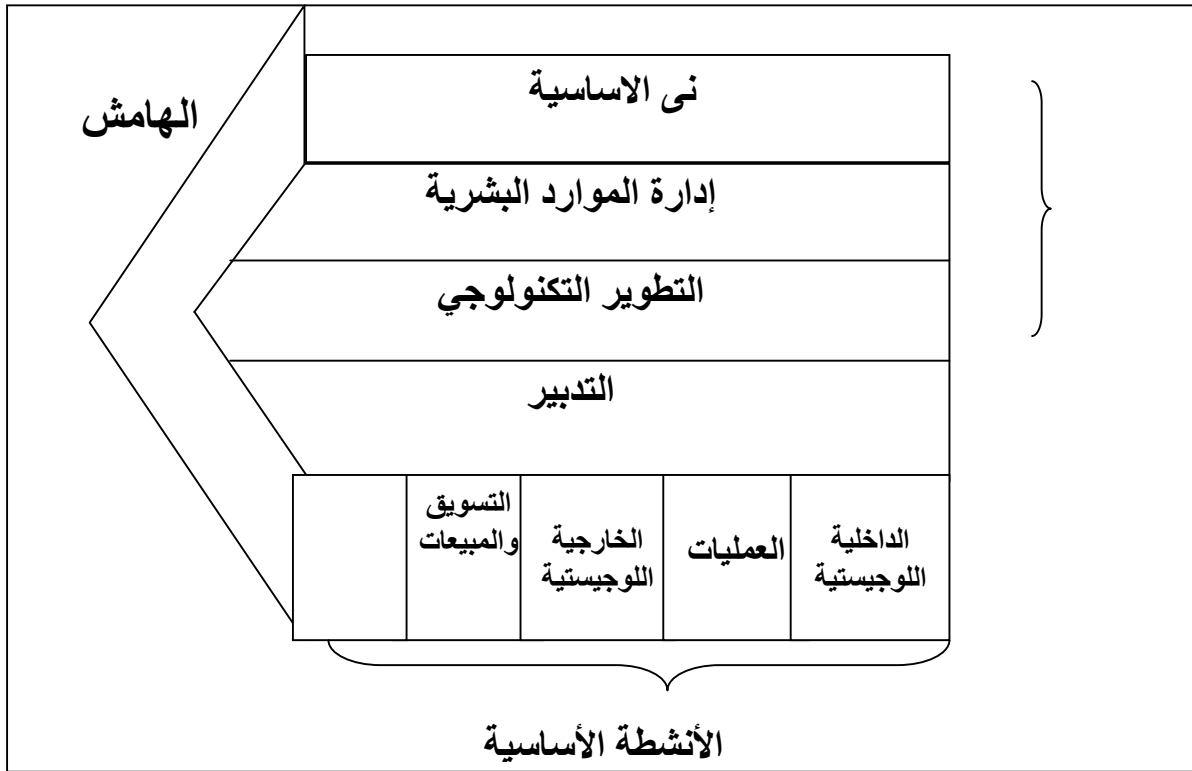
رابعا - التدبير: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة.

<sup>1</sup> السيد اسماعيل ، اساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي واداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص45.

<sup>2</sup> احمد شاعر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عامن، 2005، ص23.

<sup>3</sup> مصطفى محمود ابو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2008، ص14.

شكل رقم 4-4: سلسلة القيمة لمايكل بورتر



**Source : porter, M., the competitive advantage of nations, the MaCmillan press, 1991, P41.**

ويعد كل نشاط من الأنشطة السائدة ضروريا لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، فالمنظمة تحتاج عناصر البنى الارتكازية المختلفة في أداء مختلف أنشطتها الأساسية، وهي تحتاج إلى العنصر البشري والأنشطة المرتبطة به لأدائها أنشطتها الأساسية وبالقدر نفسه الذي تحتاج به إلى الطرق والأساليب المتطورة تكنولوجيا لأداء الأعمال.

وهذه الأنشطة بكل أنواعها ترتبط ببعضها بحيث يؤثر كل نشاط على كفاءة وفاعلية الأنشطة الأخرى، " وتحقق المنظمة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة " .

### 3- نظرة هيكل الصناعة:

تقوم هذه النظرة على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كالقوة

التفاوضية للمشتري والمجهزين فضلا عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة<sup>1</sup>.

## Ñ النظرة المستندة للموارد:

إن جوهر النظرة المستندة إلى الموارد هو تركيزها على الموارد الذاتية للمنظمة أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات. وقد ذهب البعض إلى إبراز أهمية الموارد وقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية، والتي يمكن تقسيمها إلى<sup>2</sup>:

- الموارد المادية: وتتضمن الموجودات الثابتة والتجهيزات؛
- الموارد البشرية: وتتضمن الأفراد ومهاراتهم؛
- الموارد المالية: وتتضمن النقد وإمكانية توفيره.

## المطلب الثاني: الاتجاهات نحو خدمة المستهلك على أنه عنصر تستخدمه المنظمة كميزة تنافسية

إن إدارة سلسلة التوريد باعتبارها نظام متكامل داخل المؤسسة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة. فقد أشار Kaihara إلى أن إدارة سلسلة التوريد تهدف بشكل كبير إلى تحسين أداء المؤسسة.

فقد قام Kim<sup>3</sup> بتحليل ودراسة كيفية إعداد برنامج عمل داخل المؤسسة والدور الذي يلعبه في التأثير على أداء سلسلة التوريد من أجل مواجهة طلبات العملاء بأحسن وجه، على اعتبار أن العملاء هم سبب قيام المؤسسة أو سقوطها.

إن هذه التحقيقات تركز على ضرورة تكامل أنشطة سلسلة التوريد من أجل دعم ومساعدة وإنشاء قاعدة صلبة لتحسين أداء سلسلة التوريد

<sup>1</sup> Dyer Jeffrey H, Singh Harbir. 1998. **THE RELATIONAL VIEW: COOPERTAIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE**, Academy of Management Review. Oct. V 23, Iss. 4, P.P. 660-679.

<sup>2</sup> محي الدين: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2012 110.

<sup>3</sup> Kim, S.W., 2007. **ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND THE PERFORMANCE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. International Journal of Production Economics, V106 , N2, P.P. 323-345, P335.

ولقد كان محور اهتمام رجال التوريد بخدمة المستهلك بأنها شيء ثابت ولا تتغير وقد كانت تتحدد بشكل مسبق من خلال التشاور بين رجال التوريد ورجال البيع بما لهم من اتصال مباشر وقريب مع المستهلك.

ولقد كان التركيز الرئيسي في هذه الخدمة على توفير المنافع الزمنية والمكانية عند أُل تكلفة ممكنة، ولكن مع تزايد المنافسة وتحولها على شكل المنافسة غير السعرية بدأ النظر إلى مستوى الخدمة الذي تخدمه الشركة على انه هو الذي يؤثر على اتجاه المستهلك في التعامل مع المؤسسة، ومن ثم فإن مستوى الخدمة الذي تقدمه المؤسسة يمكن أن يستخدم كعنصر ترويجي هام ومؤثر على المستهلك ولا يقل أهمية على الوسائل الترويجية الأخرى مثل تقديم تخفيضات سعرية، إعلان، نشاط بيع شخصي أو حتى تقديم شروط بيعية جذابة.

إن توفير عملية النقل بتكلفة منخفضة أو تحقيق درجة توافر أعلى من المخزون، والسرعة الكبيرة للوفاء بالطلبات والتي تصل إلى المؤسسة، وتحقيق درجة اقل من تعرض المنتجات للتلف أثناء عملية النقل والشحن والتفريغ لها تأثير قوي وموجب على المستهلك ومن ثم على قدرة المؤسسة لمواجهة المنافسة الموجودة في الأسواق<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تحسين تنفيذ إدارة سلسلة التوريد على مستوى المؤسسة من أجل ميزة تنافسية

إن الهدف المتوخى هو تسليط الضوء الكاشف عن العمليات التي يجب القيام بها من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التسيير وخصوصا بالذكر ميدان الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية، لذا نرى بوضوح الضرورة بمكان، القيام بعمليات التحسين على مستوى سلسلة التوريد. كما إن هذا التحسين قد يكون في احد الأنشطة المتعلقة بالأطراف الرئيسية أو الأطراف الداعمة وقد ذكرنا سابقا فحوى هذه الأطراف وأهميتها بالنسبة لسلسلة التوريد والدور الجوهرى الذي تلعبه في تسهيل مهمة المؤسسة داخل وعلى طول سلسلة التوريد.

إن الهدف الرئيسي من إدارة سلسلة التوريد هو محاولة جعلها كتنظيم يسعى إلى ربط العلاقات الأفقية والعمودية على مستوى المؤسسة. هذا ما يتطلب ضرورة إعادة النظر في الكيفية التي يتم بها

تنفيذ هذا النوع من التسيير. فقد أشار<sup>1</sup> Kaihara إلى أهمية هذا التسيير لتحسين الأداء واعتبرها من أهم الأدوات التي ينبغي على المؤسسة التركيز عليها وإعطائها الاهتمام الكافي لاما توفره من مزايا على الصعيدين الداخلي والخارجي خصوصا التنافسي منها.

بينما<sup>2</sup> Villa أكد على أهميتها باعتبار إدارة سلسلة التوريد النشاط الذي يهدف إلى تسيير التدفقات المادية والمالية وحتى تدفق المعلومات، والتي تكون من مرحلة توريد المواد الأولية من الموردين ثم تحويل هذه المواد من خلال عمليات الإنتاج إلى منتجات أين يكون بانتظارها الموزعين أو مباشرة إلى العملاء.

إن ما يضيف فهما أعمق إلى تنفيذ هذه السلسلة هو معرفة ما يلي:

- 1- المراحل التي يتم فيها تحويل المواد الأولية إلى منتجات نصف مصنعة أو مصنعة؛
- 2- وكذلك المسار الذي تمر به هذه المواد؛
- 3- الأطراف التي لها علاقة بهذا المسار؛
- 4- الكيفية التي يتم بها تنفيذ هذه المراحل.

## المطلب الرابع: بعض التوجهات في إدارة سلسلة التوريد لتخفيض التكاليف وزيادة التنافسية

تطورت إدارة سلسلة التوريد تطورا ملحوظا وسريعا خلال السنوات القليلة الماضية، حيث تطورت من إدارة سلسلة التوريد إلى إدارة سلسلة التوريد المتكاملة لتصبح سلسلة التوريد العالمي. هذا ما أدى إلى استحداث العديد من التوجهات أو الاتجاهات الإدارية في تسيير التكاليف المتعلقة بسلسلة التوريد، أو بالأحرى المساهمة في تسيير هذه التكاليف بشكل يضمن الحصول على ميزة تنافسية، والذي بدوره يسمح بتدعيم استمرارية المؤسسة في الأسواق التي أصبحت حاليا تتسم بدرجة كبيرة من التجدد، التغير، التطور والاستحداث، لذا نؤكد على ضرورة مواكبة التطورات من أجل البقاء والاستمرارية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Kaihara, T., 2001. **SUPPLY CHAIN MANANGEMENT WITH MARKET ECONOMICS.** International Journal of Production Economics, V73, N1, P..P 5-14, P10.

<sup>2</sup> Villa, A., 2001. **INTRODUCING SOME SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROBLEMS.** International Journal of Production Economics, V73, N1, P..P. 1-4, P2.

وقد أسفر أيضا هذا التطور عن وجود بعض الاتجاهات الفكرية الخاصة بهذه الإدارة، هذا وقد تمثلت أهم هذه الاتجاهات الفكرية بصفة أساسية فيما يلي:

## 1- نظام التخزين الافتراضي:

يمكن تحديد المعالم الأساسية لنظام التخزين الافتراضي من خلال تناول الموضوعين التاليين:

### أولا\_ مفهوم نظام التخزين الافتراضي:

يقوم نظام التخزين الافتراضي على فكرة أساسية تعتبر مراكز التوزيع المختلفة بمثابة شبكة، وبالتالي لم يعد مهما أن نحدد مكان التخزين<sup>1</sup>.

ويتم تأسيس هذا النظام على وجود كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة وتنتشر حول العالم سعيا وراء تحسين قواعد البيانات الافتراضية وذلك في ظل إطار وظروف الوقت الفعلي<sup>2</sup>، وبما يؤدي إلى زيادة قدرة كل منظمة لديها إمكانية النفاذ إلى هذه القواعد على تحليل البيانات الواردة<sup>3</sup>، بالإضافة إلى تحقيق الدقة العالية والسرعة الفائقة في تدفق هذه البيانات والتحكم الكامل في النقل، ووضوح الرؤية بالنسبة للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أولا بأول<sup>4</sup>.

وفي ضوء ذلك فإن نظام التخزين الافتراضي ما هو إلا نظام كوني يحقق استمرارية وديناميكية أداء وظائف سلسلة التوريد التي تؤدي بكفاءة وفعالية من خلال مراكز التوزيع الافتراضية ذلت مواقع جيدة على المستوى العالمي<sup>5</sup>.

### ثانيا\_ أهمية نظام التخزين الافتراضي:

<sup>1</sup> Thomas. L. Landers, M.H. Cole, B. Walker, R.G. Kirk, 2000. **THE VIRTUAL WAREHOUSING CONCEPT**, Transportation Research Part E, 36, P.P. 115-125.

<sup>2</sup> Stuart, D.E., Owen, J., Landers, T.L., 1995. **ESTABLISHING THE VIRTUAL WAREHOUSE**, Manufacturing Science and Engineering—1995 ASME International Mechanical Engineering Congress and Exposition, San Francisco, MED-V. 2-2, MH-V. 3-2.

<sup>3</sup> Fuller, F.B., O’Conor, J., Rawlinson, R., 1993. **TAILORED LOGISTICS: THE NEXT ADVANTAGE**, Harvard Business Review 71, May/June 87-98.

<sup>4</sup> Walker, B.H., Landers, T.L., Kasilingam, R., Stuart, D.E., 1996a. **INFORMATION TECHNOLOGY AND THE VIRTUAL WAREHOUSE**, The Mechanical Engineer – ASME Singapore Chapter Yearbook.

<sup>5</sup> Stuart, D.E., Owen, J., Landers, T.L. *ibid*.P2.

يحق نظام التخزين الافتراضي العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسات التي تستخدمه في إدارة سلسلة التوريد، يتمثل أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- يخفض من تكاليف النقل الداخلي وتكاليف النقل الخارجي نظرا لتأثيرها بتجميع شحنات كبيرة الحجم.
- يلائم المؤسسات التي تسعى إلى تسليم الطلبات الصغيرة الحجم في وقت قصير وفي أسواق مرتفعة الأسعار نسبيا، حيث تمثل تكلفة أنشطة سلسلة التوريد جزءا محدودا نسبيا من قيمة المنتج؛
- يزيد القدرة التنافسية للمؤسسات كبيرة الحجم في الأسواق العالمية، وذلك باعتباره يؤدي إلى تخفيض كل من حجم المخزون ووقت أداء عمليات سلسلة التوريد، الأمر الذي يترتب عليه تحسين الخدمة المقدمة للعملاء<sup>2</sup>.

## 2- قيام طرف ثالث بتنفيذ الخدمات المتعلقة بسلسلة التوريد:

يقصد بقيام طرف ثالث بتنفيذ الخدمات المتعلقة بسلسلة التوريد تنفيذ كل أو بعض الخدمات عن طريق قيام طرف ثالث يحد وسيطا بين الطرف الأول (المورد أو المنتج) والطرف الثاني (المشتري)<sup>3</sup>.

ويعتبر مفهوم قيام طرف ثالث بتنفيذ هذه الخدمات أشمل وأوسع لكونه يسعى وراء تحسين مستوى الخدمات المتعلقة بسلسلة التوريد التي يحصل عليها العميل، وكذلك تخفيض التكاليف الكلية لهذه السلسلة بالنسبة للمورد.

والأسباب الرئيسية لقيام طرف ثالث بتنفيذ هذه الخدمات تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Scott J. Mason, P. Mauricio Ribera, Jennifer A. Farris, Randall G. Kirk. 2003. **INTEGRATING THE WAREHOUSING AND TRANSPORTING FUNCTIONS OF SUPPLY CHAIN**, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review V39, Issue 2, P.P.141–159, P147.

<sup>2</sup> Walker, B.H., Landers, T.L., Kasilingam, R., Stuart, D.E., Rupert, C., 1996b. **COMMUNICATIONS TECHNOLOGY REQUIREMENTS FOR VIRTUAL WAREHOUSING**, Manufacturing Science and Engineering – ASME International Mechanical Engineering Congress and Exposition, Atlanta, Georgia, MED-V 3-2, MH-V 4-2, P8.

<sup>3</sup> Kasilingam, R.G., 1998. **LOGISTICS AND TRANSPORTATION-DESIGN AND PLANING**, Dordrecht.

- عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات المؤسسة في مجالات سلسلة التوريد؛
- عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية اللازمة لقيام المؤسسة بأداء خدمات سلسلة التوريد بنفسها على المستوى المطلوب؛
- خفض تكاليف كل من المخزون والإنتاج؛
- تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال كسب رضا العملاء باستخدام خدمات النقل الاسرع ومستويات المخزون المرنة لدى موردي خدمات سلسلة التوريد.

## خلاصة الفصل الرابع:

بعد الاطلاع على المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد والتنافسية، تبين أن هناك نقاط وصل بين هذين المصطلحين ليمثلا سلسلة التوريد التنافسية. فقد أولى المسيرين اهتمام كبير لدراسة التنافسية على مستوى سلسلة التوريد لأن التنافسية أصبحت بين سلاسل توريد المؤسسات وليست بالنظرة التقليدية المتمثلة في كون التنافسية بين المؤسسات.

فقد أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات في الوقت الحالي هو الحصول على مزايا تنافسية على مستوى سلسلة التوريد، وذلك نظرا لصعوبة البقاء في الأسواق المكتظة بالمنافسين. لذا فإنه لا بد من التأكيد على ضرورة الحصول أو البحث المستمر عن الميزة التنافسية ليس فقط من ناحية الإبداع أو القدرة على تقديم منتجات متميزة عن المنافسين أو تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية متميزة عن الغير، وإنما أيضا التميز على مستوى سلسلة التوريد من خلال خلق القيمة للزبائن والموردين وتعميق العلاقات معهم وتسريع حركية المواد الأولية والمنتجات فضلا عن ضمان التدفق الداخلي للمعلومات وجودتها واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

### تمهيد:

بعد الاطلاع على الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل دراسة ميدانية، وذلك لتحديد دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال الاعتماد على تحليل محاور الاستبيان الذي استخدمناه كأداة رئيسية لجمع والبيانات وتفسير النتائج المتوصل إليها تماشياً مع فرضيات الدراسة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي والمعرفي للدراسة الميدانية، وتناولنا في المبحث الثاني وصف لخصائص العينة، والثالث كان بعنوان تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة، والمبحث الرابع خصصناه لتحليل مناقشة واختبار فرضيات الدراسة والفصل الخامس بعنوان محاكاة تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد مؤسسة حضنة حليب **Hodna Lait** .

## المبحث الأول: الإطار المنهجي والمعرفي للدراسة الميدانية

### تمهيد:

سنتناول في هذا المبحث الخطوات المعمول بها في إجراء دراسة ميدانية، والتي يتم من خلالها دراسة الدور الذي يلعبه تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بدراسة عينة من المؤسسات التي تنشط في صناعات مختلفة.

حيث قام الباحث بالدراسة الميدانية من خلال الاستعانة بالمراجع العربية والأجنبية من أجل الفهم الجيد والإحاطة بموضوع الدراسة وبناء خلفية نظرية لهته الدراسة فضلا عن تحقيق المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.

## المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

### 1- الهدف من الدراسة الميدانية:

يهدف موضوع هذه الأطروحة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية من أجل جمع البيانات، المعطيات والمعلومات التي تساعد في شرح هذا الدور، وذلك من خلال قوائم الاستبيان الإحصائي<sup>1</sup> التي تم توزيعها وتجميعها على المؤسسات الاقتصادية.

### 2- أهمية الدراسة الميدانية:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تتناول دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في القطاعين العام والخاص، مع تبيان أهم التكاليف التي تعتمد عليها المؤسسات في سلسلة توريدها وذلك على اعتبار أن هذا الموضوع المتعلق بإدارة سلسلة التوريد لا يحظى بالاهتمام الكافي من قبل المؤسسات.

كما تنبع أهميتها أيضا في إثراء المكتبة بمرجع في إدارة سلسلة التوريد لكونها من بين الدراسات الأولى في هذا الميدان.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى وصف خصائص العينة من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام فقرات الاستبيان الإحصائي.

### أولا \_ مجتمع وعينة الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تتبنى المراحل المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد، والمتمثلة في الحصول على المواد الأولية من طرف الموردين - أو موردي الموردين - من أجل تحويلها إلى منتجات ومن ثم توزيعها على الزبائن - أو زبائن الزبائن - في السوق.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 01.

ويمكن الحصول على النسخة الالكترونية للاستبيان من خلال الرابط التالي:

<https://docs.google.com/forms/d/1MuvxkL6cigfWO2BuEv-16LvIEEkVKTMqgYqEuL-fZc/viewform?c=0&w=1>

تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من المؤسسات التي تتبنى المراحل المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد والتي تعمل في صناعات مختلفة.

### ثانياً\_ وصف ردود عينة الدراسة:

وكانت الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة قد شملت على المؤسسات التي استجابة بالرد على الاستبيان الإحصائي، وكذا المؤسسات التي لم تستجب بالرد على هذا الاستبيان، كما تم فيها الإشارة إلى عدد الردود الصحيحة من قوائم الاستبيان والردود غير الصحيحة، كما يوضحها الجدول رقم 5-1.

جدول رقم 5-1: عينة الدراسة وعدد الردود

البيان	العدد
عينة الدراسة	157
عدد الرد على الاستبيان الإحصائي	85
عدد عدم الرد على الاستبيان الإحصائي	72
عدد الردود الصحيحة	75
عدد الردود غير الصحيحة	10

### المصدر: من إعداد الباحث

تمثلت عينة الدراسة في 157 مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باختلاف القطاعات الصناعية التي يعملون فيها، وحيث كانت عدد الردود على الاستبيان الإحصائي 85 رد، هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن أكثر من نصف المؤسسات استجاب لموضوع الاستبيان.

قمنا بحساب النسب الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة وذلك لتقديم الشرح بنسب دقيقة متمثلة في أربع نسب كما يوضحها الجدول رقم(02). إذ كانت نسبة الردود من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الاستبيان الإحصائي أكبر من النصف متمثلة في 54,14% بينما كانت نسبة عدم الرد في 45,86%.

كما قمنا بحساب نسبة الردود الصحيحة من عدمها للإشارة إلى صحة الإجابة، بعدها عن التناقض وعكس مدى فهم العينة المدروسة لهذا الدور المتعلق بدور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول رقم 5-2: النسب الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة

النسب	البيان
54,14%	نسبة الرد على الاستبيان الإحصائي
45,86%	نسبة عدم الرد على الاستبيان الإحصائي
88,23%	نسبة الردود الصحيحة
11,76%	نسبة الردود غير الصحيحة

#### المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول أعلاه أنه كانت نسبة الإجابة على الاستبيان بشكل صحيح 88,23% وهي نسبة كبيرة توحى بمدى الإدراك والفهم لموضوع الأطروحة من طرف المؤسسات، بينما كانت نسبة الردود غير الصحيحة 11,76% وهي نسبة قليلة توحى بعدم الاهتمام بمثل هذا الموضوع.

#### المطلب الثالث: أساليب إجراء الدراسة

حيث قام الباحث بالدراسة الميدانية من خلال استخدام مصادر البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية المتمثلة في المقابلة، الملاحظة والاستبيان الإحصائي.

#### أولا\_ المقابلة:

قام الباحث بالدراسة الميدانية من خلال استخدام المقابلة كوسيلة من الوسائل المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع رؤساء مصالح المحاسبة، المالية، التجارة والتمويل باعتبارهم الأفراد المستهدفين بهذه الدراسة، كما تم إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني والاتصال عبر

لهاتف مع بعض الرؤساء في الحالات التي تعذر فيها المقابلة المباشرة معهم، وذلك لأهمية تحليلاتهم في بعض الأمور المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي رأينا بأنها معلومات مهمة جدا في تحليل فقرات الاستبيان ونتائج الدراسة الميدانية.

### ثانيا\_ الملاحظة:

قام الباحث بالدراسة الميدانية من خلال استخدام الملاحظة كوسيلة من وسائل جمع البيانات حول الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق تسجيل أهم الملاحظات المرتبطة بعدد المصالح الموجودة في المؤسسات والوجود الفعلي للأطراف الرئيسيين في سلسلة التوريد المتمثلين في الموردين والزبائن فضلا عن الاستخدام الفعلي لتسيير تكاليف سلسلة التوريد من عدمه، وذلك من أجل استخدام كل هذه المعلومات وتوظيفها لتحليل فقرات الاستبيان ونتائج الدراسة الميدانية.

### ثالثا\_ الاستبيان الإحصائي:

تم الاعتماد على قائمة استبيان ملائمة لإجراء الدراسة والسبب في ذلك أن أسلوب الاستبيان يعد من أفضل أساليب التطبيق في مجال البحوث الوصفية وفي الدراسات التي تتميز موضوعاتها بالحدثة وندرة التطبيق والتي ينتمي إليها موضوع بحثنا. كما روعي في تصميم قائمة الاستبيان عدة اعتبارات من أهمها توضيح لكل المفاهيم التي تتضمنها هذه القائمة، وتنوع الأسئلة، والتركيز على رأي الموجه إليه بشأن متغير معين أو مجموعة من المتغيرات.

### 1- تصميم الاستبيان الإحصائي:

حيث قام الباحث بالدراسة الميدانية من خلال استخدام الاستبيان الإحصائي كوسيلة أساسية في جمع البيانات حول موضوع الأطروحة وذلك بالإجابة على إشكالية الدراسة وفحص الفرضيات المتعلقة بها، وقبل صياغة أسئلة الاستبيان الإحصائي فقد تم الاطلاع على مجموعة كبيرة من الأطر والأصول النظرية الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا أو بمواضيع قريبة منه من حيث الصياغة والمضمون والتخصص، كما قد تم الاسترشاد والاتصال ببعض المختصين في علوم التسيير والمناهج للأخذ بخبراتهم في صياغة الفقرات، والتأكد من أنها تغطي أغلب جوانب موضوع بحثنا وتسهل

عملية تفرغ الإجابات المحصل عليها، وقد مرت عملية صياغة الفقرات بمجموعة من المراحل المهمة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

تحديد الأبعاد التي تعكس الإشكالية؛

تحديد الأبعاد التي تعكس والفرضيات؛

الأخذ بعين الاعتبار إشكالية الدراسة أثناء الصياغة؛

الأخذ بعين الاعتبار فرضيات الدراسة أثناء الصياغة؛

استخدام العبارات الواضحة أثناء صياغة فقرات الاستبيان.

الأخذ بعين الاعتبار أن تكون الفقرات مفهومة لدى المستجوبين.

الحرص قدر الإمكان على تقديم الاستمارة يدويا للمستجوبين لشرح فحوى الفقرات غير

المفهومة لدى المستجوبين أو بالأحرى ترجمتها لهم بالفرنسية نظرا لأن أغلب عملياتهم

ومصطلحاتهم المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي باللغة الفرنسية، هذا ما

يسهل لهم الإجابة بشكل دقيق.

صياغة أغلب الأسئلة من خلال بدائل مقترحة (مثل: موافق بشدة، موافق...)، وذلك من

أجل مساعدة المستجوبين على إعطاء الإجابة الدقيقة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى

لسهولة تفرغ الإجابات.

اللجوء إلى الأسئلة التي تحوي إجابات متعددة (مثل: نوع نشاط مؤسستكم، نوع القطاع

الذي تعملون فيه...).

اللجوء إلى الأسئلة المباشرة (مثل: الوظيفة، عدد الموظفين...) من أجل الحصول شرح

معين.

تحكيم الاستبيان الإحصائي من خلال آراء المحكمين وملاحظاتهم التي تنوعت إلى ما يلي:

- إعادة صياغة بعض الفقرات؛

- تصحيح بعض الفقرات؛

- حذف الفقرات غير المهمة؛

- ملائمة الفقرات للمحاور؛
- توضيح المفاهيم بدقة؛
- سلامة اللغة.

حيث تضمن الاستبيان الإحصائي في الصفحة الأولى أهمية إسهام مؤسسات عينة الدراسة بالاستجابة لملء هذا الاستبيان، كما أن استخدامه سيكون لأغراض علمية بحثية ومضمونة وبصفة سرية، كما وشمل على شرح مختصر، وجيز ودقيق لماهية إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية.

كما تضمن الاستبيان الإحصائي أربعة محاور، كما هو موضح في والجدول رقم (٠).

تمثلت صياغة المحور الأول كما يلي: تسيير سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليفها من طرف مؤسستكم. كما وتضمن هذا المحور 16 عشر فقرة محل الدراسة، وبجوار هذه الفقرات تم وضع مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط بدءا من (1) غير موافق بشدة حتى (5) موافق بشدة.

تمثلت صياغة المحور الثاني كما يلي: تبني تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم، كما وتضمن هذا المحور 17 عشر فقرة محل الدراسة، وبجوار هذه الفقرات تم وضع نفس المقياس.

تمثلت صياغة المحور الثالث كما يلي: تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم يساهم في زيادة تنافسيتها، كما وتضمن هذا المحور 16 عشر فقرة محل الدراسة، وبجوار هذه الفقرات تم وضع نفس المقياس.

بينما تضمن المحور الرابع معلومات عامة حول المؤسسة.

حيث كان المقياس المستخدم في الدراسة من خلال مجموع درجات المفردة في الفقرات (1+2+3+4+5)/3=5، والأوساط المرجحة كما في الجدول رقم 5-3.

الجدول رقم 5-3: المتوسط المرجح

الخيارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1,79-0,1	2,59-1,8	3,39-2,6	4,19-3,4	5-4,2

المصدر: عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام برنامج SPSS، القاهرة، دار النهضة العربية، 1982.

وفيما يلي جدول يوضح محاور الاستبيان الإحصائي وعدد الفقرات المقابلة لكل محور، حيث تم تحديد سلم قياس لمختلف المتغيرات، وكان هذا السلم من إعدادنا، وهو عمل مهم يهدف إلى إخراج سلم قياس يمكن اعتماده لاحقا من قبل الباحثين الآخرين.

جدول رقم 5-4: محاور الاستبيان الإحصائي

عدد الفقرات	الفرضية المقابلة للمحور	عنوان المحور	محاور الاستبيان الإحصائي
16	الفرضية العامة الأولى	تسيير سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليفها من طرف مؤسستكم.	المحور الأول
17	الفرضية العامة الثانية	تبني تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم	المحور الثاني
16	الفرضية العامة الثالثة	تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في مؤسستكم.	المحور الثالث
8		معلومات عامة عن المؤسسة	المحور الرابع

المصدر: من إعداد الباحث

2- خطوات تمت على مستوى الدراسة الميدانية:

وفيما يلي ذكرنا ما تم على مستوى الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان الإحصائي:

➤ تم تجميع البيانات، المعطيات والمعلومات من خلال قوائم الاستبيان التي تم إرسالها إلى العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عبر الانترنت، وذلك في شكل استبيان إلكتروني<sup>1</sup>؛

➤ تم القيام بتوزيع الاستبيان على شكل نسخ ورقية، وذلك شخصيا على العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

➤ وتم أيضا الاستعانة بمجموعة من الأساتذة أفاضل في توزيع الاستبيان في شكل نسخ ورقية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من أجل توسيع نطاق الدراسة على المستوى الوطني ومحاولة الوصول إلى العينة المثلى والأفضل في تسليط الضوء الكاشف عن الدور المتعلق بتسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتعلقة بالبحوث العلمية من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي IBM-SPSS-Version 22: حيث يستخدم الـ SPSS لإجراء العمليات الإحصائية. حيث تم ترميز فقرات الاستبيان الإحصائي، وتم تفرغ البيانات التي تم تجميعها ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة البيانات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار الفروض.

حيث تم استخدام ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: حيث تم حساب ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية: والتي تم استخدامها لوصف خصائص عينة الدراسة والتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة.

<sup>1</sup> الاستبيان الإلكتروني على الرابط الآتي:

<https://docs.google.com/forms/d/1MuvxkL6cigfWO2BuEv-16Lv1EEkVKTmQgYqEuL-fZc/viewform?c=0&w=1>

الوسط الحسابي: من أجل عرض متوسطات متغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري: لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل فقرة عن وسطها الحسابي.

2- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient : اذ يستخدم

معامل ارتباط بيرسون في تحديد مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة.

3- اختبار كولموجوروف سيموف Kolmogorov- Smirnov Test : إذ

يستخدم هذا الاختبار للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

.Normal Distribution

4- معامل كرونباخ ألفا Alpha Cronbach : يتم استخدام معامل الفا كرونباخ

للتحقق من مدى الثبات والصدق التطابقي لبيانات قائمة الاستبيان.

### المطلب الرابع: ثبات وصدق بيانات الدراسة

#### أولاً\_ ثبات بيانات الدراسة:

بيانات الدراسة هي بيانات الاستبيان الإحصائي التي تم تفرغها في برنامج ال SPSS، فيقصد بثبات وصدق بيانات الدراسة مدى الحصول على النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان الإحصائي على نفس العينة وفي نفس الظروف. وتم حساب معامل ألفا كرونباخ على اعتبار أنه معامل يسمح بالتحقق من مدى ثبات وصدق البيانات الموجودة على مستوى الاستبيان الإحصائي. فقد تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لأسئلة الدراسة من أجل التأكد من عدم احتواء أداة القياس على بيانات خاطئة إذا تم إعادة نفس الدراسة في نفس الظروف، وقد اتضح أن معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول الموالي رقم 5-5.

جدول رقم 5-5: قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور

معامل ألفا كرونباخ	المحور	رقم المحور
0,789	تسيير سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليفها من طرف مؤسستكم.	01
0,859	تبني تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم	02
0,912	تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في مؤسستكم.	03
0,931	المحور الأول، الثاني والثالث	03-02-01
0,803	جميع المحاور	04-03-02-01

المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج الـ SPSS

نستنتج من الجدول أعلاه بأن جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من 0,60 في جميع المحاور، إذا يعبر على ثبات البيانات الموجودة على مستوى الاستبيان الإحصائي.

ثانياً\_ صدق الاتساق الداخلي لبيانات الدراسة:

ثم قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لبيانات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لفقرات الاستبيان الإحصائي وفقا لكل محور.

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

يوضح الجدول رقم 5-6 معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول. حيث كانت هذه المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01)، حيث أن القيمة الاحتمالية **sig** لكل فقرة أقل من (0,01)،، وقيمة معامل الارتباط **R** تتراوح بين (0,331-0,695)، وهي دالة معنويا، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 5-6:الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

القيمة الاحتمالية sig	معامل ارتباط بيرسون	الفقرات
0,000	0,606	1. تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم.
0,000	0,659	2. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.
0,000	0,585	3. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.
0,025	0,259	4. سلسلة التوريد بمؤسستكم (تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل).
0,002	0,353	5. تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.
0,000	0,464	6. تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
0,004	0,331	7. تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
0,000	0,471	8. تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
0,000	0,414	9. تسريع حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
0,000	0,467	10. تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
0,000	0,542	11. تقوم مؤسستكم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).
0,000	0,607	12. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
0,000	0,480	13. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
0,000	0,497	14. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
0,000	0,515	15. حساب تكاليف سلسلة التوريد بمؤسستكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لمؤسستكم.
0,000	0,632	16. تقوم مؤسستكم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.

المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج الـ SPSS

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

يوضح الجدول رقم 5-7 معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني. حيث كانت هذه المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01)، حيث أن القيمة الاحتمالية **sig** لكل فقرة أقل من (0,01)، ما عدا الفقرة 4 كانت دالة عند إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05) وقيمة معامل الارتباط **R** تتراوح بين (0,370-0,704) وهي دالة معنويا، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 5-7:الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

القيمة الاحتمالية sig	معامل ارتباط بيرسون	الفقرات
0,000	0,585	1. تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
0,000	0,614	2. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
0,000	0,679	3. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.
0,000	0,696	4. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).
0,000	0,575	5. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.
0,000	0,686	6. تعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.
0,000	0,704	7. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.
0,000	0,637	8. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.
0,000	0,691	9. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.
0,000	0,488	10. تستخدم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
0,001	0,370	11. تستعمل معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.
0,001	0,375	12. تساهم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.
0,000	0,561	13. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.
0,000	0,614	14. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.
0,000	0,661	15. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل يضمه الموردين).
0,000	0,606	16. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن.
0,000	0,584	17. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).

المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج ال SPSS

3- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

يوضح الجدول رقم 5-8 معاملات الارتباط لفقرات المحور الثالث. حيث كانت هذه المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01)، حيث أن القيمة الاحتمالية sig لكل فقرة أقل من (0,01)، وقيمة معامل

الارتباط **R** تتراوح بين (0,413 - 0,790) وجميعها دالة معنوية، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم 5-8: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

القيمة الاحتمالية sig	معامل ارتباط بيرسون	الفقرات
0,000	0,723	1. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب زبائن جدد.
0,000	0,643	2. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد.
0,000	0,715	3. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).
0,000	0,804	4. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.
0,000	0,554	5. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.
0,000	0,696	6. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.
0,000	0,764	7. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات الزبائن.
0,000	0,790	8. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد.
0,000	0,758	9. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد.
0,000	0,615	10. تسمح التكلفة المحددة مسبقا بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة للزبائن.
0,001	0,413	11. من المهم إعادة تنظيم شبكات سلسلة توريد مؤسستكم (إعادة الهندسة).
0,000	0,745	12. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تحديد أسعار مناسبة توافق إمكانيات الزبائن.
0,000	0,682	13. تقوم مؤسستكم بالحساب الدقيق لتكاليف كل نشاط جزئي من سلسلة التوريد.
0,000	0,663	14. يسمح التحديد الدقيق لتكاليف النشاطات الجزئية بضبط التكلفة النهائية للتوريد.
0,000	0,690	15. التحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد يسهل لمؤسستكم المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف.
0,000	0,748	16. التحكم في النشاطات الجزئية يمنح لمؤسستكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة.

المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج الـ SPSS

## المبحث الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

### تمهيد:

تم توزيع الاستبيان الإحصائي على العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكان التوزيع من خلال المقابلة ومن خلال الإرسال بالبريد الإلكتروني للاستبيان الإحصائي في شكل نسخ ورقية وفي شكل استبيان الكتروني، كل هذا من اجل توسيع نطاق عينة الدراسة لتكون معبرة أكثر على واقع موضوع بحثنا وبالتالي يمكننا إعطاء وصف لخصائص هذه العينة.

### المطلب الأول: توزيع خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم 5-9 توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتمثل هذه المعلومات في نوع القطاع الاقتصادي، نوع نشاط المؤسسة، عدد سنوات العمل في المؤسسة، عدد الموظفين في المؤسسة ومستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة. وفيما يلي سنوضح وصف خصائص العينة بناء على محور المعلومات العامة.

الجدول رقم 5-9: خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة %	
نوع القطاع الاقتصادي	قطاع عام	37	49,3
	قطاع خاص	38	50,7
نوع النشاط الاقتصادي	تقديم منتجات	63	84,0
	تقديم خدمات	2	2,7
	تقديم منتجات وخدمات	10	13,3
الوظيفة	رئيس مصلحة المحاسبة	59	78,7
	رئيس مصلحة المالية	4	5,3
	رئيس مصلحة التمويل	7	9,3
	رئيس مصلحة التجارة	5	6,7
عدد سنوات العمل في الوظيفة	أقل من 5	7	9,3
	من 5 إلى 10	16	21,3
	أكثر من 10	52	69,3
عدد الموظفين	أقل من 10	4	5,3
	من 11 إلى 50	7	9,3
	من 51 إلى 100	9	12,0
	أكثر من 100	55	73,3
مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد	مستوى مصادر المواد الأولية	7	9,3
	مستوى توزيع المنتجات	9	12,0
	على المستويين	59	78,7

المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج ال SPSS

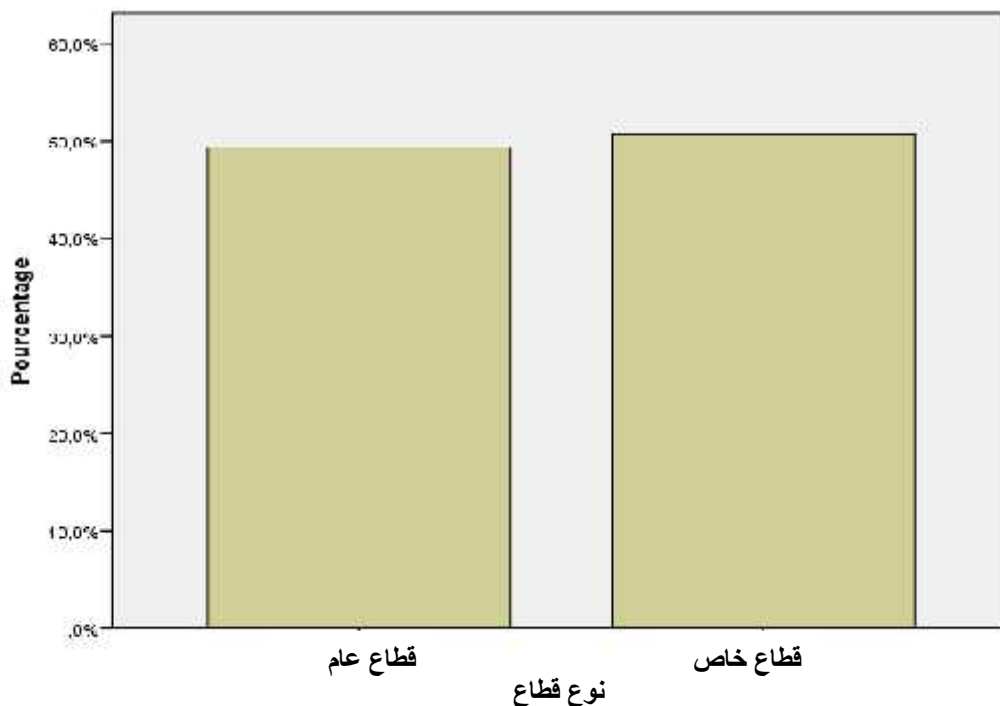
## المطلب الثاني: وصف خصائص العينة من حيث نوع القطاع والنشاط الاقتصاديين

### أولاً\_ وصف خصائص العينة من حيث نوع القطاع الاقتصادي:

يشهد القطاع الاقتصادي تنوعا بين القطاع العام والخاص، فقد تعددت المؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص على اعتبار أن القطاع العام هو الذي كان سائدا من قبل.

يبين الجدول رقم 5-9 بأن 49,3% من عينة الدراسة ينتمون إلى القطاع الخاص، وباقي عينة الدراسة ينتمون إلى القطاع العام أي ما نسبته 50,7%، وهذا ما يعكس نسبة كبيرة من عينة الدراسة التي تنتمي إلى القطاع الخاص والذي يمكن تمثيله على شكل جداول تكرر كما هو موضح في الشكل رقم 5-1، وقد يرجع ذلك إلى زيادة المعتبرة وبشكل متزايد للمؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص في وقت يشهد منافسة شديدة، في ظل ذلك، تزداد المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع العام بشكل أقل من المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الخاص.

### الشكل رقم 5-1: متغير نوع القطاع الاقتصادي في عينة

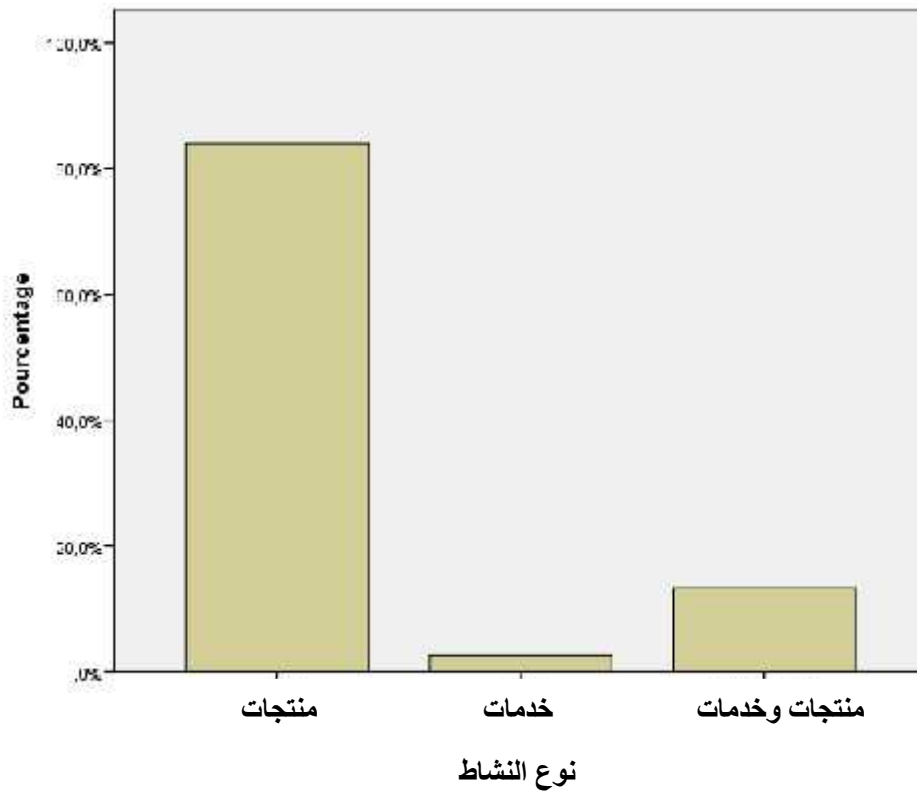


المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج الـ SPSS

ثانيا\_ وصف خصائص العينة من حيث نوع النشاط الاقتصادي:

حيث توصلت نتائج الدراسة حول نوع النشاط إلى أن 84,0% من عينة الدراسة ينشطون في تقديم منتجات فقط، وما نسبته 2,7% ينشطون في تقديم خدمات، بينما 13,3% تقوم بتقديم منتجات بالإضافة إلى تقديم خدمات (مثل: قيام مؤسسة الخرسانة بأنجاز أسقف البنايات بنفسها من خلال طلب الزبون، وذلك في تاريخ محدد متفق عليه بالنسبة للطرفين أي المؤسسة والزبون)، وكما يعتبر تقديم الخدمات إلى جانب تقديم المنتجات من الأمور المهمة للمؤسسات، وبالتالي يمكن التماس القليل من التنوع الذي تشهده عينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كما يوضحه الشكل رقم 5-2.

الشكل رقم 5-2: متغير نوع النشاط الاقتصادي في عينة الدراسة



المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج ال SPSS

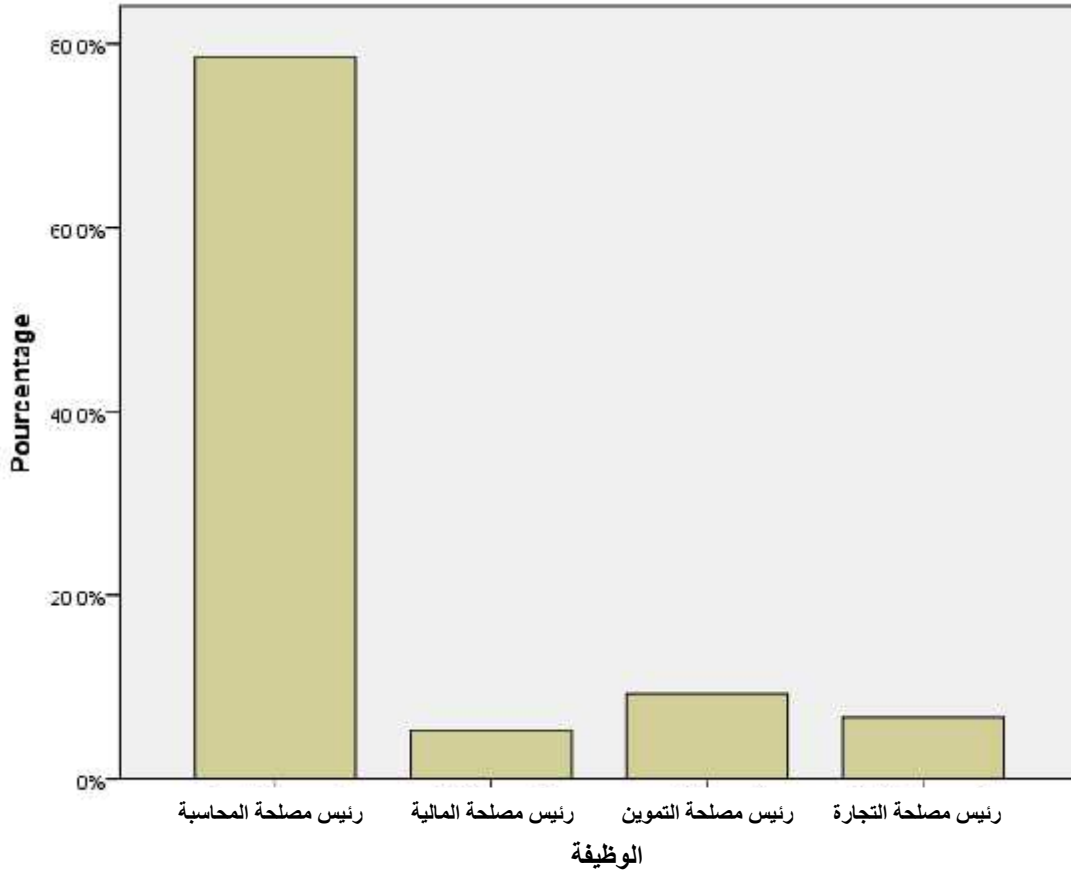
المطلب الثاني: وصف خصائص العينة من حيث وظيفة وعدد المستجوبين وعدد سنوات عملهم

أولاً\_ وصف خصائص العينة من حيث وظيفة المستجوب:

تعتبر وظيفة المستجوب صورة لما قد يجيب وما يبدي من رأي حول موضوع بحثنا، فنرى مزيج بين رؤساء المصالح من محاسبة، مالية، تمويل وتجارة، كما يكمن القول أنه فيما يتعلق بوظيفة المستجوب فنرى تنوع وظيفي للمستجوبين، إذ أن هناك ما نسبته 78,7% من المستجوبين الذين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة المحاسبة وهي النسبة المستهدفة في موضوع بحثنا، بينما كانت نسبة المستجوبين الذين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة المالية 5,3%، وكانت نسبة المستجوبين الذين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة التمويل 9,3%، كانت نسبة المستجوبين الذين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة التجارة 6,7%، كما يوضحه الشكل رقم 3-5.

هذا ما يوضح التنوع في الإجابات المستلمة والتي كانت دقيقة وصحيحة من المستجوبين في عينة الدراسة فضلا عن درايتهم بموضوع الدراسة، والذي يدل على خبرة ومعرفة المستجوبين بالموضوع محل الدراسة، كما وقد كانت أكبر نسبة من المستجوبين هي نسبة الذين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة المحاسبة ألا وهي 78,7%، هذا ما يدل على تناغم المستجوب مع طبيعة الموضوع محل الدراسة، فلما نرى موضوع يعالج تسيير التكاليف يتبادر إلى أذهان المستجوب بأن هذا الموضوع يستهدف مصلحة المحاسبة والتي يعتبرها أدرى بهذا الشأن وهي المصلحة المخولة لها بالاجابة.

الشكل رقم 5-3: متغير وظيفة المستجوب في عينة الدراسة

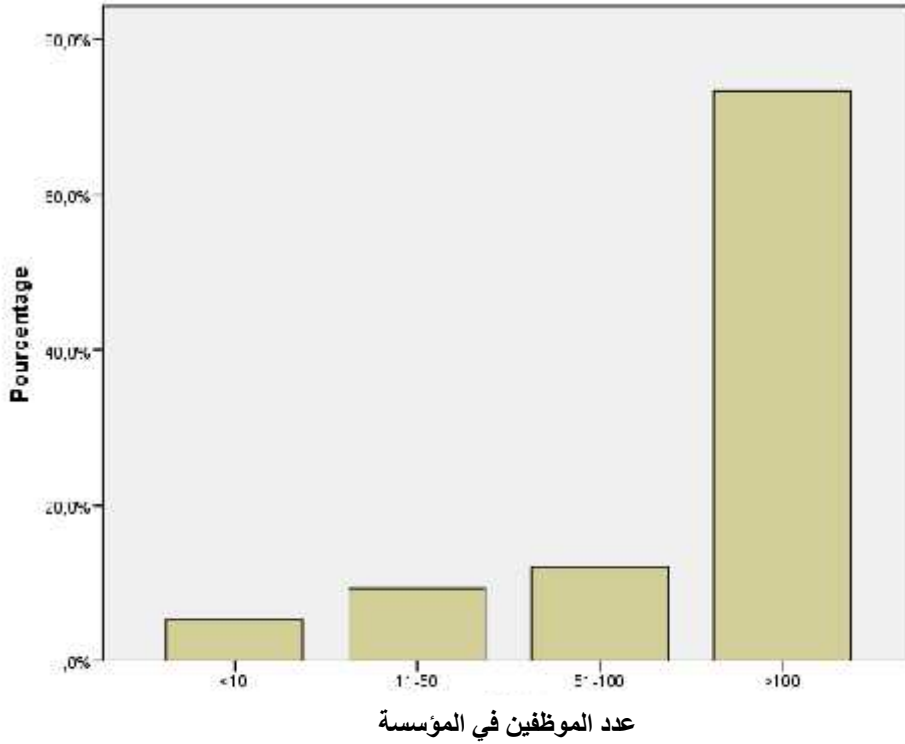


المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج ال SPSS

#### ثانياً\_ وصف خصائص العينة من حيث عدد الموظفين:

أما عن عدد الموظفين في كل مؤسسة من عينة الدراسة فتشير النتائج إلى أن مجموعة المؤسسات التي عدد موظفيها أقل من 10 موظفين كانت بنسبة 5,3%، بينما كان عدد المؤسسات التي عدد موظفيها محصور بين 11 و50 موظف كان بنسبة 9,3%، في حين كان عدد المؤسسات التي عدد موظفيها محصور بين 50 و100 موظف كان بنسبة 12,0%، وكان عدد المؤسسات التي عدد موظفيها أكثر من 100 موظف بنسبة 73,3%، كما يوضحه الشكل رقم 5-4، وهذا يدل على أن حجم المؤسسات المستجوبة في عينة الدراسة هو حجم كبير تبعاً للنسبة 73,3%.

الشكل رقم 5-4: متغير عدد الموظفين المستجوبين في عينة الدراسة



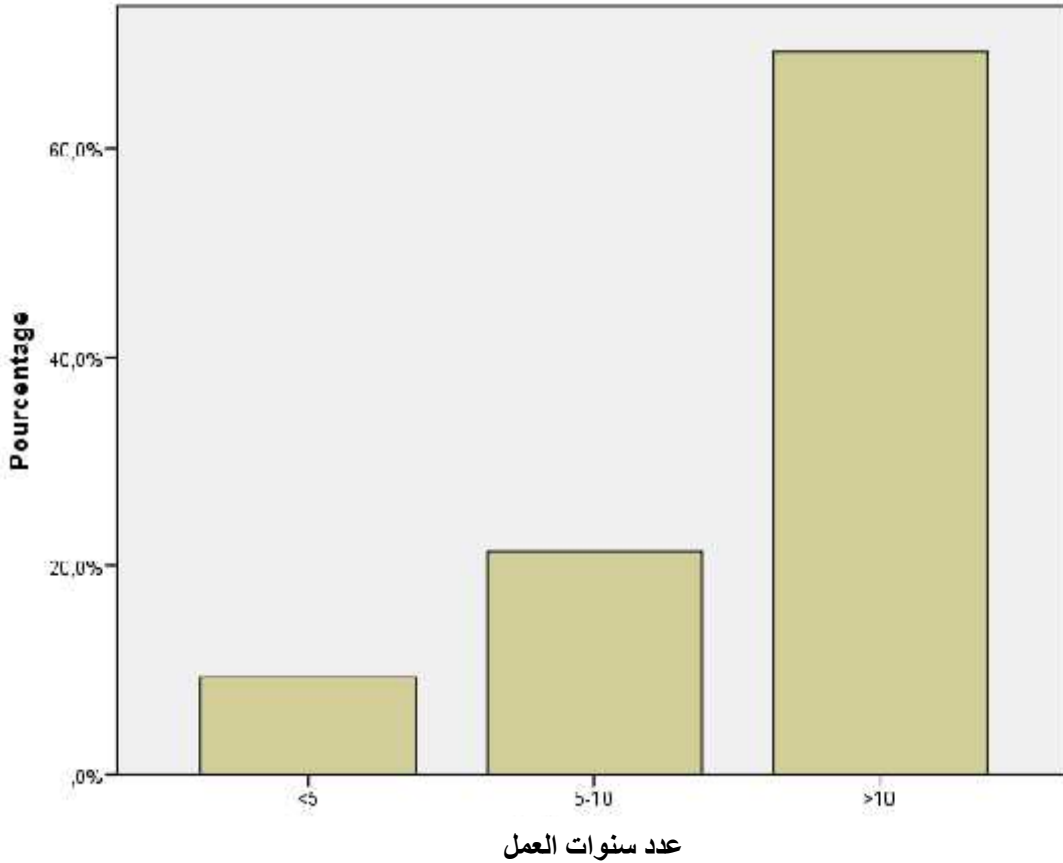
المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج ال SPSS

### ثالثا\_ وصف خصائص العينة من حيث عدد سنوات عمل المستجوبين:

فيما يتعلق بعدد سنوات ممارسة المستجوب للوظيفة في عينة الدراسة فقد كانت نسبة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات هي 9,3%، بينما كانت نسبة العمال الذين تنحصر خبرتهم بين 5 سنوات و 10 سنوات هي 21,3%، وكانت نسبة العمال الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات هي 69,3%، كما هو موضح في الشكل رقم 5-5.

كما يوضح الشكل رقم 5-5 بأن نسبة العمال الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات هي أكبر نسبة مستجوبة، والتي تعكس كونهم رؤساء المصالح والتي لا يمكن الوصول إليها إلا على مشوار طويل من العمل في المؤسسة، هذا ما يمنحنا مؤشرا ايجابيا حول مصداقية الإجابات التي يعطونها إياها، والذي يدل على كونهم ذوي خبرة واطلاع كافي على مجالات أعمالهم وكذا مدى اهتمامهم بالموضوع محل الدراسة.

الشكل رقم 5-5: متغير عدد سنوات عمل المستجوبين في عينة الدراسة

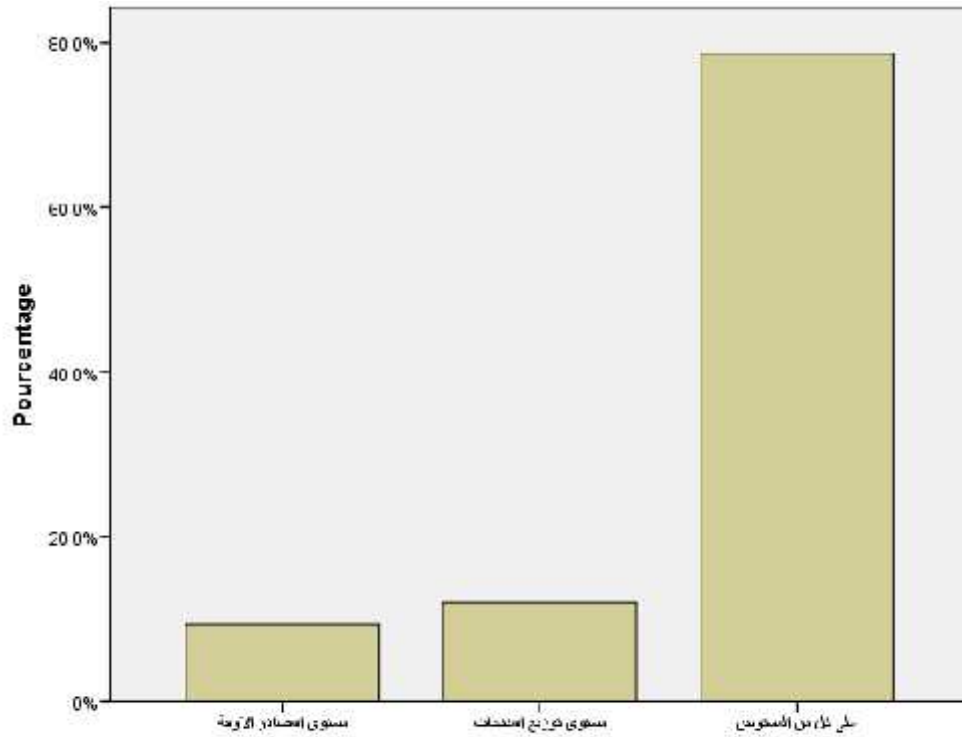


المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج الـ SPSS

### المطلب الثالث: وصف خصائص العينة من حيث مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد

تختلف المؤسسات من حيث مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد وذلك تبعا لاحتياجاتها، وبذلك يمكن القول بأنه فيما يتعلق بمتغير المستوى الذي يتم فيه تطبيق إدارة سلسلة التوريد في عينة الدراسة، فإنه أظهرت النتائج بأن المؤسسات التي تطبق إدارة سلسلة التوريد على مستوى المصادر الأولية فقط كان بنسبة 9,3%، بينما 12,0% من المؤسسات كانت تطبق إدارة سلسلة التوريد على مستوى توزيع المنتجات، وما نسبته 78,7% من المؤسسات تطبق إدارة سلسلة التوريد على المستويين معا والمتمثلين في مستوى المصادر الأولية ومستوى توزيع المنتجات كما يوضحه الشكل رقم 5-6، وهذا يدل على أن العديد من المؤسسات تعي ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتطبق مراحلها.

الشكل رقم 5-6: متغير مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد في عينة الدراسة



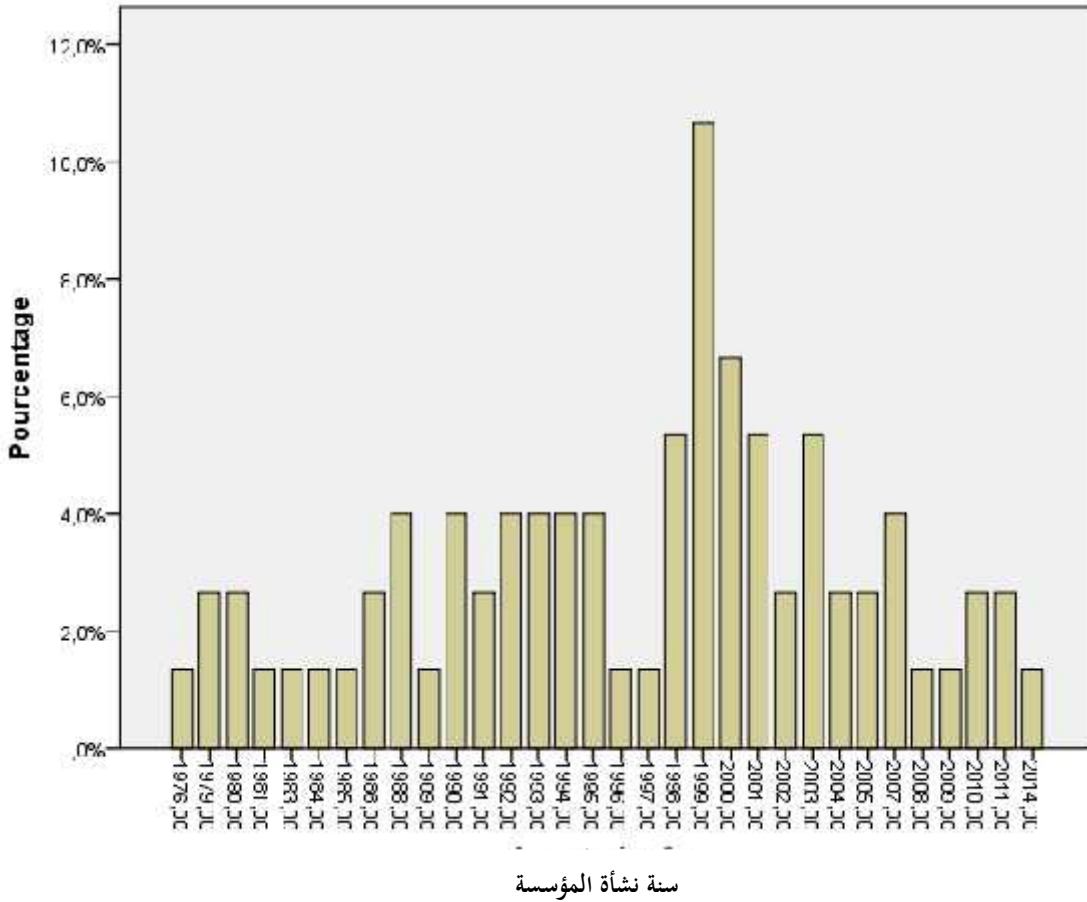
مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة

المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج ال SPSS

المطلب الرابع: وصف خصائص العينة من حيث سنة نشأة المؤسسة

بالنسبة لسنة نشأة المؤسسة توضح بأن هناك مزيج من المؤسسات القديمة والحديثة النشأة، إذ يمكن اعتبار أن المؤسسات القديمة النشأة تمتلك ما يحولها في تبني مدخل إدارة سلسلة التوريد لكونها ذات خبرة كبيرة في مجال صناعتها، هذا ما يستدعي إعادة النظر في ممارسات إدارة سلسلة التوريد والاستفادة من خبرات المؤسسات المتبينة هذا المدخل فضلا عن تخصيص مصلحة تهتم بكل ما يتعلق إدارة سلسلة التوريد، في حين المؤسسات الحديثة النشأة ترى بأنه من الضروري الاهتمام بمستويات إدارة سلسلة التوريد لما لها من أهمية كبيرة على الصعيد التنافسي، لذا نرى بأنه من الممكن لهته المؤسسات أن تتبنى هذا المدخل والاستفادة من المزايا المتأتية منه. وكما بينت الدراسة بان المؤسسات سواء الحديثة النشأة أو القديمة تهتم بممارسات إدارة سلسلة التوريد كما يوضحه الشكل رقم 3-5، لذا من خلال ذلك، نرى بضرورة الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد من طرف المؤسسات القديمة والحديثة وتطبيقها للاستفادة من ما ينعكس عنها من إيجابيات.

الشكل رقم 5-3: متغير سنة نشأة المؤسسة في عينة الدراسة



المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج ال SPSS

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن عينة الدراسة تتكون من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تنشط في صناعات مختلفة، حيث أن هذه العينة تمزج بين القطاعين العام والخاص بنسبة متقاربة، إذ تقوم بتقديم منتجات في معظمها، كما أن هذه العينة قد تنوعت بين الحديثة النشأة والقديمة فضلا عن الخبرة الملحوظة لرؤساء المصالح (مصلحة المحاسبة، المالية والتمويل...)، إلى جانب ذلك عدد الموظفين الذي تبين أنه في أغلب مؤسسات عينة الدراسة يفوق الـ 100 بنسبة كبيرة، هذا ما يعكس الحجم الكبير للمؤسسات محل الدراسة. كما قد توصلت هذه الدراسة إلى أن أغلب المؤسسات الاقتصادية تقوم بتطبيق مراحل إدارة سلسلة التوريد على مستوى المصادر الأولية ومستوى توزيع المنتجات على حد سواء، مما يدل على وجود الإطار المفاهيمي لإدارة سلسلة التوريد على مستوى المؤسسات، والذي بدوره يؤكد على الواقع الإيجابي لهذا النوع من الإدارة، لذا نعتقد أنه على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تحشد الجهود لتبني مدخل إدارة سلسلة التوريد

فضلا عن تخصيص مصلحة تحمل اسم هذا المدخل، لتحقيق الأهداف المبتغاة والمرجوة من اجل الارتقاء بمكانة المؤسسة في الأسواق التنافسية وجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

#### تمهيد:

إن انتقال مفهوم إدارة سلسلة الإمداد إلى الميدان الاقتصادي كان له اثر كبير، وذلك لاعتراف العديد من الباحثين بأهمية هذه التقنية الحديثة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ومن هنا ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من الدراسات التي تدعم فكرة أهمية تخفيض تكاليف المنتجات من خلال دراسة العلاقات بين أعضاء سلسلة التوريد.

على ضوء ذلك سنعالج في عملنا هذا، دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الأسئلة الفرعية المندرجة ضمن موضوع أطروحتنا.

## المطلب الأول: مدى تبني مراحل تسيير سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

سنحاول في ما يلي معرفة تحليل التساؤل الأول المعنون بما مدى تبني مراحل تسيير سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وذلك بالاعتماد على نتائج فقرات الاستبيان الإحصائي والمتعلقة بهذا التساؤل والمعبرة عن أبعاد تسيير سلسلة التوريد في المؤسسات بدءاً بالعلاقات مع الموردين، العلاقات مع الزبائن، أطراف سلسلة التوريد، تداخل أنشطة التخزين مع أنشطة النقل، تداخل التخزين مع أنشطة التوزيع، تداخل أنشطة التوزيع مع أنشطة النقل، حركية كل من المواد الأولية والمنتجات.

من خلال ذلك قمنا بتقسيم هذا التساؤل إلى ثلاث تساؤلات جزئية وهي كما يلي:

### 1. مدى تسيير العلاقات مع الأطراف على مستوى سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

من الجدول رقم 5-10 نلاحظ أن ما نسبته 30,7% توافق بشدة على أن إدارة سلسلة التوريد تحتل مكانة محورية في نشاط المؤسسة، في حين أن نسبة 36,0% تعتبر الغالبية التي توافق على المكانة المحورية لإدارة سلسلة التوريد في المؤسسة، بينما ما نسبته 24% كانت محايدة وقد كانت نسبة 4% غير موافقة حول المكانة المحورية لإدارة سلسلة التوريد. وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن إدارة سلسلة التوريد تحتل مكانة محورية في غالبية المؤسسات.

تبين أن ما نسبته 38,7% توافق بشدة على الاهتمام بالعلاقات مع الموردين، في حين أن الغالبية كانت الموافقة على ذلك وبنسبة 40%، بينما ما نسبته 16% كانت محايدة وقد كانت نسبة 5,3% غير موافقة بشدة، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن أغلب مؤسسات عينة الدراسة تولي أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.

وفي ما يخص العلاقات مع الزبائن، فقد تبين أن ما نسبته 57,7% توافق بشدة على الاهتمام بالعلاقات مع الزبائن، في حين أن ما نسبته 38,7% توافق على، بينما ما نسبته 1,3% كانت محايدة وقد كانت نسبة 1,3% غير موافقة وما نسبته 4%. وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن المؤسسات تولي أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن بنسبة 96,4%.

أما في ما يتعلق بكون سلسلة التوريد تشمل على العديد من الأطراف والمراحل فقد كانت النسبة التي توافق بشدة هي 29,3 %، ونسبة 46,7 % توافق على ذلك، بينما ما نسبته 20 % كانت محايدة وقد كانت نسبة 2,7 % غير موافقة بشدة وما نسبته 1,3 % . وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن الغالبية توافق على أن سلسلة التوريد تشمل على العديد من الأطراف والمراحل بنسبة 76 %.

وفيما يخص تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم، فكانت نسبة موافق بشدة 53,5 %، ونسبة موافق 41,3 %، ونسبة محايد 5,3 %، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم بنسبة 94,8 %.

## 2. مدى تسيير تداخل أنشطة سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

وفيما يتعلق تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد، فكانت نسبة موافق بشدة 40,0 %، ونسبة موافق 46,7 %، ونسبة محايد 12,3 %، ونسبة غير موافق بشدة 1,3 %، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد بنسبة 86,7 %..

وفيما يخص تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد، فكانت نسبة موافق بشدة 38,7 %، ونسبة موافق 48,0 %، ونسبة محايد 13,3 %، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد بنسبة 86,7 %.

وفيما يتعلق تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد، فكانت نسبة موافق بشدة 29,3 %، ونسبة موافق 58,7 %، ونسبة محايد 9,3 %، ونسبة غير موافق بشدة 2,7 %، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد بنسبة 88 %.

### 3. مدى تسريع حركة التدفق الداخلي في سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية

#### الجزائرية:

وفيما يتعلق تسريع حركة المواد الأولية مهم في سلسلة توريد المؤسسة، فكانت نسبة موافق بشدة 37,3%، ونسبة موافق 56,0%، ونسبة محايد 6,7%، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن تسريع حركة المواد الأولية مهم في سلسلة توريد المؤسسة بنسبة 93,3%.

وفيما يتعلق تسريع حركة المنتجات مهم في سلسلة توريد المؤسسة، فكانت نسبة موافق بشدة 50,7%، ونسبة موافق 40,0%، ونسبة محايد 9,3%، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن تسريع حركة المنتجات مهم في سلسلة توريد المؤسسة بنسبة 90,7%.

جدول رقم 5-10: إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى تبني مراحل سلسلة التوريد

#### في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
30,7	36,0	24,0	4,0	5,3	1. تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم.
38,7	40,0	16,0	00	5,3	2. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.
54,7	38,7	1,3	1,3	4,0	3. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.
29,3	46,7	20,0	2,7	1,3	4. سلسلة التوريد بمؤسستكم (تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل).
53,3	41,3	5,3	00	00	5. تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.
40,0	46,7	12,0	00	1,3	6. تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
38,7	48,0	13,3	00	00	7. تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
29,3	58,7	9,3	00	2,7	8. تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
37,3	56,0	6,7	00	00	9. تسريع حركة المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
50,7	40,0	9,3	00	00	10. تسريع حركة المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.

المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج ال SPSS

وكخلاصة لما سبق، يمكن اعتبار أنه تم الإجابة على أبعاد هذا التساؤل بطريقة تدل على الاهتمام بمراحل إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقد تباينت الإجابات بين موافق بشدة وموافق وذلك بدرجة كبيرة، مما يدل على المدى الكبير الذي ذهبت إليه المؤسسات في تبني مراحل إدارة سلسلة التوريد.

## المطلب الثاني: أثر تسيير سلسلة التوريد في حساب التكاليف المتعلقة بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بعد معرفة مراحل تسيير سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سنحاول في ما يلي تسليط الضوء على أثر تسيير سلسلة التوريد في حساب التكاليف المتعلقة بها في عينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على نتائج فقرات الاستبيان الإحصائي والمتعلقة بهذا التساؤل والمعبرة عن أبعاد تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات، وذلك بدءاً بتحديد التكاليف المتمثلة في تكاليف التخزين، تكاليف النقل، تكاليف الشراء تكاليف تلبية طلبات الزبائن (مثل: الكمية المطلوبة من المنتج، جودة المنتج...)، فضلاً عن ذلك، مكانة حساب تلك التكاليف في المحاسبة التحليلية.

### 1. مدى حساب تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

فيما يتعلق قيام المؤسسة بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن، يوضح الجدول رقم 5-11 أن ما نسبته 42,7% موافق بشدة، ونسبة موافق 40,0%، ونسبة محايد 2,7%، ونسبة غير موافق بشدة 14,7%، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأنه تقوم المؤسسة بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن بنسبة 82,7%.

أما فيما يخص من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم المؤسسة بحسابها، تبين أن ما نسبته 40,0% موافق بشدة، ونسبة موافق 50,0%، ونسبة محايد 8,0%، ونسبة غير موافق 1,3%، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بحساب تكاليف التخزين المعبرة من بين تكاليف سلسلة التوريد بنسبة 90%.

أما فيما يخص من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم المؤسسة بحسابها، تبين أن ما نسبته 45,3% موافق بشدة، ونسبة موافق 44,0%، ونسبة محايد 2,7%، ونسبة غير موافق 1,3%، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بحساب تكاليف النقل المعتبرة من بين تكاليف سلسلة التوريد بنسبة 85,3%.

أما فيما يخص من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم المؤسسة بحسابها، تبين أن ما نسبته 45,3% موافق بشدة، ونسبة موافق 44,0%، ونسبة محايد 2,7%، ونسبة غير موافق 8,0%، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بحساب تكاليف الشراء المعتبرة من بين تكاليف سلسلة التوريد بنسبة 54,7%.

## 2. مكانة حساب تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

فيما يخص حساب تكاليف سلسلة التوريد بمؤسستكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية للمؤسسة، تبين أن ما نسبته 48,0% موافق بشدة، ونسبة موافق 46,7%، ونسبة محايد 5,3%، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن حساب تكاليف سلسلة التوريد بمؤسستكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية للمؤسسة بنسبة 94,7%.

أما فيما يخص قيام المؤسسة بتحديد مجالات التحكم في التكاليف، تبين أن ما نسبته 29,3% موافق بشدة، ونسبة موافق 45,3%، ونسبة محايد 17,3%، ونسبة غير موافق 5,3%، ونسبة غير موافق بشدة 2,7%، وكاستنتاج لذلك يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف بنسبة 74,6%.

جدول رقم 5-11: إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول أثر تسيير سلسلة التوريد في

حساب التكاليف المتعلقة بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
42,7	40,0	2,7	00	14,7	1. تقوم مؤسساتكم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).
40,0	50,7	8,0	1,3	00	2. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم مؤسساتكم بحسابها.
48,0	49,3	1,3	00	1,3	3. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم مؤسساتكم بحسابها.
45,3	44,0	2,7	00	8,0	4. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم مؤسساتكم بحسابها.
48,0	46,7	5,3	00	00	5. حساب تكاليف سلسلة التوريد بمؤسساتكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لمؤسساتكم.
29,3	45,3	17,3	5,3	2,7	6. تقوم مؤسساتكم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.

المصدر: مستنتجة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الإحصائي باستخدام برنامج الـ SPSS

وكخلاصة لما سبق، يمكن اعتبار أنه تم الإجابة على أبعاد هذا التساؤل بطريقة تدل على تسيير سلسلة التوريد في حساب التكاليف المتعلقة بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فقد تباينت الإجابات بين موافق بشدة و موافق بدرجة كبيرة، مما يدل على المدى الكبير الذي ذهبت إليه المؤسسات في تكاليف سلسلة التوريد.

**المطلب الثالث: أثر تسيير سلسلة التوريد في حساب التكاليف المتعلقة بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**

من خلال معرفة مراحل تسيير سلسلة التوريد وتكاليفها في المؤسسات، سنحاول في ما يلي إبراز مدى تسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على نتائج فقرات الاستبيان الإحصائي لعينة الدراسة والمتعلقة بهذا التساؤل.

قسمنا هذا التساؤل إلى أسئلة وهي كما يلي:

### 1. مدى الاعتماد على معطيات السوق المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

سنحاول في ما يلي إبراز مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على معطيات السوق المتعلقة بتكاليف سلسلة، وذلك بالاعتماد على نتائج فقرات الاستبيان الإحصائي لعينة الدراسة والمتعلقة بهذا التساؤل والمعبرة عن جمع وتحليل المعلومات المتوفرة في السوق حول زيادة عدد الزبائن والموردين من عدمه في سلسلة التوريد والتكاليف المترتبة على مثل هذه القرارات الإدارية.

بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد	5-12
غير	22,7% ، 66,7% ونسبة محايد 9,3% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%
بجمع كل المعلومات	1,3%
	89,4% .
	29,3% ، 60,0% ، ونسبة محايد 9,3% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%
	89,3% .
	22,7% ، 66,7% ، ونسبة محايد 9,3% ، ونسبة غير موافق
	1,3%
	89,4% .

سلسلة التوريد في تغيير أشكالها

34,7% ، 52,0% ، ونسبة محايد 12,0%

غير موافق 1,3%

سلسلة التوريد في تغيير أشكالها 86,7%.

سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية

36,0% 46,7%

محايد 16,0%، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية

82,7%.

جدول رقم 5-12: إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى الاعتماد على معطيات

السوق المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
22,7	66,7	9,3	1,3	00	1. تقوم مؤسساتكم بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
29,3	60,0	9,3	00	1,3	2. تقوم مؤسساتكم بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
29,3	56,0	13,3	1,3	00	3. تقوم مؤسساتكم بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.
34,7	52,0	12,0	1,3	00	4. تستعمل مؤسساتكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).
36,0	46,7	16,0	00	1,3	5. تستعمل مؤسساتكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.

SPSS

المصدر:

فقد تباينت الإجابات بين موافق بشدة وموافق بدرجة كبيرة، مما يدل على المدى الكبير

الذي ذهبت إليه المؤسسات إلى

## 2. مدى معرفة تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية

### الجزائرية:

المؤسسات أن تتبنى تقنيات لحساب

التي تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية

لعينة الدراسة والمتعلقة بهذا التساؤل والمعبرة عن أبعاد تقنيات حساب تكاليف سلسلا

هدافها المتمثلة في مراقبة التكاليف، التحكم فيها وتخفيضها.

التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد 13-5

28,0% ، ونسبة محايد 46,7% ، ونسبة محايد 17,3%

ونسبة غير 6,7% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد في أغلب المؤسسات

74,7%.

الهدف من تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في

41,3% ، ونسبة محايد 49,3% ، ونسبة محايد 8,0%

غير موافق 1,3%

التوريد في المؤسسات محل الدراسة إلى مراقبة التكاليف في أغلب المؤسسات 90,6%.

الهدف من اليف سلسلة التوريد في التحكم في

36,0% ، ونسبة محايد 48,0%

14,7% ، ونسبة غير موافق 1,3%

تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات محل الدراسة إلى التحكم في في أغلب المؤسسات

84%.

الهدف من تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في التخفيض في

48,0% ، ونسبة محايد 38,7%

9,3% ، ونسبة غير موافق 2,7% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات محل الدراسة إلى

في في أغلب المؤسسات 86,7% .

3. مدى أهمية استخدام معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية:

سنحاول أن نوضح أهمية استخدام معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في ا

التي تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية،

الاستبيان الإحصائي لعينة الدراسة والمتعلقة بهذا التساؤل والمعبرة عن أبعاد

التكاليف في تلبية حاجات الزبائن، تحسين التفاوض مع الموردين، توسيع شبكة العلاقات وتخفيض

. كما تتم معرفة مدى أهمية عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في

اختيار طريقة النقل، التغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن وزيادة رضا الموردين في

معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن

42,5% ، ونسبة محايد 9,3% ، ونسبة 42,7%

غير موافق 5,3% 13-5 .

معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلب في أغلب المؤسسات

85,2% .

معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين

26,7% ، ونسبة محايد 12,0% ، ونسبة 60,0%

غير موافق 1,3%

التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين في أغلب المؤسسات 86,7% .

وفيما يتعلق مساهمة معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات

36,0% 54,7%، ونسبة محايد 9,3%

معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات في

90,7%.

التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات

49,3% 38,7%، ونسبة محايد 10,7%

ونسبة غير موافق 1,3% التحكم في تكاليف سلسلة

التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات في أغلب المؤسسات 88%.

وفيما يخص أن بالتحكم في تكاليف النقل

37,3% 46,7%، ونسبة محايد 13,3%، ونسبة غير

2,7%

بالتحكم في تكاليف النقل في أغلب المؤسسات 84%.

وفيما يخص أن

37,3% 48,0%، ونسبة محايد 10,7%، ونسبة غير موافق

1,3%، ونسبة غير موافق بشدة 2,7%

85,7% في أغلب المؤسسات

وفيما يخص أن بالتغلب على المنافسين في سرعة

48,0% 42,7%، ونسبة محايد

5,3%، ونسبة غير موافق 4,0%

منافسين في سرعة الاستجابة للزبائن في أغلب المؤسسات

90,7%.

وفيما يخص أن التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين

36,0% ، ونسبة محايد 9,3% ، ونسبة غير موافق

1,3% ، ونسبة غير موافق بشدة 5,3% التحكم في

تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين في أغلب المؤسسات 84% .

جدول رقم 5-13: إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى معرفة تقنيات حساب

تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
28,0	46,7	17,3	6,7	1,3	1. تتعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.
41,3	49,3	8,0	1,3	00	2. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسساتكم إلى مراقبة التكاليف.
36,0	48,0	14,7	1,3	00	3. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسساتكم إلى التحكم في التكاليف.
48,0	38,7	9,3	2,7	1,3	4. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسساتكم إلى تخفيض التكاليف.
42,5	42,7	9,3	5,3	00	5. تستخدم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
26,7	60,0	12,0	1,3	00	6. تستعمل معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.
36,0	54,7	9,3	00	00	7. تساهم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.
49,3	38,7	10,7	1,3	00	8. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.
37,3	46,7	13,3	2,7	00	9. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.
37,3	48,0	10,7	1,3	2,7	10. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل يضمنه الموردين).
48,0	42,7	5,3	4,0	00	11. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن.
36,0	48,0	9,3	1,3	5,3	12. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).

SPSS

المصدر:

لها دراية في ما يخص تقنيات

تباينت الإجابات بين موافق بشدة وموافق بدرجة كبير .

المطلب الرابع: مدى التحكم في تكاليف سلسلة التوريد من اجل زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

، وذلك ما أكدناه

في

على نتائج فقرات الاستبيان الإحصائي لعينة الدراسة والمتعلقة بهذا التساؤل والمعبرة عن

التحكم في

أداة الربحية على

وفيما يخص أن التحكم في تكاليف سلسلة التوريد

45,3% 38,7% ونسبة محايد 8,0%، ونسبة غير موافق

5,3%، ونسبة غير موافق بشدة 2,7% التحكم في تكاليف

في أغلب المؤسسات 84%.

.14-5

وفيما يخص أن التحكم في تكاليف سلسلة التوريد

40,0% 34,7%، ونسبة محايد 20,0%، ونسبة غير

5,3% التحكم في تكاليف سلسلة التوريد

في أغلب المؤسسات 74,7%.

وفيما يخص أن المراقبة ولتحكم في تكاليف سلسلة التوريد

24,0% ، ونسبة محايد 14,7%

غير موافق 2,7% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

في تكاليف سلسلة التوريد في أغلب المؤسسات  
71,3% .

وفيما يخص أن المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد

مع الزبائن بـ 54,7%

37,3% ، ونسبة محايد 5,3% ، ونسبة غير م 1,3% ، ونسبة غير موافق بشدة

1,3% التحكم في تكاليف سلسلة التوريد

بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بـ 92%  
في أغلب المؤسسات

وفيما يخص أن المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زياد

52,0% ، ونسبة محايد 6,7%

ونسبة غير موافق 4,0% التحكم في تكاليف سلسلة

تؤدي إلى زياد المؤسسة في أعلا 89,3%

وفيما يخص أن المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى

49,3% ، ونسبة محايد 8,0%

ونسبة غير موافق 1,3% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

التحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد في أغلب

89,3% .

جدول رقم 5-14: إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى التحكم في تكاليف سلسلة

التوريد من اجل زيادة تنافسيتها

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
45,3	38,7	8,0	5,3	2,7	1.التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب زبائن جدد.
40,0	34,7	20,0	5,3	00	2.التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد.
24,0	57,3	14,7	2,7	1,3	3.المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).
54,7	37,3	5,3	1,3	1,3	4.المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.
52,0	37,3	6,7	4,0	00	5.المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.
49,3	40,0	8,0	1,3	1,3	6.المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.

SPSS

المصدر:

بالمراقبة والتحكم في

الإجابات بين موافق بشدة وموافق بدرجة كبيرة، مما يدل على المدى الكبير الذي ذهبت إليه

المؤسسات إلى التحكم في

المطلب الخامس: مدى تبني تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد التي تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تحاول التحكم، المراقبة والتخفيض في تكاليف

التوريد، مما يستدعي بالضرورة هته المؤسسات أن تتبنى تقنيات لحساب تلك التكاليف.

مدى تبني تقنيات حساب سلسلة التوريد التي تهدف إلى الحصول على

الإحصائي لعينة الدراسة والمتعلقة بهذا التساؤل والمعبرة عن أبعاد تبني

سبقة بحاجات ورغبات الزبائن، التحديد الدقيق للتكاليف،

تخ أهميته

بج ت التي

تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف، تحديد الأنشطة المضيعة للقيمة عن غيرها التي لا تضيف

وفيما يخص قيام المؤسسة بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات

40,0% ، ونسبة محايد 12,0%

ونسبة غير موافق 4,0% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات

82,7% . 15-5

وفيما يخص قيام المؤسسة

40,0% ، ونسبة محايد 42,7%

12,0% ، ونسبة غير موافق 1,3% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

82,7% .

الفصل الخامس:..... واقع وأهمية تسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

وفيما يخص قيام المؤسسة بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد

28,0% ، ونسبة محايد 45,3% ، ونسبة محايد 12,0%

غير موافق 4,0% ، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد

73,3% .

وفيما يخص بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته

40,0% ، ونسبة محايد 52,0%

4,0% ، ونسبة غير موافق 1,3% ، ونسبة غير موافق بشدة 2,7%

التكلفة المحددة مسبقا بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة

92% . في

وفيما يخص أنه

22,7% ، ونسبة محايد 41,3% ، ونسبة غير موافق 6,7%

غير موافق بشدة 13,3%

64% . في اغلب المؤسسات

وفيما يخص قيام الم

41,3% ، ونسبة محايد 46,7%

6,7% ، ونسبة غير موافق 2,7% ، ونسبة غير موافق بشدة 2,7%

83% .

وفيما يخص قيام المؤسسة

32,0% ، ونسبة محايد 54,7% ، ونسبة غير موافق 8,0%

4,0%، ونسبة غير موا 1,3%

86,7%.

وفيما يخص

36,0% 57,3%، ونسبة محايد 4,0%

غير موافق 2,7%

93,3%.

وفيما يخص

التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف 38,7%

52,0%، ونسبة محايد 8,0%، ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

لمجالات التي

تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف في 90,7%.

وفيما يخص التحكم في النشاطات الجزئية يمنح لمؤسستكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على

النشاطات التي تزيد أكبر قيمة 45,3% 45,3%

ونسبة محايد 8,0% ونسبة غير موافق بشدة 1,3%

في النشاطات الجزئية يمنح لمؤسستكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر

في أغلب المؤسسات 90,6%.

جدول رقم 5-15: إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول مدى تبني مبادئ تقنيات حساب

تكاليف سلسلة التوريد التي تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40,0	42,7	12,0	4,0	1,3	1. تقوم مؤسساتكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات الزبائن.
40,0	45,3	12,0	1,3	1,3	2. تقوم مؤسساتكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد.
28,0	57,3	9,3	4,0	1,3	3. تقوم مؤسساتكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد.
40,0	52,0	4,0	1,3	2,7	4. تسمح التكلفة المحددة مسبقا بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة للزبائن.
22,7	41,3	16,0	6,7	13,3	5. من المهم إعادة تنظيم شبكات سلسلة توريد مؤسساتكم (إعادة الهندسة).
41,3	46,7	6,7	2,7	2,7	6. تقوم مؤسساتكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تحديد أسعار مناسبة توافق إمكانيات الزبائن.
32,0	54,7	8,0	4,0	1,3	7. تقوم مؤسساتكم بالحساب الدقيق لتكاليف كل نشاط جزئي من سلسلة التوريد.
36,0	57,3	4,0	2,7	00	8. يسمح التحديد الدقيق لتكاليف النشاطات الجزئية بضبط التكلفة النهائية للتوريد.
38,7	52,0	8,0	00	1,3	9. التحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد يسهل لمؤسساتكم المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف.
45,3	45,3	8,0	00	1,3	10. التحكم في النشاطات الجزئية يمنح لمؤسساتكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة.

SPSS

المصدر:

تتبني مبادئ تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد التي تهدف إلى

فقد تباينت الإجابات بين موافق بشدة وموافق بدرجة كبيرة، مما يدل

على المدى الكبير الذي ذهبت إليه المؤسسات في تبني مبادئ تقنيات حساب تكاليف سلسلة

التوريد التي تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

### المبحث الثالث: تحليل، مناقشة واختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا

المطلب الأول: تسيير تعقيد سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليفها من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الفرضية العامة الأولى).

أولا\_ تحليل النسب المئوية المتعلقة بالفرضية الأولى:

الفرضية الأولى المعنونة بتسيير

تجميع هذه

النسب في الجدول رقم 5-16.

5-18 أن مؤسسات العينة يوافقون بنسبة كبيرة على ما جاء في الفقرات 1

2 4 6 7 8 9 12 13 16، في حين أن هناك من مؤسسات عينة الدراسة اللذين وافقوا بشدة وبنسبة كبيرة أيضا فيما يتعلق بالفقرات 3 5 10 11 14 15

أ فيما يخص الإجابة بموافق بشدة وموافق، بينما كانت النسبة قليلة فيما يخص

الإجابة بمحايد، وكانت النسبة ضئيلة حتى الانعدام فيما يخص الإجابة بغير موافق وغير موافق

يوضح الجدول النسبة الإجمالية لتوجه إجابات عينة الدراسة في خانة مجموع الفقرات، حيث توضح

يوافقون على جميع الفقرات التي تقيس فرضية الدراسة الأولى،

51 86 %، وهي نسبة كبيرة تعبر عن

الغالبية، في حين كانت الإجابات بين غير موافق وغير موافق بشدة، بما نسبته 3 83 %

ن لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 9 65 %.

جدول رقم 5-16: النسب المئوية لفقرات محور الفرضية الأولى

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
30,7	36,0	24,0	4,0	5,3	1. تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم.
38,7	40,0	16,0	00	5,3	2. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.
54,7	38,7	1,3	1,3	4,0	3. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.
29,3	46,7	20,0	2,7	1,3	4. سلسلة التوريد بمؤسستكم (تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل).
53,3	41,3	5,3	00	00	5. تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.
40,0	46,7	12,0	00	1,3	6. تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
38,7	48,0	13,3	00	00	7. تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
29,3	58,7	9,3	00	2,7	8. تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
37,3	56,0	6,7	00	00	9. تسريع حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
50,7	40,0	9,3	00	00	10. تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
42,7	40,0	2,7	00	14,7	11. تقوم مؤسستكم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).
40,0	50,7	8,0	1,3	00	12. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
48,0	49,3	1,3	00	1,3	13. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
45,3	44,0	2,7	00	8,0	14. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
48,0	46,7	5,3	00	00	15. حساب تكاليف سلسلة التوريد بمؤسستكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لمؤسستكم.
29,3	45,3	17,3	5,3	2,7	16. تقوم مؤسستكم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.
41	45.51	9.65	0.92	2.91	نتيجة المحور الأول

SPSS

المصدر:

ثانياً\_ مناقشة محور الفرضية الأولى باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي:

إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول الفرضية الأولى المعنونة بتسيير

الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرات محور الفرضية الأولى  
لحسابي بالوسط

الخيارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1,79-0,1	2,59-1,8	3,39-2,6	4,19-3,4	5-4,2

حيث تتحقق عدم الموافقة بشدة إذا كان المتوسط محصور بين 1,79-0,1،

إذا كان المتوسط محصور بين 2,59-1,8، المحايدة إذا كان المتوسط محصور بين 3,39-

2,6، الموافقة إذا كان المتوسط محصور بين 4,19-3,4،

المتوسط محصور بين 5-4,2.

إذا كان الانحراف المعياري يقترب من الواحد الصحيح، فهذا يعني أن الإجابات بين الأ

في الجدول رقم 5-17

الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للفقرات التي تقيس الفرضية الأولى، كما تم ترتيب

جدول رقم 5-17: أساليب الإحصاء الوصفي لفقرات محور الفرضية الأولى

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
15	موافق	1,08	3,82	1. تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم.
11	موافق	1,01	4,06	2. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.
4	موافق بشدة	0,91	4,38	3. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.
12	موافق	0,85	4,00	4. سلسلة التوريد بمؤسستكم (تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل).
1	موافق بشدة	0,60	4,48	5. تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.
8	موافق بشدة	0,76	4,24	6. تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
7	موافق بشدة	0,67	4,25	7. تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
10	موافق	0,78	4,12	8. تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
5	موافق بشدة	0,59	4,30	9. تسريع حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
3	موافق بشدة	0,65	4,41	10. تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
13	موافق	1,34	3,96	11. تقوم مؤسستكم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).
6	موافق بشدة	0,67	4,29	12. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
2	موافق بشدة	0,66	4,42	13. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
9	موافق	1,08	4,18	14. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
2	موافق بشدة	0,59	4,42	15. حساب تكاليف سلسلة التوريد بمؤسستكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لمؤسستكم.
14	موافق	0,96	3,93	16. تقوم مؤسستكم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.
	موفق بشدة	0,82	4,20	نتيجة المحور الأول

SPSS

المصدر:

: 19-5

- أن جميع فقرات التي تقيس الفرضية الأولى قد انحصرت متوسطها بين 3,82 و 4,48 على الفقرات التي
- تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن في مؤسسات عينة الدراسة
- ، كما أن تسيير هته العلاقة من الأمور الهامة في عينة الدراسة وذلك بدليل الترتيب الأول الذي جاءت فيه هذه الفقرة " 5" بمتوسط حسابي قدره 4,48 وبانحراف معياري 0,60.
- كما نعلم أن التكاليف هي الشغل الشاغل لمؤسسات عينة الدراسة بحجة ترتيبها في تكاليف النقل هي التكاليف الأولى التي تعنيها مؤسسات الدراسة أهمية بالغة لكونها جاءت في المرتبة الثانية في الترتيب، بمتوسط حسابي قدره 4,42 وبانحراف معياري بلغ 0,66.
- 10 في المرتبة 3 بمتوسط حسابي قدره 4,41 وبانحراف معياري بلغ 0,65
- يعتبر مهم في سلسلة توريد
- همية بمتوسط حسابي قدره 4,38 وبانحراف معياري بلغ 0,91.
- 9 في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدره 4,30 وبانحراف معياري بلغ 0,59
- حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد
- 12 في المرتبة 6 بمتوسط حسابي قدره 4,29 وبانحراف معياري 0,67
- تقوم بحسابها.
- 7 في المرتبة 7 بمتوسط حسابي قدره 4,25 وبانحراف معياري بلغ 0,67
- أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.

- 6 في المرتبة 8 بمتوسط حسابي قدره 4,24 وبانحراف معياري بلغ 0,76  
أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
- 14 في المرتبة 9 بمتوسط حسابي قدره 4,18 وبانحراف معياري 0,67  
بمساهمة.
- 8 في المرتبة 10 بمتوسط حسابي قدره 4,12 وبانحراف معياري 0,78  
أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
- 2 في المرتبة 11 بمتوسط حسابي قدره 4,06 وبانحراف معياري 1,01  
تولي أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.
- 4 في المرتبة 12 بمتوسط حسابي قدره 4,00 وبانحراف معياري 0,85  
تشمل على العديد من الأطراف والمراحل في سلسلة التوريد.
- 11 في المرتبة 13 بمتوسط حسابي قدره 3,96 وبانحراف معياري 1,31  
بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن.
- 16 في المرتبة 14 بمتوسط حسابي قدره 3,93 وبانحراف معياري 0,96  
بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.
- 1 في المرتبة 15 بمتوسط حسابي قدره 3,82 وبانحراف معياري 1,08  
مكانة محورية في نشاط .

ثالثا\_ اختبار الفرضية العامة الأولى:

سنقوم باختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الأولى كما يلي:

1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: تسيير علاقات سلسلة التوريد يستوجب حساب

تكاليف سلسلة التوريد من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الأولى.

جدول رقم 5-18: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الأولى

7	6	5	4	3	2	1	الفقرات
						1	1. تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم.
					1	**0,513 0,000	2. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.
				1	**0,626 0,000	**0,287 0,012	3. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.
			1	**0,230 0,047	*0,227 0,050	**0,367 0,001	4. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
		1	**0,353 0,002	0,171 0,143	**0,258 0,025	**0,161 0,167	5. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
	1	0,038 0,745	**0,238 0,040	**0,443 0,000	**0,331 0,004	0,120 0,306	6. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
1	0,154 0,187	**0,491 0,000	**0,406 0,000	**0,229 0,048	**0,349 0,002	**0,416 0,000	7. تقوم مؤسستكم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.

SPSS

المصدر:

## 5-18 تسيير العلاقات مع الموردين في

مكانة محورية في 0,000 تسيير

مع الزبائن في باعتبارها تحتل مكانة محورية في المؤسسة قد اظهر وجود علاقة طردية

0,012 وتبين أن تأثير إدارة سلسلة التوريد على حساب تكاليف التخزين قد اظهر

0,001 تأثير إدارة سلسلة التوريد على حساب تكاليف

النقل قد اظهر وجود علاقة طردية غير معنوية تبلغ 0,167 وتبين أن تأثير إدارة سلسلة التوريد

قد اظهر وجود علاقة طردية غير معنوية تبلغ 0,306 أهمية

عل من المؤسسات تقوم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف ف

وجود علاقة طردية غير معنوية تبلغ 0,000.

اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أ 0,073 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي

فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام

T 61,41 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66.

تسيير علاقات سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليف سلسلة التوريد من طرف

## 2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: تسريع حركية المواد الأولية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد

جدول رقم 5-19: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الثانية

3	2	1	الفقرات
		1	1. تسريع حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
	1	**0,282 0,014	2. تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
1	**0,218 0,069	**0,375 0,001	3. تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.

SPSS

المصدر:

19-5

0,014

.0,001 ( )

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أنه يساوي 0,151 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام T وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66.

يؤدي إلى في ا

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: تسريع حركية المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد.

جدول رقم 5-20: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الثالثة

3	2	1	الفقرات
		1	4. تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
	1	**0,185 0,001	8. تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
1	**0,296 0,010	**0,007 0,041	9. تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.

SPSS

المصدر:

20-5

0,001

.0,041 ( )

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أنه يساوي 0,164 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية T وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66. تسريع حركية المنتجات في ا يؤدي إلى

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: أهمية العلاقات مع الزبائن على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة تحديد مجالات التحكم في التكاليف،

جدول رقم 5-21: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الرابعة

3	2	1	الفقرات
		1	1. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.
	1	**0,432 0,000	2. تقوم مؤسستكم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).
1	0,155 0,184	**0,229 0,048	3. تقوم مؤسستكم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.

SPSS

المصدر:

أهمية العلاقات مع الزبائن يزيد من أهمية حساب تكاليف 21-5  
أهمية تلا 0,000  
المؤسسة تقوم بتحديد مجالات التحكم في تكاليف تلبية طلباتهم، ف 0,048

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أنه يساوي 0,199 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام T وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66. 45,67

تسريع حركية المنتجات في ا يؤدي إلى

5- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: أهمية العلاقات مع الموردين على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة التحكم في التكاليف،

جدول رقم 5-22: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الخامسة

3	2	1	الفقرات
		1	1. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل بضمنه الموردين).
	1	**0,577 0,000	2. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).
1	**0,533 0,000	**0,315 0,006	3. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).

SPSS

المصدر:

5% مما يعني

22-5

أهمية

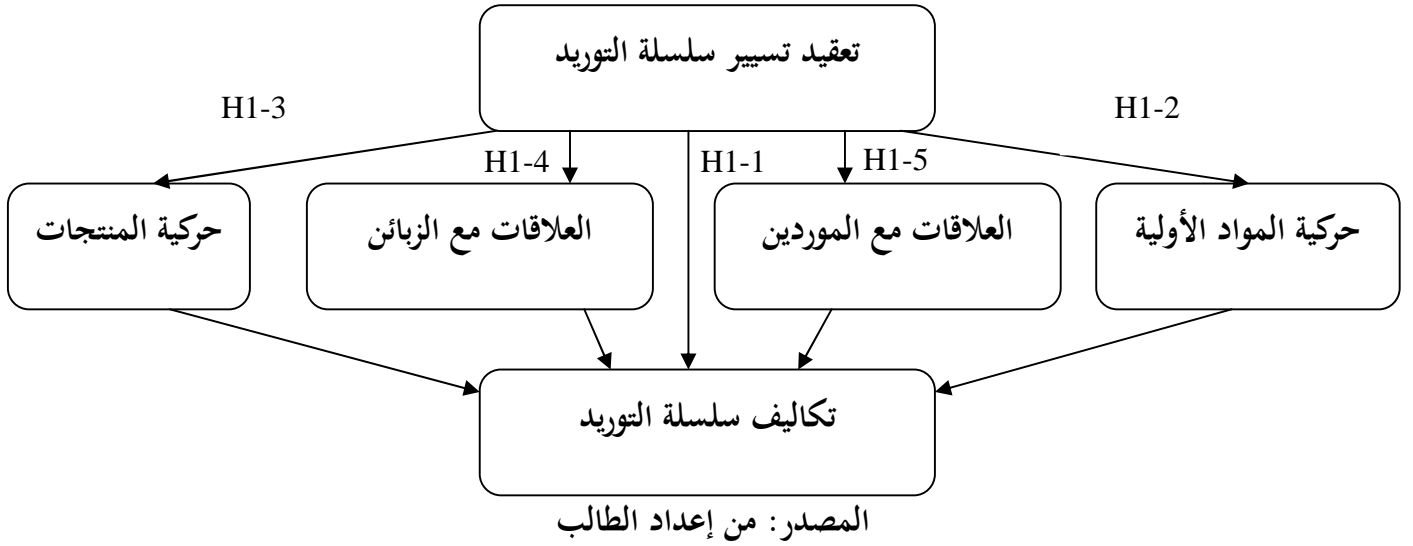
المؤسسة التحكم في التكاليف.

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أنه يساوي 0,242 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام T وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66.

تسريع حركية المنتجات في ا يؤدي إلى

ماد على نتائج مصفوفة ارتباط محور الفرضية الأولى، فإن تسيير علاقات سلسلة التوريد يساهم في تعقيد تسيير سلسلة التوريد، والشكل الموالي يوضح القسم الأول من النموذج.

الشكل رقم 5-8: القسم الأول من النموذج



## المطلب الثاني: تبني تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في

### المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الفرضية العامة الثانية)

أولاً\_ تحليل النسب المئوية المتعلقة بالفرضية الثانية:

تبني

تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في مؤسساتكم

تجميع هذه النسب في

.23-5

23-5 أن مؤسسات العينة يوافقون بنسبة كبيرة على ما جاء في الفقرات 1

2 3 4 5 6 7 8 10 11 12 14 15 17 في حين أن هناك من مؤسسات

عينة الدراسة اللذين وافقوا بشدة وبنسبة كبيرة أيضا فيما يتعلق بالفقرات 9 13 16

فيما يخص الإجابة بمحايد، وكانت ال

حتى الانعدام فيما يخص الإجابة بغير موافق

وغير موافق بشدة.

بالإضافة إلى ما سبق

النسبة الإجمالية لتوجه إجابات عينة الدراسة في خانة

مجموع الفقرات، حيث توضح

يوافقون على جميع الفقرات التي

فرضية الدراسة الأولى، حيث كانت إجاباتهم بين موافق وموافق بشدة بما نسبته 86%

وهي نسبة كبيرة تعبر عن الغالبية، في حين كانت الإجابات بين غير موافق وغير موافق بشدة، بما

280 %، بينما اللذين لم يبدوا إجابات محددة أي كانت الإجابة محايد،

.280 %

جدول رقم 5-23: النسب المئوية لفقرات محور الفرضية الثانية

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
22,7	66,7	9,3	1,3	00	1. تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
29,3	60,0	9,3	00	1,3	2. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
29,3	56,0	13,3	1,3	00	3. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.
34,7	52,0	12,0	1,3	00	4. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).
36,0	46,7	16,0	00	1,3	5. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.
28,0	46,7	17,3	6,7	1,3	6. تتعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.
41,3	49,3	8,0	1,3	00	7. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.
36,0	48,0	14,7	1,3	00	8. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.
48,0	38,7	9,3	2,7	1,3	9. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.
42,5	42,7	9,3	5,3	00	10. تستخدم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
26,7	60,0	12,0	1,3	00	11. تستعمل معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.
36,0	54,7	9,3	00	00	12. تساهم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.
49,3	38,7	10,7	1,3	00	13. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.
37,3	46,7	13,3	2,7	00	14. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.
37,3	48,0	10,7	1,3	2,7	15. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل يضمه الموردين).
48,0	42,7	5,3	4,0	00	16. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن.
36,0	48,0	9,3	1,3	5,3	17. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).
36,29	49,71	11,20	1,89	0,91	نتيجة المحور الثاني

ثانيا\_ مناقشة محور الفرضية الثانية باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي:

ت مؤسسات عينة الدراسة حول الفرضية الأولى المعنونة تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في مؤسساتكم، حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرات محور الفرضية الأولى، كما تم مقارنة الوسط الحسابي بالوسط المرجح.

الخيارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1,79-0,1	2,59-1,8	3,39-2,6	4,19-3,4	5-4,2

حيث تتحقق عدم الموافقة بشدة إذا كان المتوسط محصور بين 1,79-0,1،

إذا كان المتوسط محصور بين 2,59-1,8،

سط محصور بين 3,39-

الموافقة إذا كان المتوسط محصور بين 4,19-3,4،

المتوسط محصور بين 5-4,2.

إذا كان الانحراف المعياري يقترب من الواحد الصحيح، فهذا يعني أن الإجابات بين

ات عينة الدراسة في الجدول رقم 5-26

الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للفقرات التي تقيس الفرضية

جدول رقم 5-24: أساليب الإحصاء الوصفي لفقرات محور الفرضية الثانية

الرتبة	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
12	موافق	0,60	4,10	1. تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
9	موافق	0,69	4,16	2. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
10	موافق	0,68	4,13	3. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.
7	موافق بشدة	0,69	4,20	4. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).
9	موافق	0,78	4,16	5. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.
14	موافق	0,92	3,93	6. تعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.
3	موافق بشدة	0,67	4,30	7. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.
8	موافق	0,72	4,18	8. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.
4	موافق بشدة	0,85	4,29	9. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.
6	موافق بشدة	0,83	4,22	10. تستخدم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
11	موافق	0,65	4,12	11. تستعمل معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.
5	موافق بشدة	0,62	4,26	12. تساهم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.
1	موافق بشدة	0,72	4,36	13. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.
8	موافق	0,76	4,18	14. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.
9	موافق	0,87	4,16	15. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل يضمه الموردين).
2	موافق بشدة	0,76	4,34	16. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن.
13	موافق	0,99	4,08	17. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).
	موافق	0,75	4,18	نتيجة المحور الثاني

SPSS

المصدر:

24-5 :

- أن جميع الفقرات التي تقيس الفرضية قد انحصرت متوسطها بين 3,93 و 4,36 هذا ما يدل على أن الإجابات تؤكد على الموافقة والموافقة بشدة على الفقرات التي الثاني.

- التحكم في تكاليف سلسلة إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات وذلك بدليل الترتيب الأول الذي جاءت فيه هذه الفقرة " 13" بمتوسط حسابي قدره 4,36 وبانحراف معياري بلغ 0,72.

- اعتبرت أغلب

بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن " 16" بـ ترتيبها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,34 وبانحراف معياري بلغ 0,76.

- 7 في المرتبة 3 بمتوسط حسابي قدره 4,30 وبانحراف 0,67

- سلسلة التوريد في المؤسسة هو تخفيض التكاليف هذه الفقرة " 9" في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,29 وبانحراف معياري بلغ 0,85.

- 12 في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدره 4,26 وبانحراف معياري بلغ 0,62

حساب تكاليف سلسلة التوريد تساهم في توسيع شبكة العلاقات.

- 10 في المرتبة 6 بمتوسط حسابي قدره 4,22 وبانحراف 0,83

معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد تستخدم في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

- 4 في المرتبة 7 بمتوسط حسابي قدره 4,20 وبانحراف معياري بلغ 0,69

تستعمل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها.

8 14 في المرتبة 8

- تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد تهدف إلى التحكم في  
في مؤسس تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في

5 2 15 في المرتبة 9

في اتخاذ القرارات ا

عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد تسمح في اختيار طريقة النقل.

- 3 في المرتبة 10 بمتوسط حسابي قدره 4,13 وبانحراف معياري

0,68

- 11 في المرتبة 11 بمتوسط حسابي قدره 4,12 وبانحراف معياري

0,65

تستعمل معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع

- 1 في المرتبة 12 بمتوسط حسابي قدره 4,10 وبانحراف معياري

0,60

مؤسستكم بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.

- 17 في المرتبة 13 بمتوسط حسابي قدره 4,08 وبانحراف معياري

0,99

التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين.

- 3 في المرتبة 14 بمتوسط حسابي قدره 3,93، وهي المرتبة الأخيرة،

وبانحراف معياري بلغ 0,92

تتعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.

ثالثا\_ اختبار الفرضية العامة الثانية:

:

**1-** اختبار الفرضية الجزئية الأولى: المعلومات المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد مهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية،  
الأولى  
5-25.

جدول رقم 5-25: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الأولى

5	4	3	2	1	الفقرات
				1	1. تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
			1	*0,215 0,064	2. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
		1	**0,605 0,000	*0,291 0,011	3. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.
	1	**0,510 0,000	**0,419 0,000	**0,331 0,004	4. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).
1	**0,506 0,000	**0,708 0,000	**0,599 0,000	**0,333 0,004	5. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.

SPSS

المصدر:

نوية معامل ارتباط بيرسون عند مستويين للمعنوية،

5-25

5 % والذي يجري بناءا عليه

1%

. وتشير نتائج التحليل إلى أن الفقرات ترتبط ارتباطا طرديا ومعنويا عند مستوى معنوية

5%، باستثناء الفقرة الأولى التي ترتبط ارتباطا غير معنوي.

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أنه يساوي 0,119 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام T وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66.

## 2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: اعتماد تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

جدول رقم 5-26: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الثانية

4	3	2	1	الفقرات
			1	1. تعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.
		1	**0,489 0,000	2. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.
	1	**0,621 0,000	*0,280 0,015	3. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.
1	**0,499 0,000	**0,498 0,000	**0,509 0,004	4. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.

SPSS

المصدر:

26-5 ار معنوية معامل ارتباط بيرسون عند مستويين للمعنوية،  
%1 والذي يجري بناءا عليهما هذا الاختبار.  
وتشير نتائج التحليل إلى أن الفقرات ترتبط ارتباطا طرديا ومعنويا عند مستوى معنوية 1%  
التي ترتبط غير 5%.

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أنه يساوي 0,164 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام

T 58,38 وهي أكبر من T تي تساوي 1,66.

اعتماد تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في ا

### 3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: الاعتماد على معطيات السوق المتعلقة بتكاليف

سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

جدول رقم 5-27: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الثالثة

4	3	2	1	الفقرات
			1	1. تستخدم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
		1	0,169 0,147	2. تستعمل معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.
	1	**0,383 0,001	*0,123 0,015	3. تساهم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.
1	**0,304 0,008	**0,232 0,045	**0,064 0,004	4. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.

SPSS

المصدر:

5-27 أنه تم اختبار معنوية معامل ارتباط بيرسون عند مستويين للمعنوية،

5% والذي يجري بناءا عليهما هذا الاختبار.

1%

شير نتائج التحليل إلى أن الفقرات ترتبط ارتباطا طرديا ومعنويا عند مستوى معنوية 5%

أن المؤسسات تستخدم معطيات حساب التكاليف في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، توسيع

العلاقات و تحسين التفاوض مع الموردين، ظل هذا يسمح للمؤسسة بالتحكم في التكاليف مما

دي غلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أنه يساوي 0,173 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي

فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام

T 81,63 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66.

مهم في ا

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

جدول رقم 5-28: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الرابعة

4	3	2	1	الفقرات
			1	1. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.
		1	**0,563 0,000	2. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل يضمه الموردين).
	1	**0,526 0,000	**0,536 0,000	3. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزيائن.
1	**0,337 0,003	**0,577 0,000	**0,387 0,001	4. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).

SPSS

المصدر:

5-28 أنه تم اختبار معنوية معامل ارتباط بيرسون عند مستويين للمعنوية،

1% 5% والذي يجري بناءا عليهما هذا

. وتشير نتائج التحليل إلى أن جميع

5% تقوم بحساب سلسلة التوريد قد سمح لها

بالتحكم في تكاليف النقل واختيار طريقة النقل مما أدى إلى التغلب على المنافسين في سرعة

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف اتضح أنه يساوي 0,174 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي

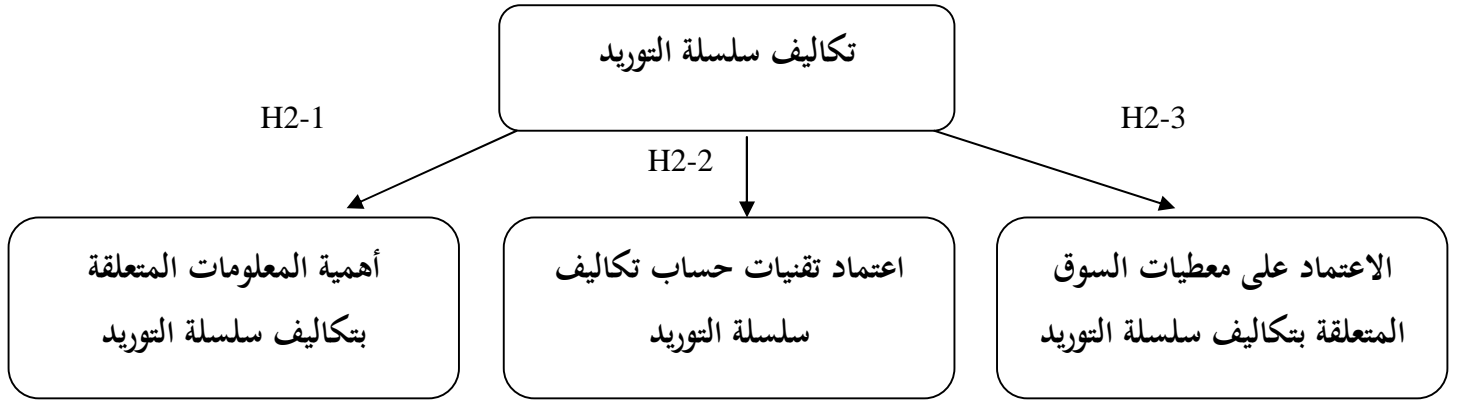
فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام

T 54,52 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66.

مهم في ا

وبالاعتماد على نتائج مصفوفة ارتباط محور الفرضية العامة الثانية، فإنه من المهم تبني تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مما يمكننا من تمثيل القسم الثاني من النموذج :

الشكل رقم 5-9: القسم الثاني من النموذج



المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثالث: تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الفرضية العامة الثالثة)

أولا\_ تحليل النسب المئوية المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تبني

تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في مؤسساتكم  
هذه النسب في الجدول رقم 5-29.

5-31 أن مؤسسات العينة يوافقون بنسبة كبيرة على ما جاء في الفقرات 3  
7 8 9 10 11 12 13 14 15، في حين أن هناك من مؤسسات عينة الدراسة  
نسبة كبيرة أيضا فيما يتعلق بالفقرات 1 2 4 5 6  
متساوية فيما يخص الفقرة ال 16

قليلة فيما يخص

يخ

ضئيلة حتى الانعدام فيما يخص الإجابة بغير موافق وغير موافق

يوضح الجدول النسبة الإجمالية لتوجه إجابات عينة الدراسة في خانة مجموع الفقرات، حيث توضح  
يوافقون على جميع الفقرات التي تقيس فرضية الدراسة الأولى،

5 85 %، وهي نسبة كبيرة تعبر عن

الغالبية، في حين كانت الإجابات بين غير موافق وغير موافق بشدة، بما نسبته 6 9 %

الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 8 4 %.

جدول رقم 5-29: النسب المئوية لفقرات محور الفرضية الثالثة

النسبة %					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
45,3	38,7	8,0	5,3	2,7	1. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب زبائن جدد.
40,0	34,7	20,0	5,3	00	2. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد.
24,0	57,3	14,7	2,7	1,3	3. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).
54,7	37,3	5,3	1,3	1,3	4. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.
52,0	37,3	6,7	4,0	00	5. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.
49,3	40,0	8,0	1,3	1,3	6. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.
40,0	42,7	12,0	4,0	1,3	7. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات الزبائن.
40,0	45,3	12,0	1,3	1,3	8. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد.
28,0	57,3	9,3	4,0	1,3	9. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد.
40,0	52,0	4,0	1,3	2,7	10. تسمح التكلفة المحددة مسبقا بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة للزبائن.
22,7	41,3	16,0	6,7	13,3	11. من المهم إعادة تنظيم شبكات سلسلة توريد مؤسستكم (إعادة الهندسة).
41,3	46,7	6,7	2,7	2,7	12. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تحديد أسعار مناسبة توافق إمكانيات الزبائن.
32,0	54,7	8,0	4,0	1,3	13. تقوم مؤسستكم بالحساب الدقيق لتكاليف كل نشاط جزئي من سلسلة التوريد.
36,0	57,3	4,0	2,7	00	14. يسمح التحديد الدقيق لتكاليف النشاطات الجزئية بضبط التكلفة النهائية للتوريد.
38,7	52,0	8,0	00	1,3	15. التحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد يسهل لمؤسستكم المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف.
45,3	45,3	8,0	00	1,3	16. التحكم في النشاطات الجزئية يمنح لمؤسستكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة.
39,3	46,2	9,6	2,9	1,9	نتيجة المحور الثالث

SPSS

المصدر:

ثانياً\_ مناقشة محور الفرضية الثالثة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي:

تحليل إجابات مؤسسات عينة الدراسة حول الفرضية الأولى المعنونة تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في مؤسستكم الحسائي والانحراف المعياري لكل فقرات محور الفرضية الأولى، كما تم مقارنة الوسط الحسائي بالوسط

الخيارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1,79-0,1	2,59-1,8	3,39-2,6	4,19-3,4	5-4,2

حيث تتحقق عدم الموافقة بشدة إذا كان المتوسط محصور بين 1,79-0,1،

إذا كان المتوسط محصور بين 2,59-1,8، المحايدة إذا كان المتوسط محصور بين 3,39-

2,6، الموافقة إذا كان المتوسط محصور بين 4,19-3,4،

المتوسط محصور بين 5-4,2.

إذا كان الانحراف المعياري يقترب من الواحد الصحيح، فهذا يعني أن الإجابات بين الأفراد

وفيما يلي تم تجميع نتائج إجابات عينة الدراسة في الجدول رقم 5-30

الحسائي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للفقرات التي تقيس الفرضية

جدول رقم 5-30: أساليب الإحصاء الوصفي لفقرات محور الفرضية الثالثة

الرتبة	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
8	موافق	0,98	4,18	1. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب زبائن جدد.
11	موافق	0,90	4,09	2. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد.
13	موافق	0,78	4,00	3. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).
6	موافق بشدة	0,77	4,24	4. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.
1	موافق بشدة	0,78	4,37	5. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.
2	موافق بشدة	0,79	4,34	6. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.
9	موافق	0,88	4,16	7. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات الزبائن.
7	موافق بشدة	0,88	4,21	8. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد.
12	موافق	0,81	4,06	9. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد.
5	موافق بشدة	0,82	4,25	10. تسمح التكلفة المحددة مسبقا بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة للزبائن.
14	محايد	1,52	3,00	11. من المهم إعادة تنظيم شبكات سلسلة توريد مؤسستكم (إعادة الهندسة).
7	موافق	0,88	4,21	12. تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تحديد أسعار مناسبة توافق إمكانيات الزبائن.
10	موافق	0,82	4,12	13. تقوم مؤسستكم بالحساب الدقيق لتكاليف كل نشاط جزئي من سلسلة التوريد.
4	موافق بشدة	0,66	4,26	14. يسمح التحديد الدقيق لتكاليف النشاطات الجزئية بضبط التكلفة النهائية للتوريد.
4	موافق بشدة	0,72	4,26	15. التحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد يسهل لمؤسستكم المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف.
3	موافق بشدة	0,74	4,33	16. التحكم في النشاطات الجزئية يمنح لمؤسستكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة.
	موافق	0,85	4,19	نتيجة المحور الثالث

30-5 :

- أن جميع الفقرات التي تقيس الفرضية قد انحصرت متوسطة بين 3,00 و 4,37 التي تقيس فرضية المحور .
- والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لـ وذلك بدليل الترتيب الأول الذي جاء في هذه الفقرة " 5" بمتوسط حسابي قدره 4,37 وبانحراف معياري بلغ 0,78.
- المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد لمؤسسات عينة الدراسة بحجة ترتيبها في بمتوسط حسابي قدره 4,34 وبانحراف معياري بلغ 0,79.
- 16 في المرتبة 3 بمتوسط حسابي قدره 4,33 وبانحراف معياري بلغ 0,74 التحكم في ضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة.
- 14 15 في المرتبة 4 بمتوسط حسابي قدره 4,26، مما يعني الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد يسهل لمؤسستكم المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف تسريع حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد .
- 10 في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدره 4,25 وبانحراف معياري بلغ 0,82 المحددة مسبقا تسمح بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة .
- 4 في المرتبة 6 بمتوسط حسابي قدره 4,24 وبانحراف معياري بلغ 0,77

والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.

- 8 12 في المرتبة 7 بمتوسط حسابي قدره 4,21

- 1 في المرتبة 8 بمتوسط حسابي قدره 4,18 وبانحراف معياري بلغ

0,98 التحكم في

( )

- 7 في المرتبة 9 بمتوسط حسابي قدره 4,16 وبانحراف معياري بلغ

0,88

مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات

- 13 في المرتبة 10 بمتوسط حسابي قدره 4,12 وبانحراف معياري

0,82

- 2 في المرتبة 11 بمتوسط حسابي قدره 4,09 ونحرف معياري

0,90 التحكم في

( )

- 9 في المرتبة 12 بمتوسط حسابي قدره 4,06 وبانحراف معياري

0,81

بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد

- 3 في المرتبة 13 بمتوسط حسابي قدره 4,00 وبانحراف معياري

0,78

والتحكم في

- 11 في المرتبة 14، وهي المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي

قدره 3,00 وبانحراف معياري بلغ 1,52

محايدة فيما يخص أهمية

### ثالثا\_ اختبار الفرضية العامة الثالثة:

:

**1-** اختبار الفرضية الجزئية الأولى: المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد يسمح

بزيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الأولى.

جدول رقم 5-31: مصفوفة الارتباط بين فقرات الفرضية الجزئية الأولى

6	5	4	3	2	1	الفقرات
					1	1. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب زبائن جدد.
				1	**0,620 0,000	2. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد.
			1	**0,380 0,001	**0,506 0,000	3. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).
		1	**0,620 0,000	**0,484 0,023	**0,658 0,000	4. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.
	1	**0,446 0,005	**0,328 0,004	**0,503 0,000	**0,259 0,025	5. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.
1	**0,547 0,000	**0,589 0,000	**0,473 0,000	**0,405 0,000	**0,521 0,025	6. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.

SPSS

المصدر:

31-5 أنه تم اختبار معنوية معامل ارتباط بيرسون عند مستويين للمعنوية،

5 %، والذي يـ

%1

. وتشير نتائج التحليل إلى أن الفقرات ترتبط ارتباطا طرديا ومعنويا عند مستوى معنوية

5%.

وغوروف سميرنوف اتضح أنه يساوي 0,180 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي

فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام

T وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1,66.

المراقبة والتحكم في

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: استعمال أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة

لتسيير تكاليف سلسلة التوريد له أثر ايجابي على محددات الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لك اعتمدنا على التأكيد المحقق في الفرضية

الثانية، والتي تبين من خلالها أن المؤسسات التي تعتمد على المراقبة والتحكم في التكاليف

يسمح لها بالتأثير على محددات الميزة التنافسية.

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف اتضح أنه يساوي 0,173 وهو أكبر من

0,05 وبالتالي فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه

ANOVA

5-33.

جدول رقم 5-33: تحليل التباين الأحادي ANOVA لأسلوب التكاليف على

أساس الأنشطة

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة فيشر F	المتغير المفسر
	0,000 < 0,05	0,000	21,76	أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة

SPSS

المصدر:

0,000

35-5

1%

5%

أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد  
 إيجابي على محددات الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: استعمال أسلوب التكلفة المستهدفة لتسيير تكاليف

سلسلة التوريد له أثر ايجابي على محددات الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ولمعرفة ذلك اعتمدنا على التأكيد المحقق في الفرضية ، والتي تبين من خلالها أن المؤسسات التي تعتمد على المراقبة والتحكم في التكاليف يسمح لها بالتأثير محددات الميزة التنافسية.

وباستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف اتضح أنه يساوي 0,172 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فقرات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن اختبار هذه

ANOVA

32-5.

جدول رقم 5-32: تحليل التباين الأحادي ANOVA لأسلوب التكلفة المستهدفة

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة فيشر F	المتغير المفسر
	0,000<0,05	0,000	12,41	أسلوب التكلفة المستهدفة

SPSS

المصدر:

0,000

34-5

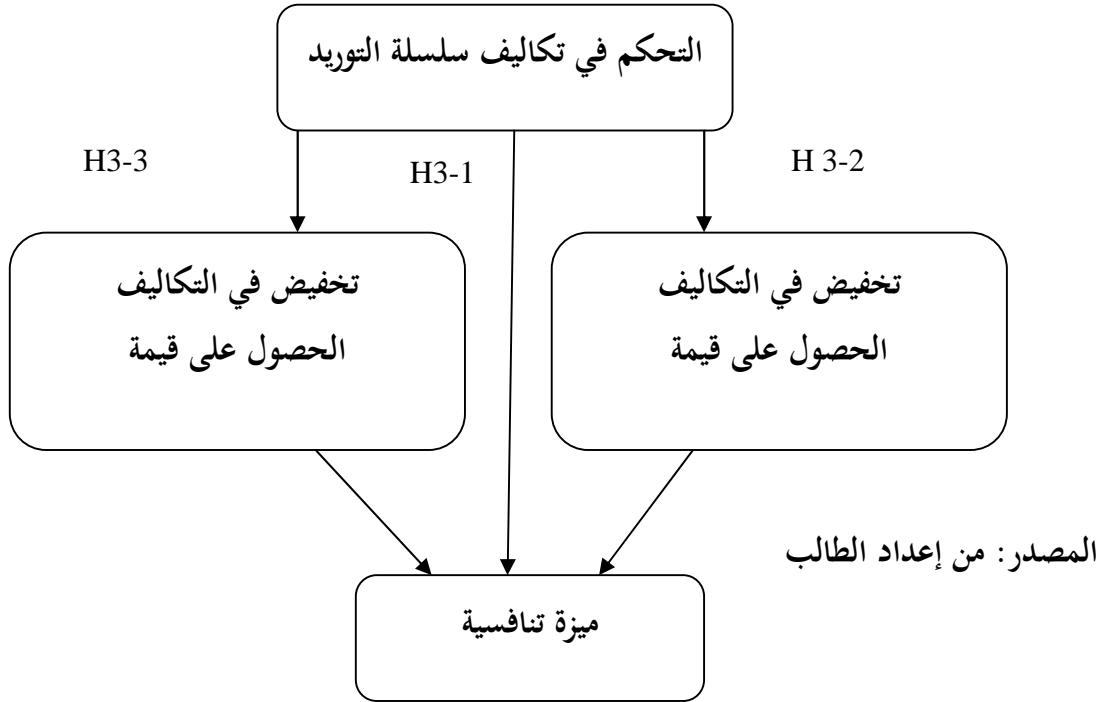
% 1

% 5

استعمال أسلوب التكلفة المستهدفة لتسيير سلسلة التوريد له أثر ايجابي على محددات الميزة التنافسية لل مؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ولمعرفة ذلك اعتمدنا على التأكيد المحقق في الفرضية ، والتي تبين من خلالها أن المؤسسات التي تعتمد على المراقبة والتحكم في التكاليف يسمح لها بالتأثير محددات الميزة التنافسية. وهذه التقنية على مستوى سلسلة توريد مؤسسة حضانة حليب في المبحث الخامس.

وبالاعتماد على نتائج مصفوفة ارتباط محور الفرضية العامة  
تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد يساهم في زيادة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
:

الشكل رقم 5-10: القسم الثالث من النموذج



## المبحث الخامس: محاكاة تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد مؤسسة حضنة حليب Hodna Lait

تمهيد:

سنحاول في هذا المبحث بمحاكاة تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد مؤسسة حضنة حليب ، وذلك من أجل تدعيم الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال الاستبيان الإحصائي، والارتقاء بتكاليف سلسلة توريد هذه المؤسسة إلى الشغل الشاغل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتعتبر تلك المستويات من الأمور التي ارقت مدراء الأعمال في

قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، قمنا بالتطرق في المطلب الأول إلى بطاقة حضنة حليب، حيث وضعنا أهداف هذه المؤسسة ، ومن ثم شرحنا أنشطة المؤسسة على مستوى سلسلة التوريد والتكاليف المترتبة عنها في المطلب الثاني لنصل إلى محاكاة تقنية التكلفة المستهدفة في المطلب الثالث نوضح من خلاله أهمية هذه التقنية في تسيير تكاليف س ..

## المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب

سنتناول في هذا المطلب لمحة عن مؤسسة حضنة حليب والمنتجات التي تنتجها في السوق الجزائرية ومدى قبولها من طرف المستهلك الجزائري، كما سنوضح أهداف مؤسسة حلبنة الحضنة التي تسعى إلى تحقيقها بعد خبرة لسنوات عديدة من العمل في النشاط الإنتاجي.

:

### 1- لمحة عن مؤسسة حضنة حليب:

تعتبر حضنة حليب من المؤسسات التي تقع في مدينة المسيلة، وفي موقع استراتيجي يتمثل في المنطقة الصناعية التي يوجد بها العديد من المؤسسات الاقتصادية الحديثة النشأة والقديمة، كما وتعتبر مؤسسة حضنة حليب من بين المؤسسات القديمة النشأة، وقد أنشئت في 1998/11/22 الانطلاق الفعلي لها في سنة 1999 80000000,00 الحضنة، ثم تم تغيير اسمها إلى حضنة حليب.

حضنة حليب أرقام أعمال إيجابية لمبيعاتها في جميع سنوات عملها لغاية هذه السنة (2016)، كما شهدت العديد من التوسعات نظرا لنجاحها المعترف في السوق الجزائرية،

على الخبرة اللازمة في ميدان عملها، كما أنه حاليا يقدر عدد موظفيها بـ 950 .

إذ تعتبر المؤسسة في المرتبة الثانية من

)

( وذلك بقدرة إنتاجية كبيرة تقدر بـ 250000 لتر يوميا من الحليب إذ يعتبر المكون الأساسي لمخرجات المؤسسة من حليب في أكياس بلاستيكية وعلب، وجميع مشتقاته من جبن، ياغورت بأنواعه الموجودة في علب وقارورات كبيرة وصغيرة الحجم، هذا التنوع من شأنه أن يساعد في تغطية أكبر حصة

30%

48 ولاية، أو بالأحرى تقوم المؤسسة بضمان وجود وتوفر منتجها في جميع ولايات الوطن<sup>1</sup>.

## 2- أهداف حضنة حليب:

تتمثل أهداف حضنة حليب في ما يلي<sup>1</sup>:

- التقليل من الاستيراد.

## 3- منتجات مؤسسة حضنة حليب:

1999 في أكياس بلاستيكية تضمنت العديد من

( )، ومن ثمة قامت بإنشاء مصنع جديد في سنة 2004

لمشتقات الحليب المتمثلة في: حليب مبستر في قارورة سعتها 1 لتر، اللبن في قارورة سعتها 1 لتر، رايب

في قارورة سعتها 1 لتر، حليب البقرة في قارورة سعتها 1 لتر، ياغورت للشرب في قارورة 1 لتر،

1 لتر، ياغورت بنكهة الفواكه في وعاء 110 pot

بخميرة الفواكه في وعاء ( 110 ) Crème dessert في وعاء ( 100 ) .

وفي 2005 التوسع في خطوط إنتاج خميرة الفواكه، نكهة الفواكه، ETLA

CREME DESSERT، وفي 2006 تم التوسع في خطوط إنتاج CREME

DESSERT, FLAN CARAMEL والياغورت بنكهة الفواكه، وفي 2007

في خطوط إنتاج ياغورت بالخميرة وبالنكهة، وفي 2008 PATE

CREME DESSERT à FROID ,FRAICHE، وفي 2009

إنتاج المنتجات الطازجة، حليب، رايب، ياغورت للشرب و منتجات منزوعة الدسم، وفي 2012

إنشاء خط إنتاج والتعبئة والتغليف للحليب في TETRABRIK UHT،

حضنة حليب في مجموعة متنوعة من المنتجات التي

وفيما يلي جدول رقم يوضح لمختلف المنتجات التي تنتجها المؤسسة<sup>2</sup>.

1 .03

2 .03

جدول رقم 5-34: منتجات مؤسسة حليب

المنتج	التعبئة	الوزن
Lait		1 لتر
Lait		1 لتر
Raib		1 لتر
Leben		1 لتر
Fromage El badya	وعاء pot	50
<b>Yaourt Aromatisé</b>		
Yorty Yaourt Aromatisé	Bouteille	1 لتر
Yorty Yaourt Aromatisé	Bouteille	500
Yorty Yaourt Aromatisé	Bouteille	250
Oh fruit	Bouteille	1 لتر
Yorty Yaourt Aromatisé	وعاء pot	110
Yog Yaourt Aromatisé	وعاء pot	80
Yog Yaourt Aromatisé	وعاء pot	110
Dey Yaourt Aromatisé	وعاء pot	80
<b>Yaourt brassé</b>		
Friandise Yaourt fruité brassé	وعاء pot	100
Le gourmand Yaourt fruité brassé	وعاء pot	100
Brassé aromatisé Yaourt Aromatisé Brassé	وعاء pot	100
<b>Yaourt Diététiques</b>		
Nature Yaourt Nature	وعاء pot	110
Light Yaourt Aromatisé Sans sucre ajouté	وعاء pot	110
Bifidus Yaourt Aromatisé	وعاء pot	110
<b>Yaourt Dessert</b>		
Flania, Loundja Flan caramel	وعاء pot	100
Hayla Crème Dessert	وعاء pot	100
Fury Crème dessert	وعاء pot	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات مصلحة الإنتاج

## المطلب الثاني: أنشطة المؤسسة على مستوى سلسلة التوريد:

يتمثل النشاط الاقتصادي الرئيسي للمؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، هذا ما يعني وجود شراء، تخزين، إنتاج وتوزيع، من خلال ذلك يمكن معر والتي تتمثل في في الشراء من الموردين ثم القيام بمراحل الإنتاج، وذلك بهدف تقديم السلع في صورتها النهائية إلى الزبائن لتلبية حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، وبصفة عامة يمكن تلخيص هذه الأنشطة فيما :

### 1- أنشطة الشراء:

قوم مؤسسة حضنة حليب بتجميع الحليب الطازج من مجمعاتها المنتشرة على ولاية المسيلة، حيث تقوم هذه المجمعات بجمع الحليب من المنتجين الصغار، كما تقوم حضنة حليب بشراء المواد الأولية من مجموعة متنوعة من الموردين، حيث تقوم بالتنوع في عمليات الشراء بين موردين وطنيين 83% من المواد الأولية من الخارج، ويتم توفير العديد من المواد 18 مورد وطني.

#### جدول رقم 5-35: المواد الأولية المشتراة

المصدر	المكونات
مجمعات الحليب داخل الدولة	الحليب الطازج
اوروبا، اسيا وامريكا اللاتينية	مسحوق الحليب
هولندا	مسحوق الكاكاو
فرنسا	مثبت
الجزائر	علب الكرتون
دانمارك	خمائر لبنية
الولايات المتحدة الأمريكية	النشاء
الجزائر	شريط PS
فرنسا وسويسرا	عطر
فرنسا	مادة مساعدة على التجمد
الجزائر وسويسرا	نكهة الفواكه
فرنسا	غلاف

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مصلحة الشراء

هذا التنوع في مصادر المواد الأولية يساهم في تشعب وتعقيد مراحل سلسلة التوريد، وجعل مهمة المؤسسة صعبة في التحكم في هذا التعقيد، بالإضافة إلى ما ذلك، تقوم المؤسسة بشراء المواد ودية في وقتها المناسب، وبالسعر المناسب، في المكان المناسب، بالجودة المناسبة ومن المورد المناسب هذا ما يمنح للمؤسسة مزايا كبيرة على مستوى العمليات التي تتم في مصلحة المشتريات والتي تعتبر كتطبيق جيد للممارسات سلسلة التوريد فيما يخص جانب المصادر الأولية، هذا تقدمت كثيرا في تطبيق المراحل الأولى المتعلقة بسلسلة التوريد.

المؤسسة ليصل إلى القيام بالعديد من الأمور الايجابية من الناحية الشرائية يمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء مزرعة بمساحة كبيرة، مجهزة بأليات عصرية، ذات كفاءة عالية وفعالية كبيرة، كل هذا أدى بها إلى ففزة نوعية في الكميات المنتجة من الحليب الطازج خلال السنتين الفارقتين.
- القيام بخطوات تشجيعية تخص المربين من حيث جمع الحليب أو تمويلهم بالأعلاف لضمان الحصول
- تقديم سلفية لهم تساعد على توفير
- تخصيص مبالغ مالية من أجل التدعيم البيطري.
- استخدام وسائل نقلها في جلب المواد الأولية.

## 2- أنشطة التخزين:

تقوم مؤسسة حضنة حليب بتخزين الحليب الطازج، والذي يعتبر المادة الأولية الأولى والمكون الرئيسي في العملية الإنتاجية، في مخازن متعدد خصائصه الفيزيولوجية من أجل الوصول بالمنتجات إلى أحسن جودة.

## 3- الأنشطة الإنتاجية:

بعد الحصول على المواد الأولية وتخزينها والحفاظ على خصائصها الفيزيولوجية، تباشر المؤسسة

حيث يتم تحويل المواد الأولية على رأسها الحليب الطازج إلى منتجات هائية، هذه المنتجات متنوعة وبجودة عالية كما يوضحه الجدول السابق رقم 5-34.

من أجل البقاء في السوق الجزائرية التي احتدمت فيها المنافسة فيما يخص

15

126

. هذا ما يجعل من المؤسسة تقوم بإنتاج مجموعة

مستوى السوق الوطني، واهم منافسيها

٣٥

للزبائن، هذه المنتجات تتميز بجودة عالية ومعترف بها من قبل المواطن الجزائري. هذا القبول والاعتراف المحليين يعزى إلى التقنية المستخدمة من طرف مؤسسة حضنة حليب، إذ تستخدم نظام عصري

بالإضافة إلى ما سبق، فقد قامت المؤسسة برهان يخص رفع طاقتها الإنتاجية إلى 300000 لتر يوميا، أي بنسبة تقدر بـ وذلك من خلال التوسعات العديدة التي قامت بها والخطوط الإنتاجية لحليب لتصير مكتسحة لحصة سوقية كبيرة بمنتجاتها.

#### 4- الأنشطة التجارية:

:

- عن طريق طلبيات من الزبائن، والتي يتم فيها تحقيق الربح العالي، لأنه يتم ضمان بيعها بدرجة كبيرة ذلك إما بوسائل نقلها إلى تجار التجزئة مباشرة أو وسائل نقل تجار الجملة إلى تجار التجزئة ثم إلى الزبائن - وإما عن طريق التوزيع مباشرة مما يدل على المخاطرة في هذا النوع من البيع، لأن هذه المنتجات هي من المنتجات التي تفقد خصائصها الفيزيولوجية بسرعة، لـ الربح العالي، وعلى الرغم من المخاطرة الكبيرة فإن المؤسسة تقوم بتسويق جميع منتوجاتها وضمان الربح الكافي.

كما وتقوم المؤسسة بالترويج لمنتجاتها من خلال مجموعة من الأساليب الترويجية، من بينها

استخدام اللوحات الإشهارية على الحافلات والشاحنات وفي مواقع الحافلات وفي مداخل المدن وشوارعها، والذي بدوره يسمح للمؤسسة بالتعريف بمنتوجها وترويجه إلى أقصى حد ممكن.

حليب وسائل نقلها من جهة، ووسائل نقل مجموعة من الخواص من جهة أخرى، وذلك لإيصال المنتجات إلى الزبائن في العديد من ولايات الجزائر، وحتى خارج الوطن. كما وقد حققت مؤسسة حضنة حليب مبيعات عالية خلال جميع سنوات عملها، فقد وجدنا بأن المؤسسة حققت أرقام أعمال كبيرة ومتزايدة مع كل سنة، والذي بدوره يوضح المدى البعيد الذي ذهبت

إليه المؤسسة من خلال استثمارها في الحليب ومشتقاته، والقبول الكبير الذي حظيت به من طرف الزبون

المطلب الثالث: محاكاة تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد منتج YAOURT A

### BOIRE AROMATISE

أولاً\_المحاكاة: هي في الواقع تخيل أو تصور للحقيقة ووضع الفرد في هذا .  
تعمل طريقة المحاكاة في علوم التسيير والعلوم الاجتماعية ككل في وضع الأفراد في وضعية معينة والذي يقوم بتفسير حدث أو وضعه في وضعية خيالية وتصورية ويمكن أن نميز بين ثلاث حالات في المحاكاة:

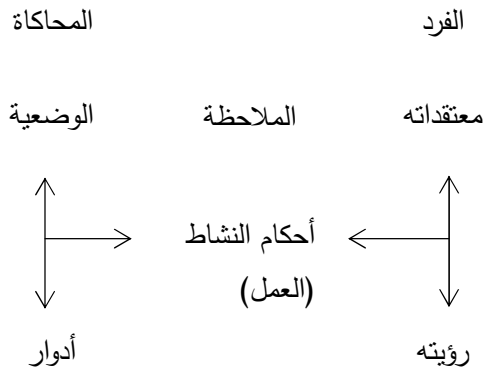
1-الاختبارات الإستشرافية وإعداد السيناريوهات: تهتم هذه الطريقة عادة بفهم سلوكيات الأفراد للفرد حرية للتواصل مع الباحث والتعبير عن أفكاره وتنوير أعماله بناء على تفاعلات الفرد مع امتناعه استفساره، ملاحظاته المنذ ، يعمل الباحث على فهم سلوك وتوجه الفرد في الوضعية المدروسة هذه الوضعية قد تكون من إنشاء الباحث في حد ذاته نميز بين بعض الطرق في هذا الإطار:

- من خلال تفسير الفرد لمجموعة من الأعمال يمكن للباحث \_
- يمكن للفرد المعني أن يعرض تاريخاً يتعلق بموضوعه، قد يساعد الباحث في ذلك بإضافة ملاحظات أو الإشارة إلى عناصر معينة دراسة ذلك تؤدي إلى فهم التركيبة الذهنية للفرد.
- يمكن أن يطلب الباحث من الفرد أن يقرر شيئاً معيناً دون طلب تفسيره على الباحث أن يكتشف مجموعة

يتعلق بالسيناريوهات فإنه يمكن أن نميز بين توجهين:

- Z أن يطلب منهم التعبير عن استشرابهم في المستقبل.
- Z وإما أن يعرض الباحث بعض السيناريوهات ويطلب موقف الأفراد المعنيين حول هذه السيناريوهات موقفهم يعبر عن رؤيته وعن توجهاته ورغباته فيما يخص المستقبل.

2-التمثيل: تهدف هذه الطريقة إلى بناء بيئة معينة من اجل ملاحظة وتحليل شخصيات الأفراد الموضوعين في الدور الذي يلعبه كل فرد يشكل جزء من محاكاة وضعية أي أن مجموعة الأدوار ويضاف إليها مجموعة ت ما بين الأفراد تشكل وضعية المحاكاة، ويمكن التعبير عن طريقة التمثيل كالتالي:



**3- طريقة الأحداث الحرجة:** اقتبست هذه الطريقة من الدراسات الاثنية وتهدف إلى فهم المكونات الداخلية للأفراد وكذا فهم التأثيرات الذاتية والتأثيرات على الآخرين ما يمكن إبراز ذلك هو حدث حرج الذي يفترض تفاعلا من الفرد وبالأخص نسميه رد الفعل، تسند هذه الطريقة إلى ثلاث مراحل:

- 3-1- دفع الأشخاص إلى التفاعل مع الأحداث أو وضعيات مشابهة.
- 3-2- ديد وضبط مجموعة من الأحداث لموضوع الدراسة في المنظمات.
- 3-3- تحليل ردود الفعل والتعبير عنها نظريا بمصطلحات ومتغير :

- توقع ردود الأفعال في وضعيات مشابهة للمستقبل.
  - تستعمل هذه الطريقة في بعض الأحيان لفهم تأثير أحداث معينة على المنظمة.
  - يجب العلم بأن الطرق الكيفية في تطور مستمر وأن الباحثين في علوم التسيير ما لبثوا يقتبسون طرقى لتطبيقها في علوم التسيير منها طريقة سرد التجارب، والطريقة الظاهرية المقتبسة من علوم النفس يجب الإشارة إلى أن الباحثين في علوم التسيير يجب أن يقترحوا إبداعات تجريبية أي اقتراح طرق
- 1

ثانيا\_ تطبيق المحاكاة:

## YAOURT A BOIRE

، والذي سنحاول أن نسقط عليه ما ذكرناه في الإطار النظري

### 1- ماهو منتج YAOURT A BOIRE AROMATISE ؟

**YAOURT A BOIRE AROMATISE** هو من المنتجات التي تلقى قبول كبير من

. إذ تعتبر المؤسسة الوحيدة على قطر الوطن التي تقوم بإنتاج هذا المنتج منذ سنة 2010

ويتم إنتاجه من غيرة الحليب، ومجموعة أخرى من المكونات.

الهضم

ويعتبر منتج **YAOURT A BOIRE AROMATISE**

وغني بالفيتامينات. حيث يتكون هذا المنتج من مكونات عديدة موضحة في الجدول الموالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> علي دبي إستراتيجية وتسويق

ولى ماستر، قسم علوم التسيير،

ية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

**جدول رقم 6-36: مكونات منتج YAOURT A BOIRE AROMATISE**

المكونات	المقدار
غبرة الحليب	92 غ
	95 غ
	43 غ
عطر الخوخ	0,9 غ
خميرة لبنية	0,03 غ

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مصلحة الإنتاج

29400

YAOURT A BOIRE AROMATISE منتج

YAOURT A

وذلك في مدة زمنية قدرت بساعتين.

**BOIRE AROMATISE**

الصحية، ولأن المؤسسة أيضا شهدت قفزة نوعية في الأعوام الماضية من حيث المنصرمتين كانت صاحبة المرتبة الأولى من حيث رقم الأعمال. وكغيرها من المؤسسات تسعى إلى التركيز على زيادة رقم أعمالها وتوسيع نطاق تواجدتها في السوق أو بالأحرى زيادة حصتها السوقية. وبالتالي أرادت:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج العصرية؛
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة؛
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية؛
- جيات المستهلك بهذا المنتج؛
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية؛
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: ...؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها وحتى خارج الوطن.

**2- تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد منتج YAOURT A BOIRE AROMATISE**

إن الهدف من الدراسة هو إثبات أن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة من شأنه أن يؤدي إلى تسيير

**‘YAOURT A BOIRE AROMATISE**

والتخفيض في تلك التكاليف مما يحقق الدور الجوهرى لأسلوب التكلفة المستهدفة.

ما في ما يلي:

1\_ دراسة السوق؛

2\_ تحديد التكلفة المستهدفة؛

3\_ تقديرية؛

4\_ تخفيض التكاليف.

أولا\_ دراسة السوق:

تمت دراسة السوق على أساس المقابلات الشخصية لمجموعة كبيرة من المحلات الغذائية العامة (50 محل)

supérette، والهدف منها هو التعرف على

YAOURT A BOIRE AROMATISE وهل هذا المنتج يحقق مبيعات كبيرة

أو لا؟

بعد الاطلاع على مجموعة المحلات المدروسة تم التوصل إلى أن منتج YAOURT A BOIRE

ة يتم بيعها في مدة زمنية

AROMATISE

كما نعلم أن مؤسسة حضنة حليب تنشط في بيئة تتميز بمنافسة معتبرة حيث يوجد 4 منافسين لها داخل تراب الوطن، هذا ما يجعل من المؤسسة تعيد النظر في إعطاء أهمية كبيرة لأسواقها ودراستها دراسة الزبائن بدقة، والخصائص التي يجب توافرها في المنتج من اجل تغطية أكبر عدد من الأسواق، توسيع الحصة السوقية وزيادة مبيعات المؤسسة لينعكس ذلك بالإيجاب على

YAOURT A BOIRE AROMATISE تحدده المؤسسة وفيما يلي أسعار البيع

2011 :<sup>1</sup>

جدول رقم 5-37: وزن وسعر YAOURT A BOIRE AROMATISE

النوع	الوزن	سعر البيع
AROMATISE YAOURT A BOIRE	1 لتر	64,10

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مصلحة المحاسبة.

### ‘YAOURT A BOIRE AROMATISE

الزبائن إذ قامت المؤسسة ببيع حوالي 19.000.000 لتر سنة 2014 وحوالي 21.000.000 لتر سنة 2015  
% 10,5

YAOURT A BOIRE AROMATISE في السو :

Yog -

Jnina -

Danone -

إن هذا التنوع في المنتجات يثبت أن المؤسسة أمام منافسة معتبرة، لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار محددات  
ت أن تنافس يجب عليها أن تركز

:

1. استلام المواد الأولية المناسبة من المورد مناسب بالتكلفة المناسبة في الوقت المناسب.
- 2.
3. تسليم المنتج في الوقت المحدد بناء على الطلبية.
- 4.
5. جذب اهتمام أكبر قدر من الزبائن.
- 6.
7. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد خصوصا ما يتعلق بتكاليف النقل.

ثانيا: تحديد التكلفة المستهدفة لمنتج YAOURT A BOIRE AROMATISE :

الذي يتم الطرح منه الهامش المستهدف

:<sup>1</sup>

(Target sales price – Target profits = allowable cost)

: سعر البيع الذي يحدده السوق – الربح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه =

(Market driven selling price – desired profit = target cost)

<sup>1</sup> Kwah: op.cit, p52.

\_ تحديد سعر البيع المستهدف لمنتج **YAOURT A BOIRE AROMATISE** :

1 لتر يباع بـ

**YAOURT A BOIRE AROMATISE**

100 . في حين سعر الشراء الذي يستعد تاجر

110

60

70

\_ هامش الربح المستهدف لمنتج **YAOURT A BOIRE AROMATISE** :

بالتنسيق مع مصلحة التجارة فإن هامش الربح المستهدف الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه يمكن تحديده

من خلال هامش الربح الذي يرغب تاجر الجملة في تحقيقه 2%.

\_ التكلفة المستهدفة لمنتج **YAOURT A BOIRE AROMATISE** :

:

هامش -

=

كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 5-38: مقدار التكلفة المستهدفة لمنتج **YAOURT A BOIRE AROMATISE**

المبلغ (دج)	البيان
60	
$1,44=0,024 \times 60$	- هامش الربح المستهدف
58,56	

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: مقارنة التكلفة المستهدفة بالتكلفة التقديرية:

\_ التكلفة التقديرية لمنتج **YAOURT A BOIRE AROMATISE** :

نستخدم معلومات جزئية من التقديرات الإجمالية، وذلك

1:

- 1- 44,47 .
- 2- تكلفة الآلات 3,96 .
- 3- 3,53 .
- 4- التكاليف غير المباشرة 1,51 .
- 5- 7,12 .
- 6- 1,34 .
- 7- 61,93 .
- 8- 0,12 .
- 9- تكاليف تخزين المنتجات النهائية 0,39 .

فمن خلال تلك المعلومات يتم تحديد التكلفة التقديرية كما هو موضح في الجدول الموالي:

**جدول رقم 5-39: حساب التكلفة التقديرية لمنتج YAOURT A BOIRE AROMATISE**

المبلغ (دج)	البيان
44,47	
3,96	تكلفة الآلات
3,53	
1,51	التكاليف غير المباشرة
7,12	
1,34	
0,12	
0,39	تكاليف تخزين المنتجات النهائية
<b>62,44</b>	<b>التكلفة التقديرية</b>

المصدر: من إعداد الطالب

في المرحلة السابقة قمنا بتحديد التكلفة المستهدفة وكانت 58,56 .

: والجدول الموالي 39-5

جدول رقم 5-40: الفرق بين التكلفة التقديرية والتكلفة المستهدفة

المبلغ (دج)	البيان
58,56	
62,44	—
-3,88	الفارق

المصدر: من إعداد الطالب

وبمقارنة التكلفة المستهدفة بالتكلفة التقديرية نجد أن هناك فارق يقدر ب: .  
يجب تخفيضها من طرف المؤسسة وذلك بإعادة النظر في جميع التكاليف ذات العلاقة بهذا المنتج.

رابعا: تخفيض تكاليف منتج **YAOURT A BOIRE AROMATISE**:

منتج والتي تضمن تحقيق عائد يعادل 02,4 %

58,56 في حين أن التكلفة 62,44

للوحدة وهي تكلفة أكبر بقليل من التكلفة المستهدفة للوحدة. ويصبح الهدف الآن هو البحث عن طرق تخفيض تكلفة الوحدة من المنتج بمقدار -3,88 . وبالتالي يمكن القول آنذاك

بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة والمالية تبين لنا أن هناك العديد من التحسينات التي يجب القيام بها والعديد من

التكاليف التي يجب التقليل منها مثل:

1- مصلحة المشتريات تعتبر أن تكلفة المواد الأولية يمكن التقليل فيها من 44.47 دج إلى 44.10

بعد التفاوض مع مورد هذه المواد الأولية حول السعر الذي يورد به للمؤسسة؛

2- تخفيض التكاليف المباشرة من 3.53 دج إلى 3.23 .

3- تخفيض التكاليف غير المباشرة من 1.51 دج إلى 1.40 .

4- تخفيض تكاليف التعبئة والتغليف من 7.12 دج إلى 7.10 .

5- 1.34 إلى 1.10 .

6- 0.12 0.10 .

7- تكاليف تخزين المنتجات النهائية من 0.39 دج إلى 0.25 .

هذه التحسينات التي سعت المؤسسة إليها يكون لها اثر كبير على تكاليف

ايجابي أي بمعنى أنها ستقلل من التكاليف إلى أدنى حد

التكاليف كلما ساهم ذلك بدرجة كبيرة على نتيجة المؤسسة ويكون ذلك على نحو ايجابي، هذا ما يعزز من المعتبرة وزيادة الحصة السوقية وضمان موقع تنافسي جيد يسمح لها بالتنافس.

والي يوضح مقدار التكاليف بعد التعديل:

جدول رقم 5-41: مقارنة التكلفة التقديرية للوحدة قبل وبعد التعديل

البيان	التكلفة التقديرية قبل التعديل (دج)	التكلفة التقديرية بعد التعديل (دج)
	44,47	44,10
تكلفة الآلات	3,96	3,96
	3,53	3,25
التكاليف غير المباشرة	1,51	1,40
	7,12	7,10
	1,34	1,10
	0,12	0,10
تكاليف تخزين المنتجات النهائية	0,39	0,25
إجمالي	62,44	61,26

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن بعد جهود التعديلات في التكا ، التكاليف المباشرة وغير المباشرة، تكلفة

التعبئة والتغليف، التكاليف الضائعة، تكاليف التوزيع وتكاليف تخزين المنتجات النهائية، فقد تم تخفيض التكلفة

62,44 ج إلى 61,26دج وبالتالي أصبحت التكلفة التقديرية بعد التعديل قريبة

: -2,7 . كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 5-42: الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة التقديرية بعد التعديل

المبلغ (دج)	البيان
58,56	
61,26	-
-2,7	الفارق

المصدر: من إعداد الطالب

إذا ومن خلال ما سبق نجد أن الفارق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة التقديرية بعد التعديل

هو

:

- القيام بالتفاوض مع الموردين حول تكلفة المواد الأولية، فيما إذا كان يمكنهم تخفيضها ولو بشكل بسيط جدا، لان هذا التخفيض البسيط من شأنه أن يؤثر على التكلفة؛

- محاولة تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة؛

- إعادة النظر في تكلفة التعبئة والتغليف، والتي قد تتمكن المؤسسة من تخفيضها مرة أخرى؛

- ان تقلل منها إلى أن تتخلص منها

؛

- تكاليف النقل التي تعتبر من بين التكاليف التي تؤثر المؤسسات لكونها، اذ لا بد على المؤسسة ان تجد حلول من بينها شراء آلات نقل ذات حجم اكبر.

هو

- يجب إعادة النظر في

المؤسسة يباع مباشرة، لذا فلها فرصة كبيرة في التقليل من تكاليف التخزين إلى ان تتخلص منها هائيا.

- إذا ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن تقنية التكلفة المستهدفة تؤدي إلى تخفيض في التكاليف

:

وهذا ما ينعكس بالإيجاب

3- أنشطة سلسلة التوريد التي يجب على المؤسسة تدعيمها للتسيير الأمثل للتكاليف:

- أنشطة الشراء:

بالتنوع في عمليات شرائها للمواد الأولية بين موردين وطنيين وموردين أجانب، والذي بدوره يحسنها

أفضلية في البحث عن أحسن الموردين من حيث التكلفة، السعر وجودة المواد الأولية، فضلا عن ممارسة الضغط على الموردين فيما يخص السعر لأن في هذه الحالة التي يكون فيها عدد كبير من الموردين تكون فيها مؤسسة حضانة حليب في العلاقات مع الموردين وتطوير أشكال التفاوض معهم.

#### - أنشطة التخزين:

للمؤسسة معايير ذات جودة عالية في نوعية التخزين، فهي تحافظ على الخصائص الفيزيولوجية للحليب الطازج الذي يتم جلبه من مجتمعات التخزين، فضلا عن الطريقة الجيدة التي تتم على مستوى المخزونات من المنتجات النهائية، إضافة إلى هذه الإيجابيات يمكن للمؤسسة تسريع حركية المواد الأولية داخل المؤسسة، أي من المخازن إلى ورشات الإنتاج، مما يزيد المؤسسة من التحكم في تداخل تلك الأنشطة المتمثلة في أنشطة التخزين وأنشطة الإنتاج وأنشطة النقل الداخلي في المؤسسة كما يجب على المؤسسة ان تقوم بتسريع حركية المنتجات، والمتمثلة في تداخل أنشطة الإنتاج مع أنشطة التوزيع هذا ما

..

#### - الأنشطة التجارية:

يجب على المؤسسة ان تبحث عن طرق تدعم أنشطة النقل، وذلك لتحقيق التسيير الأمثل لتكاليف النقل، فضلا عن تخفيض تلك التكاليف، وذلك عن طريق التفاوض مع الخواص حول إمكانية التقليل من تكلفة النقل أو إعادة النظر في وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة من خلال دراسة مستفيضة

بالإضافة إلى ذلك، لا بد على المؤسسة القيام بالعديد من الإعلانات والإشهارات ليس فقط على مستوى الإذاعة بل على مستوى التلفاز الوطني أيضا، مما يزيد من توسيع نطاق الزبائن المستهدفين

٥ ٥

#### 4- تقييم للمحاكاة:

تعتبر التكلفة المستهدفة أداة إستراتيجية تعمل على تسيير تكاليف سلسلة التوريد، من أجل

لتسيير تكاليف سلسلة التوريد أثناء مراحل جلب المواد الأولية لتحويلها إلى منتج وتوزيعه للزبائن.

حيث أن أسلوب التكاليف المستهدفة يستطيع تزويد المسيرين بالمعلومات المتعلقة بأسعار تكلفة أكثر دقة . فهذا من شأنه أن يساعد المسيرين في المؤسسة على اتخاذ أح

الإستراتيجية والتشغيلية في العديد من المجالات المختلفة ولاسيما تلك المتعلقة بتحديد السعر، وتخفيض التكاليف والحفاظ على جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة.

ة في العديد من المجالات من

:

#### - في مجال تسيير العلاقات مع أطراف سلسلة التوريد:

الدراسة المستفيضة لأطراف سلسلة التوريد من الأمور الجوهرية في تسيير تكاليف سلسلة التور . ففي بادئ

ن تدرس بعناية جميع الموردين من حيث السعر التكلفة الانضباط في توصيل المواد الأولية في

... كما يجب على المؤسسة أن تدرس الزبائن، لأن الزبون هو العنصر الرئيسي لبقاء المؤسسة.

الزبائن يزدادون إدراكا ووعيا بالمنتجات المطروحة في السوق، كما يمكنهم التمييز بين ما يناسبهم وما لا يناسبهم.

ن الزبائن هم الأشخاص الأكثر أهمية في كل وقت وفي كل مكان، فهم الذين تعتمد عليهم المؤسسة في

التخطيط لحاضرها ومستقبلها، هم الذين يعبرون عن رغباتهم ومتطلباتهم واحتياجاتهم، وتصبح مهمة المؤسسة أن

تلي لهم هذه الرغبات وتفي لهم بهذه المطالب وتشبع لهم احتياجاتهم،

لا وهما:

إذا يجب على المؤسسة أن تركز على عنصرين جوهريين

- محاولة حصر أكبر قدر من احتياجات وطلبات ورغبات الزبائن؛

- محاولة تلبية الرغ

#### - في مجال تسيير تكاليف سلسلة التوريد:

إن أي مؤسسة تسعى إلى تسيير تكاليفها قصد تحقيق أكبر ربحية في عالم تسوده المنافسة.

لتخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة وهذا عن طريق دراسة التكاليف والتعرف على قيمتها الحقيقية، وبالتالي يوضح لنا المواطن التي يمكن فيها تخفيض للتكلفة.

إذا فالمؤسسة وعلى ضوء القيمة الحقيقية للتكاليف تتمكن من الوصول إلى تخفيض في التكاليف

بالاعتماد على أسلوب التكلفة المستهدفة، الذي يتبع مقولة الوقاية خير من العلاج، فهذا الأسلوب يبحث في

ت

YAOURT A BOIRE AROMATISE موضوع الدراسة نجد بأننا قد حققنا

هدف التخفيض في مجموعة معينة من التكاليف.

وهكذا يمكن للمؤسسة على ضوء تحليلي التكاليف التي يمكنها التخفيض فيها وهذا استنادا الى بقاء الجودة على حالها ودون المساس بمواصفات المنتج.

- في مجال زيادة تنافسية المؤسسة من خلال التسيير الأمثل لتكاليف سلسلة التوريد:

التنافسية هي الآن شغل المؤسسة الشاغل، إذا يجب على المؤسسة أن تكون دائما مستعدة للمنافسة خاصة في عالم أصبح فيه التقادم للمنتجات سريع والتطورات التكنولوجية أصبحت سريعة.

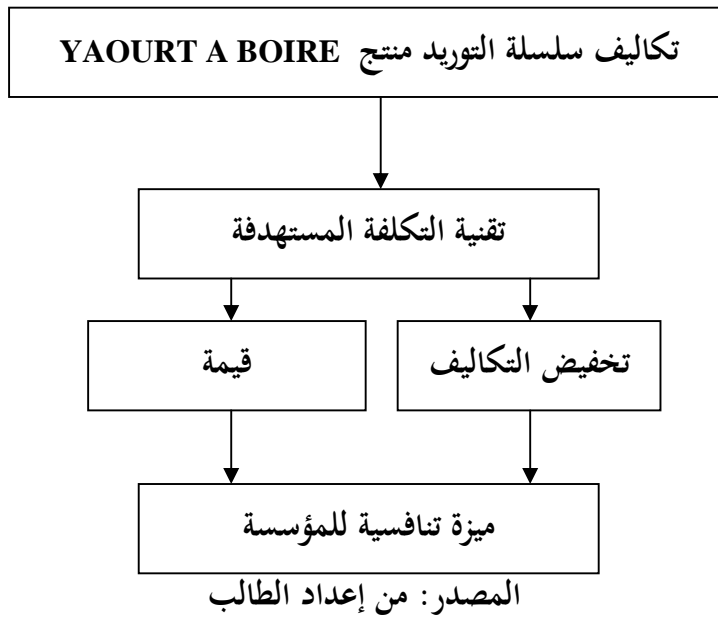
كما يمكن للمؤسسة أن تكتسب مزايا تنافسية في تسيير تكاليف سلسلة توريدها التي يوفرها نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة. وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة نجد أن الدور الرئيسي لتسيير تكاليف سلسلة التوريد هو

:

- الوصول إلى تكلفة تنافسية للمواد الأولية المشتراة من طرف الموردين.
- مكانة وأهمية احتياجات ورغبات ومتطلبات الزبائن بالنسبة للمؤسسة؛
- 

شكل رقم 5-11: محاكاة تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى سلسلة توريد منتج YAOURT A

#### BOIRE AROMATISE



## خلاصة الفصل التطبيقي:

بعد الاطلاع على الأسس النظرية لموضوع أطروحتنا المعنونة بدور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة فيه هذا الدور، حيث تناولنا في هذا الفصل

مول بها في إجراء دراسة ميدانية الإطار المنهجي والمعرفي للدراسة الميدانية تصميم البحث، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، شرح أساليب إجراء الدراسة الميدانية، ثبات وصدق بيانات بيانات الاستبيان الإحصائي التي تم تفرغها في SPSS.

قمنا بوصف خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على المعلومات العامة المدرجة في الاستبيان الإحصائي SPSS بأن عينة الدراسة تتكون من مجموعة من المؤسسات

ذات الحجم الكبير في أغلبها، والتي تنشط في القطاعين العام والخاص، و

تبنى مدخل إدارة سلسلة التوريد فضلا عن تخصيص مصلحة تحمل اسم هذا المدخل.

على البيانات الموجودة في الاستبيان الإحصائي حول موضوع الأطروحة، والاعتماد

على مخرجات برنامج الاستبيان قمنا بمناقشة وتحليل أسئلة الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، تقديم النتائج، عرض الاقتراحات والتوصيات وذكر آفاق الدراسة.

## خاتمة:

بعد الاطلاع على الإطار المفاهيمي والأصول النظرية التي عالجت مواضيع إدارة سلسلة التوريد تكاليف سلسلة التوريد وتسيير تكاليف سلسلة التوريد وتقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد والمزايا التنافسية المرتبطة بإدارة سلسلة التوريد وكذا المزايا المرتبطة بتسيير تكاليف سلسلة التوريد، وذلك من اجل بناء الأساس النظري والذي اعتمدها كمنطلق لإجراء الدراسة الميدانية لموضوع أطروحتنا المعنونة بـ دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تمثلت إشكالية موضوع أطروحتنا في ما يلي: ما هو دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ ولمعالجة هذه الإشكالية تطرقنا في الجانب التطبيقي تحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة ومهدف اختبار الفرضيات التي وضعت من اجل الإحاطة بجوانب الإشكالية وتشخيص مراميها بدقة، ومن ثمة عرض النتائج المتوصل إليها وتقديم الاقتراحات ثم نحو عرض آفاق الدراسة.

## ➤ نتائج الجزء النظري:

- 1- تتمثل إدارة سلسلة التوريد في سلسلة من الأنشطة العمليات المتكاملة التي تبدأ من مورد الموردين وتنتهي عند زبائن الزبائن، حيث تتخلل هذه العمليات المتكاملة نظام معلومات ومجموعة من الأنشطة (المتثلة في: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التنظيم، التدفق، التحويل، التصنيع، التصميم، الصيانة، التوزيع) والتي تسمح بطريقة متكاملة في خلق منتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة.
- 2- ضرورة معرفة العمليات ذات الصلة بموضوع إدارة سلسلة التوريد، لذا لا بد على مدراء الأعمال أن ينتبهوا إلى موضوع هذه العمليات والذي يكتسي أهمية بالغة على مستوى إدارة سلسلة التوريد. فقد تزايد الإدراك حول اعتبار إدارة سلسلة التوريد كتكامل عمليات الأعمال الرئيسية على طول سلسلة التوريد، كما إن ترشيد العمليات عبر المؤسسة أصبح من التحديات الرائدة في مجال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتسريع العمليات التشغيلية.
- 3- المدخل المسمى بإدارة سلسلة التوريد قد أولى الاهتمام بموردي الموردين وزبائن الزبائن، هذا ما يعني سلسلة طويلة من العمليات التي لو تم التحكم فيها وإدارتها بعناية لصارت كعامل من العوامل الرئيسية في زيادة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المتبينة مثل هذا النوع من المدخل.

- 4- كلما كان التحكم جيد وكبير في تطبيق وتبني مدخل إدارة سلسلة التوريد، كلما زاد الإدراك والفهم العميق لعمليات هذا النوع من المداخل من جهة، ومن جهة أخرى تحسين أداء المؤسسات.
- 5- لا بد على المنظمة أن تكون كفؤة في ما يتعلق بالكيفية التي تتم بها إدارة العمليات الخارجية والداخلية وذلك بالتركيز على حسن العلاقات مع باقي الأطراف المشتركة مع المؤسسة في سلسلة توريدها، خصوصا إذا تعلق الأمر بتدفق السلع والخدمات إلى الأسواق وكل ذلك بطريقة فعالة تضمن تعظيم العوائد وزيادة قيمة وسمعة المنظمة أمام عملائها وعملاء غيرها.
- 6- القدرة على إدراك وفهم العمليات التي تتم على مستوى سلسلة التوريد والمتابعة للتحسينات المستمرة، كلها تعتبر بمثابة عامل مهم للربحية والذي ينعكس بالإيجاب على الميزة التنافسية.
- 7- مراقبة التكاليف تعد من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة في التحكم في تكاليفها، كما أن القيام بتجميع المعلومات الملائمة والمناسبة حول التكاليف يعتبر عنصر من العناصر الرئيسية في العمليات الإدارية سواء على مستوى مؤسسة منفصلة أو على مستوى مجموعة من المؤسسات مجتمعة.
- 8- تظهر العديد من المشاكل على المستوى التشغيلي في إدارة سلسلة التوريد، وذلك بسبب تأثير اتخاذ القرارات، والتي لا تؤخذ في الحسبان على مستوى نظام الشركات. لأنه كثيرا ما يؤدي اتخاذ القرار في منطقة واحدة إلى نتائج غير مرضية في مناطق أخرى بالنسبة للمؤسسة. فقد لا تتمكن المؤسسة من تنفيذ أوامر العملاء من حيث عدم مجاهمة حاجاتهم ورغباتهم مما يؤدي إلى ضياع فرصة تحقيق أرباح للمؤسسة. وبالمثل، فإن التغييرات في جدولة الإنتاج التي تهدف إلى تحسين فعالية الإنتاج من الممكن أن تؤدي إلى تقلبات في توافر المنتج النهائي وبالتالي تؤثر على خدمة العملاء.
- 9- إدارة التكاليف أمر ضروري في جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء والاستمرار في الأسواق التنافسية، فقد أصبحت المنتجات تتسم بدورة حياة قصيرة، فهاهي المنتجات تتقدم بسرعة كبيرة نظرا لزيادة الإدراك والفهم لمتطلبات العملاء. لذا فمن الضروري على المؤسسات مواكبة المستجدات سواء من ناحية التسيير أو من ناحية ما يطلبه العملاء، فلو تكلمنا عن التسيير فإننا نكون أمام أهم أمر في المؤسسة ألا وهو تسيير التكاليف على مستوى جميع الإدارات في المؤسسات الاقتصادية، خصوصا إذا تعلق الأمر بالتكاليف التي تكون على مستوى سلسلة التوريد المؤسسة.
- 10- يجب على المؤسسات أن تراقب أنشطة التوريد والذي يستدعي منها التركيز على إجمالي تكاليف تلك الأنشطة وليس تكلفة كل نشاط بصورة منفردة.

- 11- تسعى المؤسسة إلى تلبية الحاجات والرغبات للعملاء، هذا يعني أن هناك تأثير وتأثر أي بمعنى علاقة تفاعلية بين الطرفين، حيث يتقدم العملاء بطلبات، مما يحتم على المؤسسة دراستها بعناية فائقة مما يساعد في النهاية على إرضاء هذه الشريحة من العملاء وكسب ولائهم التام، مما يزيد من مزايا المؤسسة ويضمن لها البقاء والاستمرار.
- 12- مراقبة التكاليف تعد من الأمور المهمة، فبدون مراقبة للتكاليف فإنه لا يمكن السيطرة عليها، وبالتالي تتفاقم الأوضاع على مستوى المؤسسة وخصوصا بالذكر ربحية المؤسسة، فكلما كانت هناك مراقبة للتكاليف على مستوى المؤسسة كلما كان ترشيد لهذه التكاليف، وبالتالي القدرة على التمييز والمعرفة الحقيقية لنقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة ومكامن الضعف التي لم تنتبه إليها المؤسسة.
- 13- الممارسات المتعلقة بتخفيض التكاليف تجبر المؤسسات على زيادة تركيز الانتباه على العلاقات بين الأطراف على طول سلسلة التوريد، وبالتالي، قد يساعد كل من الموردين والعملاء من تحسين القدرة التنافسية والربحية للمؤسسة التي يتعاملون معها.
- 14- تطبيق تقنية من تقنيات المتعلقة بحساب التكاليف على مستوى المؤسسة ضروري جدا، سواء كانت هذه التقنيات حديثة أو تقليدية، لأنه -اليوم وقبل أي وقت مضى- أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات هو التحكم في التكاليف والتقليل منها إلى أدنى حد ممكن وهذا من أجل تحقيق الهدف المنشود والمتمثل في البقاء في أسواق تسودها المنافسة.
- 15- تسيير تكاليف سلسلة التوريد يمنح مزايا متعددة من بينها التحكم في التكاليف والوصول إلى حاجات ورغبات العملاء بأقل التكاليف وبأحسن جودة والذي ينعكس على ربح المؤسسة. كما إن إدخال تقنيات حديثة ومتطورة من أجل تسيير تكاليف سلسلة التوريد سيكون بالضرورة ذو فائدة كبيرة بالنسبة لإدارة سلسلة التوريد بشكل خاص، وذو ميزة بالنسبة للمؤسسة بشكل عام.
- 16- الطرق والأساليب والتقنيات المتعلقة بحساب التكاليف تتعدد وتنشعب وذلك بتعدد الأنشطة خصوصا لما نتحدث عن التكاليف التي تظهر من تحرك المواد على طول سلسلة التوريد لتصبح في النهاية منتج نهائي أو وسيط بناء على طبيعة عمل المؤسسة. إن أهم تقنية وأكثر تداولاً في العديد من المقالات العملية التقنية المسماة ب: التكاليف على أساس الأنشطة .ABC
- 17- تعتبر تقنية التكلفة المستهدفة من بين التقنيات التي تدرس وتحلل وتقوم بتسيير ومتابعة ومراقبة التكاليف، فهي من التقنيات الحديثة والمعاصرة، فكان من روادها الشركات اليابانية، والتي تم

- فيها بناء الأساس النظري والتطبيقي لها، كما إن عصرنة التقنية كان من الأمور التي يجب أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعين الاعتبار لمواكبة التطورات الحاصلة.
- 18- تنافسية المؤسسة تتمثل في قدراتها على الحصول على نصيب من السوق، أي القدرة على الفوز برضا المستهلك، وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على توفير منتجات وإيصالها للمستهلك بكفاءة وفعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق.
- 19- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي الجديد والمستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها ويتجلى ذلك الوضع في تقديم تلك المؤسسة لمنتجات تتميز بخصائص مفردة تجعل العميل يدفع أكثر، أو يتجلى ذلك في تقديم منتجات لا تقل قسمة عن بقية المنتجات التي يقدمها المنافسون لكن بسعر أقل.
- 20- الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلا الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل.
- 21- تزايد المنافسة وتعدد رغبات واحتياجات العملاء جعل من المنظمات تهتم بالتركيز على قيمة ما تقدمه للعملاء ومحاولة تعظيم تلك القيمة بصورة مستمرة، وأحد المجالات القادرة على تحقيق ذلك هو التوريد والذي يقوم بصورة أساسية على تعظيم قيمة ما تنتجه المنظمة من وجهة نظر عملائها، ولذا إعادة المنظمات التفكير في التوريد من وظيفة داخل التنظيم إلى مجموعة من العمليات المتكاملة تخلق القيمة للعملاء وملاك المنظمة خصوصا ما يتعلق بتعميق العلاقات مع أهم الأطراف المتمثلة في الموردين والعملاء.

## ➤ نتائج الدراسة الميدانية:

- 1- تقوم العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتسيير العلاقات مع الموردين على مستوى سلسلة التوريد، وذلك لكونها علاقات بالغة الأهمية.
- 2- أهمية العلاقات مع الموردين على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة حساب التكاليف المطلوبة ومجالات التحكم فيها.
- 3- تقوم اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتسيير العلاقات مع الزبائن على مستوى سلسلة التوريد، وذلك لكونها علاقات بالغة الأهمية.
- 4- أهمية العلاقات مع الزبائن على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة حساب التكاليف المطلوبة ومجالات التحكم فيها.

- 5- تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في معظمها بتسيير تداخل أنشطة سلسلة التوريد، وذلك بدءا بتداخل أنشطة التخزين وأنشطة النقل، تداخل أنشطة التخزين مع أنشطة التوزيع وتداخل أنشطة التوزيع مع أنشطة النقل.
- 6- تسريع حركية المواد الأولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد.
- 7- تسريع حركية المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد.
- 8- تسيير تعقيد سلسلة التوريد جعل من المؤسسات تقوم بحساب التكاليف المتعلقة بالسلسلة.
- 9- تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتسريع حركية التدفق الداخلي للمواد الأولية والمنتجات.
- 10- تتبنى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في معظمها مراحل تسيير سلسلة التوريد المتمثلة في استلام المواد الأولية من الموردين وجعلها منتجات ليتم توزيعها للزبائن.
- 11- تقوم اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحساب تكاليف سلسلة التوريد المتمثلة في تكاليف التخزين، تكاليف النقل، تكاليف الشراء وتكاليف تلبية طلبات الزبائن من حيث الكمية المطلوبة من المنتج، شكله، جودته والأمر بالإنتاج.
- 12- تقوم معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.
- 13- قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
- 14- تعتمد اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على معطيات السوق المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد.
- 15- تستخدم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تغيير شكل سلسلة التوريد، اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، تحسين التفاوض مع الموردين وتوسيع شبكة العلاقات مع أطراف سلسلة التوريد.
- 16- الهدف من تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد هو مراقبة التكاليف والتحكم فيها وتخفيضها.
- 17- تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحساب تكاليف سلسلة التوريد من أجل التحكم في تكاليف النقل، اختيار طريقة النقل، التغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن وزيادة رضا الموردين من خلال سعر يرضيه ورضي المؤسسة المتعاملة معه.

18- التحكم في تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لها مزايا كبيرة متمثلة

في:

- استقطاب زبائن جدد.
  - استقطاب وسطاء بيع جدد.
  - تحسين العلاقات مع الموردين وتطوير أشكال التعاون معهم.
  - تحسين العلاقات مع الزبائن وتطوير أشكال التعاون معهم.
  - زيادة الحصة السوقية لمبيعات المؤسسة.
  - زيادة الربحية على المستوى البعيد.
- 19- استخدام أسلوب التكاليف المستهدفة له اثر ايجابي على محددات الميزة التنافسية على مستوى سلسلة توريد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:
- المعرفة المسبقة بحاجات ورغبات الزبائن.
  - التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد.
  - الاعتماد على معطيات السوق من اجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد.
  - تحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة للزبائن.
- 20- استخدام أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة له اثر ايجابي على محددات الميزة التنافسية على مستوى سلسلة توريد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:
- تحديد أسعار مناسبة توافق إمكانيات الزبائن.
  - الحساب الدقيق لتكاليف النشاطات الجزئية بضبط التكلفة النهائية للتوريد.
  - التحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد، والذي يسهل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية معرفة المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف.
  - التحكم في النشاطات الجزئية الذي بدوره يمنح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة.

## ➤ الاقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية لموضوع الأطروحة المعنونة بدور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تبين أن هناك مجموعة من التوصيات

والاقتراحات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الاستفادة القصوى من هذا الدور، والدعم الفعال لتنافسية المؤسسات، فهذه الاقتراحات هي كما يلي:

- 1- التأكيد على الأهمية الكبيرة لموضوع إدارة سلسلة التوريد، وضرورة قيام المؤسسات بإدراجه ضمن مخططات مصلحة البحث والتطوير، وذلك من أجل مواكبة التطورات المتعلقة بالمدخل الإدارية الحديثة التي تحمل في طياتها العديد من المزايا والايجابيات.
- 2- زيادة تطوير أشكال التعاون مع الموردين وتعميق العلاقات معهم لكونهم العنصر البارز في توفير المواد الأولية للمؤسسات الاقتصادية بشتى صناعاتها، فهو من بين العناصر الجوهرية التي تلعب دور جوهري وكبير في التقليل من تكاليف المصادر الأولية.
- 3- تحسين العلاقات مع الزبائن إلى ابعد الحدود، ودراسة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها من أجل تحقيق المركز التنافسي المناسب وتوسيع النطاق السوقي وزيادة مبيعات المؤسسة، كما أن الاسراع في الاستجابة لطلباتهم من بين الأمور التي يجب على المؤسسات ان تأخذها في عين الاعتبار لاستقطاب اكبر عدد منهم، والذي سيصبح في شكل إيرادات كبيرة على المستوى البعيد للمؤسسات الاقتصادية.
- 4- التأكيد على أهمية إدارة سلسلة التوريد ومراحلها المختلفة وسلسلتها الطويلة التي تبدأ من موردي الموردين إلى غاية زبائن الزبائن، كما يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تدرس بعناية جميع أطراف سلسلة التوريد، وتصنيفهم إلى أطراف مضيضة للقيمة وأطراف غير مضيضة للقيمة، وذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- 5- الإسراع على فتح مصلحة تحمل اسم إدارة سلسلة التوريد لأهميتها البالغة في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي فقد أصبحت المؤسسات تمتلك هته المصلحة وتستعملها كنقطة قوة في منافسة المؤسسات الأخرى التي لا تمتلك مثل هذه المصلحة.
- 6- الضرورة الملحة في جمع، تحليل، تفسير ومناقشة جميع تكاليف سلسلة التوريد، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة معرفة مقدار جميع تكاليف سلسلة التوريد ونسبتها لغيرها من التكاليف في المؤسسة، وذلك من أجل إيجاد حلول للتكاليف الكبيرة والتكاليف الإضافية على المؤسسة.
- 7- التأكيد على ضرورة المراقبة والمتابعة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد لما لها من دور جوهري وكبير في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وذلك يكون من خلال محددات الميزة التنافسية المتمثلة في استقطاب وسطاء بيع وزبائن وموردين، توسيع الحصة السوقية، أعلى ربح، تكلفة تنافسية وإضافة قيمة للمنتج الذي سيرضي اكبر عدد من الزبائن.

- 8- الأهمية الفعلية لتقنيات تكاليف سلسلة التوريد في التحكم، التخفيض، المراقبة والمتابعة لجميع تكاليف سلسلة التوريد.
- 9- إعادة النظر في تبني تقنية من تقنيات تسيير التكاليف لما لها من أهمية بالغة على الصعيد التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 10- تبني تقنية التكلفة المستهدفة التي لها أهمية كبيرة في رصد تحركات الزبائن، ودراستهم دراسة مستفيضة تكمن المؤسسة من معرفة حاجاتهم ورغباتهم معرفةً مسبقة تسمح بالتحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد التي يجب توفيرها من أجل تحقيق تلك الحاجات والرغبات، فضلا عن زيادة أهمية المنتجات بالنسبة للزبائن في حال ما تم إنتاج المنتج بالمعايير التي توافق حاجاتهم ورغباتهم.
- 11- الإلحاح على تبني تقنية التكاليف على أساس الأنشطة، والتي بدورها لها دور جوهري في معرفة الأسعار التي يستعد الزبائن لإنفاقها على المنتجات التي ستنتجها المؤسسة، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالتحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد، والتي ستساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحديد الأنشطة التي يمكن من خلالها تخفيض تكلفتها، والذي بدوره سينعكس على التكلفة الإجمالية بالإيجاب.
- 12- ضرورة وضع نظام معلومات يساعد على معرفة تكاليف سلسلة التوريد التي يجب على المؤسسة أن تتحكم فيها، أهمية كل تكلفة، مقدارها، فرص التخفيض المحتملة ومدى القدرة إلى الوصول إلى تكلفة تنافسية.

## ➤ آفاق الدراسة:

الدور الرئيسي لتسيير تكاليف سلسلة التوريد هو زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما ويمكن القول بأن هناك العديد من الأدوار الأخرى الذي يلعبها تسيير تكاليف سلسلة التوريد، وذلك في جوانب عديدة ومتعددة، فلنعمنا فيها تبين أنها من المواضيع المهمة في المؤسسات الاقتصادية، والتي يمكن اقتراحها كآفاق للدراسة كما يلي:

- 1- دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في إدارة خدمة العملاء في المؤسسات الاقتصادية.
- 2- أساليب تسيير تكاليف سلسلة التوريد للتحديد الدقيق للتكاليف في المؤسسات الاقتصادية.
- 3- أهمية تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة فعالية أداء المؤسسات الاقتصادية.
- 4- دور تحسين أداء سلسلة التوريد في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

- 5- دور أسلوب التكلفة المستهدفة في التحكم في تكاليف سلسلة التوريد المؤسسات الاقتصادية.
- 6- دور أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية.
- 7- التسيير الاستراتيجي لتكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية.
- 8- تفعيل علاقات سلسلة التوريد لزيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- 9- فعالية إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- 10- دور سلسلة التوريد التنافسية في تحسين أداء المؤسسة.
- 11- تسيير سلسلة التوريد لزيادة فعالية العلاقات بين المؤسسات الاقتصادية.
- 12- استراتيجيات تخفيض تكاليف سلسلة التوريد لتحسين خدمة الزبائن في المؤسسات الاقتصادية.
- 13- دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في التأثير على قرارات التسعير في المؤسسات الاقتصادية.

## قائمة المراجع:

### ➤ المراجع باللغة العربية:

1. احمد حسان محمد: إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. أحمد محمد نور: المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. ادريس عبد الرحمن: مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية، الامداد والتوزيع المادي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
4. احمد شاکر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عامن، 2005.
5. التكريتي إسماعيل: المحاسبة الإدارية، قضايا معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
6. الرزق عبد الله صلاح و خليل عطا الله و راد : محاسبة التكاليف الفعلية، دار زهران للنشر، الأردن، 1999.
7. الشيخ الداوي: دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
8. الطائي محمد عبد الحسين ،نعمة الخفاجي عباس: نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
9. العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل ابراهيم: إدارة سلسلة التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 35.
10. القطب محي الدين: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2012.
11. أمجاد محمد الكومي: استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
12. ثناء علي القباني: إدارة التكلفة وتحليل الربحية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. جمعة أحمد حلمي: محاسبة التكاليف المتقدمة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.

14. حجازي اسماعيل وسعاد معاليم: محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
15. حسين محمد شقيق وإبراهيم عبد السلام: محاسبة التكاليف الصناعية، الطبعة الثانية، دار المستقبل، الأردن، 1985.
16. حمد حامد حجاج: محاسبة التكاليف - مدخل اداري - الجزء 1، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، السعودية 2003.
17. حيدر فهمي معالي: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
18. رضا أحمد نضال الخلف ومحسن حسن زويلف إنعام: "التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مجلد 21، العدد الأول.
19. رضوان مصطفى حامد أحمد: التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم الجهود والنمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011.
20. زامل أحمد: نحو إطار شامل لتحديد التكلفة المستهدفة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الأول، 2007.
21. زغدار أحمد: المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
22. شوقي فودة: إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الإستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد 44، مارس 2007.
23. شارلز وجارث: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2001.
24. شاكرا العسكري احمد: التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
25. صفاء عبد الدايم: "نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 2001.
26. عبد الرحمان ثابت ادريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، 2006.
27. عبد السميع حمد وطيبة أحمد: الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، 2010.
28. عبد اللطيف ناصر نور الدين : محاسبة التكاليف في قطاع النقل البحري، الاسكندرية، مصر، سنة 2008.

29. غسان فلاح المطارنة: متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 24، العدد الثاني، 2008.
30. غسان فلاح المطارنة: مقدمة في املاحاسبة التحليلية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 17.
31. علي دبي، السنة أولى ماستر، تخصص إستراتيجية وتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
32. مارك داي، ترجمة: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 217-219.
33. مجاهد لعرج نسيمه وطويطي مصطفى: تحديد مثولية سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المرجحة، مجلة الباحث - عدد 09، 2010.
34. محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
35. محسن الخضيرى احمد: صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر، 2004.
36. محمد العشماوي عبد الفتاح: محاسبة التكاليف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
37. محمد عبد العليم صابر: إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2008.
38. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، 2006، مصر.
39. نائل عدس، الخلف نضال: محاسبة التكاليف مدخل حديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
40. ناجي جواد شوقي وسالم الشموط محمد: إدارة سلسلة التوريد، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008.
41. ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير، دار البحث، قسنطينة، 1998.
42. نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996.
43. نبيل مرسي خليل، عبد السلام احمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، 2007.

44. نزار كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العمولة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
45. نور أحمد وعلي حسين: مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
46. نور احمد: محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1993.

➤ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdulah Sabir Rizgar, 2011. **USING TARGET COSTING TO INVESTIGATES COMPETITIVE PRICE**, World Academy of Science, Engineering and Technology, 2011, P.P. 631-638.
2. Alazard Claude, SEPARI Sabine. 2001. **CONTROLE DE GESTION MANUEL ET APPLICATIONS DEFC**, épreuve N° 7, Paris : Dunod, 5 ème édition.
3. Alazard Claude, Separi Sabine. 2010. **CONTROLE DE GESTION**, 2em edition, Dunod, Paris.
4. Anderson, S.W. 2007. **MANAGING COCTS AND COST STRUCTURE THROUGHOUT THE VALUE**: Research on Strategic Cost Management, Eds: Chapman, C., Hopwood, A and Shields, M., Handbook of Management Accounting Research, V 2, Oxford: Elsevier, pp. 481 – 506.
5. Anna,. Surowiec. 2013. **COSTING METHODS FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT** , 1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC, 24-26 April, Azores, Portugal.
6. Ahrens. T. 2011. **MANAGEMENT ACCOUNTING**, the London school of economics and political science.
7. Ansari. S.L, Bell. J.E & the CAM-I Target Cost Core Group. 1997. **TAGERT COSTING**. The Next Frontier in Strategic Cost Management. USA: Irwin Professional Publishing.
8. Alexandre,. k.samii. 2001. **STRATEGIE LOGISTIQUE , SUPPLY CHAINE MANAGEMENT**, dunod, paris.
9. Angappa. Gunasekarana, K.H. Laib, T.C.E. Cheng. 2008. **RESPONSIVE SUPPLU CHAIN: A COMPETITIVE STRATEGY IN NETWORKED STRATEGEY IN A NETWORKED STRATEGY**, Omega 36 () 549–564.
10. Ashish, A. Thatte. 2007. **COMPETITIVE ADVANTAGE OF A FIRM THROUGH SUPPLY CHAIN RESPONSIVENESS AND SCM PRACTICES**, Manufacturing Management, doctoral dissertation, university of Toledo, united state.

11. Barone, M.J. and T.E. DeCarlo. 2003. **EMERGING FORMS OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR AGRICULTURAL PRODUCERS.** Midwest Agribusiness Trade Research and Information Center Research Paper 03-MRP 5.
12. Beamon and B. M. 1998. **SUPPLY CHAIN DESIGN AND ANALYSIS: MODELS AND METHODS.** International Journal of Production Economics, 55.
13. Berry, T., Ahmed, A., Cullen, J., & Dunlop, A. 1997. **THE CONSEQUENCES OF INTER-FIRM SUPPLY CHAINS FOR MANAGEMENT ACCOUNTING.** Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, V75, P.P. 74–75.
14. Bhimani. A, and Okano. H. 1995. **TARGETING EXCELLENCE: TARGET COST MANAGEMENT AT TOYOTA IN THE UK,** Management Accounting, London, V.73, No.6.
15. **BMA Inc.** 2006, 1-4.
16. Boer, G, Ettl. J. 1999. **TARGET COSTING CAN BOOST YOUR BOTTOM LINE.** Strategic Finance, V81N.1, P..P. 49-52.
17. Bowman, Robert J., 1998.**LOOKING FOR PROVIDERS AND BUYERS WITH GLOBAL REACH,** Global Sites & Logistics, September, pp. 40-46, 89.
18. Bowman, Robert J., 1999,**LOGISTICS IN EUROPE:TEAR UP THE OLD MAPS,** Global Logistics & Supply Chain Strategies, V. 3, No. 6, July, pp. 38-51.
19. Brewer P.C., Spoh T.W. 2000. **USING THE BALANCED SCORECARD TO MEASURE SUPPLY CHAIN PERFORMANCE.** Journal of Business Logistics, V21, N1, P.P. 75–93.
20. Brausch. J: **TARGET COSTING FOR PROFIT ENHANCEMENT,** Management Accounting ,V.76, No.5, Nov 1994.
21. Bricchi, Audrey Goins, Massih, Paul. 2002. **STRATEGIC SOURCING AND SUPPLIER DIVERSITY – STRATEGIES FOR SUCCESS,** Institute for Supply Management 87th Annual International Supply Management Conference May 5-8, - San Francisco, California.
22. Browne, M. 2004. European Logistics: Markets, **MANAGEMENT AND STRATEGY.** First Edition Blackwell. Oxford.
23. Carr A.S. Pearson J.N. 2009, **STRATEGICALLY MANAGED BUYER SUPPLIER RELATIONSHIP AND PERFORMANCE OUTCOMES** Journal of Operations Management 17: 497–519.

24. Cebi F., Bayraktar D.,2003. **AN INTEGRATED APPROACH FOR SUPPLIER SELECTION**, Logistics Information Management, V16, N6 ,P.P. 395-400..
25. Chiou, T.Y., Chan, H.K., Lettice, F., Chung, S.H., 2011. **THE INFLUENCE OF GREETING THE SUPPLIERS AND GREEN INNOVATION ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN TAIWAN**. Transp. Res. E: Logist. Transp. Rev. 47 (6).
26. Charles T. Horngren, 1996. **COST ACCOUNTING**, A managerial emphasis, prentice, hall.
27. Ch., Harland. 1996. **SUPPLY NETWORK STRATEGIES**, The case of health supplies, European Journal of Purchasing & Supply Management, V2, N4, P.P. 183-192.
28. Chong Li, 2014. **AN ANALYTICAL METHOD FOR COST ANALYSIS IN MULTI-STAGE SUPPLY CHAINS: A STOCHASTIC NETWORK MODEL APPROACH**, Applied Mathematical Modelling, V38, Issues 11–12, 1 June, Pages 2819-2836
29. Chopra S. 2001. **SUPPLY CHAINS MANAGEMENT: STRATEGY, Planning and Operation**. New York: Prentice hall, P.P. 268-274.
30. CIMA, 2005. **TARGET COSTING IN THE NHS**,.
31. Coad, A. F., & Cullen, J. 2006. **INTER-ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT: TOWARDS AN EVOLUTIONARY PERSPECTIVE**. Management Accounting Research, V17, P..P 342–369.
32. Cooper Robin: **THE SUPPLY CHAIN MECHANICS**, Target Cost.
33. Cooper, Martha C., Douglas M.Lambert and Janus D. Pagh. 1997.**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: MORE THAN A NEW NAME FOR LOGISTICS**, The International Journal of Logistics Management, V. 8, No. 1, pp. 1-14.
34. Cooper, Martha C. and Lisa M. Ellram. 1993. **“CHARACTERISTICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND THE IMPLICATION FOR PURCHASING AND LOGISTICS STRATEGY”**. The International Journal of Logistics Management. 4 n.2.
35. Cooper, R.D, & Schindler, P. 2003. **BUSINIS RESEARCH METHODS**. Third Edition. New York: McGraw- Hill.
36. Cooper R., Slagmulder R. 2004. **INTER-ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT AND RELATIONAL CONTEXT**, Accounting, Organizations and Society, 29.
37. Cooper R., Slagmulder R. 1999. **SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT FOR THE LEAN ENTERPRISE: INTERORGANIZATIONAL COS MANAGEMENT**. Portland: Productivity Press.

38. COLLIN, J. 2003. **SELECTING THE RIGHT SUPPLY CHAIN FOR A CUSTOMER IN PROJECT BUSINESS**. Doctoral dissertation, University of Helsinki.
39. Croxton, K. L, Garcia- Dastugue, S. J, Lambert, D. M., Rogers, D. S. 2001. **THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROCESSES**, The International Journal of Logistics Management, V. 12, No. 2, , 13–36.
40. David L. Anderson, Frank F. Britt, and Donavon J. Favre: **TEN CLASSICS FROM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW THE SEVEN PRINCIPLES OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, pp03-08.
41. David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer: **BEST VALUE SUPPLY CHAIN : A KEY COMPETITIVE WEAPON FORTHE 21st CENTURY**, Business Horizons, V 51, Issue 3, p.p.235-243.
42. Deepak,. I. 2005. **EFFECT OF TRANSACTION COST AND COORDINATION MECHANISMS ON THE LENGTH OF THE SUPPLY CHAIN**, university of maryland college park, Doctoral dissertation, Washington.
43. Dekker H.C: **VALUE CHAIN ANALYSIS IN INTERFIRM RELATIONSHIPS: A FIELD STUDY**. Management Accounting Research, 14, 1–23.
44. Dinçer Konur, Joseph Geunes, 2011. **ANALYSIS OF TRAFFIC CONGESTION COSTS IN A COSTS IN A COMPETITIVE SUPPLY CHAIN**, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, V 47, Issue 1.
45. Dmitry Ivanov ,Boris Sokolov. 2010. **ADAPTIVE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, London, Springer-Verlag.
46. Donald Waters , 2003. **LOGISTICS AN INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, Great Britain, Ashford Colour Press Ltd.
47. Douglas M. Lambert, 1976. **THE HE DEVELOPEMENT OF AN INVENTORY COSTING METHODOLOGY : A STUDY COSTS ASSOCIATED WITH HOLDING INVENTORY**, Chicago, Illinois: National Council of Physical Distribution Management.
48. Douglas M. Lambert & Martha C. Cooper, 2000. **ISSUES IN SUPPLY CHAIN MANAEGEMENT**, Industrial Marketing Management 29.
49. Douglas M. Lambert & Terrance L. Pohlen, 2001. **SUPPLY CHAIN MERTICS**, The International Journal of Logistics Management, V. 12, N 1.

50. Driscoll Ganye Kwah, 2004. **International Management: AN EMPIRICAL STUDY OF SOME SWEDISH FIRMS.**
51. Ducharme Lee and Lucansky Patrick, 2002. **TARGET COSTING, A Total Cost of Ownership Approach.**
52. Ducreau Florence et boutry michel: **la methode de cout cible** (target costing), p01-07, p01.
53. Dyer Jeffrey H, Singh Harbir. 1998. **THE RELATIONAL VIEW: COOPERATIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE**, Academy of Management Review. Oct. V 23, Iss. 4, pp. 660-679.
54. Dyer, J.H., Ouchi, W.G., 1993. **JAPANESE-STYLE PARTNERSHIPS: GIVING COMPANIES A COMPETITIVE EDGE**, Sloan management review, 35 (Fall), P.P.51–63.
55. Erechler., J. & Grabot., B., 2001. **ORGANIZATION ET GESTION DE PRODUCTION**, hemes science Europ LTD, Paris.
56. Ellram, I.M., 2002. **SUPPLY MANAGEMENT'S INVOLVEMENT IN THE TARGET COSTING**, european journal of purchasing & supply management, V. 8.
57. Ellram, Lisa M. 1994. **"THE 'WHAT' OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, NAPMInsights, March, pp. 26-27.
58. Enright, M.J. 1992. **WHY LOCAL CLUSTERS ARE THE WAY TO WIN THE GAME WORLD LINK.**
59. Finch, B.J. 2006. **'OPERATIONS NOW: PROFITABILITY, PROCESSES, PERFORMANCE'**, 2nd edn, McGraw-Hill/ Irwin, United States.
60. Farahani Reza Zanjirani, Asgari Nasrin, Davarzani Hoda, 2009. **SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS IN NATIONAL, INTERNATIONAL AND GOVERNMENTAL ENVIRONMENTS**, Springer Dordrecht Heidelberg London New York.
61. Fayard D., Lee L.S., Leitch R.A., Kettinger W.J. 2012. **EFFECT OF INTERNAL COST MANAGEMENT, INFORMATION SYSTEMS INTEGRATION**, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. Accounting, Organizations and Society, 37.
62. Fredendall LD, Hill E.2001. **BASICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. The St. Lucie Press, Boca Raton, Florida, USA.
63. Fuller, F.B., O'Connor, J., Rawlinson, R., 1993.**TAILORED LOGISTICS: THE NEXT ADVANTAGE**, Harvard Business Review 71, May/June 87–98.

64. Gavronski, I., Klassen, R.D., Vachon, S., Nascimento, L.F.M.D., 2011. **A RESOURCE-BASEDVIEW OF GREEN SUPPLY MANAGEMENT**. *Transp. Res. E: Logist. Transp. Rev.* 47 (6).
65. Gerard joseph.b. 2005. **SOURCING STRATEGIES IN A SUPPLY CHAIN**, university of florida,.
66. Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1988. **EXPLORING CORPORATE STRATEGY**, Prentice Hall.
67. Gunasekaran, A., Spalanzani, A., 2012: **SUSTAINABILITY OF MANUFACTURING AND SERVICES: INVESTIGATION FOR RESEARCH AND APPLICATIONS**. *Int. J. Prod. Econ.* 140 (1).
68. Handfield, R. B., Nichols E. L. 1999. **INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. New Jersey: Prentice Hall.
69. Hasti, Eiliet. 2013. **OPTIMIZATION OF OPERTIONAL COSTS FOR A SINGLE SUPPLIER MANUFACTURER SUPPLY CHAIN**, university of wondsor, Ontario, Canada.
70. Helmut Hergeth 2002. **TARGET COSTING IN THE TEXTILE COMPLEX** in *Journal of Textile and Apparel Technology and Management (JTATM)*, V 2, Issue 1V, Fall, P.P. 1-10.
71. Henri,. B. 2000 . **COMPTABILITE DE GESTION**, éditions economica, Paris.
72. Hibbets, A. R., Albright T. & Wilfried, F.. 2003. **THE COMPETITIVE ENVIRONMENT AND STRATEGY OF TARGET COSTING IMPLEMENTERS: EVIDENCE FROM THE FIELD**. *Journal of Managerial Issues*, 151.
73. Hill, Charles, W.L, & Jones, Garpt, R. 1995. **STRATEGIC MANAGEMENT AND INTEGRATED APPROACH**. Boston: Houghton Mifflin Co.
74. Horngren CT, Bhimani A, Datar S, Foster G, 2005. **MANAGEMENT AND COST ACCOUNTING**. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
75. Hsu L.L.,2005. **SCM SYSTEM EFFECTS ON PERFORMANCE FOR INTERACTIONBETWEEN SUPPLIERS AND BUYERS**, *Industrial management & Data Systems*, V.105,N.7 ,P.P. 857-75.
76. James B. Ayers. 2001. **HAND BOOK OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, Printed in the United States of America.
77. Jaana,. Auramo. 2006. **IMPLICATIONS OF SUPPLY CHAIN VISIBILITY: BENEFITS IN TRANSACTION EXECUTION AND RESOURCE NETWORK MANAGEMENT**, Helsinki University of

Technology Laboratory of Industrial Management, Doctoral dissertation series, Finland.

78. Jari, Collin. 2003. **SELECTING THE RIGHT SUPPLY CHAIN FOR A CUSTOMER IN PROJECT BUSINESS**, Helsinki University of Technology, Doctoral dissertation series, Finland.

79. Jean, L.A. 1994 . **LES NOUVELLES APPROCHES DE LA GESTION DES ORGANIZIONS**, édition economica. Paris.

80. Jeremy F. Shapiro. 2000. **MODELING THE UPPLY CHAIN**, second edition, USA.

81. Joel.H, Frank.d & Christy.G. 1997. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:IMPLICATIONS FOR SMALL AND RURAL SUPPLIERS AND MANUFACTURERS**, Upper Great Plains Transportation Institute, North Dakota State University.

82. John A. Muckstadt, David H. Murray, James A. Rappold, Dwight E. Collins. 2001 **GUIDELINES FOR COLLABORATIVE SUPPLY CHAIN SYSTEM DESIGN AND OPERATION**, shool of operations research and industrial engineering, cornell university, ithaca, New York, February.

83. John A. Pearce, Richard Braden Robinson, 1988. **STRATEGIC MANAGEMENT: STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION**, Irwin, USA.

84. Jones C. 1989. **SUPPLY CHAIN MANANGEMENT – THE KEY ISSUES**. BPICS “Control”, October/November P.P. 23-27.

85. John T. Mentzer. 2001: **DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS**, V22, N 2.

86. Johnson, H.T. and Kaplan, R.S., Relevance Lost. 1987. **THE RISE AND FALL OF MANAGEMENT ACCOUNTING**, Harvard Business School Press.

87. Johnson P.F. Leenders M.R. Flynn A.E. & Fearon H. E .2006.**PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT** 13thEd McGraw Hill.

88. Kaihara, T., 2001. **SUPPLY CHAIN MANANGEMENT WITH MARKET ECONOMICS**. International Journal of Production Economics, V73, N1, P..P 5-14.

89. Jouni Kauremaa. 2010. **STUDIES ON THE UTILIZATION OF ELECTRONIC TRADING SYSTEMS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, Helsinki University of Technology Department of Industrial Engineering and Management, Finland,.

90. Juscius V. Grigaite V. 2011.**ROLATIONSHIP MARKETING PRACTICE IN LIHUANIAN LOGISTICS ORGANIZATION** Baltic Journal of Management 6(1) :71-88.
91. Kasilingam,R.G.,1998.**LOGISTICS AND TRANSPORTATION-DESIGN AND PLANING**, Dordrecht.
92. Kaplan, R. S., & Narayanan, V. G. 2001. **MEASURING AND MANAGING CUSTOMER PROFITABILITY**. Cost Management, V 15, N15, P.P. 5–15.
93. Kaplan, R.S. and Cooper; R. 1998. **COST & EFFECT: USING INTEGRARATED COST SYSTEMS INTEGRATED COST SYSTEMS TO DRIVE PROFITABILITY AND PERFORMANCE**, Harvard Business School Press, Boston.
94. Kim, S.W., 2007. **ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND THE PERFORMANCE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. International Journal of Production Economics, V106 , N2, P.P. 323–345, P335.
95. Kuei, C. H, & Madue, C. N, 2002.**DEVELOPING SUPPLY,CHAIN STRATEGIES BASED ON THE SURVEY OF SUPPLY CHAIN QUALITY AND TECHNOLOGY MANAGEMENT** , International Journal of Quality & Reliability Management, V. 19, No.7.
96. Kulmala Harri I. **“COST PERSPECTIVES OF PRODUCT DEVELOPMENT”**, Cost Management Center, Tampere University of Technology, Industrial Management.
97. Lan. Y., Y. Liu, G. Sun. 2010. **AN APPROXIMATION-BASED APPROACH FOR FUZZY MULTI-PERIOD PRODUCTION PLANNING PROBLEM WITH CREDIBILITY PBJECTIVE**, Appl. Math. Model. 34, P.P. 3202–3215 .
98. Lawrence .D. Miles, 1989. **Techniques of value analysis and engineering** (3rd ed.)Lawrence D Miles Value Foundation.
99. Lebas.M. 1991. **COMPTABILITE ANALYTIQUE BASEE SUR LES ACTIVITES: ANALYSE ET GESTION DES ACTIVITES**, revue francaise de comptabilité, N 226.
100. Lee. C.H., B.D. Rhee, 2010. **COORDINATION CONTRACTS IN THE PRESENCE OF POSITIVE INVENTORY FINANCING COSTS**, Int. J. Prod. Econ. 124.
101. Lee, S. 2002. **SUPPLIES AND MATERIALES MANAGEMENT**, third edition. Mc Donald and Evans Limited, Eastover, Plymouth.
102. Levi D.S. & Kaminsky P. 2003.**DESIGNING THE SUPPLY CHAIN**. 2 Ed.McGraw Hill.

103. Li, S. 2002. **AN INTEGRATED MODEL FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICE, PERFORMANCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE**, Doctoral Dissertation, University of Toledo, united state..
104. Liker, J.K., Choi, T.Y., 2004. **BUILDING DEEP SUPPLIER RELATIONSHIPS**. Harvard Business Review December, , P.P. 104–113.
105. Lockamy, A. H. I. & Smith, W. I. 2000. **TARGET COSTING FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: CRITERIA AND SELECTION**. Industrial Management & Data Systems, 100(5).
106. Macmillan, H., & Tampoe, M. 2000. **STRATEGIC MANAGEMENT**. Oxford, UK: Oxford.
107. Manoj. P. K. 2009. **TARGETING OPERATIONAL EXCELENCE THROUGH COST MANAGEMENT**, Some Firm Level Evidence, International Bulletin of Business Administration, P.P. 06-15.
108. Manuel Schulze, Stefan Seuring, Christian Ewering. 2012. **APPLING ACTIVITY-BASED COSTING IN A SUPPLY CHAIN ENVIRONMENT**, Int. J. Production Economics, v.135, p.p. 716–725.
109. Martin Christopher. 2005. **LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, creating value-adding networks, pearson education, Great Britain, third edition.
110. Martin christopher, 1998. **LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – STRATEGIES FOR REDUCING COST AND IMPROVING SERVICE**, 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times, London.
111. Martin Christopher. 1998. **LOGISTICS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, London : Pitmans, (Zara case written by Helen Peck).
112. Martin Poiger . 2010. **IMPROVING PERFORMANCE OF SUPPLY CHAIN PROCESSES BY REDUCING VARIABILITY**, Vienna University of Economics and Business, Vienna,.
113. McCarthy S., Golocis S., 2002. **IMPLEMENTING COLLABORATIVE PLANNING TO IMPROVE SUPPLY CHAIN PERFORMANCE**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, V.32, No.6.
114. Mevelec.P. 2001. **ENCYCLOPDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT**, EGM. Edition d’organisation. Paris.
115. Melyon. G , 2001. **COMPTABILITE ANALYTIQUE**, Edition baréal, paris.
116. Mergerin, J. 1991 **BASE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE**, Edition sedifor, Grenoble.
117. Michel,. G. 2000 . **CONTROLE DE GESTION**, 7<sup>édition</sup>, edition d’organiation, Paris.

118. Michael H. Hugos. 2006. **ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition.
119. Michael. PORTER. 1985. **COMPETITIVE ADVANTAGE**. New York: Free Press.
120. Michael. PORTER, 1993. **L'ADVANTAGE CONCURENTIEL DES NATIOS**, inter-éditions.
121. Michael. PORTER. 1980, **COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS**. New York: Free Press.
122. Miroslava,. R. 2011. **CHARACTERISTICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN BULGARIA**, Research paper, 19 July.
123. Mohamed. M, El-Dynasty, **A FRAMEWORK TO ACCOMPLISH STRATEGIC COST MANAGEMENT**, p.p. 01-63.
124. Muckstadt, J. A., Murray, D. H., Rappold, J. A., & Collins, D. E. 2001. **GUIDELINES FOR COLLABORATIVE SUPPLY CHAIN SYSTEM DESIGN AND OPERATION SPECIAL ISSUE: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. Information Systems Frontiers, V3, N4, P.P. 427–453.
125. Nagy., J. 2010. **TYPES OF SUPPLY CHAINS AND TOOLS FOR MANAGEMENT – EMPIRICAL ANALYSES**, Ph.D. dissertation, University of Budapest.
126. Percerou, R. 1984. **ENTREPRISE : GESTION ET COMPETITIVITE**, Economica.
127. Peters, M. 2004. **LOGISTICS MANAGEMENT**. Journal of Supply Chain Management. V14.
128. Philippe. L,. 2001. **MÉTHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE** , Le pilotage par les processus et les compétences. Edition d'organisation, paris.
129. Power D. Samson D & Simpson D. 2005.**GREENING THE AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN A RELATIONSHIP PERSPECTIV** , Doctoral dissertation University of Melbourne Australia.
130. Rao, P, 2002, **GREENING THE SUPPLY CHAIN: A NEW INITIATIVE IN SOUTH EAST ASIA**, International Journal of Operation & Production Management, V 22, N 6.
131. Reham, A. Eltantawi, 2005. **THE IMPACT OF STRATEGIC SKILLS ON SUPPLY MANAGEMENT PERFORMANCE: A RESOURCE-BASED VIEW**, university of Florida, College of Business, USA.

132. Riikka Kaipia. 2007. **SUPPLY CHAIN COORDINATION – STUDIES ON PLANNING AND INFORMATION SHARING MECHANISMS**, Helsinki University of Technology Laboratory of Industrial Management, Finland.
133. Rappin , A., et Poly, J. 1996.**COMPTABILITE ANALYTIQUE D EXPLOITATION**, DUNOD, Paris, France.
134. Rudderger M., Klingenberg, N., & Kronhumn, K., 2002. Collaborative Supply Chain Planning Using Electronic Marketplaces", **INTEGRATED MANUFACTURING SYSTEMS**, V. 13, N.8.
135. Scott J. Mason, P. Mauricio Ribera, Jennifer A. Farris, Randall G. Kirk. 2003. **INTEGRATING THE WAREHOUSING AND TRANSPORTING FUNCTIONS OF SUPPLY CHAIN**, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review V39, Issue 2, P.P.141–159.
136. Serge Evraet & Christian Prat & Dit Hauret. 1999 . **COMPTABILITE COURS & APPLICATION**. Librairie vuibert, 2eme Edition. Paris.
137. Seuring S., Goldbach M. 2002. **COST MANAGEMENT IN SUPPLY CHAINS**. Heidelberg: Physica-Verlag.
138. Shank , J. K., and Govindarajan, V. 1992a. **STRATEGIC COST MANAGEMENT: THE VALUE CHAIN PERSPECTIVE**, Journal of Management Accounting Research, V. 4, pp. 179 – 197.
139. Shank , J. K., and Govindarajan, V. 1992b. **STRATEGIC COST MANAGEMENT: THE VALUE CHAIN PERSPECTIVE**, Journal of Cost Management, Winter: pp. 5 – 21.
140. Shank J.K, ,, and Govindarajan, V. 1992b.**STRATEGIC COST MANAGEMENT AND THE VALUE CHAIN**. Journal of Cost Management, Winter: pp. 5 – 21.
141. Slack. & Lewis M.M. 2003.**OPERATIONS STRATEGY**. Prentice Hall.
142. Sohal A. S., Power D. J., & Terziovski M, 2002. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN AUSTRALIAN MANUFACTURING TWO CASE STUDIES**, Computers & Industrial Engineering, V. 43, Issue. 1-2.
143. Sotiris Zigiariis. 2000. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, Report produced for the European Commission funded project, p.07.
144. Stadler hartmu & christoph kilger. 2004. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND ADVANCED PLANNING**, concepts, models, software and case studies, germany, springer berlin hiedelberg, third edition, .
145. Stock, J. and Boyer, S: **DEVELOPING A CONSENSUS DEFINITION OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**: a qualitative study.

International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 39, (8).

146. Stuart, D.E., Owen, J., Landers, T.L., 1995. **ESTABLISHING THE VIRTUAL WAREHOUSE**, Manufacturing Science and Engineering—1995 ASME International Mechanical Engineering Congress and Exposition, San Francisco, MED-V. 2-2, MH-V. 3-2.

147. Supply Chain Council (ed.). 1997. **INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN OPERATIONS REFERENCE-MODEL (SCOR)**, Release 2.0, Pennsylvania (see: [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)), slide 42.

148. Swenson Dan. 2003. **BEST PRACTICES IN TARGET COSTING**, management accounting quarterly, winter, V.4, n02.

149. **TARGET COSTING IN THE NHS**, October 2005, 1-14.

150. Teemu Tynjälä. 2011. **AN EFFECTIVE TOOL FOR SUPPLY CHAIN DECISION SUPPORT DURING NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS**, Helsinki University of Technology Department of Industrial Engineering and Management, Finland,.

151. Themido I, Arantes A, Fernandes C, Guedes AP. 2000. **LOGISTIC COSTS CASE STUDY AND ABC APPROACH**, J Oper Res Soc 51(10), 1148–1157.

152. Thierry Cuyaubere, Jacques Muller. 2004, **CONTROLE DE GESTION MANUEL DEFC**, épreuve N° 7, Paris: Groupe Revue Fiduciaire, 7ème édition.

153. Thomas. L. Landers, M.H. Cole, B. Walker, R.G. Kirk, 2000. **THE VIRTUAL WAREHOUSING CONCEPT**, Transportation Research Part E, 36, P.P. 115–125.

154. Thompson, A., & Strickland, J., 1999. **STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS AND CASES**, 11<sup>th</sup>.ED, McGraw Hill.

155. Turan Paksoy, Nimet Yapici Pehlivan, Eren Özceylan. 2012. **APPLICATION OF FUZZY OPTIMIZATION TO A SUPPLY CHAIN NETWORK DESIGN: A CASE STUDY OF AN EDIBLE VEGETABLE OILS MANUFACTURER**, Applied Mathematical Modelling, V36, Issue 6, June, P.P. 2762-2776.

156. Villa, A., 2001. **INTRODUCING SOME SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROBLEMS**. International Journal of Production Economics, V73, N1, P..P. 1–4, P2.

157. Voortman C. 2004. **GLOBAL LOGISTICS MANAGEMENT**, Juta Academic, Cape Town.

158. Walker, B.H., Landers, T.L., Kasilingam, R., Stuart, D.E., 1996a. **INFORMATION TECHNOLOGY AND THE VIRTUAL WAREHOUSE**, The Mechanical Engineer – ASME Singapore Chapter Yearbook.
159. Walker, B.H., Landers, T.L., Kasilingam, R., Stuart, D.E., Rupert, C., 1996b. **COMMUNICATIONS TECHNOLOGY REQUIREMENTS FOR VIRTUAL WAREHOUSING**, Manufacturing Science and Engineering – ASME International Mechanical Engineering Congress and Exposition, Atlanta, Georgia, MED-V 3-2, MH-V 4-2.
160. Werner delfmann & sascha albers. 2000. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE GLOBAL CONTEXT**, dept. of general managment, business planing and logistics of the university of cologne, cologne.
161. Yalçın Selçuk. 2011. **CUSTOMER FOCUSED NEW PRODUCT DESIGN PROCESS USING TARGET**, Costing and Quality Function Deployment, Middle Eastern Finance and Economics - Issue 11, P.P.118-131.
162. Yves pinor & Michel fender .2008. **LOGISTIQUE, PRODUCTION, DISTRIBUTION** . soutien, 5em édition, DUNOD, paris.
163. Zhao xiaofeng & tang qi. 2009. **ANALYSIS OF CHINESE LOGISTICS COST REDUCTION**, international journal of business and management, V.4, No. 4 apri, pp. 188-1911.
164. Zhu, Q., Sarkis, J., Lai, K-H., 2013. **INSTITUTIONAL—BASED ANTECEDENTS AND PERFORMANCE OUTCOMES OF INTERNAL AND EXTERNAL GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES**. J. Purch, Supply Management, 19.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استبيان إحصائي

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الإحصائي، وذلك في إطار الدراسة الميدانية لموضوع أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير المعنونة بـ:

**دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية**  
**\_دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية\_**

تحت إشراف أ.د. دبي علي.

يهدف موضوع هذه الأطروحة إلى معرفة دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية، فإسهامك بالرأي الصحيح في ملء الإستبيان هو أمر محفز جدا لمعرفة هذا الدور، مع العلم بأن إجابتك ستستخدم لأغراض علمية بحتة ومضمونة وبصفة سرية، كما ويشرفنا أن نضع بين أيديكم نتائج هذه الدراسة.

مع العلم أن إدارة سلسلة التوريد هي سلسلة من العمليات التي تبدأ بالحصول على المواد الأولية من الموردين ليتم تحويلها إلى منتج من ثمة يتم توزيع هذا المنتج إلى الزبائن.

نرجو أن تكون الإجابة من طرف: مدير المالية والمحاسبة، ورئيس مصلحة المالية، ورئيس مصلحة المحاسبة، ورئيس مصلحة التموين، ورئيس مصلحة التوزيع، ومدير المصلحة التجارية.

ملاحظة: من أجل أي استفسار يرجى الاتصال بطالب الدكتوراه لعشاش عبد الحليم  
رقم الهاتف: +213664651501 الايميل: lachache.abdelhalim@gmail.com

لمن اراد ان يجيب على الاسئلة عبر الانترنت فليتبغ الرابط التالي:

[https://docs.google.com/forms/d/1MuvxkL6cigfWO2BuEv-16Lv1EEkVKTmQgYqEuL\\_-fZc/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/1MuvxkL6cigfWO2BuEv-16Lv1EEkVKTmQgYqEuL_-fZc/viewform?c=0&w=1)

## المحور الأول: تسيير سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليفها من طرف مؤسستكم.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					1. تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم.
					2. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.
					3. تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.
					4. سلسلة التوريد بمؤسستكم (تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل).
					5. تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.
					6. تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
					7. تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
					8. تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
					9. تسريع حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
					10. تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
					11. تقوم مؤسستكم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).
					12. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
					13. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
					14. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.
					15. حساب تكاليف سلسلة التوريد بمؤسستكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لمؤسستكم.
					16. تقوم مؤسستكم بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.

## المحور الثاني: تبني تقنيات ملائمة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					1. تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.
					2. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.

					3. تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.
					4. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).
					5. تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.
					6. تتعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.
					7. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.
					8. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.
					9. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.
					10. تستخدم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
					11. تستعمل معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.
					12. تساهم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.
					13. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض النكفة النهائية للمنتجات.
					14. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.
					15. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل يضمه الموردين).
					16. تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن.
					17. يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).

### المحور الثالث: تبني تقنيات تسيير تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم يساهم في زيادة تنافسيتها.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					1. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب زبائن جدد.
					2. التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد.
					3. المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).

				4.المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.
				5.المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.
				6.المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.
				7.تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات الزبائن.
				8.تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد.
				9.تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد.
				10.تسمح التكلفة المحددة مسبقا بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة للزبائن.
				11.من المهم إعادة تنظيم شبكات سلسلة توريد مؤسستكم (إعادة الهندسة).
				12.تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تحديد أسعار مناسبة توافق إمكانيات الزبائن.
				13.تقوم مؤسستكم بالحساب الدقيق لتكاليف كل نشاط جزئي من سلسلة التوريد.
				14.يسمح التحديد الدقيق لتكاليف النشاطات الجزئية بضبط التكلفة النهائية للتوريد.
				15.التحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد يسهل لمؤسستكم المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف.
				16.التحكم في النشاطات الجزئية يمنح لمؤسستكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة.

#### المحور الرابع: معلومات عامة

1. ما هو نوع القطاع الذي تعملون فيه؟  
 قطاع عام     قطاع خاص
2. ما هو نوع نشاط مؤسستكم؟  
 منتجات     خدمات
3. ما هي سنة نشأة مؤسستكم؟
4. ما هي وظيفتكم؟

5. ما هو عدد سنوات عملك في مؤسستك؟

- أقل من 5  
 من 5 إلى 10  
 أكثر من 10

6. كم هو عدد الموظفين في مؤسستكم؟

- أقل من 10  
 من 11 إلى 50  
 من 51 إلى 100  
 أكثر من 100

7. ما هو اسم نظام المعلومات المحاسبي المستخدم في مؤسستكم (logiciel de comptabilité)؟

-

8. على أي مستوى يتم تطبيق إدارة سلسلة التوريد في مؤسستكم؟

- على مستوى مصادر المواد الأولية  
 على مستوى توزيع المنتجات  
 على كل من المستويين

### قائمة المحكمين للاستبيان الإحصائي:

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	بوقرة رابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
02	قاسمي كمال	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة
03	بوعبد الله صالح	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة
04	ولهي بوعلام	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة
05	فرحات عباس	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة

## Fréquences

## Statistiques

		A1 سلسلة إدارة تحتل التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم.	A2 مؤسستكم تولي أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.	A3 مؤسستكم تولي أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.	A4 التوريد سلسلة بمؤسستكم (تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل).	A5 مع العلاقة تسيير الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8267	4,0667	4,3867	4,0000	4,4800
Ecart type		1,08271	1,01786	,91376	,85424	,60090

## Statistiques

		A6 أنشطة تداخل التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	A7 أنشطة تداخل التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	A8 أنشطة تداخل التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	A9 حركية تسريع المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.	A10 حركية تسريع المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2400	4,2533	4,1200	4,3067	4,4133
Ecart type		,76829	,67969	,78774	,59214	,65951

## Statistiques

		A11 مؤسستكم تقوم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).	A12 تكاليف بين من سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.	A13 تكاليف بين من سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.	A14 تكاليف بين من سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم مؤسستكم بحسابها.	A15 تكاليف حساب سلسلة التوريد بمؤسستكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لمؤسستكم.
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9600	4,2933	4,4267	4,1867	4,4267
Ecart type		1,34003	,67330	,66115	1,08669	,59669

## Table de fréquences

تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم A1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	4	5,3	5,3	5,3
موافق غير	3	4,0	4,0	9,3
محايد	18	24,0	24,0	33,3
موافق	27	36,0	36,0	69,3
بشدة موافق	23	30,7	30,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين A2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	4	5,3	5,3	5,3
محايد	12	16,0	16,0	21,3
موافق	30	40,0	40,0	61,3
بشدة موافق	29	38,7	38,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تولي مؤسستكم أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن A3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	3	4,0	4,0	4,0
موافق غير	1	1,3	1,3	5,3
محايد	1	1,3	1,3	6,7
موافق	29	38,7	38,7	45,3
بشدة موافق	41	54,7	54,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

(سلسلة التوريد بمؤسستكم تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل A4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	2	2,7	2,7	4,0
محايد	15	20,0	20,0	24,0
موافق	35	46,7	46,7	70,7
بشدة موافق	22	29,3	29,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم A5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	5,3	5,3	5,3
موافق	31	41,3	41,3	46,7
بشدة موافق	40	53,3	53,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد A6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محايد	9	12,0	12,0	13,3
موافق	35	46,7	46,7	60,0
بشدة موافق	30	40,0	40,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد A7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	10	13,3	13,3	13,3
موافق	36	48,0	48,0	61,3
بشدة موافق	29	38,7	38,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد A8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	2,7	2,7	2,7
محايد	7	9,3	9,3	12,0
موافق	44	58,7	58,7	70,7
بشدة موافق	22	29,3	29,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تسريع حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم A9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	5	6,7	6,7	6,7
موافق	42	56,0	56,0	62,7
بشدة موافق	28	37,3	37,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم A10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	9,3	9,3	9,3
موافق	30	40,0	40,0	49,3
بشدة موافق	38	50,7	50,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر A11 بالإنتاج).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	11	14,7	14,7	14,7
محايد	2	2,7	2,7	17,3
موافق	30	40,0	40,0	57,3
بشدة موافق	32	42,7	42,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم مؤسستكم بحسابها A12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محايد	6	8,0	8,0	9,3
موافق	38	50,7	50,7	60,0
بشدة موافق	30	40,0	40,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم مؤسستكم بحسابها A13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محايد	1	1,3	1,3	2,7
موافق	37	49,3	49,3	52,0
بشدة موافق	36	48,0	48,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم مؤسستكم بحسابها A14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	8,0	8,0	8,0
بشدة موافق غير				
محاييد	2	2,7	2,7	10,7
موافق	33	44,0	44,0	54,7
بشدة موافق	34	45,3	45,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

حساب تكاليف سلسلة التوريد بمؤسستكم يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لمؤسستكم A15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	5,3	5,3	5,3
محاييد				
موافق	35	46,7	46,7	52,0
بشدة موافق	36	48,0	48,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

## Fréquences

### Statistiques

		مؤسستكم تقوم B1 بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.	مؤسستكم تقوم B2 بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.	مؤسستكم تقوم B3 بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.	مؤسستكم تستعمل B4 المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبانن في السلسلة).	مؤسستكم تستعمل B5 المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1067	4,1600	4,1333	4,2000	4,1600
Ecart type		,60568	,69826	,68445	,69749	,78912

### Statistiques

		التقنيات تتعدم B6 المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.	تقنيات تهدف B7 حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.	تقنيات تهدف B8 حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.	تقنيات تهدف B9 حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.	معطيات تستخدم B10 حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبانن.
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9333	4,3067	4,1867	4,2933	4,2267
Ecart type		,92024	,67730	,72956	,85065	,83137

## Statistiques

		تستعمل B11 معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.	معطيات تساهم B 12 حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.	التحكم يؤدي B13 في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.	عملية تسمح B14 حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.	عملية تسمح B15 حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل بضمه الموردين).
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1200	4,2667	4,3600	4,1867	4,1600
Ecart type		,65677	,62240	,72857	,76571	,87054

## Statistiques

		عملية تسمح B16 حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزيائن.	في التحكم يؤدي B17 تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).
N	Valide	75	75
	Manquant	0	0
Moyenne		4,3467	4,0800
Ecart type		,76217	,99675

## Table de fréquences

تقوم مؤسستكم بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد B1.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محاييد	7	9,3	9,3	10,7
موافق	50	66,7	66,7	77,3
بشدة موافق	17	22,7	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد B2.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,3	1,3	1,3
بشدة موافق غير				
محاييد	7	9,3	9,3	10,7
موافق	45	60,0	60,0	70,7
بشدة موافق	22	29,3	29,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد B3.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير				
محاييد	10	13,3	13,3	14,7
موافق	42	56,0	56,0	70,7
بشدة موافق	22	29,3	29,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن B4 في السلسلة).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير				
محاييد	9	12,0	12,0	13,3
موافق	39	52,0	52,0	65,3
بشدة موافق	26	34,7	34,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تستعمل مؤسستكم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد B5.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,3	1,3	1,3
بشدة موافق غير				
محاييد	12	16,0	16,0	17,3
موافق	35	46,7	46,7	64,0
بشدة موافق	27	36,0	36,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد B6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,3	1,3	1,3
بشدة موافق غير				
موافق غير	5	6,7	6,7	8,0
محايد	13	17,3	17,3	25,3
موافق	35	46,7	46,7	72,0
بشدة موافق	21	28,0	28,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف B7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير				
محايد	6	8,0	8,0	9,3
موافق	37	49,3	49,3	58,7
بشدة موافق	31	41,3	41,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف B8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير				
محايد	11	14,7	14,7	16,0
موافق	36	48,0	48,0	64,0
بشدة موافق	27	36,0	36,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف B9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,3	1,3	1,3
بشدة موافق غير				
موافق غير	2	2,7	2,7	4,0
محايد	7	9,3	9,3	13,3
موافق	29	38,7	38,7	52,0
بشدة موافق	36	48,0	48,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**B10** تستخدم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	5,3	5,3	5,3
محاييد	7	9,3	9,3	14,7
موافق	32	42,7	42,7	57,3
بشدة موافق	32	42,7	42,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**B11** تستعمل معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محاييد	9	12,0	12,0	13,3
موافق	45	60,0	60,0	73,3
بشدة موافق	20	26,7	26,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**B 12** تساهم معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	7	9,3	9,3	9,3
موافق	41	54,7	54,7	64,0
بشدة موافق	27	36,0	36,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**B13** يؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محاييد	8	10,7	10,7	12,0
موافق	29	38,7	38,7	50,7
بشدة موافق	37	49,3	49,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**B14** تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	2,7	2,7	2,7
محاييد	10	13,3	13,3	16,0
موافق	35	46,7	46,7	62,7
بشدة موافق	28	37,3	37,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

(تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل يضمه المورد B15).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	2,7	2,7	2,7
بشدة موافق غير				
موافق غير	1	1,3	1,3	4,0
محاييد	8	10,7	10,7	14,7
موافق	36	48,0	48,0	62,7
بشدة موافق	28	37,3	37,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تسمح عملية حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن B16.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	4,0	4,0	4,0
موافق غير				
محاييد	4	5,3	5,3	9,3
موافق	32	42,7	42,7	52,0
بشدة موافق	36	48,0	48,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

(بؤدي التحكم في تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين B17).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	5,3	5,3	5,3
بشدة موافق غير				
موافق غير	1	1,3	1,3	6,7
محاييد	7	9,3	9,3	16,0
موافق	36	48,0	48,0	64,0
بشدة موافق	27	36,0	36,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

## Fréquences

### Statistiques

		C1 تكاليف في التحكم (من سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب زبائن جدد.	C2 تكاليف في التحكم (من سلسلة التوريد) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد.	C3 والتحكم المراقبة C3 في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (أشكال تطوير) (التعاون).	C4 والتحكم المراقبة C4 في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسساتكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.	C5 والتحكم المراقبة C5 في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسساتكم.
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1867	4,0933	4,0000	4,4267	4,3733
Ecart type		,98218	,90305	,78843	,77413	,78454

## Statistiques

		C6 والتحكم المراقبة في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.	C7 مؤسستكم تقوم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات الزبائن.	C8 مؤسستكم تقوم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد.	C9 مؤسستكم تقوم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد.	C10 التكلفة تسمح المحددة مسبقاً بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة للزبائن.
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3467	4,1600	4,2133	4,0667	4,2533
Ecart type		,79684	,88593	,81029	,81096	,82353

## Statistiques

		C11 إعادة المهم من تنظيم شبكات سلسلة توريد مؤسستكم (إعادة الهندسة).	C12 مؤسستكم تقوم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تحديد أسعار مناسبة توافق إمكانيات الزبائن.	C13 مؤسستكم تقوم بالحساب الدقيق لتكاليف كل نشاط جزئي من سلسلة التوريد.	C14 التحديد يسمح الدقيق لتكاليف النشاطات الجزئية بضبط التكلفة النهائية للتوريد.	C15 الدقيق التحديد لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد يسهل لمؤسستكم المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في تخفيض التكاليف.
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,0000	4,2133	4,1200	4,2667	4,2667
Ecart type		1,52457	,88978	,82134	,66441	,72286

## Statistiques

		C16 في التحكم النشاطات الجزئية يمنح لمؤسستكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة.
N	Valide	75
	Manquant	0
Moyenne		4,3333
Ecart type		,74132

## Table de fréquences

التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب زبائن جدد C1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	2,7	2,7
	موافق غير	4	5,3	8,0
	محايد	6	8,0	16,0
	موافق	29	38,7	54,7
	بشدة موافق	34	45,3	100,0
Total		75	100,0	100,0

التحكم في تكاليف سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد C2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	5,3	5,3
	محايد	15	20,0	25,3
	موافق	26	34,7	60,0
	بشدة موافق	30	40,0	100,0
Total		75	100,0	100,0

(المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون C3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,3	1,3
	موافق غير	2	2,7	4,0
	محايد	11	14,7	18,7
	موافق	43	57,3	76,0
	بشدة موافق	18	24,0	100,0
Total		75	100,0	100,0

المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسساتكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على C4  
المؤسسات المنافسة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,3	1,3
	موافق غير	1	1,3	2,7
	محايد	4	5,3	8,0
	موافق	28	37,3	45,3
	بشدة موافق	41	54,7	100,0
Total		75	100,0	100,0

المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم C5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	4,0	4,0	4,0
محاييد	5	6,7	6,7	10,7
موافق	28	37,3	37,3	48,0
بشدة موافق	39	52,0	52,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد C6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	1	1,3	1,3	2,7
محاييد	6	8,0	8,0	10,7
موافق	30	40,0	40,0	50,7
بشدة موافق	37	49,3	49,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل معرفة مسبقة بحاجات ورغبات الزبائن C7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	3	4,0	4,0	5,3
محاييد	9	12,0	12,0	17,3
موافق	32	42,7	42,7	60,0
بشدة موافق	30	40,0	40,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل التحديد الدقيق لتكاليف سلسلة التوريد C8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	1	1,3	1,3	2,7
محاييد	9	12,0	12,0	14,7
موافق	34	45,3	45,3	60,0
بشدة موافق	30	40,0	40,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تخفيض تكاليف سلسلة التوريد C9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	3	4,0	4,0	5,3
محايد	7	9,3	9,3	14,7
موافق	43	57,3	57,3	72,0
بشدة موافق	21	28,0	28,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تسمح التكلفة المحددة مسبقا بتحسين قيمة المنتج النهائي من حيث زيادة أهميته بالنسبة للزبائن C10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	2,7	2,7	2,7
موافق غير	1	1,3	1,3	4,0
محايد	3	4,0	4,0	8,0
موافق	39	52,0	52,0	60,0
بشدة موافق	30	40,0	40,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

(من المهم إعادة تنظيم شبكات سلسلة توريد مؤسستكم (إعادة الهندسة C11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	23	30,7	30,7	30,7
موافق غير	4	5,3	5,3	36,0
محايد	11	14,7	14,7	50,7
موافق	24	32,0	32,0	82,7
بشدة موافق	13	17,3	17,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بالاعتماد على معطيات السوق من أجل تحديد أسعار مناسبة توافق إمكانيات الزبائن C12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	2,7	2,7	2,7
موافق غير	2	2,7	2,7	5,3
محايد	5	6,7	6,7	12,0
موافق	35	46,7	46,7	58,7
بشدة موافق	31	41,3	41,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بالحساب الدقيق لتكاليف كل نشاط جزئي من سلسلة التوريد C13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
موافق غير	3	4,0	4,0	5,3
محايد	6	8,0	8,0	13,3
موافق	41	54,7	54,7	68,0
بشدة موافق	24	32,0	32,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

يسمح التحديد الدقيق لتكاليف النشاطات الجزئية بضبط التكلفة النهائية للتوريد C14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	2,7	2,7	2,7
محايد	3	4,0	4,0	6,7
موافق	43	57,3	57,3	64,0
بشدة موافق	27	36,0	36,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

التحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة الجزئية لسلسلة التوريد يسهل لمؤسستكم المجالات التي تتطلب تركيز أكثر في C15 تخفيض التكاليف.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محايد	6	8,0	8,0	9,3
موافق	39	52,0	52,0	61,3
بشدة موافق	29	38,7	38,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

التحكم في النشاطات الجزئية يمنح لمؤسستكم رؤية واضحة تمكنها من التأثير على النشاطات التي تزيد أكبر قيمة C16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	1,3	1,3	1,3
محايد	6	8,0	8,0	9,3
موافق	34	45,3	45,3	54,7
بشدة موافق	34	45,3	45,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

## Corrélations

### Corrélations

		سلسلة إدارة تحتل A1 التوريد مكانة محورية في نشاط مؤسستكم.	مؤسستكم تولي A2 أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.	مؤسستكم تولي A3 أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.
A1 مكانة التوريد سلسلة إدارة تحتل A1 محورية في نشاط مؤسستكم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75	,513** ,000 75	,287* ,012 75
A2 بالغة أهمية مؤسستكم تولي A2 للعلاقات مع الموردين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,513** ,000 75	1 ,000 75	,626** ,000 75
A3 بالغة أهمية مؤسستكم تولي A3 للعلاقات مع الزبائن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,287* ,012 75	,626** ,000 75	1 ,000 75
A4 تشمل) بمؤسستكم التوريد سلسلة A4 على العديد من الأطراف، والمراحل.)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,248* ,032 75	,124 ,288 75	,069 ,555 75
A5 الموردين مع العلاقة تسيير A5 والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,088 ,452 75	,013 ,910 75	-,047 ,687 75
A6 النقل مع التخزين أنشطة تداخل A6 تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,327** ,004 75	,342** ,003 75	,097 ,408 75
A7 التوزيع مع التخزين أنشطة تداخل A7 تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,097 ,407 75	,014 ,903 75	,254* ,028 75

### Corrélations

		التوريد سلسلة A4 بمؤسستكم (تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل.)	مع العلاقة تسيير A5 الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.	أنشطة تداخل A6 التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
A1 مكانة التوريد سلسلة إدارة تحتل محورية في نشاط مؤسستكم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,248* ,032 75	,088 ,452 75	,327** ,004 75
A2 بالغة أهمية مؤسستكم تولي للعلاقات مع الموردين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,124 ,288 75	,013 ,910 75	,342** ,003 75
A3 بالغة أهمية مؤسستكم تولي للعلاقات مع الزبائن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,069 ,555 75	-,047 ,687 75	,097 ,408 75
A4 تشمل) بمؤسستكم التوريد سلسلة على العديد من الأطراف، والمراحل.)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  75	,000 1,000 75	,165 ,158 75
A5 الموردين مع العلاقة تسيير والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,000 1,000 75	1  75	,011 ,929 75
A6 النقل مع التخزين أنشطة تداخل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,165 ,158 75	,011 ,929 75	1  75
A7 التوزيع مع التخزين أنشطة تداخل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,140 ,232 75	,228* ,050 75	,218 ,060 75

## Corrélations

		أنشطة تداخل A7 التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
A1 مكانة التوريد سلسلة إدارة تحتل محوروية في نشاط مؤسستكم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,097 ,407 75
A2 بالغة أهمية مؤسستكم تولي للعلاقات مع الموردين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,014 ,903 75
A3 بالغة أهمية مؤسستكم تولي للعلاقات مع الزبائن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,254* ,028 75
A4 تشمل) بمؤسستكم التوريد سلسلة (على العديد من الأطراف، والمراحل).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,140 ,232 75
A5 الموردين مع العلاقة تسيير والذباين بسمح بتوطيد العلاقة بهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,228* ,050 75
A6 النقل مع التخزين أنشطة تداخل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,218 ,060 75
A7 التوزيع مع التخزين أنشطة تداخل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  75

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

### Corrélations

		حركية تسريع A9 المواد الأولية مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.	أنشطة تداخل A6 التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	أنشطة تداخل A7 التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
A9 مهم الأولية المواد حركية تسريع A9 في سلسلة توريد مؤسستكم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75	,282* ,014 75	,375** ,001 75
A6 النقل مع التخزين أنشطة تداخل A6 تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,282* ,014 75	1 75	,218 ,060 75
A7 التوزيع مع التخزين أنشطة تداخل A7 تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,375** ,001 75	,218 ,060 75	1 75

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

#### Corrélations

		حركية تسريع A10 المنتجات مهم في سلسلة توريد مؤسستكم.	أنشطة تداخل A7 التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	أنشطة تداخل A8 التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.
A10 في مهم المنتجات حركية تسريع A10 سلسلة توريد مؤسستكم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75	,185 ,111 75	,007 ,951 75
A7 التوزيع مع التخزين أنشطة تداخل A7 تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,185 ,111 75	1 75	,296** ,010 75
A8 النقل مع التوزيع أنشطة تداخل A8 تساهم في توسيع سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,007 ,951 75	,296** ,010 75	1 75

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

### Corrélations

		مؤسستكم تقوم A11 بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).	مؤسستكم تقوم A16 بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.
بالغة أهمية مؤسستكم تولى A3 للعلاقات مع الزبائن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,432** 75	,229* ,048 75
تكاليف بحساب مؤسستكم تقوم A11 تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,432** ,000 75	1 ,155 75
مجالات بتحديد مؤسستكم تقوم A16 التحكم في التكاليف.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,229* ,048 75	,155 ,184 75

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

#### Corrélations

		في التحكم يؤدي B17 تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).	والتحكم المراقبة C3 في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (أشكال تطوير التعاون).
تكاليف بحساب عملية تسمح B14 سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,387** 75	,246* ,033 75
سلسلة تكاليف في التحكم يؤدي B17 التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الطرفين يرضي سعر على الاتفاق).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,387** ,001 75	1 ,533** 75
سلسلة تكاليف في التحكم المراقبة C3 التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,246* ,033 75	,533** ,000 75

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

### Corrélations

		مؤسستكم تقوم B1 بجمع كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.	مؤسستكم تقوم B2 بتحليل كل المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.	مؤسستكم تقوم B3 بتحليل كل المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.
B1 كل بجمع مؤسستكم تقوم B1 المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75	,215 ,064 75	,291* ,011 75
B2 كل بتحليل مؤسستكم تقوم B2 المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,215 ,064 75	1 ,000 75	,605** ,000 75
B3 كل بتحليل مؤسستكم تقوم B3 المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,291* ,011 75	,605** ,000 75	1 75
B4 المعطيات مؤسستكم تستعمل B4 الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,333** ,004 75	,599** ,000 75	,708** ,000 75
B5 المعطيات مؤسستكم تستعمل B5 الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,331** ,004 75	,419** ,000 75	,510** ,000 75

## Corrélations

		مؤسنتكم تستعمل B4 المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).	مؤسنتكم تستعمل B5 المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.
B1 كل بجمع مؤسنتكم تقوم المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,333** ,004 75	,331** ,004 75
B2 كل بتحليل مؤسنتكم تقوم المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,599** ,000 75	,419** ,000 75
B3 كل بتحليل مؤسنتكم تقوم المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,708** ,000 75	,510** ,000 75
B4 المعطيات مؤسنتكم تستعمل الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 75	,506** ,000 75
B5 المعطيات مؤسنتكم تستعمل الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,506** ,000 75	1 ,000 75

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

### Corrélations

		التقنيات تهدف B6 التقنيات تتعدد المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.	تقنيات تهدف B7 حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.	تقنيات تهدف B8 حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.
B6 بحساب المتعلقة التقنيات تتعدد تكاليف سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75	,489** ,000 75	,280* ,015 75
B7 سلسلة تكاليف حساب تقنيات تهدف التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,489** ,000 75	1 75	,621** ,000 75
B8 سلسلة تكاليف حساب تقنيات تهدف التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,280* ,015 75	,621** ,000 75	1 ,000 75
B9 سلسلة تكاليف حساب تقنيات تهدف التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,509** ,000 75	,498** ,000 75	,499** ,000 75

### Corrélations

		تقنيات تهدف B9 حساب تكاليف سلسلة التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.
B6 بحساب المتعلقة التقنيات تتعدد تكاليف سلسلة التوريد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,509** ,000 75
B7 سلسلة تكاليف حساب تقنيات تهدف التوريد في مؤسستكم إلى مراقبة التكاليف.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,498** ,000 75
B8 سلسلة تكاليف حساب تقنيات تهدف التوريد في مؤسستكم إلى التحكم في التكاليف.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,499** ,000 75
B9 سلسلة تكاليف حساب تقنيات تهدف التوريد في مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

### Corrélations

		معطيات تستخدم B10 حساب تكاليف سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	تستعمل B11 معطيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.	معطيات تساهم B 12 حساب تكاليف سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.
B10 تكاليف حساب معطيات تستخدم B10 سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75	,123 ,294 75	,169 ,147 75
B11 تكاليف حساب معطيات تستعمل B11 سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,123 ,294 75	1 ,383** 75	,383** ,001 75
B 12 تكاليف حساب معطيات تساهم B 12 سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,169 ,147 75	,383** ,001 75	1 ,232* 75
B13 سلسلة تكاليف في التحكم يؤدي B13 التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,064 ,584 75	,304** ,008 75	,232* ,045 75

### Corrélations

		التحكم يؤدي B13 في تكاليف سلسلة التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.
B10 تكاليف حساب معطيات تستخدم B10 سلسلة التوريد في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,064 ,584 75
B11 تكاليف حساب معطيات تستعمل B11 سلسلة التوريد في تحسين التفاوض مع الموردين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,304** ,008 75
B 12 تكاليف حساب معطيات تساهم B 12 سلسلة التوريد في توسيع شبكة العلاقات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,232* ,045 75
B13 سلسلة تكاليف في التحكم يؤدي B13 التوريد إلى تخفيض التكلفة النهائية للمنتجات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

### Corrélations

		عملية تسمح B14 حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.	عملية تسمح B15 حساب تكاليف سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (نقل بضمه الموردين).	عملية تسمح B16 حساب تكاليف سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن.
B14 تكاليف حساب عملية تسمح B14 سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75	,563** ,000 75	,536** ,000 75
B15 تكاليف حساب عملية تسمح B15 سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (الموردين بضمه نقل).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,563** ,000 75	1 ,000 75	,526** ,000 75
B16 تكاليف حساب عملية تسمح B16 سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,536** ,000 75	,526** ,000 75	1 ,000 75
B17 سلسلة تكاليف في التحكم يؤدي B17 التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الطرفين يرضي سعر على الاتفاق).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,387** ,001 75	,577** ,000 75	,337** ,003 75

### Corrélations

		في التحكم يؤدي B17 تكاليف سلسلة التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الاتفاق على سعر يرضي الطرفين).
B14 تكاليف حساب عملية تسمح B14 سلسلة التوريد بالتحكم في تكاليف النقل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,387** ,001 75
B15 تكاليف حساب عملية تسمح B15 سلسلة التوريد في اختيار طريقة النقل (الموردين بضمه نقل).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,577** ,000 75
B16 تكاليف حساب عملية تسمح B16 سلسلة التوريد بالتغلب على المنافسين في سرعة الاستجابة للزبائن.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,337** ,003 75
B17 سلسلة تكاليف في التحكم يؤدي B17 التوريد إلى زيادة رضا الموردين (الطرفين يرضي سعر على الاتفاق).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

### Corrélations

		تكاليف في التحكم C2 سلسلة التوريد (من جانب التوزيع) يسمح باستقطاب وسطاء بيع جدد.	والتحكم المراقبة C3 في تكاليف سلسلة التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (أشكال تطوير) التعاون).
التوريد سلسلة تكاليف في التحكم C1 باستقطاب يسمح (التوزيع جانب من) زبائن جدد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 75	,506** ,000 75
التوريد سلسلة تكاليف في التحكم C2 باستقطاب يسمح (التوزيع جانب من) وسطاء بيع جدد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,620** ,000 75	1 ,380** ,001 75
سلسلة تكاليف في والتحكم المراقبة C3 التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,506** ,000 75	,380** ,001 75
سلسلة تكاليف في والتحكم المراقبة C4 التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,658** ,000 75	,484** ,000 75
سلسلة تكاليف في والتحكم المراقبة C5 التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,259* ,025 75	,503** ,000 75
سلسلة تكاليف في والتحكم المراقبة C6 التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,521** ,000 75	,405** ,000 75

### Corrélations

		والتحكم المراقبة C4 في تكاليف سلسلة التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.	والتحكم المراقبة C5 في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.	والتحكم المراقبة C6 في تكاليف سلسلة التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.
C1 التوريد سلسلة تكاليف في التحكم C1 باستقطاب يسمح (التوزيع جانب من) زبائن جدد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,658** ,000 75	,259* ,025 75	,521** ,000 75
C2 التوريد سلسلة تكاليف في التحكم C2 باستقطاب يسمح (التوزيع جانب من) وسطاء بيع جدد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,484** ,000 75	,503** ,000 75	,405** ,000 75
C3 سلسلة تكاليف في والتحكم المراقبة C3 التوريد تسمح بتحسين العلاقات مع الموردين (تطوير أشكال التعاون).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,620** ,000 75	,328** ,004 75	,473** ,000 75
C4 سلسلة تكاليف في والتحكم المراقبة C4 التوريد تسمح لمؤسستكم بتطوير أشكال تعاون مع الزبائن بحيث تتفوق على المؤسسات المنافسة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 75	,446** ,000 75	,589** ,000 75
C5 سلسلة تكاليف في والتحكم المراقبة C5 التوريد تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لمبيعات مؤسستكم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,446** ,000 75	1 ,000 75	,547** ,000 75
C6 سلسلة تكاليف في والتحكم المراقبة C6 التوريد تؤدي إلى زيادة الربحية على المستوى البعيد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,589** ,000 75	,547** ,000 75	1 ,000 75

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Explorer

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H11 تسيير علاقات سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليف سلسلة التوريد من الاقتصادية الجزائرية.	,151	75	,073	,928	75	,950

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H12 تسريع حركة المواد الأولية في المؤسسات ادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة التوريد.	,151	75	,151	,928	75	,900

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
H13 تسريع حركة المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى مستوى سلسلة التوريد.	,164	75	,164	,915	75	,890

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H14 أهمية العلاقات مع سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة تحديد مجالات كالف.	,199	75	,199	,842	75	,789

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H15 أهمية العلاقات مع الموردين على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من التكاليف.	,242	75	,242	,840	75	,912

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H21 بتكاليف سلسلة التوريد مهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	,119	75	,119	,961	75	,822

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H22 نيات حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	,164	75	,164	,918	75	,890

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H23 الاعتماد على معطيات السوق المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	,173	75	,173	,933	75	,891

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H24 حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	,174	75	,174	,879	75	,930

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H31 تكاليف سلسلة التوريد يسمح بزيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	,180	75	,180	,878	75	,911

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H32 استعمال أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد له أثر ايجابي على محددات الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية	,173	75	,173	,856	75	,902

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H33 المستهدفة لتسيير تكاليف سلسلة التوريد له أثر ايجابي على محددات الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	,172	75	,172	,820	75	,899

## Test T

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H11 تسيير علاقات سلسلة التوريد يستوجب حساب تكاليف سلسلة التوريد من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	61,410	75	,000

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H12 تسريع حركة المواد الأولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة على التوريد.	74,920	75	,010

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H13 تسريع حركة المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى تداخل الأنشطة على مستوى سلسلة التوريد.	78,147	75	,030

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H14 أهمية العلاقات مع الزبائن على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة تحديد مجالات التحكم في التكاليف.	45,678	75	,000

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H15 أهمية العلاقات مع الموردين على مستوى سلسلة التوريد يتطلب من المؤسسة التحكم في التكاليف.	49,187	75	,000

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H21 المعلومات المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد مهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	68,640	75	,000

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H22 اعتماد تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	58,387	75	,020

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H23 الاعتماد على معطيات السوق المتعلقة بتكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	81,631	75	,001

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H24 حساب تكاليف سلسلة التوريد مهم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	54,529	75	,000

	Valeur de test =		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)
H31 المراقبة والتحكم في تكاليف سلسلة التوريد يسمح بزيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	57,684	75	,000



*La société dénommée **HODNA LAIT**, à été crée et érigé sous forme de société à responsabilité limitée depuis **10 ans** en date du **22/11/1998**.*

***HODNA LAIT** est dotée d'un capital social initial de **6.000.000 DA**, divisé en **6000 parts sociales** d'une valeur unitaire nominale de **1000 DA**.*

*Ce capital social à été augmenté cinq fois et en différentes périodes :*

<i>✚ En avril 2003</i>	<i>porté à</i>	<i><b>90.000.000,00 DA.</b></i>
<i>✚ En avril 2007</i>	<i>porté à</i>	<i><b>120.000.000,00 DA.</b></i>
<i>✚ En avril 2008</i>	<i>porté à</i>	<i><b>170.000.000,00 DA.</b></i>
<i>✚ Fin 2008</i>	<i>porté à</i>	<i><b>340.000.000,00 DA.</b></i>
<i>✚ En Sept 2010</i>	<i>porte à</i>	<i><b>700 000 000,00 DA.</b></i>





3

### • L'EVOLUTION DE LA SARL HODNA LAIT

1998 - 2000

- ✚ CREATION UNITE LAIT EN SACHET (lait, leben, raib et lait de vache) en sachet.
- ✚ MONTANT D'INVESTISSEMENT DE 58.451.619,88 DA.
- ✚ CAPACITE DE PRODUCTION DE 40.000 LITRES / JOUR.
- ✚ EFFECTIF 25.
- ✚ CHIFFRE D'AFFAIRES 127.792.000,00 DA.



2001-2003

- ✚ *EXTENSION DE L'UNITE LAIT (lait, leben, raib et lait de vache) en sachet.*
- ✚ *UN MONTANT D'INVESTISSEMENT DE 29.596.968,27 DA.*
- ✚ *CAPACITE DE PRODUCTION DE 140.000 LITRES / JOUR.*
- ✚ *EFFECTIF 53.*
- ✚ *CHIFFRE D'AFFAIRES :*
  - *335 937 000,00 DA en 2001 avec un effectif de 40 salariés.*
  - *496 255 000,00 DA en 2002 avec un effectif de 39 salariés.*
  - *519 355 000,00 DA en 2003 avec un effectif de 53 salariés.*



2004

✚ **INSTALLATION D'UNE NOUVELLE USINE POUR DERIVES DE LAIT :**

- ❖ *Lait pasteurisé en bouteille de 1 litre.*
- ❖ *Leben en bouteille de 1 litre.*
- ❖ *Raib en bouteille de 1 litre.*
- ❖ *Lait de vache en bouteille de 1 litre.*
- ❖ *Yaourt à boire en bouteille de 1 litre.*
- ❖ *Yaourt à boire brassé fruité en bouteille de 1 litre.*
- ❖ *Yaourt aromatisé en pot de 110 gr.*
- ❖ *Yaourt brassé fruité en pot de 110 gr.*
- ❖ *Crème dessert en pot de 100 gr.*

✚ **UN MONTANT D'INVESTISSEMENT DE 513.938.339.31, 00 DA.**

✚ **CAPACITE DE PRODUCTION DE 320.000 LITRES/JOUR.**

✚ **EFFECTIF 111.**

✚ **CHIFFRE D'AFFAIRES 705.731.000,00 DA.**





2005

✚ **EXTENSION DES LIGNES BRASSE AROMATISE, FRUITE ET LA CREME DESSERT.**

✚ **CAPACITE DE PRODUCTION DE 346.000 LITRES / JOUR.**

✚ **EFFECTIF 142.**

➤ 1 221 594 000,00 DA en 2005 avec un effectif de **142** salariés.

➤ 2 213 552 000,00 DA en 2006 avec un effectif de **195** salariés.

➤ 2 939 428 000,00 DA en 2007 avec un effectif de **246** salariés.

➤ 3 799 650 000 ,00DA en 2008 avec un effectif de **414** salariés.

➤ 5 017 964 000,00 023 405 000 DA en 2009 avec un effectif de **471** salariés.

✚ **CHIFFRE D'AFFAIRES : 1.221.594.000,00 DA**





2006

- ✚ **EXTENSION DES LIGNES CREME DESSERT, FLAN CAMEL ET LE YAOURT AROMATISE**
- ✚ **MONTANT D'INVESTISSEMENT DE 29.596.968,27 DA.**
- ✚ **CAPACITE DE PRODUCTION DE 400.000 LITRES / JOUR.**
- ✚ **EFFECTIF 195.**
- ✚ **CHIFFRE D'AFFAIRES 2.213.552.000,00 DA.**



2007

- ✚ *EXTENSION DES LIGNES YAOURT BRASSE AROMATISE ET FRUITE,*
- CREATION DU YAOURT LIGHT + BIFIDUS*
- ✚ *CAPACITE DE PRODUCTION DE 438.000 LITRES / JOUR*
- ✚ *EFFECTIF 248*
- ✚ *CHIFFRE D'AFFAIRES 2.939.428.000,00 DA*



2008

- ✚ *CREATION DES LIGNE PATE FRAICHE, CREME DESSERT à FROID*
- ✚ *UN MONTANT D'INVESTISSEMENT « 2005-2008 » DE 556.644.565,00 DA*
- ✚ *CAPACITE DE PRODUCTION DE 538.000 LITRES / JOUR*
- ✚ *EFFECTIF 396*
- ✚ *CHIFFRE D'AFFAIRES 3.799.650.000,00 DA.*



2009

- ✚ *CREATION DES LIGNE PRODUITS FRAIS, LABEN, RAIB, YAOURT à BOIRE et PRODUITS LACTES.*
- ✚ *CAPACITE DE PRODUCTION DE 798.000 LITRES / JOUR.*
- ✚ *EFFECTIF 481.*
- ✚ *CHIFFRE D'AFFAIRES 5.400.392.000,00 DA.*

2010



✚ *CAPACITE DE PRODUCTION DE ..... LITRES / JOUR.*

✚ *EFFECTIF 657*

✚ *CHIFFRE D'AFFAIRES 5 443 816 862,00 DA*

2010-2012

✚ *CREATION DE LIGNE PRODUCTION ET CONDITIONNEMENT  
DE LAIT EN TETRABRIK UHT.*

✚ *LIGNE DE CONDITIONNEMENT ERCA 42000.*

✚ *MONTANT DE L'INVESTISSEMENT 610.481.000,00DA*

- *La gamme des produits*



## Nos Fromages Frais

### Fromage El badya



### Fromage frais/ Pot / 50 gr

El badya	Nature
El badya	Nature sucrée
El badya	Aromatisé Frais
El badya	Fruité Fraise
El badya	Fruité Abricot



## Nos Traditionnels

**LABEN** Lait Fermenté / Bouteille / 1L

**RAIB** Lait Caillé / Bouteille / 1L



# Nos Yaourts à Boire



**Yorty** Yaourt Aromatisé / Bouteille/ 1L

**Oh fruit**

Yaourt Fruité / Bouteille / 1 L



Yorty Pêche/Poire  
 Yorty Abricot  
 Yorty Cassis  
 Yorty Cocktail d'agrumes  
 Yorty Fraise  
 Yorty banane

**Yaourt Aromatisé**

Bouteille / 0,5L / 0,25 L

Yorty Pêche  
 Yorty Abricot  
 Yorty Fraise

389



Oh fruit Pêche/ Poire  
 Oh fruit Abricot  
 Oh fruit Cassis  
 Oh fruit Cocktail d'agrumes  
 Oh fruit Fraise  
 Oh fruit Banane



## Nos Yaourts Aromatisés

### **Yorty** Yaourt Aromatisé / Pot/ 110gr

Yorty Fraise  
Yorty Abricot  
Yorty Pêche  
Yorty Fruit de bois

Yorty Cerise  
Yorty Framboise  
Yorty Banane



### **Yog**

### Yaourt Aromatisé /Pot/80gr &110gr

Yog Fraise  
Yog Abricot  
Yog Pêche  
Yog Ananas  
Yog Fruit de Bois

Yog Cerise  
Yog Framboise  
Yog Banane  
Yog Poire



390

### **Dey**

### Yaourt Aromatisé Pot 110gr

Dey Fraise  
Dey Abricot  
Dey Pêche  
Dey Ananas  
Dey Fruit de Bois

Dey Cerise  
Dey Framboise  
Dey Banane  
Dey Poire



# Nos Brassés



## Brassé aromatisé

Yaourt Aromatisé Brassé/ pot/100gr

## Le gourmand

Yaourt fruité brassé/Pot/100gr

Le gourmand Fraise  
 Le gourmand Abricot  
 Le gourmand Pêche  
 Le gourmand Fruit de Bois

Brassé aromatisé Fraise  
 Brassé aromatisé Abricot  
 Brassé aromatisé Pêche  
 Brassé aromatisé Vanille

## Friandise

Yaourt fruité brassé/Pot/100gr

Friandise Orange-Biscuit  
 Friandise Cacao-Biscuit



391





## Nos Yaourts Diététiques

**Nature** Yaourt Nature/Pot/110gr

Yaourt Nature



**Bifidus** Yaourt Aromatisé pot/110gr

**Light** Yaourt Aromatisé  
Sans sucre ajouté/ Pot/ 110gr

Light	Fraise
Light	Fruit de Bois
Light	Abricot
Light	Pêche
Light	Vanille
Light	Citron

Bifidus	Fraise
Bifidus	Abricot
Bifidus	Pêche
Bifidus	Ananas
Bifidus	de Bois
Bifidus	Citron



# Nos Desserts



## Flania, Loundja

Flan caramel / Pot/100gr

Loundja Flan caramel  
Flania Flan caramel



## Hayla

Crème Dessert/pot/90gr

Hayla Chocolat-Caramel  
Hayla Caramel  
Hayla Chocolat



393

## Fury

### Crème dessert/Pot /100gr

Fury Crème Dessert Caramel  
Fury Crème Dessert Chocolat





## • **LES OBJECTIFS DE LA SARL HODNA LAIT**

- + *valorisation de ressources locales.*
- + *le développement local, régional et national.*
- + *le développement de la filière.*
- + *substitution à l'importation.*
- + *augmentation des capacités de production nationale.*
- + *développement de la sous-traitance.*
- + *création d'emplois.*
- + *augmentation de chiffre d'affaire annuel*
- + *Diversifier la gamme des produits fabriqués.*





## SARL HODNA LAIT

Z/I M'SILA BP 451 CA 28000 M'SILA

AU CAPITAL SOCIAL DE 1 900 000 000,00 DA

RC : 99B0562126 - NIF : 099928056212644 - AI : 28012002333

# Processus de calcul Cout de Revient (C.R)

## YAOURT A BOIRE AROMATISE 01L

**Catégorie :** YAOURT A BOIRE

**Public Cible :** ADULTES

**Durée Rotation production :** 02h/ Dose

DOSE DE 30 000 Lt			
YAOURT A BOIRE AROMATISE	NBR LITRE / H	DUREE DE PRODUCTION	NBR PRD CONDITIONNE
1 LITRE	14 700 litre	02 heur	29 400 bt

RECETTE P/DOSE PREPARER YAOURT AROMATISE 01 LITRE					29 400
PRODUITS ALIMENTAIRES	COUT ACHAT BRUT	COUT MAGASINAGE	COUT MP NET	DOSE PREPARER	COUT MP/ Bt
POUDRE DE LAIT	1 027 094,16	2 566,64	1 029 660,80		35,02 €
AUTRE INGREDIENTS	276 573,54	1 241,70	277 815,24	<b>29 400 Bt</b>	9,45 €
EMBALLAGE	208 374,69	953,31	209 328,00		7,12 €

COUT DE PRODUCTION							
COUT MACHINE	CHARGES DIRECT	CHARGES INDIRECT	MATIERE PREMIERE	COUT EMBALLAGE	PERTE MP	COUT DE PRODUCTION	COUT DE STOCK P/FINIS
3,96	3,53	1,51	44,47	7,12	1,34	61,93	0,39
<b>COUT DE REVIENT</b>				<b>RESULTAT ANALYTIQUE</b>			<b>RESULTAT</b>

COUT DISRIBUTION	COUT DE REVIENT	PRIX VENTE	MARGE NET	QAUANTITE PRODUIT	COUT DE REVIENT	VALEUR PRODUCTION	CHIFFRE D'AFFAIRE THEO	<b>ANALYTIQUE THEO</b>
0,12	<b>62,44</b>	64,10	<b>1,66</b>	29 400	62,44	1 835 652,32	1 884 540,00	<b>48 887,68</b>

CONFIDENTIEL



## ملخص:

إن مواكبة ما هو مستجد من أساليب الإدارة والتسيير تسمح بضمان البقاء في سوق يطالب في الزبائن دائما بكل ما هو عصري، مستحدث ومتطور. فمن بين تلك الأساليب نجد إدارة سلسلة التوريد وتسيير التكاليف كونهما موضوعين من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً، إذ يعتبران مفهومان حديثا العهد في الدول النامية والتي من ضمنها الجزائر. من خلال ذلك سنحاول في هذا البحث أن نسلط الضوء الكاشف عن العلاقة التناغمة بين تسيير التكاليف وإدارة سلسلة التوريد في تحسين العلاقات مع الموردين والزبائن وتطوير أشكال التعاون معهم فضلا عن التحكم، المراقبة والتخفيض في تكاليف سلسلة التوريد، لنصل بذلك إلى معرفة واقع تسيير تكاليف سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأهميته الكبيرة في تقليل التكاليف والدور الجوهرية الذي يلعبه في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية خصوصا الجزائرية منها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة سلسلة التوريد، إدارة التكاليف، التسيير الاستراتيجي للتكاليف، الميزة التنافسية.

## Abstract :

Management tools changes every day. Thus, it's necessary to look for new management methods ensuring keep going away in every market. In fact, customers search for new product in the market, this make firms facing their requirements. Supply Chain Management and Costing Management are important subjects in developing countries, which include Algeria. In this research, we will highlight on the relationship between Supply Chain Management (SCM) and Costing Management. In order to improve customers and supplier relationship, and to Strengthen collaboration with them, as well as, control and reducing supply chain costs. Therefore, we will explain Supply Chain Management Costing reality and its major role to increase Algeria firms competitive advantage.

**Keywords:** Supply Chain Management, Costing Management, Strategic Cost Management, Competitive Advantage.

## Résumé:

Les outils de gestion changent tous les jours. Ainsi, il est nécessaire de chercher de nouvelles méthodes de gestion assurant aller loin dans tous les marchés. En fait, la recherche des clients pour de nouveaux produits sur le marché, cela rend les entreprises confrontées à leurs besoins. Gestion de la chaîne d'approvisionnement et de gestion de l'établissement des coûts sont des sujets importants dans les pays en développement, qui comprennent l'Algérie. Dans cette recherche, nous allons mettre en évidence la relation entre Supply Chain Management (SCM) et la gestion des coûts. Afin d'améliorer les clients et les relations avec les fournisseurs, et de renforcer la collaboration avec eux, ainsi que, le contrôle et la réduction des coûts de la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, nous allons expliquer Supply Chain Management Costing réalité et son rôle majeur pour accroître les entreprises Algérie avantage concurrentiel.

**Mots-clés:** gestion de la chaîne logistique, gestion des coûts, la gestion stratégique des coûts, avantage concurrentiel.