

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتموين



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: طالب محمد

تحت عنوان

تخفيض تكاليف الإنتاج كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية لمؤسسة AGRODIV وحدة المسيلة

لجنة المناقشة:

| | | |
|---------------|-----------------|------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر (أ) | بيصار عبد المطلب |
| مشرفا و مقررا | أستاذ محاضر (أ) | شريف مراد |
| مناقشا | أستاذ مساعد (أ) | زريق عمر |

السنة الجامعية: 2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتموين



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: طالب محمد

تحت عنوان

تخفيض تكاليف الإنتاج كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية لمؤسسة AGRODIV وحدة المسيلة

لجنة المناقشة:

| | | |
|---------------|-----------------|------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر (أ) | بيصار عبد المطلب |
| مشرفا و مقررا | أستاذ محاضر (أ) | شريف مراد |
| مناقشا | أستاذ مساعد (أ) | زريق عمر |

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء

إلى القلب الدافع الذي غمرني بدفته منذ نعومة أظفري، إلى مصدر سعادي، إلى منبع الحنان و التفاني
..... أمي الحنون.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر..... أبي
العزير.

إلى من سارت معي الدرب خطوة خطوة، إلى رفيقتي في هذه الحياة..... زوجتي الحبيبة.

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة والمحبة، إلى فلذات كبدي..... جنى و نوح.

إلى من يحترق ليضئ لنا الطريق، إلى الذين لم يخلوا علينا بعلمهم..... أساتذتي الأجلاء في
قسم علوم التسيير.

إلى أختي العزيزة الغالية.....نبيلة.

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وعرّفان

قال تعالى { وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } النمل ﴿١٩﴾

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصلّى اللهم على خاتم النبيين والرسل من لا نبي بعده،

ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به علي من إنجاز هذه المذكرة، بعد

أن يسّر العسير، وذلل الصعب؛

الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة، ولتوجيهاته القيمة

الدكتور شريف مراد

الشكر والعرّفان للأساتذة الأفاضل الذين سألنا شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، فلهم مني الشكر والعرّفان على

جميل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستثير دري العلمي؛

الشكر والتقدير لأستاذتي في قسم علوم التسيير على كل ما قدموه لي

كما يسرني ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لي يد العون

وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يجعله علماً نافعا.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | عنوان المحتوى |
|--|--|
| | الشكر |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة المراجع |
| | قائمة الملاحق |
| أ-د | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري لتخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية | |
| 8 | تمهيد |
| 09 | المبحث الأول: مداخل تخفيض تكاليف الإنتاج |
| 09 | المطلب الأول: ماهية التكلفة |
| 15 | المطلب الثاني: طرق حساب التكاليف |
| 21 | المطلب الثالث: مداخل تخفيض التكاليف |
| 28 | المبحث الثاني: الميزة التنافسية |
| 28 | المطلب الأول: تعريفها و أنواعها |
| 31 | المطلب الثاني: تطور نظرية الميزة التنافسية |
| 33 | المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية |
| 34 | المطلب الرابع: محددات وأبعاد الميزة التنافسية |
| 40 | المبحث الثالث: تأثير تكاليف الإنتاج على الميزة التنافسية |
| 40 | المطلب الأول: استراتيجية التكلفة |
| 41 | المطلب الثاني: اقتصاديات منحى الخبرة |
| 44 | المطلب الثالث: سياسة التسعير والأهداف الاستراتيجية |
| 47 | المطلب الرابع: استراتيجيات التسعير والتكلفة |
| 52 | المطلب الخامس: نتائج ومخاطر إستراتيجيات التكلفة |

| | |
|--|---|
| 54 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: دراسة ميدانية بشركة AGRODIV وحدة المسيلة (2018-2019) | |
| 55 | تمهيد |
| 56 | المبحث الأول: منهج الدراسة التطبيقية والتعريف بميدانها |
| 56 | المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة التطبيقية |
| 56 | المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة |
| 65 | المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية |
| 65 | المطلب الأول: الطريقة المتبعة |
| 66 | المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة |
| 66 | المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها |
| 67 | المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة |
| 71 | المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان |
| 76 | المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات |
| 86 | خلاصة الفصل الثاني |
| 87 | خاتمة |
| 90 | قائمة المراجع |
| 95 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم |
|--------|---|-----|
| 66 | مقياس ليكارت لحماسي | 01 |
| 67 | نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة | 02 |
| 68 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 03 |
| 68 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 04 |
| 69 | توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة | 05 |
| 70 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي | 06 |
| 71 | نتائج تحليل محور أبعاد تخفيض التكاليف | 07 |
| 73 | نتائج تحليل محور أبعاد الميزة التنافسية | 08 |
| 77 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية | 09 |
| 78 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة وميزة التكلفة الأقل | 10 |
| 78 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة وميزة الجودة | 11 |
| 79 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة وميزة المرونة | 12 |
| 80 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة وميزة الابداع | 13 |
| 80 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة والميزة التنافسية | 14 |
| 81 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة وميزة التكلفة الأقل | 15 |
| 82 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة | 16 |
| 83 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة | 17 |
| 83 | تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة وميزة الابداع | 18 |
| 84 | تحليل التباين للانحدار المتعدد بين تخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية | 19 |
| 85 | تحليل معاملات الانحدار المتعدد | 20 |

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم |
|--------|-------------------|-----|
| 95 | استمارة الاستبيان | 01 |
| 100 | قائمة المحكمين | 02 |

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات اقتصادية كبيرة، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية التي نشأت على إثرها أوضاع اقتصادية جديدة، تدور حول تحرير التجارة الدولية وسرعة وصول منتجات المؤسسات إلى مختلف أنحاء العالم، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بينها، وجعل العديد من الدول النامية إلى التفكير في السعي نحو بناء قاعدة اقتصادية تكسبها مكانة تنافسية في السوق العالمية.

وحتى تتمكن أي مؤسسة من بلوغ هذه الأهداف، عليها أن تحسن استخدام مواردها المتاحة أفضل استغلال وأن تعمل على التحكم في مختلف تكاليفها وإيجاد السبل الكفيلة بتخفيضها، ذلك لأن التكاليف لم تعد مجرد وسيلة لقياس ما تم من مصاريف فعلية داخل المؤسسة وإنما أصبح تخفيضها يشكل عملية مهمة في خفض أسعار المنتجات، خاصة وأن الكثير من الاقتصاديين يعتقدون بأن قوة المؤسسة وقدرتها التنافسية تكمن في مدى قدرتها واستطاعتها على تخفيض أسعار منتجاتها، كما أصبح تخفيض التكاليف يستخدم كإستراتيجية تنافسية تعمل من خلالها المؤسسة على تحقيق أقل تكلفة من المنافسين في منتجاتها وخدماتها بما يسمح لها من التمتع أفضل في السوق وزيادة ربحيتها.

I - مشكلة البحث:

عرفت عدة مؤسسات في مطلع القرن العشرين تطورا سريعا بسبب تميز السوق في تلك الفترة بارتفاع الطلب وقلة المنافسة إذ سمح لها ذلك بتحقيق أهداف النمو ومن خلال تعويض ارتفاع التكاليف بالزيادة في الأسعار لأن السوق وقتها كانت في حالة ندرة وكان الانشغال الرئيسي للمؤسسة هو الإنتاج مهما كانت التكلفة لأن البيع سيكون مضمونا وبالسعر الذي ستفرضه المؤسسة، أما حاليا ومع انتقال السوق من حالة الندرة إلى حالة الفائض في العرض وبزيادة المنافسة فإن انشغالات المؤسسة هي الأخرى تغيرت استجابة للتغير الملحوظ في المحيط الاقتصادي، فقد ظهر لها انشغال آخر يتمثل في ضمان تسويق ما تقوم بإنتاجه مما أدى إلى ظهور منافسة على الإنتاج بأعلى جودة وبأقل تكلفة وأصبح ينظر إلى التكلفة على أنها قيد ذو أولوية يتحدد انطلاقا من السوق وهدف يجب بلوغه لزيادة تنافسية المؤسسة بعد أن كانت تعتبر مجرد نتيجة لمجهودات التطوير المبذولة.

انطلاقا مما سبق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة تخفيض تكاليف الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية؟

وهذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات الرئيسية التالية:

● هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بتخفيض تكاليف الإنتاج والمتمثلة في تكاليف الجودة والصيانة؟؟

● هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية؟.



ويتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية :

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الجودة وميزة التكلفة الأقل؟؛

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الجودة وميزة الجودة؟؛

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الجودة وميزة المرونة؟؛

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الجودة وميزة الابداع؟.

● هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الصيانة والميزة التنافسية؟

ويتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية :

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الصيانة وميزة التكلفة الأقل؟؛

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة؟؛

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة؟؛

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين تكاليف الصيانة وميزة الابداع؟.

II- فرضيات الدراسة:

أولاً- الفرضية العامة للبحث

بغية تحقيق أهداف البحث تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تخفيض تكاليف الإنتاج (تكاليف الجودة، تكاليف الصيانة) والميزة التنافسية.

ثانياً- الفرضيات الرئيسية

ويندرج تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الرئيسية التالية:

● تهتم المؤسسة محل الدراسة بتخفيض تكاليف الإنتاج والمتمثلة في تكاليف الجودة والصيانة؛

● توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة

الابداع).

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الجودة وميزة التكلفة الأقل؛
- توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الجودة وميزة الجودة؛
- توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الجودة وميزة المرونة؛
- توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الجودة وميزة الابداع.

● توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الصيانة وأبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الابداع).

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الصيانة وميزة التكلفة الأقل؛
- توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة؛
- توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة؛
- توجد علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الصيانة وميزة الابداع.

III- نموذج الدراسة:

1-المتغير المستقل:

ويتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج وينقسم إلى بعدين:

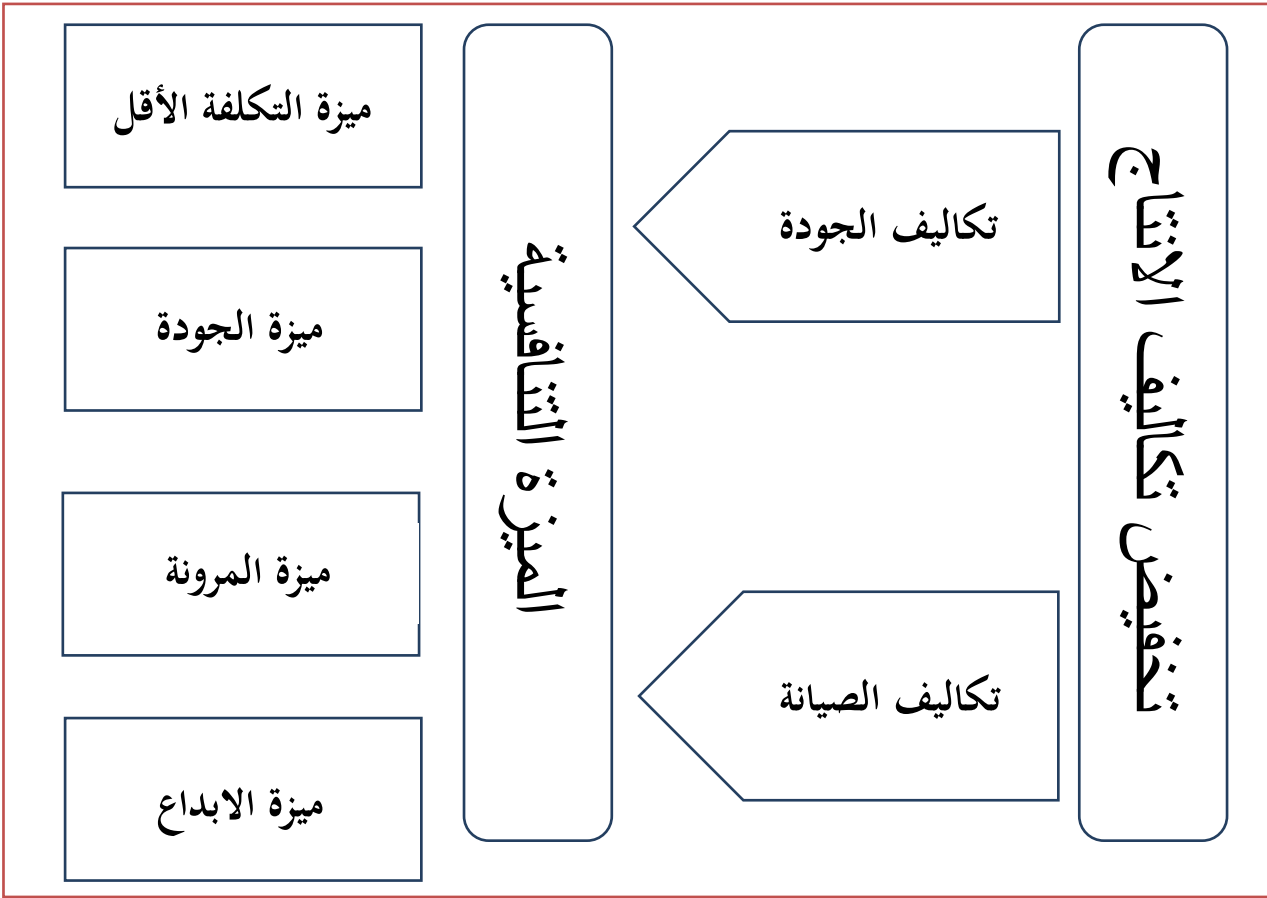
- بعد تكاليف الجودة؛
- بعد تكاليف الصيانة.

2-المتغير التابع:

ويتمثل في الميزة التنافسية وتنقسم هي الأخرى إلى أربعة أبعاد هي:

- بعد التكلفة الأقل؛
- بعد الجودة؛
- بعد المرونة؛
- بعد الابداع.

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

I- مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

- الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الأكاديميين والاقتصاديين، كما أنه يتناسب ويخدم مجال التخصص المتمثل في إدارة الإنتاج والتمويل؛
- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع العلمية.

V- أهداف الدراسة:

- إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة؛

- معرفة العلاقة بين تخفيض تكاليف الإنتاج والمدخلين تكاليف الجودة وتكاليف الصيانة وانعكاساتها على بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية؛
- محاولة تأكيد الدور الفعال الذي يقوم به تخفيض تكاليف الإنتاج كأحد عوامل التفوق التنافسي وكإستراتيجية ناجحة من طرف المؤسسات الصناعية أمام المنافسين؛
- التعرف على واقع تطبيق تخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة محل الدراسة في بناء الميزة التنافسية؛
- تقييم أثر تطبيق تخفيض تكاليف الإنتاج على الميزة التنافسية؛
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها إعطاء بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.

VI - أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم المؤسسات الصناعية على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد إزاء تكاليفها الانتاجية.

- الاهتمام العالمي الواسع بتخفيض تكاليف الإنتاج واستراتيجيات إدارتها والمنافع التي تعكسها على المؤسسات الصناعية.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين تخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية.
- توضيح مدى مساهمة أبعاد تخفيض تكاليف الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.
- أهمية نتائج الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.
- حاجة المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية لتخفيض تكاليف الإنتاج والمنافع المترتبة عليها للدولة والمؤسسة.
- بيان الدور الذي يمكن أن يؤديه تخفيض تكاليف الإنتاج في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مما يكسبها القدرة في الدخول إلى سوق المنافسة العالمية.

VII - حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية، تتمثل الحدود المكانية للمؤسسات عينة الدراسة، أما الحدود الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وكما يلي:

- الحدود المكانية: مؤسسة AGRODIV وحدة المسيلة.

- الحدود الزمانية: امتداد فترة إعداد الدراسة من مطلع شهر أبريل 2019 إلى غاية منتصف شهر ماي من نفس السنة.

VIII - منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، نحاول استخدام المناهج المستخدمة في الدراسات الاقتصادية وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون منهاجاً وصفيًا، يمكن من خلاله توضيح جوانب الموضوع النظرية من خلال تجميع المعلومات وتنظيمها والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بتخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية بالاعتماد على الدراسات السابقة هذا بالنسبة للفصل النظري، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الثاني لأنه يوافق طبيعة موضوع الدراسة.

IX - صعوبات الدراسة:

- الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية، ويعود ذلك لقلّة المراجع الحديثة بنفس موضوع دراستنا على حد علم الباحث؛
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إنشغال الكوادر من الإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة.

X - مرجعية الدراسة:

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع لا بد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سيتم في هذا الموضوع عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

أولاً- دراسة (وادي، أمل إبراهيم أحمد، 2011) بعنوان "أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في خفض تكاليف الإنتاج"، تناول البحث أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في خفض تكاليف الإنتاج في ظل المنافسة المتزايدة وتعدد السلع مما يتطلب ضرورة الإهتمام بتخطيط تكلفة المنتج ومحاولة خفضها حتى يمكن بيعه بسعر مناسب في السوق وحتى تتمكن المنشأة من البقاء والإستمرار، لقد أثبتت نتائج البحث صحة جميع الفرضيات . توصل البحث إلى عدة نتائج منها.1 : إن أسلوب التكلفة المستهدفة هو أسلوب لتخطيط التكلفة وليس لرقابتها حيث يوفر إستخدام معلومات التكاليف المتاحة لخفض التكاليف ومن ثم فإن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المنشآت الصناعية عموماً والشركة العربية السودانية للزيوت النباتية المحدودة على وجه الخصوص يؤثر على خفض تكاليف الإنتاج. 2 . يوفر تطبيق الأساليب المحاسبية الحديثة والتي من أهمها أسلوب التكلفة على أساس النشاط كأسلوب مدعم للتكلفة المستهدفة معلومات مهمة تساعد الإدارة في تخفيض تكاليف الإنتاج كما يساهم في مواكبة التطورات الحديثة والتفاعل مع التغيرات المستمرة. 3 . يحقق استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وما يدعمه من أساليب حديثة في تطوير الأداء من خلال التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن ثم يدعم الربح المستهدف.

ثانيا- دراسة (الزير, مالك عبد الله عثمان، 2013) بعنوان "أثر تخفيض التكاليف على دعم الميزة التنافسية" تتمثل مشكلة البحث في عدم اهتمام ادارة بعض القطاعات الصناعية السودانية بمدخل تخفيض التكاليف,الذى يؤثر على زيادة الارباح وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كان من اهم النتائج مايلي :ان وجود عمالة ماهرة ومدربة بالمنشآت الصناعية يقلل من الوقت الضائع في كافة مراحل الانتاج ممايؤدى الى زيادة الانتاجية وتدعيم الميزة التنافسية .أن الرقابة على تكلفة المواد الخام بالمنشآت الصناعية تعمل على خفض تكلفة الفحص والاختبار ممايؤدى الى خفض التكاليف الكلية وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية .أن المعلومات التى يقدمها نظام محاسبة التكاليف بالمنشآت الصناعية تساعد في تحقيق رقابة استخدام الموارد ومتابعة نشاط العاملين مما يؤدى إلى تقليل التكلفة عن طريق القضاء على الهدر وبالتالي قدرة المؤسسة على المنافسة .أن المعلومات التى يقدمها نظام محاسبة التكاليف تساعد الإدارة في عملية المفاضلة بين بدائل التكلفة المتاحة ممايؤدى إلى زيادة الميزة التنافسية.

ثالثا- دراسة (ابراهيمية ابراهيم، 2011) مقالة "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية " تناولت دراسة مدى التأثير الذي تحققه تدنية تكاليف المؤسسة في تحسين قدرتها التنافسية، وذلك في ظل التغيرات المستمرة والتحويلات التي فرضتها المنافسة الحالية، والتي بدورها أصبحت تفرض على المؤسسات ضرورة العمل بجدية وباستمرار، وكذا تحسين طرق التسيير من أجل الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها قصد مواجهة منافسيها الحاليين والمرتبين.

رابعا- دراسة (عثمان بودحوش، 2008) بعنوان "تخفيض التكاليف كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية " هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أحد أهم العناصر الذي ظل يشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية، في حين لا يزال يمثل شبحا يهدد المؤسسات الجزائرية، بغية تحسيس هذه الأخيرة بمدى أهميته في ظل اقتصاد السوق وتحرر المنافسة، وخلصت الدراسة إلى أنه من جملة ما يمليه اقتصاد السوق أن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد، فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يطبق بكفاءة وجدية.

XI- هيكل الدراسة:

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية، فقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:
الفصل الأول خصص للجانب النظري للدراسة حيث تم تقسيمه لثلاثة مباحث، المبحث الأول كان بعنوان -مدخل تخفيض تكاليف الإنتاج والذي بدوره تناولنا فيه ثلاثة مطالب، المطلب الأول ماهية التكلفة، المطلب الثاني طرق حساب التكاليف، المطلب الثالث مداخل تخفيض التكاليف، أما المبحث الثاني فكان بعنوان -الميزة التنافسية، حيث تناولنا فيه أربعة مطالب، المطلب الأول مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، المطلب الثاني من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، المطلب الثالث معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، المطلب الرابع محددات وأبعاد الميزة التنافسية، في الأخير المبحث الثالث بعنوان تأثير تكاليف الإنتاج على الميزة التنافسية، احتوى خمسة مطالب، المطلب الأول استراتيجية التكلفة، المطلب الثاني اقتصاديات منحتى الخبرة، المطلب الثالث سياسة التسعير والأهداف الإستراتيجية، المطلب الرابع استراتيجيات التسعير والتكلفة، في الأخير المطلب الخامس نتائج ومخاطر استراتيجيات التكلفة
أما الفصل الثاني، فكان بعنوان الجانب التطبيقي للدراسة، تم تخصيصه للدراسة التطبيقية فقسمنها إلى ثلاثة مباحث الأول تم التطرق فيه إلى منهج الدراسة التطبيقية والتعريف بميدانها، وتم تخصيص المبحث الثاني لتحديد مجتمع عينة الدراسة، طريقة جمع المعطيات،

مقدمة

الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض النتائج المتوصل لها ولاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم استعراض ما توصلنا له من اقتراحات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لتخفيض

تكاليف الإنتاج والميزة

التنافسية

تمهيد

يعتبر عنصر التكلفة على اختلاف نوعه سواء كان مواد خام أو يد عاملة أو مصاريف أخرى التي تدخل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في مكونات المنتج من العناصر الأساسية التي لا تستطيع المؤسسة التخلي عنها.

كما أن تحديد سعر هذا المنتج أو الخدمة المقدمة بمواصفات تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية يكون انطلاقاً من عوامل عديدة لعل أبرزها التكلفة التي تحملتها المؤسسة طيلة العملية الإنتاجية التي مر بها هذا المنتج أو الخدمة.

ومن أجل توضيح ذلك سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: مداخل تخفيض تكاليف الإنتاج
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: تأثير تكاليف الإنتاج على الميزة التنافسية

المبحث الأول: مداخل تخفيض تكاليف الإنتاج

المطلب الأول: ماهية التكلفة

1- تعريف التكاليف:

هي المبلغ أو المبالغ التي يعبر عنها بالوحدات النقدية المدفوعة نقداً أو المتمثلة في بعض الأصول المستنفذة أو التزام قائم يتعلق بخدمات أو بضائع تم الحصول عليها، أو أنه متوقع الحصول عليها في المستقبل.¹

كما عرفت بأنها تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية حاضرة أو مستقبلية، هي استنفاد الموارد المتاحة للحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر أو المستقبل.²

كما تعرف بأنها تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل في سبيل الحصول على أصول وصلت بالفعل إلى مقر الشركة لذلك يكون توقيت الحصول على المنافع هو مدى زمني تكون حدوده في الحاضر والمستقبل ويتوقف ذلك على نسبة المنافع المستنفذة في الحاضر إلى إجمالي المنافع المتوقعة من هذه الأصول.³

يرى الباحث أن جميع المصطلحات المحاسبية للتكلفة أنها تضحية اختيارية وأحيانا إجبارية بموارد اقتصادية وذلك في سبيل الحصول على أصول موجودة حالياً أو لإيجادها مستقبلياً في المؤسسة للحصول على منافع في الحاضر والمستقبل أو في الحاضر فقط، وقد تكون المنافع اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وأحيانا تكون التضحية إجبارية ودون منفعة.

2- أغراض قياس التكلفة :

تمثل أغراض قياس التكلفة فيما يلي:⁴

- ✓ قياس تكلفة الإنتاج بهدف تقويم المخزون وتحديد الأرباح وإعداد القوائم المالية: يتطلب إعداد القوائم المالية الضرورية تحديد قيمة المخزون في تاريخ الميزانية وكذلك قياس الربح عن الفترة التي تنتهي في ذلك التاريخ، أي ضرورة التمييز بين تكاليف المنتج وتكاليف الفترة؛
- ✓ قياس التكلفة لأغراض التخطيط: عند قياسها الاهتمام بدراسة سلوك عناصر التكلفة ومدى ارتباطه بمستويات النشاط المختلفة؛
- ✓ قياس التكلفة لأغراض الرقابة وتقييم الأداء: يعتبر أحد الأغراض الأساسية لحاسبة التكاليف والتي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة نظراً لما تتطلبه المنافسة الشديدة بين المنشآت وضرورة تخفيض التكاليف مع المحافظة على مستويات عالية للجودة؛
- ✓ قياس التكلفة لأغراض اتخاذ القرارات: الاهتمام بقياس التكلفة التي يمكن أن تؤثر في القرار لذلك نميز دائماً بين تلك التكلفة التي يطلق عليها تكلفة ملائمة تلك التي يطلق عليها غير ملائمة.

¹ سامي محمد الوقاد، الأصول المحاسبية والأسس العلمية في محاسبة التكاليف المدخل النظري والتطبيقي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 27.

² غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 27.

³ عبد الحي مرعي، إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 13.

⁴ زينب محمد محرم، محمد محمد عبد الغني، نظم التكاليف في المنشآت الصناعية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1994، ص 19.

يرى البحث أن أغراض قياس التكلفة جميعها تدور حول الرقابة على التكاليف وأسباب حدوثها، وتقييم الأداء المالي والتخطيط وصنع القرارات الإدارية اللازمة عند وضع السياسات اللازمة لنشاط المنشأة ومعرفة مدى تحقيق الاهداف والخطط الموضوعة ومعرفة الموقف المالي للمنشأة من ربح أو خسارة عن الفترة المعنية.

3-أنواع التكاليف

إن تحديد أنواع التكاليف حسب أسس التبويب المختلفة يتمثل فيما يلي¹:

3-1 تبويب عناصر التكاليف حسب علاقة العنصر بالسلعة المنتجة (وحدة الإنتاج):

✓ **التكاليف المباشرة:** هي عناصر التكاليف التي يمكن ربطها أو تخصيصها ماديا أو ماليا بسهولة وبشكل مباشر لوحدة التكلفة، ومن أمثلتها القطن في صناعة الغزل، الأخشاب في صناعة الأثاث، الصلب في صناعة السفن، أجور عمال الإنتاج... ويطلق على مجموع التكاليف المباشرة مصطلح التكاليف الأولية.

✓ **التكاليف غير المباشرة:** هي عناصر التكاليف التي يمكن ربطها أو تخصيصها ماديا أو ماليا بسهولة وبشكل مباشر لوحدة التكلفة، هذه التكاليف تعتبر غير مباشرة إما لأنها تنفق من أجل المؤسسة ككل، أو لأن محاولة تخصيصها بشكل مباشر سوف تحمل المنشأة نفقات لا تبررها درجة الدقة في البيانات الناتجة عن عملية التخصيص، نظرا لعدم أهميتها النسبية و من أمثلة التكاليف غير المباشرة: مجموع مستلزمات السلعية الفرعية، دور مشرفي العمال، الإضاءة، الإيجار، التأمين على الأصول، وقد تدخل بعض المواد بشكل مباشر في تركيب المنتج النهائي، لكن نظرا لانخفاض أهميتها النسبية تعتبر تكلفة غير مباشرة مثل المسامير في صناعة الأثاث.

✓ **التكاليف الصناعية غير المباشرة:** تضم هذه المجموعة جميع عناصر التكاليف الصناعية فيما عدا المواد المباشرة والأجور المباشرة ويتم تبويبها إلى الآتي²:

1- المواد غير المباشرة: وتشمل هذه المجموعة المواد التي يمكن تتبعها وتخصيصها على وحدات الإنتاج مثل: مواد الصيانة وقطع الغيار.

2- الأجور غير المباشرة: وتشمل أجور العمال الذين يعملون بصورة مباشرة على الوحدات المنتجة مثل: أجور المشرفين والمهندسين

3- المصروفات الأخرى: و تشمل المصروفات الصناعية التي تتحملها المنشأة في سبيل القيام بمهمتها الصناعية ولم تدرج ضمن المجموعتين السابقتين، وتمثل هذه التكاليف خدمات مشتركة مثل الكهرباء والهاتف.

3-2 التبويب على أساس وظيفة عنصر التكلفة في المؤسسة:

يتمثل تبويب التكاليف على أساس وظيفة عنصر التكلفة فيما يلي³:

✓ **التكاليف الإنتاجية:** هي مجموع النفقات من مواد وعمل وخدمات صناعية تنفق على السلعة أو الخدمة خلال مرحلة الإنتاج و تشمل:

¹ أحمد محمد زامل، المحاسبة الادارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، معهد الادارة العامة، الرياض، 2000، ص 105.

² محمد تيسير، عبد الحكيم الرجبي، مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية، عمان، 1999، ص 38.

³ المرجع نفسه، ص 39.

- أ- تكاليف المواد المستخدمة في الإنتاج من مواد مباشرة خام أو نصف مصنعة أو مواد غير مباشرة.
- ب- تكاليف العمل والأجور المتعلقة بالعاملين في الإنتاج مباشرة مثل العمال الذين يعملون على آلات المصنع أو في مجالات الخدمات الإنتاجية مثل العاملين على صيانة آلات المصنع أو على حراسة المصنع.
- ت- تكاليف التصنيع غير المباشرة وهي نفقات إنتاجية لا يمكن ربطها بسلعة معينة مثل إيجار المصنع والتأمين على المصنع.
- ✓ **التكاليف التسويقية:** وهي مجموعة النفقات المتعلقة بعملية البيع والتوزيع وتشمل عمليات تخزين المواد تامة الصنع والإعلان والترويج والبيع والنقل والتوزيع والتغليف.
- ✓ **التكاليف الإدارية:** هي مجموعة النفقات المتعلقة بإدارة المنشأة مثل: التأمين على مباني الإدارة، أتعاب مدققي الحسابات، رواتب الموظفين في الدائرة المالية.

3-3 تبويب التكاليف لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية:

يتمثل تبويب التكاليف لأغراض اتخاذ القرار فيما يلي¹:

- ✓ **التكلفة الملائمة (المناسبة):** هي التكاليف التي ستتأثر أو تختلف باختلاف القرار الذي تتخذه الإدارة.
 - ✓ **التكاليف غير الملائمة:** هي التكاليف التي لن تتأثر أو لن تختلف باختلاف القرار الذي تتخذه الإدارة.
- هنالك عدة أنواع من التكاليف الملائمة يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم البديل المقترح وهي:
- ✓ **التكلفة التفاضلية (الممكن تجنبها):** هي التي يتغير مقدارها من تصرف بديل لآخر ولا يرتبط هذا التغيير بالزمن كما هو الحال في المحاسبة المالية ولكنه يرتبط بموضوع القرار، ومن ثم فإنها ملائمة لاتخاذ القرارات المختلفة، ولا يختصر المفهوم التفاضلي على بنود التكاليف فقط، فقد يتم استخدامه لتحديد الإيراد التفاضلي والإنتاج التفاضلي والجودة التفاضلية وغير ذلك من الاستخدامات.
 - ✓ **تكلفة الفرصة البديلة:** هي قيمة المزايا أو العوائد التي يضحى بها بسبب رفض أحد البدائل و اختيار بديل آخر.
 - ✓ **التكلفة المستغرقة:** وهي التكاليف التي تستغرق في استثمار الأصول مثل الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة ولا يمكن استرداد هذه الأصول إلا باستعمال الأصل خلال عمره الإنتاجي حيث يتم احتساب استهلاك أو إطفاء هذه الأصول.
 - ✓ **التكاليف المضافة:** هي التكاليف التي تمثل الزيادة الكلية التي تترتب عليها زيادة حجم الإنتاج معين.
 - ✓ **التكلفة الحدية:** هي التي تمثل الزيادة في التكاليف الكلية التي تترتب على زيادة حجم الإنتاج بوحدة واحدة.
 - ✓ **التكاليف القابلة للرقابة:** هي التي تمثل عناصر التكاليف التي تكون خاضعة لرقابة شخص مسئول يكون قادر على التأثير في مقدارها لذلك يحاسب على الانحراف فيها.
 - ✓ **التكاليف غير قابلة للرقابة:** هي التي تمثل عناصر التكاليف التي تكون غير خاضعة للرقابة.

4-3 التقسيم الطبيعي (النوعي) للتكاليف:

يتمثل التقسيم النوعي للتكاليف في الآتي²:

¹ محمد العناني، محاسبة التكاليف: مبادئ-تطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص36.

² المرجع نفسه، ص 37.

- ✓ **تكلفة مرتبطة بكافة عناصر المواد:** هي جميع أنواع المواد والمستلزمات سواء كانت تكلفة المواد الأولية والخامات (تكلفة مواد مباشرة) وتكلفة قطع الغيار والمهمات (تكلفة المواد غير المباشرة)
- ✓ **تكلفة مرتبطة بكافة عناصر العمل:** هي التي تشمل كل أنواع العمالة سواء تكلفة العمالة الفنية الماهرة ذات الكفاءة (تكلفة اجور مباشرة)، وعمالة الخدمات المساعدة كرجال الصيانة والاشراف ومهندسي المصنع ورجال البيع والإدارة (تكلفة غير مباشرة).
- ✓ **تكلفة مرتبطة بكافة عناصر الخدمات:** وتشمل جميع أنواع الخدمات سواء كانت تكلفة الخدمات الانتاجية مثل صيانة واهلاك الآلات، الخدمات التسويقية مثل اهلاك سيارات البيع والخدمات الإدارية والتمويلية مثل إهلاك مباني الإدارة والأثاث وفوائد القروض.

3-5 تقسيم التكاليف من حيث قابليتها للتخزين:

يشتمل تقسيم التكاليف من حيث قابليتها للتخزين في الآتي:

- ✓ **تكلفة قابلة للتخزين (تكلفة المنتج):** هي تكاليف قابلة للتخزين بطبيعتها وبالتالي يمكن أن تؤثر في كل من قائمة الدخل (تكلفة الانتاج التام المباع خلال الفترة) والذي يمثل تكلفة البضاعة المباعة، وكذلك يمكن أن تؤثر في قائمة المركز المالي (تكلفة النتاج التام غير المباع) والذي يمثل تكلفة المخزون في نهاية الفترة؛
- ✓ **تكلفة غير قابلة للتخزين (تكلفة الفترة):** هي تكاليف غير قابلة للتخزين بطبيعتها وبالتالي لن تؤثر في قائمة المركز المالي بل تعتبر تكاليف تخص الفترة تظهر بالكامل في قائمة الدخل، وتمثل في تكلفة النشاط البيعي والتكاليف الإدارية والتمويلية.

3-6 تقسيم التكاليف من حيث توقيت احتسابها:

يشتمل تقسيم التكاليف من حيث توقيت احتسابها في الآتي¹:

- ✓ **تكلفة تاريخية:** هي التي حدثت بالفعل خلال الفترات السابقة؛
- ✓ **تكلفة فعلية:** هي التي حدثت بالفعل خلال الفترة الحالية.
- ✓ **تكلفة تقديرية:** هي التي يمكن أن يتوقع ان تحدث مستقبلا، يتم احتسابها استنادا إلى الخبرة السابقة والتقدير الشخصي؛
- ✓ **تكلفة معيارية:** هي التي يجب أو ينبغي ان تحدث مستقبلا، يتم احتسابها استنادا على خبرة وتجارب هندسية معملية وعملية مع مراعاة كافة الاعتبارات الأخرى.

3-7 تبويب التكاليف على اساس العلاقة بالتغيرات في حجم الانتاج:

يشتمل تبويب التكاليف من حيث العلاقة بالتغيرات في حجم الانتاج في الآتي²:

- ✓ **التكاليف المتغيرة:** هي تكاليف التي تتغير إجمالا مع التغيرات في حجم الإنتاج بنسبة ثابتة؛

¹ ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص 39-41.

² المرجع السابق، ص 40.

✓ **التكاليف الثابتة:** هي التكاليف التي لا تتغير إجمالاً مع التغيرات في حجم الإنتاج في حدود مدى إنتاجي معين (الطاقة المتاحة) وبالتالي ينخفض متوسط تكلفة الوحدة من هذه التكاليف كما زاد حجم الإنتاج والعكس صحيح؛

✓ **التكاليف المختلطة:** هي التي بها شق متغير وشق ثابت هي التي تتغير مع التغير في حجم الإنتاج ولكن ليس بنفس النسبة وإنما في نفس الاتجاه.

3-8 تبويب التكاليف على اساس العلاقة بالأقسام:

يتمثل تبويب التكاليف على أساس العلاقة بالأقسام التي تجرى فيها العملية الصناعية الخاصة بتحويل المادة الخام أو الأجزاء النصف مصنعة إلى إنتاج تام جاهز للبيع، وتنقسم إلى نوعين هما:¹

✓ **تكاليف الأقسام:** هي التكاليف الصناعية الخاصة بالقسم نفسه وهي مباشرة على القسم بمعنى أن وجودها بوجود القسم كما أن قيمتها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى النشاط المصنع.

✓ **تكاليف عامة:**

✓ هي تكاليف خاصة بالمصنع ككل ولا تخص قسم معين بذاته مثل إيجار مباني المصنع.

3-9 تبويب التكاليف على اساس العلاقة بالفترة المحاسبية:

يشتمل تقسيم التكاليف على أساس العلاقة بالفترة المحاسبية في الآتي:²

أ- **تكاليف رأس مالية:** هي عناصر التكاليف التي يمتد أثرها لأكثر من فترة محاسبية، فهي مجموعة من الخدمات المتجمعة التي ينتظر أن تستفيد منها المنشأة في المستقبل لتحقيق أهدافها؛

ب- **تكاليف إيرادية:** هي التكاليف المستنفدة في مزاولة النشاط العادي للمنشأة خلال الفترة.

يرى الباحث أن تصنيفات التكاليف تدور حول العلاقات التي تربط فيما بين عناصر التكاليف وبين السلع المنتجة، ووظيفة عنصر التكلفة، ومدى مساهمة عنصر التكاليف ومدى صلاحيتها في اتخاذ القرارات الإدارية، ومدى قابليتها للتخزين، وأسس زمن احتسابها، والعلاقة بالمتغيرات في حجم الإنتاج، والعلاقة بالأقسام، والفترة المحاسبية أي تكاليف إيرادية وتكاليف رأس مالية.

4- سعر الكلفة:

سعر التكلفة هو "مجموعة التكاليف التي أنفقت على المنتج أو الخدمة من بداية العملية إلى غاية البيع".³ ويعرف أيضاً على أنه "مجموع التكاليف التي يتكلفتها منتج معين أو خدمة مقدمة انطلاقاً من عملية إعدادها إلى غاية وصولها إلى المرحلة النهائية".⁴

وتختلف عناصر سعر التكلفة من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة هذه الأخيرة كما يلي:

سعر التكلفة لمختلف المؤسسات حسب طبيعتها ما يلي:¹

¹ أحمد حسين علي حسين، محاسبة التكاليف الصناعية، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص 19-23.

² عبد الحفي مرعي واخرون، مرجع سابق، ص 14.

³ بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2004، ص 32.

⁴ ناصر دادي عدون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 41.

1- سعر التكلفة في المؤسسات التجارية: يتكون من العناصر التالية:

$$\text{سعر التكلفة} = \text{تكلفة شراء البضاعة} + \text{مصاريف التوزيع} + \text{مصاريف الملحقه بالبيع}$$

2- سعر التكلفة في المؤسسات الصناعية:

$$\text{سعر التكلفة} = \text{تكلفة إنتاج المنتجات المباعة} + \text{مصاريف التوزيع} + \text{مصاريف الملحقه بالبيع}$$

5-العناصر المكونة لسعر التكلفة:

يتكون سعر التكلفة من عدة تكاليف أهمها:²

تكلفة الشراء: تتكون من سعر الشراء زائد كل المصاريف التي ترافق العملية (حتى تخزين البضاعة)، المصاريف الإضافية

للشراء تشمل:

- مصاريف النقل؛

- حقوق الجمركة؛

- المصاريف التي يتم دفعها للغير حتى تصل المواد للمؤسسة.

تكلفة الإنتاج: تتكون من:

- تكلفة شراء المادة الأولية المستهلكة في ورشات التحويل أو الإنتاج؛

- الأعباء المباشرة وغير المباشرة لخاصة بالتحويل أو الإنتاج.

تكلفة التوزيع: تضم كل الأعباء الخاصة بعملية التوزيع وتمثل أساسا في

- مصاريف تخزين المنتج النهائي؛

- مصاريف النقل والإرسال؛

- مصاريف الإشهار؛

- مصاريف المرتبطة بمصلحة البيع.

المطلب الثاني: طرق حساب التكاليف

من أجل تحميل التكاليف هناك طرق تقليدية وطرق حديثة حيث سوف نتناول ملخصا عن الطرق التقليدية أما الطرق

الحديثة فسوف نتطرق إليها بنوع من التفصيل.

1-الطرق التقليدية لحساب التكاليف:

لقد ظلت النظم التقليدية المستخدمة في محاسبة التكاليف هي الأسلوب الأمثل لعدد من العقود وهي النظام وهي النظام

والأسلوب الأكثر شيوعا والذي يقوم على تخصيص التكاليف غير المباشرة المحملة بحيث تصب كلها في مراكز الإنتاج.

¹ بوعقوب عبد الكريم، مرجع سابق، ص32.

² مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص28.

1-2-2-1- تقييم طريقة التحميل العقلاني:¹

• **مزايا الطريقة:** من أهمها:

- ✓ أسعار التكلفة وفق هذه الطريقة تكون مستقرة إلا إذا تغيرت التكلفة المتغيرة للوحدة أو الثابتة؛
- ✓ تجمع إلى حد ما بين مزايا طريقة الأقسام المتجانسة وطريقة التكلفة المتغيرة؛
- ✓ سهولة تحديد سعر البيع من خلال الثبات النسبي لتكلفة الوحدة.

• **عيوب الطريقة:** من أبرزها ما يلي:

- ✓ عدم تقييم المخزون بصفة حقيقية؛
- ✓ صعوبة تحديد أحجام النشاطات العادية لعدد المراحل الإنتاجية؛
- ✓ صعوبة التمييز بين الأعباء الثابتة والمتغيرة.

1-3-3-1- طريقة التكلفة المتغيرة:

1-3-3-1- تعريف طريقة التكلفة المتغيرة:

هي طريقة تفيد في دراسة وتحليل العلاقة بين حجم المبيعات والربح مع التركيز على المرودية وحدود الربح في تحليلها، وتعتمد هذه الطريقة على تحميل المنتج بنصيبه من التكاليف المتغيرة فقط، أما التكاليف الثابتة فتحمل في نهاية الفترة إلى حساب الأرباح والخسائر.²

1-3-3-2- تقييم طريقة التكلفة المتغيرة:

• **مزايا الطريقة:** نذكر من أهمها:³

- ✓ تساعد الإدارة عند قيامها بعملية التسعير، بحيث تكون التكاليف المتغيرة هي الحد الأدنى لسعر البيع؛
- ✓ تقدم المعلومات للقيام بتحليل التعادل وحساب هامش المساهمة؛
- ✓ تتسم بدرجة عالية من الثبات من فترة لأخرى لعدم تأثرها بالتغير في حجم النشاط؛
- ✓ تقدم للإدارة معلومات ملائمة من أجل اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة.

• **عيوب الطريقة:** وتتمثل في:⁴

- ✓ تجاهل التكاليف الثابتة والتي تمثل جزءا من تكاليف المنتج؛
- ✓ صعوبة الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة؛
- ✓ اعتماد التكاليف المتغيرة في تحديد تكلفة الإنتاج وتقييم المخزون لا تتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛

¹ وحيد عتروس، مرجع سابق، ص22.

² حابي أحمد، دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطرق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص53.

³ ناريمان إبراهيم صباح، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 35-34.

⁴ المرجع نفسه، ص35.

- ✓ هذه الطريقة تفترض ثبات أسعار عوامل الإنتاج وأسعار البيع، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا في المدى القصير، حيث أن حالة السوق تتغير وهذه التغيرات تؤثر على ناتج الربح الحدي للمنتجات؛
- ✓ لا يساعد الإدارة في عملية التسعير أو في عملية التخطيط طويل الأجل.

1-4-4-1- طريقة التكاليف المعيارية:

1-4-4-1-1- تعريف طريقة التكلفة المعيارية:

- التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة مسبقا، ذات ميزة معيارية تسمح بتقييم الأداء داخل المؤسسة لفترة معينة.¹ كما تعرف أيضا على أنها برنامج مثالي ودقيق يهدف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.²

1-4-4-2- تقييم طريقة التكاليف المعيارية

• مزايا الطريقة: من بينها:³

- ✓ العمل على تحسين شروط الاستغلال بناء على تحليل الانحرافات؛
- ✓ تزويد الإدارة بتقارير دورية عن الوضعية ومستوى الأداء والانحرافات المسجلة، وذلك لاتخاذ القرارات الصائبة؛
- ✓ المساعدة في وضع الموازنات التقديرية؛
- ✓ الحصول على معلومات فورية عند الحاجة إليها، وهذا ما يمكن إدارة المؤسسة من إعداد قوائم التكاليف ومراقبة سير النظام الإنتاجي.

• عيوب الطريقة: من بينها ما يلي:⁴

- ✓ صعوبة تطبيق أسلوب التكاليف المعيارية في الوحدات التي لا تنتج إنتاجا نمطيا وفي بعض الأنشطة الخدمية؛
- ✓ أسلوب الرقابة عن طريق التكاليف المعيارية يصبح غير مجديا إذا لم راعى الدقة في وضع المعيار؛
- ✓ إذا لم تراعى الدقة في تحديد الانحرافات وأسبابها الحقيقية فان ذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة؛
- ✓ اختيار أسلوب التكاليف المعيارية في حال عدم مراعاة النواحي السلوكية في تطبيق التكاليف المعيارية؛
- ✓ هذه الطريقة تهتم بالرقابة على التكاليف فقط، ولا تهتم بالرقابة على الإيرادات، لذا يجب الاستعانة بأسلوب الموازنات التقديرية من أجل الرقابة على الإيرادات ووضع تقديرات لها.

2- الطرق الحديثة لحساب التكاليف

- نظرا لعيوب الطرق التقليدية لنظام التكاليف ظهرت طرق حديثة تعمل على عقلنة التكاليف، ومن أهمها: طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وطريقة التكلفة المستهدفة.

¹ مرابطي نوال، مرجع سابق، ص 145.

² عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2008، 2007، ص 42.

³ حابي احمد، مرجع سابق، ص 59.

⁴ هاشم أحمد عطية، محمد محمود عبد ربه محمد، دراسات في المحاسبة المالية محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 350.

³ محمد سامي رياض، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 269.

2-1-1- طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC :

2-1-1- مفهوم طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC

تعرف طريقة ABC على أنها: " طريقة لتوزيع التكاليف تعتمد على فكرة لربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم فيها هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة و المنتج النهائي لتحقيق رقابة أفضل على الأنشطة و الموارد الإنتاجية والطاقة المتاحة وكيفية استغلالها.

وتعرف أيضا بأنها" مدخل لتخصيص التكاليف غير المباشرة، حيث يحدد الأنشطة المنجزة في الأقسام المختلفة، ويوضح كيف استهلكت هذه الأنشطة الموارد، وما هي المسببات التي أنشأت الحاجة للأنشطة.¹

تعرف أيضا "بأنها نظام يركز على تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأنشطة الفرعية واعتبارها موقع التكلفة الأساسي".

2-1-2- تقييم طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC

• مزايا الطريقة:²

- ✓ التحسين المستمر وتجاوز جميع العيوب المرتبطة بنظام التكاليف التقليدي، حيث إن أفضل الأساليب لتحسين الأداء هو تحليل الأنشطة والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة؛
- ✓ يساعد على تخفيض التكاليف من خلال تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط، وإلغاء الأنشطة ذات التكلفة العالية وغير الضرورية واختيار الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة؛
- ✓ تساعد الإدارة على التخلص من المنتجات أو العملاء الأقل ربحية؛
- ✓ الرقابة على التكاليف عن طريق التحديد الدقيق للأنشطة المتسببة في هذه التكاليف؛
- ✓ يساهم في تحقيق ميزة استراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ يساعد على اتخاذ قرارات إدارية من خلال التحديد الدقيق لتكاليف المنتجات، وبالتالي اتخاذ قرارات تتعلق بالتوقف عن إنتاج منتج معين أو التوسع في إنتاجه.

• عيوب الطريقة:

على الرغم من المزايا التي تتمتع بها طريقة ABC إلا أنها لا تخلو من العيوب والانتقادات الموجهة لها، ومن هذه العيوب نذكر ما

يلي:³

- ✓ تطبيقها مكلف ومعقد، حيث هناك صعوبة في تحديد الأنشطة واختيار المسببات ونجاحها مرتبط بقبول المستخدمين لها؛

² صباح فوزي صالح، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص41.

³ اشرف عزمي مسعود ابو مغلي، اثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة ABC في تعظيم لربحية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008، ص20.

- ✓ إن تطبيقها يتعارض مع بعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها كمبدأ الحيطة والحذر، مبدأ القابلية للتحقق، وبالتالي يجب على أي مؤسسة عند تطبيق هذه الطريقة، تصمم نظامين الأول للاستخدام الداخلي، والثاني للاستخدام الخارجي (التقارير المالية)، وهذا مكلف جدا؛
- ✓ يرتكز نظام ABC على القرارات الإستراتيجية في الأمد طويل الأجل بينما تحتاج المؤسسات أيضا إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد قصير الأجل؛
- ✓ يستبعد هذا النظام بعض التكاليف المرتبطة بمنتجات معينة من التحليل، مثل: التسويق، الإعلان، البحوث والتطوير، ولذلك يجب على هذا النظام تعديل التحليل كي يتضمن مثل هذه التكاليف وذلك للتوصل إلى التكلفة الكلية للمنتج.

2-2- أسلوب التكلفة المستهدفة:

2-1- تعريف أسلوب التكلفة المستهدفة:

تعددت المفاهيم والتعريفات، ولم يتفق الكتاب والباحثين على تعريف محدد لأسلوب التكلفة المستهدفة، ومن بين التعريفات ما يلي:

فأسلوب التكلفة المستهدفة هو "بمثابة برنامج متكامل لخفض التكاليف والإدارة الاستراتيجية للأرباح وليس مجرد آلية مبسطة لخفض التكاليف ولكنها نظام للإدارة الإستراتيجية للأرباح".¹

"فهو عملية تحديد أقصى تكاليف مسموح بها لمنتج جديد وعبر تطوير نموذج أولي يمكن أن يقدم التكلفة القصوى المستهدفة".²

أيضا يعرف بأنه "أسلوب المؤسسة في تصميم منتجاتها بما يلي رغبات الزبائن وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح، وذلك ضمن مدى معين من خلال الاستهداف للتكلفة".³

كما ينظر له بأنه "الجهد المبذول في مراحل التخطيط والتطوير لبلوغ هدف تكلفة محدد من طرف الإدارة. ويستعمل هذا الجهد لامتناس الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المقدرة بأفضل تصميم وأفضل خصائص للمنتج والهدف النهائي هو السماح للمنتج بتحقيق أهداف ربح خلال كامل حياته التجارية".⁴

"إذن أسلوب التكلفة المستهدفة هو نظام يساعد على تخفيض التكاليف في مرحلة التصميم للمنتج الجديد أو عند تغيير نموذج التصميم للمنتج الحالي بالكامل أو عند إجراء تعديل جزئي على النموذج".

أما التكلفة المستهدفة للوحدة" فهي التكلفة التقديرية في المدى الطويل للوحدة من المنتج (أو الخدمة)، التي تساعد المؤسسة في الحصول على الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف".⁵

2-2- تقييم أسلوب التكلفة المستهدفة

¹ ناصر نور الدين عبد اللطيف، دراسات في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 3 .

² مجدي وائل الكبيسي، مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 23.

³ معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 8، العدد 21، 2011، ص 180.

⁴ راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 42.

⁵ إيمان علي القباني، قياس وتخصيص محاسبة التكاليف ونظم إدارة التكلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 56 .

هناك مزايا وعيوب لهذه الطريقة نلخصها فيما يلي:

• مزايا الأسلوب: من أهمها:¹

- ✓ تساعد التكلفة المستهدفة على تحسين العلاقة بين الموردین؛
- ✓ إيجاد هدف مشترك ولغة مشتركة في التكلفة المستهدفة، يعمل كل أعضاء الفريق على تحقيقه؛
- ✓ يساعد على دعم عمل الفريق وإدماج الموردین في تطوير منتجات وخدمات جديدة؛
- ✓ يصبح السعر مسببا لعملية تطوير المنتج بدلا من أن تكون ناتجا عنها، مما يجعل عملية تطوير المنتج موجهة نحو السوق والربح؛

✓ تعتبر التكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكلفة والربحية في آن واحد؛

✓ تخفيض التكاليف قبل حدوثها، أي أثناء مرحلة التصميم، مما يزيد من أهميتها خاصة في قصر دورة حياة المنتجات.

• عيوب الأسلوب: على الرغم من أهميتها والمزايا التي تتصف بها إلا أن هناك نقاط ضعف أهمها فيما يلي:²

- ✓ صعوبة التنبؤ بتفضيلات العملاء المستقبلية؛
- ✓ صعوبة التنبؤ بالمنافسين الجدد في المستقبل إضافة إلى المنافسين الحاليين؛
- ✓ عدم وضوح مفهوم التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة في الواقع العملي لكثير من المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ ربط تطبيق التكلفة المستهدفة بتحقيق أرباح حالية، فعندما تحقق المؤسسة أرباحا تكون هناك علاقة إيجابية بين مدخل التكلفة المستهدفة ومستوى الأرباح، في حين إذا حققت خسائر غالبا ما ترحب الإدارة بأي طريقة أخرى لتخفيض التكاليف؛

✓ الضغط الكبير على العمال، حيث إن بلوغ التكلفة مع تقليص الجدول الزمني يصبح شبه مستحيل؛³

✓ ضعف قدرة إدارة المؤسسة على التنبؤ بسعر السوق والذي يعتبر نقطة بداية لأسلوب التكلفة المستهدفة.

المطلب الثالث: مداخل تخفيض التكاليف

يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال رفع نسب استغلال طاقاتها الإنتاجية من خلال عمليات الصيانة، وكذا من خلال تخفيض تكاليف أنشطتها إذ يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ذو دور بالغ الأهمية في تحقيق ذلك⁴، بالإضافة إلى عنصر الجودة الذي يمنع أو يقلل حدوث إنتاج معيب.

1- مدخل الجودة كأساس لخفض التكاليف

¹ حسني عابدين محمد عابدين، مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 19، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2015، ص 301.

² مجدي وائل الكبيسي، مرجع سابق، ص 175.

³ هادي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 79.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 110.

1-1- مفهوم الجودة:

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

يعرفها Jacques lendrevie " الدرجة التي يتوافق عندها أداء المنتج مع متطلبات الزبون التي ينتظرها من ذلك المنتج"¹. ويعرفها محمود سلامة بأنها "مجموعة من الخواص التي تحدد مدى ملائمة المنتج لكي يقوم بأداء الوظيفة المنتظرة منه كما يتوقع المستهلك"².

وتعرفها المنظمة الدولية للتنميط "ISO" (باعتبارها أكثر قبولا في الأوساط العملية) بأنها " مدى استعداد المنتج لتلبية حاجات المستعملين"، والمقصود -مدى استعداد المنتج- هو مجموعة القيم التي يمكن أن يكتشفها الزبون قبل الشراء أو بعد الاستعمال.³ من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تصب في محتوى واحد وهو تحقيق احتياجات ورغبات الزبون، وكذا مدى الملائمة والمطابقة للمواصفات المحددة مسبقا.

1-2- الرقابة على الجودة:

1-2-1- الرقابة على جودة المواد المشتريات: يمكن أن تستقبل الآلات كمدخلات لعملياتها الإنتاجية مواد أولية أو أجزاء معيبة، وهو ما ينعكس بالسلب على جودة المنتجات النهائية وحتى على سلامة الآلات، والعمال ولهذا يلجأ قسم الجودة في المؤسسة إلى الرقابة على جودة هذه المدخلات بالاعتماد على الطريقتين التاليتين⁴:

✓ **طريقة التفتيش 100%:** وفيها يتم مراقبة كل الوحدات المشتريات، وتعد هذه الطريقة أقل مخاطرة بالنسبة للمؤسسة لكنها أكبر تكلفة مقارنة بالطريقة الثانية.

✓ **طريقة التفتيش باستعمال عينات القبول:** وفيها يتم فحص عينات فقط من مجموع المواد المشتريات، وتتم على ثلاثة أوجه: خطة العينة المفردة، خطة العينة المزدوجة، خطة العينات المتتابعة.

2-2- الرقابة على الجودة خلال العملية الإنتاجية: لاتخاذ القرارات المتعلقة بالرقابة على الجودة أثناء العملية الإنتاجية

يتم من خلال الإجابة على عدة تساؤلات أهمها⁵:

✓ ما هي النقاط التي يتم عندها القيام باختبار مستوى الجودة؟؛

✓ ما هي طريقة التفتيش المناسبة؟؛

✓ ما هي المدة الزمنية التي تفصل بين عمليتي اختبار أو تفتيش متتاليتين؟؛

✓ ما هي حدود التفاوت المسوح بها في جودة المنتجات؟؛

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

² محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، ص29.

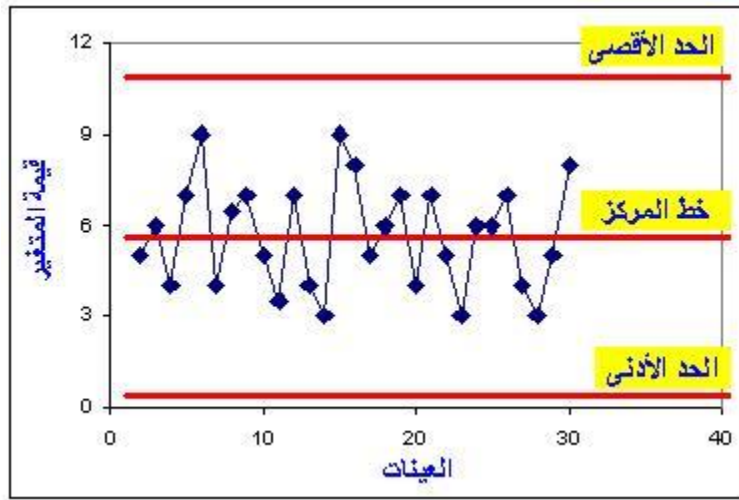
³ نبيل مرسي خليل، استراتيجية الإنتاج و العمليات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص335.

⁴ سمير محمد، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطبعة الإشعار، مصر، 1999، ص42.

⁵ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص277.

- ✓ كيف يتم التعامل مع الوحدات المعيبة؟ هل سيتم استبعادها أو تعديلها لتواصل مسارها في العملية الإنتاجية؟.
 - وتتم عملية رقابة الجودة من خلال استعمال ما يسمى بخرائط مراقبة الجودة، وهي عبارة عن رسم بياني يوضح الحدود الدنيا لمستوى الجودة المقبول، وتتكون خريطة مراقبة الجودة من ثلاث خطوط أفقية ترسم على محور عمودي وهي:
 - ✓ خط الحد الأوسط: ويعبر عن مستوى الجودة المطلوب أو المرغوب فيه؛
 - ✓ خط الحد الأعلى: ويعبر عن الحدود القصوى للتجاوز، أو الحدود العليا المسموح بها والتي عادة ما نتج عن عوامل مفاجئة؛
 - ✓ خط الحد الأدنى: ويعبر عن الحدود الدنيا للتجاوز أو حدود السماح الدنيا والتي يكون سببها كذلك عوامل الفجأة؛
- ويمكن توضيح هذه الخريطة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): خريطة مراقبة الجودة



المصدر: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص 155.

لا تكتفي المؤسسة بالرقابة على جودة المنتجات أثناء العملية الإنتاجية فحسب بل تلجأ في كثير من الأحيان إلى اختبار جودة المنتجات النهائية قبل بيعها، لأن المستهلك سيحكم على جودتها من خلال ما تحققه من منفعة، دون أن يهمه ما إذا كانت عملية الإنتاج تتم تحت رقابة مصلحة الجودة أم لا.

1-3- تكاليف الجودة:

1-3- مفاهيم وعناصر تكاليف الجودة: وتعرف تكاليف الجودة حسب Morse على أنها "التكاليف التي تحدث بسبب منع انخفاض الجودة، أو بسبب عدم مطابقة المنتجات لمعايير الجودة الموضوعه"¹، فتكاليف الجودة عادة ما تنفق لضمان مطابقة المنتجات مع معايير الجودة الموضوعه، بالإضافة إلى تكلفة الخدمات التي تقدم في مرحلة ما بعد البيع، كما تعتبر المرفوضات (خردة-إعادة تشغيل) جزءاً من تكاليف الجودة، ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال التعرف على مكوناتها أو بالأحرى العناصر التي تتضمنها هذه التكاليف، حيث اختلفت وتضاربت آراء الباحثين في تقسيم تكاليف الجودة فمنهم من ذهب إلى تقسيمها إلى ثلاثة أقسام كما هو

¹محمد نشأت فؤاد محمد، دراسة تحليلية لتكاليف الجودة في ظل نماذج القياس المختلفة بالتطبيق على بعض المشروعات الصناعية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ديسمبر 1997، جامعة جنوب الوادي، ص 8.

الحال عند Albright والذي يصنفها إلى: التكلفة المانعة، تكلفة التقييم، وتكلفة الإخفاق¹، ومنهم من يصنفها إلى صنفين: تكاليف التوافق وتضم كل من تكلفة المنع وتكلفة التقييم، وتكاليف عدم التوافق (تكاليف الفشل) وتضم تكلفة الفشل الداخلي و تكلفة الفشل الخارجي.

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

✓ تكاليف المنع (الوقاية): هي عبارة عن التكاليف الخاصة بجميع الأنشطة المصممة خصيصاً لمنع حدوث انخفاض في مستوى الجودة، ومنع الإنتاج غير المطابق للمواصفات.²

✓ تكاليف التقييم (الرقابة): وتتمثل في التكاليف المطلوبة للتأكد من أن الموارد والمنتجات تتفق مع معايير أداء الجودة وتشمل التكاليف المرتبطة بفحص المواد الأولية والأجزاء المشتراة، وتكاليف الفحص النهائي للمنتجات.

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

✓ تكاليف الفشل الداخلي: وهي عبارة عن الخسائر الناشئة عن عدم مطابقة المنتجات لمواصفات الجودة، والتي تم اكتشافها قبل عملية البيع ومن أمثلة ذلك تكاليف تخزين الوحدات التالفة، تكاليف إصلاح العيوب.

✓ تكاليف الفشل الخارجي: وهي تلك التكاليف الخاصة بمرحلة ما بعد البيع للوحدات غير المطابقة للمواصفات، أي تلك التكاليف المترتبة عن اكتشاف عيوب في المنتجات خارج المؤسسة مثل التكاليف المرتبطة بالإصلاحات أو تبديل المنتج أثناء فترة الضمان، الغرامات، تكاليف المبيعات المفقودة في المستقبل نتيجة تأثر سمعة المؤسسة بالنتائج المعيبة.³

3-2- نماذج قياس تكاليف الجودة: إن تحليل تكاليف الجودة وقياسها والرقابة عليها يمثل أهمية قصوى للمؤسسة من أجل تحسين فرص الربحية لها وتحسين الموقع التنافسي في الأسواق العالمية، حيث أن تكاليف الجودة تضم عناصر مستترة لا تظهر في سجلات التكاليف وتشكل الجانب الأكبر من تكاليف الجودة، الأمر الذي يزيد من أهمية نماذج قياس تكاليف الجودة، ويمكن إدراج بعض النماذج فيما يلي:

- نموذج Juran لتكاليف الجودة: يعتمد هذا النموذج على إحداث توازن بين التكلفة والجودة وفيه يتحدد المستوى الأمثل للجودة عندما تنخفض التكاليف الكلية للإنتاج إلى أدنى حد ممكن؛

- نموذج التوافق مع حدود المواصفات: يعتمد هذا النموذج على نتائج منحنيات التعلم وما يترتب عليها من ارتفاع كفاءة وفعالية العاملين مع مرور الوقت مما يؤدي في النهاية إلى الزيادة في كفاءة وفعالية الرقابة على الجودة؛⁴

¹ مجدي محمد سامي، أثر الإنتاج في الوقت المحدد على ضبط وترشيد تكلفة الجودة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة عين شمس، العدد الأول، 2001، ص 85.

² أحمد محروس و آخر، تكاليف الجودة، مركز الإيمان، مصر، 2000، ص 14.

³ محمد نشأت فؤاد محمد، مرجع سابق، ص 10.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 15.

- دالة تاجوشي Taguchi لجسائر الجودة: قام الياباني تاجوشي باستحداث أسلوب دمج فيه الأساليب الهندسية والإحصائية لتحقيق التحسين السريع في التكلفة والجودة عن طريق الوصول إلى الحل الأمثل لتصميم المنتج وعمليات التصنيع.¹

2- الصيانة كأساس لتخفيض التكاليف

2-1- مفهوم الصيانة:

يقصد بصيانة الشيء لغة حفظه، وقاينه وتعهده بالعناية اللازمة.²

وتتمثل الأشياء المعنية بالصيانة بالنسبة للمؤسسات الصناعية في مختلف الآلات والتجهيزات الإنتاجية بالإضافة إلى المباني ووسائل النقل.

ولا تختلف المفاهيم الخاصة بالصيانة في جوهرها عن المعنى اللغوي، حيث يعتبر المعهد البريطاني للتنميط أن الصيانة هي: "العمل المؤدى بهدف الحفاظ على التجهيزات الإنتاجية أو إعادتها إلى الحالة التي تمكنها من أداء وظائفها بمستوى مقبول". وترى الجمعية الفرنسية للتنميط ANFOR "أن الصيانة هي كل النشاطات التقنية والإدارية التي تهدف إلى الحفاظ على تجهيز ما أو إعادته إلى حالة معينة لأداء وظيفة منتظرة منه في شروط محددة."³

وعبر Lavina عن الصيانة الجيدة بأنها تلك الصيانة التي تؤدي إلى تحقيق أقل عدد ممكن من الأعطال وبأقل التكاليف من جهة، والتي تضمن أكبر إتاحة ممكنة لمعدات الإنتاج وأحسن جودة للمنتجات المقدمة للزبائن من جهة أخرى.⁴ من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأن الصيانة هي مختلف الجهود والنشاطات المبذولة بغية الحفاظ على التجهيزات الإنتاجية في حالة معينة أو إعادتها إلى الحالة التي تضمن تحقيق أداء مرغوب فيه، كما يجب أن تتم الصيانة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وعلى أحسن وجه، وتكون الصيانة ملازمة للتجهيز إلى غاية تحلي المؤسسة عن استغلاله.

2-2- أهداف الصيانة:

كغيرها من الوظائف الأخرى للمؤسسة، فإن للصيانة أهداف خاصة بها نوردتها فيما يلي:⁵

- أ- ضمان تحقيق الإنتاج المخطط له: ويكون ذلك من خلال ضمان إتاحة الآلات لزمان محدد ومعين مسبقاً؛
- ب- الحفاظ على جودة المنتجات: تلعب الصيانة دوراً بالغ الأهمية وذا أثر كبير على مستوى جودة المنتجات؛
- ت- احترام الآجال المحددة: ويتعلق الأمر بالآجال الخاصة بالإنتاج من جهة، وتلك الخاصة بأعمال الصيانة من جهة ثانية؛
- ث- تخفيض التكاليف: حتى لا تخرج الصيانة عن الأهداف العامة للمؤسسة فإنها تسعى دائماً لتحقيق أقل تكلفة ممكنة؛

¹ أحمد محروس محرم، مرجع سابق، ص 115.

² المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي، لاوس 1989.

³ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 233.

⁴ Yves Lavina , Audit de la maintenance , Edition d'organisation , Paris , 1994, p13.

⁵ Luc Boyer et Michel Pojrée, Précis d'organisation et gestion de la production, Edition d'organisation, Paris, 1986 , p346.

ج- أمن وسلامة العاملين: تتكفل الصيانة بضمان أمن القائمين بها من جهة، وبضمان سلامة باقي العاملين في المؤسسة أثناء تواجدهم بأماكن عملهم من جهة أخرى؛

ح- حماية البيئة: باعتبار أن المؤسسة مطالبة في ظل التنمية المستدامة باحترام المحيط وتفادي تلويثه.

2-3-أنواع الصيانة:

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

2-3-1- الصيانة الوقائية: تعرف الصيانة الوقائية حسب الجمعية الفرنسية للتنميط "ANFOR" بأنها " الصيانة التي تتم على أساس معايير محددة مسبقا بغية تخفيض احتمال تعطل تجهيز ما".¹

وهو ما يعني أن الصيانة الوقائية هي بمثابة تحمل مصاريف مسبقا قصد منع حدوث أعطال في التجهيزات والآلات، أو على الأقل تخفيض احتمال حدوثها إلى أدنى حد ممكن.

وتمثل الصيانة الوقائية صنفين هما: الصيانة النظامية، الصيانة الشرطية.

2-3-2الصيانة الإصلاحية: يقصد بهذا النوع من الصيانة مجموع الإصلاحات اللازمة لإعادة الآلة المتوقفة عن التشغيل إلى الحالة التي تسمح لها بأداء وظيفتها الإنتاجية²، وتتم الصيانة الإصلاحية على وجهين إما الإصلاح (التعديل) الجزئي الذي يهدف إلى إعادة تشغيل الآلة ولو مؤقتا، وإما الإصلاح الكامل الذي يعمل على إعادة الآلة إلى الحالة التي كانت عليها قبل العطل.

2-3-3-الاختيار بين الصيانة الداخلية والخارجية: إن المؤسسة في ظل وضع سياسة الصيانة المناسبة تكون أمام سبيلين:

إما القيام بهذه الصيانة لذاتها، أي بالاعتماد على فرق الصيانة التابعة للمؤسسة أو الاستعانة بجهات خارجية للقيام بهذه الصيانة سواء كانت المؤسسات الصانعة للآلة محل الصيانة أو وكلاء للصانع أو مؤسسة متخصصة في الصيانة، ويكون الاختيار بين الصيانة الداخلية والخارجية بناء على عدة معايير نذكر منها:

- مستوى كفاءة العاملين بوظيفة الصيانة في المؤسسة؛
- حجم فرق الصيانة الذي عادة ما يكون متناسبا مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛
- تكاليف أنشطة الصيانة الداخلية، وإمكانية تقليصها بالاستعانة بمؤسسات متخصصة؛
- درجة تعقيد الآلة ومستوى تكنولوجيتها، ومدى صعوبة صيانتها.³

√ **الصيانة الداخلية:** هي تلك الصيانة التي تقوم بها المؤسسة لذاتها معتمدة على عمالها وإمكاناتها.

وتأخذ الصيانة الداخلية أشكالا عدة: فإما أن يقوم بها قسم الإنتاج أي تكليف العامل الذي يعمل بالآلة بهذه الأعمال، وإما أن يقوم بها قسم أو مصلحة متخصصة في الصيانة كغيرها من الوظائف، وإما أن يقوم بها فرع تابع للمؤسسة يتمتع بإمكانيات خاصة يقدم خدماته للمؤسسة الأم كما يقدمها لغيرها من المؤسسات الأخرى.

√ **الصيانة الخارجية:** تلجأ المؤسسة إلى الصيانة الخارجية بحثا على عدة مزايا نذكر منها:

- تخفيض تكاليف الصيانة؛

¹ luc boyer et autres , op cit , p 349.

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

³ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مرجع سابق، ص255.

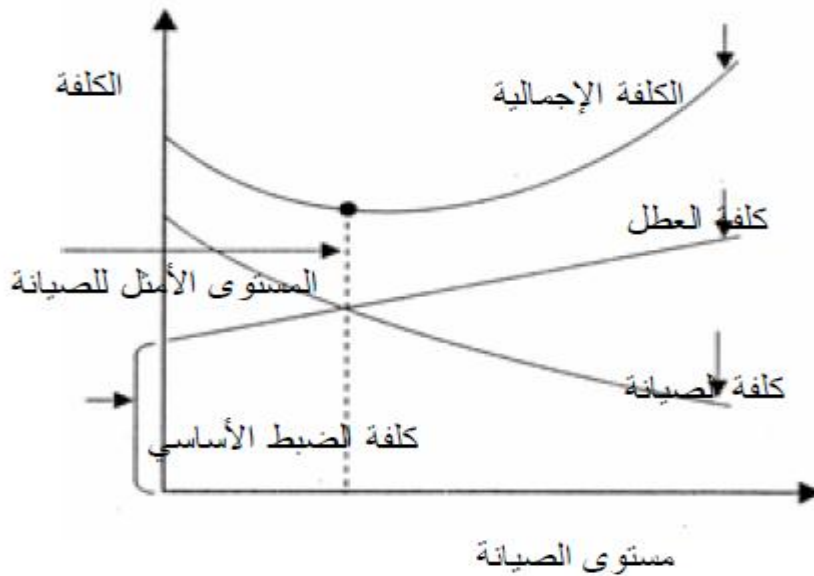
- تحسين أداء الصيانة؛
- تعويض نقص المهارة والتخصص لدى عمال وظيفة الصيانة بالمؤسسة وذلك بمهارات المؤسسة الخدمية المتخصصة في الصيانة.

3- تخفيض التكاليف من خلال وظيفة الصيانة:

3-1- تخفيض تكاليف الصيانة: إن المؤسسة في ظل قيامها بعمليات الصيانة تسعى إلى تخفيض تكاليف هذه الوظيفة، ذلك من خلال التوفيق بين الصيانة الوقائية والصيانة الإصلاحية من جهة أخرى وبين الصيانة الداخلية والخارجية من جهة أخرى، فالمؤسسة تكون أمام التوفيق بين هذه الأصناف المختلفة لبلوغ هدف واحد وهو ضمان السير العادي للعملية الإنتاجية بأقل تكاليف ولأجل ذلك لابد من دراسة العلاقة الموجودة بين مختلف الأصناف ثم اختيار التوفيق المناسبة.

حيث تبرز العلاقة العامة بين تكاليف كل من الصيانة الوقائية و الصيانة الإصلاحية هي علاقة عكسية حيث كل ما ارتفعت تكاليف الصيانة الوقائية انخفضت تكاليف الصيانة الإصلاحية لأن وجود الصيانة الوقائية يؤدي عموماً إلى التقليل من الأعطال وبالتالي التقليل من تدخلات الصيانة الإصلاحية، كما تجدر الإشارة إلى أن الانخفاض في تكاليف الصيانة الإصلاحية يكون بمعدل أقل من المعدل الذي تزيد به تكاليف الصيانة الوقائية مما يحتم في هذه الحالة تفضيل الصيانة الإصلاحية، وحيث أن مجموع تكاليف الصنفين يمثل التكاليف الكلية، والتوفيق المناسبة بالنسبة للمؤسسة هي تلك التي تكون فيها التكلفة الكلية للصيانة في أدنى مستوياتها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): يوضح التوفيق بين الصيانة الوقائية والصيانة الإصلاحية



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

كما تجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة تخفيض تكاليف الصيانة من خلال اللجوء إلى مؤسسات متخصصة في الصيانة، أي اللجوء إلى الصيانة الخارجية خاصة بالنسبة للآلات والمعدات التي تتميز بالدقة العالية مما يتطلب كفاءة عالية لدى الأفراد، ووسائل صيانة مكلفة للمؤسسة.

3-2- تخفيض الوحدات المعيبة وزمن وقف العملية الإنتاجية:

كما هو معلوم فإنه في ظل الاستمرار في الإنتاج مع وجود أعطال في الآلات سوف يؤدي سواء إلى زيادة الفضلات أو إلى ظهور عاهات وعيوب على مستوى الوحدات المنتجة، وبذلك فإن للصيانة دور بالغ الأهمية في تخفيض الفضلات والوحدات المعيبة حيث تعد هاتين الأخيرتين بمثابة تكلفة زائدة يمكن للمؤسسة التخلص منها من خلال القيام بالصيانة الفعالة، بالإضافة إلى ذلك فإن توقف العملية الإنتاجية يفوت على المؤسسة فرص تحقيق عوائد مالية والتي تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة حيث تعد الصيانة بمثابة ضامن لاستمرار العملية الإنتاجية خاصة في ظل أنظمة الإنتاج المستمر، ومن أجل الحد من الوجود وكثرة الأعطال خلال العمليات الإنتاجية، يستوجب على المؤسسة تبني نظام فعال للصيانة يتمثل في نظام الصيانة المنتجة الشاملة TPM.

3-3- الصيانة الإنتاجية الشاملة: هي إحدى الممارسات الإدارية استعملت لأول مرة في اليابان في السبعينيات لتنتشر خلال العشرين عاما الماضية في مختلف أنحاء العالم، حيث لا يعد نظاما جديدا وإنما هو نظام شامل للتعامل مع المعدات، حيث أثبتت الخبرات العملية والأبحاث إن تطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء مقاسا بالجوودة، الإنتاجية والتكلفة، الأمان في العمل وارتفاع الروح المعنوية للعاملين.¹

3-4- تخفيض زمن الأعطال والوحدات المعيبة: كما تقوم الصيانة الإنتاجية الشاملة على تعظيم أداء مجموع الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومنها المردود الإجمالي للآلات، والذي يقيس كمية الإنتاج الجيد نسبة إلى كمية الإنتاج التي يمكن تحقيقها دون أي انقطاع في الإنتاج أي الكمية المعيارية.²

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

يشمل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من إدارة الإنتاج و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و من ثم النمو و الاستمرار في السوق.

المطلب الأول: تعريفها و أنواعها

1- تعريف الميزة التنافسية

¹ <https://www.arab-eng.org/vb/> la date de consultation 04/03/2019 a 17 :45.

² Anne Gratacap et pierre médan, management de la production, DUNOD, Paris, 2001, P243.

- تعريف مايكل بورتر: تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹؛
- تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلاف عن هؤلاء المنافسين من جهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون²؛
- تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس³؛
- الميزة التنافسية: هي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم⁴؛
- من التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لريائتها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

2- أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- 2-1- التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس"⁵.
- 2-1-1 الحيابة على ميزة التكلفة الأقل:** للحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي⁶:
 - مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. تجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يُحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

¹ M. Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, Paris, Inter édition, 1993, p48.

² السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص104.

³ نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1998، ص37.

⁴ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص80.

⁵ M. Porter, l'Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, Inter édition, 1986, p85.

⁶ بوسهوه نذير، دور ادارة التعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور محي فارس بالمدينة، 2007، ص79.

- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
- **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختبار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع، لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل إقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.
- **مراقبة الإلحاق:** يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- **مراقبة الرزنامة:** عادة ما تستفيد المؤسسات السبقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، و تتعامل مع موردين ذوي خبرة إدارية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى قطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة لأوضاع التنافسية السائدة.
- **مراقبة الإجراءات:** يحدث أن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء بعض أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

2-1-2 تطبيق ميزة التكلفة الأقل

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم. فللمؤسسة قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسييرين. وتعد عوامل كالتحفيز، التكوين، ثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في نطاق النشاط الذي يمارسه، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.¹

2-2-2 ميزة التميز

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميزها وتطورها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص19.

تتميز المؤسسة عن منافسيها "عندما يكون بمقدورها الحيابة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها".

2-2-1-1-2-1 الحيابة على ميزة التميز

حتى يتم الحيابة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي:¹

- **الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللکیفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفيتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).
- **الروابط:** يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- **التعلم آثار بثه:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارسُ التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، من ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- **الحجم:** يمكن ان يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، فمثلاً يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).
- **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتميز.

2-2-2-2-2-2 تكلفة التميز

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيابة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلاً يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعراً، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين، لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، و من ثم ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلاً التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج

¹ بوسهوه نذير، مرجع سابق، ص79.

الإنتاج يؤدي إلى تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي طالبة بمقارنة التفرّد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.¹

المطلب الثاني: تطور نظرية الميزة التنافسية

لقد سبقت الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يعد امتداداً لمفهوم الميزة النسبية التي جاء بها دافيد ريكاردو من خلال نظريته المعروفة بنظرية الميزة النسبية التي حاولت تفسير أسباب قيام التجارة الخارجية والتبادل ما بين الدول، مستندة إلى جملة فرضيات تم إعادة النظر فيها عبر الزمن وتطوير هذا المفهوم الذي لا يزال يلقي رواجاً إلى مفهوم أكثر واقعية وديناميكية هو الميزة التنافسية.²

1- مضمون نظرية الميزة النسبية

تعرف هذه النظرية المبنية على فكرة أن " العميل هو أساس القيمة " كذلك بنظرية التكلفة النسبية، ومفادها أن قيمة السلعة تحددها كمية العمل المبذول فيها، ومن هنا فهي ترى في محاولة تفسيرها لأسباب قيام التبادل التجاري الدولي، بأن مرد ذلك يرجع إلى اختلاف الميزة النسبية للدول المعنية بالتبادل بالنسبة لهذه السلعة أو تلك كنتيجة لاختلاف النفقات النسبية المعبر عنها بوحدات العمل المبذولة في إنتاجها.

وقد دلل على نظريته بأخذ بلدين كمثال هما الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، الذين ينتج كل منهما القمح والسيج، إلا أن إنتاجية السلعتين في كل منهما مختلفة عن الأخرى، رغم أن الولايات المتحدة الأمريكية تنتج كلا السلعتين بدرجة أكفأ أي أخص مما تنتجه بريطانيا، وهو ما يعني أن تتجه هذه الدولة لإنتاج السلعتين، إلا أنه بحسب ومقارنة معدلات التبادل الداخلية لاحظ بأنه من الأنسب أن تخصص الولايات المتحدة الأمريكية في إنتاج السلعة التي تكون فيها ميزتها النسبية أحسن واستغلال نفس مواردها الثانية في إنتاج كميات أكبر من الأولى وتصديرها، أي اختلاف معدلات التبادل الداخلية بين البلدين يدعو للتخصص ومن ثم تبادل الفائض، وعلى هذا الأساس تتحقق مصالح البلدين.³

2- فرضيات النظرية

لقد افترض ريكاردو للتدليل على الفكرة المستهدفة من التحليل من جهة، وللتبسيط من جهة أخرى جملة الفرضيات التالية:⁴

- استخدام أسلوب مقايضة السلع ببعضها بدل استخدام النقود؛
- ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج؛
- سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات المختلفة داخل الدولة الواحدة؛

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 21.

² أحمد بلال، الميزة التنافسية للمؤسسة بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 8.

³ أحمد عبد الرحمان، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1994، ص 42.

⁴ المرجع نفسه، ص 41.

- عدم إمكانية انتقال هذه العناصر ما بين الدول؛
- وجود بلدين فقط يتبادلان سلعتين فقط؛
- إسقاط تكاليف النقل والمواصلات؛
- العمالة الكاملة؛
- المنافسة التامة.

بالتدقيق في هذه الفرضيات، وفضلا عن الانتقادات الموجه لها، فإننا نلاحظ أنها افتراضات جامدة وغير مقبولة لذا فقد اعتبرت النظرية ستاتيكية وغير واقعية فكان لابد من تطويرها وإعادة النظر في فرضياتها.

3- من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

بناء على ما سبق فإن أهم المحاولات المسجلة في هذا الشأن هي محاولة الاقتصاديين السويديين (Hickcher et

Ohlin) لتقدم صياغة جديدة لنظرية الميزة النسبية اعتمادا على تقدم تفسير اقتصادي لأسباب الاختلاف في النفقات النسبية ما بين الدول يتمثل في مدى ندرة أو وفرة عناصر الإنتاج فيها.

وقد عرفت هذه النظرية بنظرية أسعار أو نسب عناصر الإنتاج التي ترى أن تخصص الدولة في إنتاج وتصدير السلعة التي يتطلب إنتاجها كمية أكبر نسبيا من العنصر الإنتاجي المتوفر لديها مقارنة مع باقي العناصر الأخرى للإنتاج الأقل وفرة نسبيا لديها، وتبعا لذلك فإن الدولة ذات الكثافة في رأس المال سوف تنحج إلى إنتاج سلع كثيفة في العمل، في حين فإن الدولة التي لديها كثافة في العمل ستتنحج إلى إنتاج وتصدير السلع الكثيفة في رأس المال.¹

غير أنه في الواقع فإن دولة كالولايات المتحدة تقوم بتصدير بعض السلع التي تعتمد في إنتاجها على العمالة المكثفة بالمقارنة بالسلع التي تستوردها في الوقت الذي تتمتع فيه هذه الدولة بالاستخدام المكثف لرأس المال مقارنة بالعمالة.²

لقد ظلت هذه النظرية إذن ورغم تأسيسها على أساس نقدي لا على أساس المقايضة، ومحاولتها إعطاء تفسير اقتصادي فضلا عن إدخال فيما بعد لعنصر الطلب في التحليل، غير قادرة على الإقناع ومحكومة بالإطار الستاتيكي لباقي الفرضيات التي ظلت قائمة.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى التطورات التي طرأت على النظرية والتي جاء بها النيوكلاسيك عموما، والتي كان من أهمها إجراء تحليل التجارة الدولية في أكثر من سلعتين وعلى مستوى أكثر من دولتين، بالإضافة إلى تحليل علاقة التبادل بين السلع المصدرة والسلع المستوردة بتحليل قيم كل منهما اعتمادا على متوسط الأثمان الذي سماه مارشال بمعدل التبادل الدولي التجاري.³

كما أعقبت هذه النظرية محاولات حديثة بديلة للمركزات التي استند إليها مفهوم الميزة النسبية قامت بإسقاط فرضيات النظرية الكلاسيكية، كإدخال مضمون المنافسة الاحتكارية في التحليل بدل فرضية المنافسة التامة، وأثر التغيرات التكنولوجية المتولدة عن الإبداع والتطوير وما تتيحه للمؤسسات من مزايا نسبية، وكذا أثر اقتصاديات الحجم بما لها من أثر على التكاليف وإسقاط بالتالي افتراض ثبات الغلة مع الحجم، وهي محاولة ساهمت كلها في الاتجاه تدريجيا نحو بلورة مفهوم جديد يتسم بالديناميكية والواقعية عرف بمفهوم "الميزة التنافسية".

¹ عماد محمد الليثي، التبادل الدولي دراسة منهجية في آليات التبادل الاقتصادي الدولي المعاصر، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 25.

² عبد السلام ابو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 78.

³ عماد الليثي، مرجع سابق، ص 25.

وقد ظهرت هذه التسمية التي لاقت بعد ذلك رواجاً كبيراً في أدبيات الإدارة والاقتصاد، على يد (M.Porter) في كتابه المنشور سنة 1985 تحت عنوان (الميزة التنافسية)، لتتوالى استعمالاتها بعد ذلك إلى جانب مفهوم " الميزة التنافسية المستدامة " من قبل مختلف المفكرين و الباحثين، إن مصطلح الميزة التنافسية إذن إنما أخذ مفهومه الديناميكي في الثمانيات من القرن الماضي، خاصة إثر " أزمة الإنتاجية " التي عرفها الاقتصاد الأمريكي الذي شهدت مؤسساته تفهقراً أمام منافسة المؤسسات الأوروبية لها، وفقدانها على هذا الأساس وللعديد من الأسواق الخارجية، وهو ما أدى إلى اهتمام رسمي في التعامل مع مشكلة التنافسية كان من نتائجه تأسيس مجلس قومي ملحق بالرئاسة في الولايات المتحدة، فضلاً عن المساهمات الأكاديمية لحملة من الباحثين والمختصين في هذا المجال.¹

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والأهداف الإستراتيجية

تحدد بثلاث ظروف، هي:²

1- مصدر الميزة

تميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين؛
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، تتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة التقليد من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

3- درجة التحسين، التطوير والتحديد المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

المطلب الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

لاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمحددات والأبعاد المرتكزة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الإنتاج الواسع.

¹ موله عبد الله، التنافسية و الدولة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 2002.

² معموري صورية، الشيخ هجرية، محادثة وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 2010، ص12.

1- محدداتها

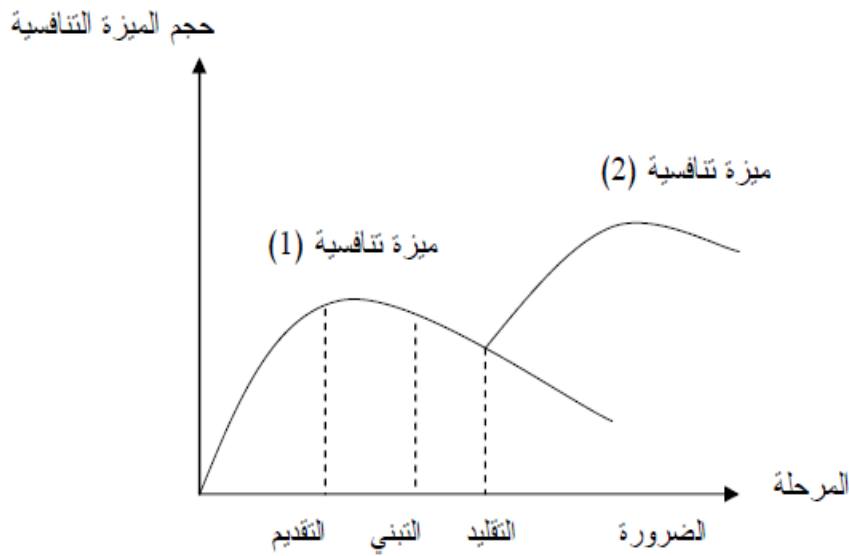
إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على
على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

√ حجم الميزة التنافسية

√ نطاق التنافس (السوق المستهدف)

1-1- حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهوداً معتبرة وصرف أموالا باهضة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 86.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:¹

1-1-1- مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار، ...)، فإنها تنزل هذه الميزة التنافسية إلى السوق ويفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 99-100.

1-1-2-مرحلة التبنى من قبل الشركات المنافسة: وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

1-1-3-مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة التنافسية للمؤسسة الاصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (03)، وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

1-1-4-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تقديم تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

1-2- نطاق التنافس (السوق المستهدفة):

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.¹

2- أبعاد الميزة التنافسية

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمدخل أسبقيات لتنافسية المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يرى كوتلر تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقدم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع.²

1-2-1- التكلفة الأقل

ونعني بها قدرة المؤسسة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج المعني مع المواصفات الموجودة فيه.

تعد التكلفة على أنها بعد تنافسي تتضمن إمكانية المؤسسة في الإنتاج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يتم من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وإلغاء الهدر والرقابة على التكاليف.¹

¹ العيهار فلة، درو الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص113.

² صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص163.

- أشار العزاوي إلى أن المؤسسة التي ترغب في اعتماد التكلفة كهدف رئيسي في إدارة عملياتها فإنها تعمل ما يلي:²
- تطوير عمليات ذات كفاءات رأسمالية عالية ما يرافقه من خسارة في المرونة في تنويع المنتجات؛
- استخدام المعدات لأطول فترة ممكنة؛
- المحافظة على أدنى مستوى للتخزين والذي يسهل الإنتاج الكفء؛
- ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل تكلفة إعادة ومعالجة البواقي؛
- على المؤسسات التي تتبع الأساليب التالية من شأنها تخفيض في التكلفة الكلية التي تتحملها وهي كالاتي:
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛
- التعامل بمواد أولية ذات تكلفة منخفضة؛
- استخدام نظام توزيع منخفض الكلفة ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر؛
- اختيار موقع لتسهيلات بشكل مناسب لتخفيض تكلفة النقل والمناولة؛
- الاهتمام بتحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصاديات الحجم واستخدام منحني الخبرة التعلم، التكامل العمودي؛
- توفير القوى العاملة برواتب وأجور منخفضة؛

وكنتيجه لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة مابين الإيرادات و التكاليف.

2-2- الجودة

بعدما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة الأقل بشكل أكثر، وكنتيجه للتغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين وزيادة الاهتمام بحاجاتهم وأذواقهم، فقد شهدت فترة السبعينات والثمانينات، وما صاحبهما من تطور تكنولوجي كذلك، التركيز على بعد آخر هو توشي الجودة العالية في المنتجات. يمكن تعريف الجودة على أنها جملة الخصائص المتميزة في المنتج التي يتم إدراكها والتطلع إليها من قبل الزبون، وتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج وبخصائصه الشكلية والوظيفية على حد سواء.

إنها تعتبر عامل تحفيز وإرضاء للزبائن، وهو ما سيسمح للمؤسسة بتصريف منتجاتها بأسعار ملائمة وتحقيق حصة سوقية عالية.³ كما يشير العلي إلى أن المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالكلفة التنافسية تقوم المنظمات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة.

إن الجودة كأسبقية تنفيذ المنظمة في جانبين:⁴

¹ سناء عبد الكريم الخناق، الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العملي الدولي حول الأداء للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص39.

² علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص132-134.

³ قنات فوزي، داني لكبير امعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 11، 2001، ص103.

⁴ علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، مرجع سابق، ص ص135-136.

- أن رفع جودة المنتج سيجعل القيمة التي يضيفها ذلك المنتج تزداد من وجهة نظر المستهلك وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.
- يؤدي تحسن الجودة إلى رفع مستوى الكفاءة وبالتالي تقليل المضياع وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج.
- ومن المزايا التي تحققها المنظمات الصناعية من خلال اعتمادها الجودة كأسبقيات تنافسية وهي كالآتي:
 - زيادة هامش الربح؛
 - زيادة الحصة السوقية؛
 - التغلب على المنافسين؛
 - تخفيض مخاطر الصحة والسلامة؛
 - تخفيض الهدر وزيادة الكفاءة الإنتاجية؛

وفي هذا الإطار فإن الدراسات التسويقية تؤكد على أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير، إلى جانب السعر الملائم، بمستويات الجودة على اعتبارها مصدرا لجذب الزبون وضمان ولاءه.

وهو ما أدى ب Welch صاح شركة (General Electric) إلى أن يقول " أن الجودة هي أفضل مصدر لدينا لضمان ولاء الزبائن وهي ورقتنا الراجعة الأساسية في مواجهة المنافسة الأجنبية والمحور الوحيد الممكن للمحافظة على نمونا ومردوديتنا".

إن الجودة إذن هي أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة.

2-3-المرونة

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز ممن خلالها، ذلك لأن المرونة كمواجهة لتحديات هذه المرحلة تتعلق بمدى تكيف النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال.

- تعبر المرونة على قدرة المنظمة في الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعا وحسب متطلبات الزبائن؛
 - تعرف المرونة بأنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج.
- كما تقوم العديد من المنظمات باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعبر عن سعة نظام الإنتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع المتطلبات البيئية المتغيرة.
- تسمح المرونة بالتسليم في الأوقات المناسبة لأنها تتضمن إجراء تغييرات سريعة ورخيصة في المنتجات ويمكن من خلالها كذلك تخفيض التكاليف المتغيرة وبذلك تنخفض التكاليف التشغيلية أيضا.
- ضمن فلسفة الإنتاج بالإيصال الواسع تتصف تكنولوجيا التصنيع الفعال بأنها ذات مرونة عالية، إذ تستطيع المنظمات من خلالها من إنتاج أنواع غير محددة كما ونوعا إذ باستطاعتها أن تنتج أي تصميم يحدده الزبون للسلع المطلوبة وبذلك سيحقق التصنيع الفعال رضا عالي للزبون.

في حين المرونة تصبح قوة تنافسية للمنظمة إذا تضمنت القدرة لإنتاج أنواع واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة وإجراء تعديلات على المنتجات الحالية لتوفير الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون.¹

2-4- الإبداع

يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات، كونه يعنى برضا زبائنها وبممكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار.

ومن الجدير بالذكر أن بعض المنافع التي تجنيها المنظمات المبدعة ترجع إلى أسلوب وإستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتهجها، ومنها الإبداع في استراتيجياتها وبرامجها التسويقية، إذ بفضلها تستطيع أن تحقق نتائج طيبة في معاملات السوق والمنافسة وتعتبر أفضل من تلك المنظمات التي مازالت تعتنق الأفكار التقليدية، فالإبداع سمة من سمات المنظمات الناجحة والمتميزة في الدول المتقدمة كاليابان وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وبعض من دول آسيا، وعليه فإن أكبر الإبداعات لأي منظمة مبدعة يتمثل في قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق، ولكي تستطيع البقاء في السوق وربما النمو فيه عليها أن تعيد النظر وبشكل عميق في قدرتها الداخلية (رسالتها وإستراتيجياتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية ك(السوق، الزبون، المنافسة، والمجتمع) لكون تلك العوامل في تغيير مستمر، لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة متجددة وخلاقة على الدوام، وإلا فإنها ستواجه التدهور والخروج من السوق، فالمنظمات المبدعة توصف بأنها حيوية، إذ يوجه العاملين فيها والزبائن بشكل إبداعي من خلال: (قيم محدودة، هيكل لامركزية، مرونة كافية لإعادة البناء والهيكلة، مواجهة حلول المشاكل، وبناء القدرات والأفكار الإبداعية مقارنة بالمنظمات التقليدية).

إذ يعد الإبداع كل فكرة جديدة في الممارسات والأنشطة التسويقية تؤدي إلى تغيير إيجابي ويتم تطبيقها بنجاح بالشكل الذي يجعل المنظمة متفوقة على الآخرين في المجال التسويقي، فالإبتكار هو التغيير الجوهرى والإتيان بشيئ جديد مبتكر، ويعرف على أنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه أو استعماله).

كما وعرف بأنه (نقل أو تحويل المعرفة الحالية إلى أفكار جديدة، وتطبيقها على شكل منتج جديد يضيف قيمة للزبون). ويرى (الساعاتي، 2005) إن الإبداع الاستراتيجي يعنى تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنية المستعملة وأضيف هذا الهدف مؤخرا لتحقيق غايات مختلفة تنصب في الحصول على مخرجات ذات مواصفات جودة عالية للجهات المستفيدة.² من أهم الخطوات المتبعة لوصول المنظمة إلى مرحلة الإبداع هي:

- إيجاد ترابط قوي بين الاستراتيجية والإبداع وذلك من خلال صياغة رسالة المنظمة بشكل يحدد نوعية الإبداع الذي تسعى إليه فيما إذا كان إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة، أو إتباع طرق عمل مبدعة؛
- توصيل رسالة المنظمة لكافة العاملين وبشكل مستمر إذ تتضمن أهدافا طموحة تتجاوز مجرد تحقيق معدلات الأداء المعروفة، مما يجد نوعا من التحدي العلمي يمكنهم أن يفتخروا لاحقا بقدرتهم على مواجهته؛

¹علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، مرجع سابق، ص136.

²علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص275-278.

- اتخاذ خطوات عملية لترجمة الأقوال إلى أفعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الأفكار الخلاقة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي مما يساعد على أخذ المخاطرة بالحسبان؛
- الاهتمام بالزيائن ومصالحهم؛
- تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات مما يسهل ويشجع على التعاون ويرفع الحواجز بين التقسيمات الإدارية التقليدية؛
- تشجيع القويم المستمر للأداء.

المبحث الثالث: تأثير تكاليف الإنتاج على الميزة التنافسية

المطلب الأول: استراتيجية التكلفة

تعتبر إستراتيجية التكلفة إحدى الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج، ومن ثم يكون بإمكان هذه المؤسسة الهيمنة على الأسواق، وتقوية هامش المناورة السعرية تأكيداً للمبدأ القائل بأن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل، حيث أنه في ظل تماثل أسعار المنتجات مع أسعار المنافسين تحصل المؤسسة على هامش أكبر تستثمرها لتعزيز وضعيتها التنافسية واستمرار ريادتها التكاليفية.¹

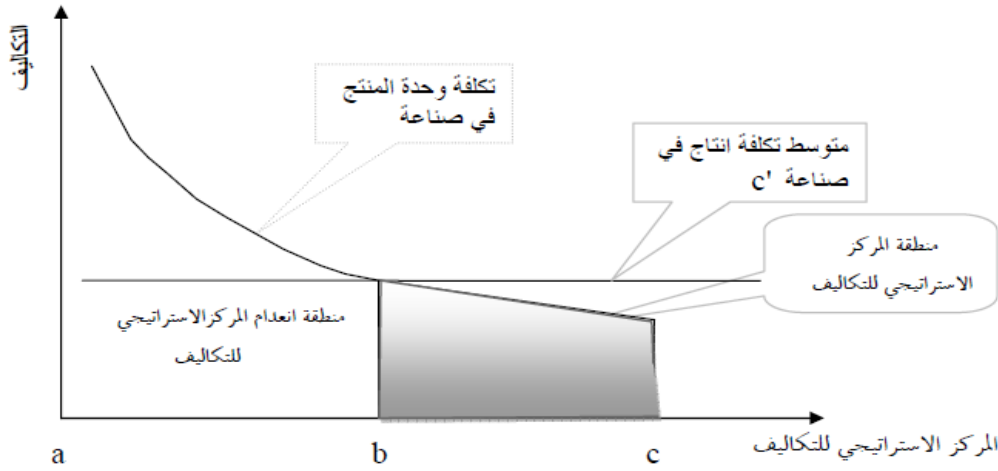
وحديرا بالإشارة فإن تكاليف المنافسين وفق هذه الاستراتيجية يجب أن تكون دالة للتكاليف التي تنشأ داخل المؤسسة، ففي ظل قبول فرضية أن مؤسسات الصناعة الواحدة لا تعمل عند مستوى واحد من الكفاءة، وبالتبعية لا تستطيع جميعها تخفيض التكاليف عند نفس المستوى، يثار التساؤل عن أي المنافسين يجب أن تتحدد تكاليفه كمقياس للقدرة الإستراتيجية للتكاليف؟، وفي هذا الشأن نجد أن التراث الفكري قد استقر على الاحتكام إلى متوسطات الصناعة لأغراض التقييم والحكم على الميزة التنافسية، فالمؤسسات التي يكون بمقدورها الإنتاج بتكلفة لا تتجاوز هذا المتوسط تسمح لها المنافسة بالاستمرار في ممارسة النشاط، أما تلك التي لا يمكنها تحقيق هذا المستوى فإن مآلها الخروج من هذه الصناعة لتترك المجال لنظيراتها الرائدة، والتي يمكن القول عنها أنها تتمتع بمركز استراتيجي للتكاليف هذا المركز الإستراتيجي للتكاليف يتصف بما يلي:²

- ✓ مركز نسبي في ضوء ما تسفر عنه تكاليف المنافسين، وليس مركز مطلق؛
- ✓ مركز ديناميكي لا يتخذ وضع السكون، بل يسعى إلى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في تكاليف المنافسين، وكذا تدعيم الفجوة الإيجابية في التكلفة بينه وبين المنافسين، أي أن هذا المركز يخضع للتقييم بشكل دوري.

¹ Jean-Pierre Detrie; Bernard Ramanantsoa, Jean-Luc Neyraut, Stratégie de l'entreprise et diversification, F. Nathan, Paris, 1986, P61.

² عصافيت سيد احمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والاطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الاول، 1998، جامعة عين شمس، مصر، ص24.

الشكل رقم (04): المركز الاستراتيجي للتكاليف



المصدر: عصافيت سيد احمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الاول، 1998، جامعة عين شمس، مصر، ص 26.

يوضح الشكل السابق المركز الاستراتيجي حيث يبين المنحنى المستويات المختلفة للتكلفة الوحيدة في مؤسسات الصناعة، كما يعكس المستقيم الأفقي متوسط التكلفة الوحيدة لهذه الصناعة وتعكس المنطقة (ab) على المحور الأفقي منطقة انعدام القدرة الإستراتيجية للتكاليف، أما المؤسسات التي تقع على المحور الأفقي داخل المنطقة (bc) فإنها تتمتع بمركز إستراتيجي للتكاليف، هذه الأخيرة تختلف قدراتها على تحقيق مزايا تنافسية باختلاف قوة مركزها الإستراتيجي للتكاليف فكلما اقترب موقع المؤسسة من النقطة C كلما زادت قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية والعكس.

من خلال ما سبق يمكن ان نصنف المؤسسات التي تملك مركز إستراتيجي إلى نوعين¹:

✓ مؤسسات ذات مركز إستراتيجي يؤهلها للقيادة التكاليفية؛

✓ مؤسسات ذات مركز إستراتيجي لا يؤهل للقيادة التكاليفية.

فالقيادة التكاليفية تعني تحقيق الإنتاج بأقل التكاليف قياسا على تكاليف المنافسين، وبجودة أعلى أو مماثلة على الأقل لجودة منتجات المنافسين².

المطلب الثاني: اقتصاديات منحى الخبرة

1- مفهوم اثر الخبرة: قدمت فكرة أثر الخبرة بواسطة مجموعة بوسطن الاستشأوية (BCG) أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، حيث انطلقت فكرة أثر الخبرة من مبدأ ينادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج من خلال مزيد من الإنتاج تنخفض التكاليف خاصة تكاليف العمالة المباشرة، وقد استعمل لأول مرة في صناعة الطائرات، ثم أجرت نفس المجموعة دراسات على صناعة

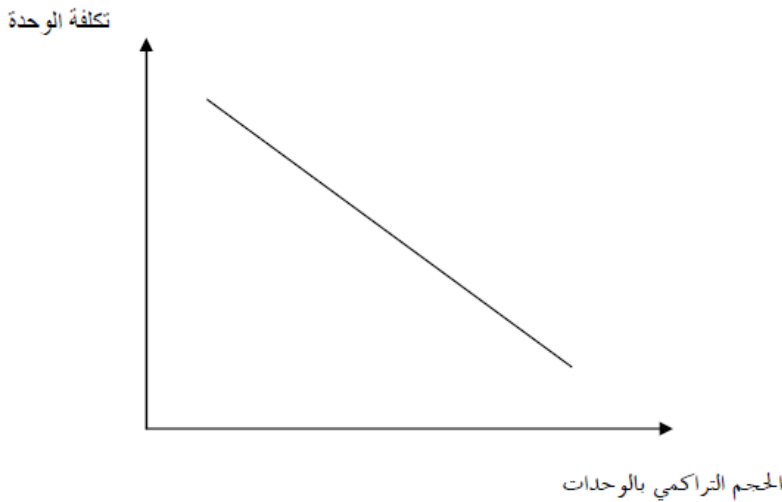
¹ المرجع السابق، ص 25.

² عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، مدخل نظم ادارة التكلفة لتدعيم التميز بالاسعار في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي، المجلد الخامس عشر، العدد الاول، 2001، ص 26-27.

أشبه الموصلات، ليعمم بعد ذلك تطبيق هذه الفكرة على العديد من الصناعات وبصفة خاصة صناعة السيارات اليابانية وخلصت إلى نفس النتائج.

إن نظرية منحني الخبرة تقوم على أساس الفرض التالي: تنخفض تكاليف القيمة المضافة بحوالي 10% إلى 30% بمعناها الحقيقي كلما تراكم الإنتاج في المؤسسة،¹ ويعني ذلك انخفاض التكاليف المرتبطة بالوظائف التي تؤدي من قبل المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، التسويق، التوزيع مع استبعاد تكلفة المواد المشتراة من مصادر خارجية، ويأخذ منحني الخبرة الشكل التالي:

الشكل رقم (05): أثر الخبرة على التكلفة



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 146.

2- أسباب أثر الخبرة

يرجع أثر الخبرة حسب المجموعة الاستشارية ببوسطن إلى عدة أسباب: اقتصاديات الحجم، أثر التعلم، التجديد واستبدال العمل برأس المال.²

2-1- اقتصاديات الحجم: إن تكاليف الوحدة المتعلقة بنشاط معين تنخفض مع الزيادة في الطاقة الإنتاجية، وحجم الأعمال، ويرجع السبب في ذلك إلى تحميل مختلف التكاليف الثابتة سواءً الخاصة بالمعدات، أو مصاريف البحث والتطوير، أو مصاريف الإشهار على حجم كبير من الإنتاج مما يجعل نصيب الوحدة المنتجة من هذه التكاليف منخفض مقارنة بحالة الإنتاج بكميات قليلة، كما تسمح اقتصاديات الحجم بتقوية القدرة على التفاوض مع الموردين والحصول على حسومات الكمية الممنوحة من قبل مورديها نتيجة الشراء بكميات كبيرة.

2-2- أثر التعلم: يترجم التعلم بتحسين إنتاجية العمل التي تقاس بتكرار مهمة ما، وانخفاض الوقت اللازم لإتمام المهمة، وكذا تخفيض تكلفتها، هذا يعني أن تكرار العملية يكسب العامل مهارات وسرعة في إنجاز المهمة ترتفع مع تمرنه، وهذا ينعكس على المؤسسة بأكملها بما فيها وحدات الإنتاج، فأثر التعلم بالوقت المستغرق لإتمام المهمة وكذا حجم الإنتاج المتراكم.

¹ Jean –pierre detrie, Op cit, p62.

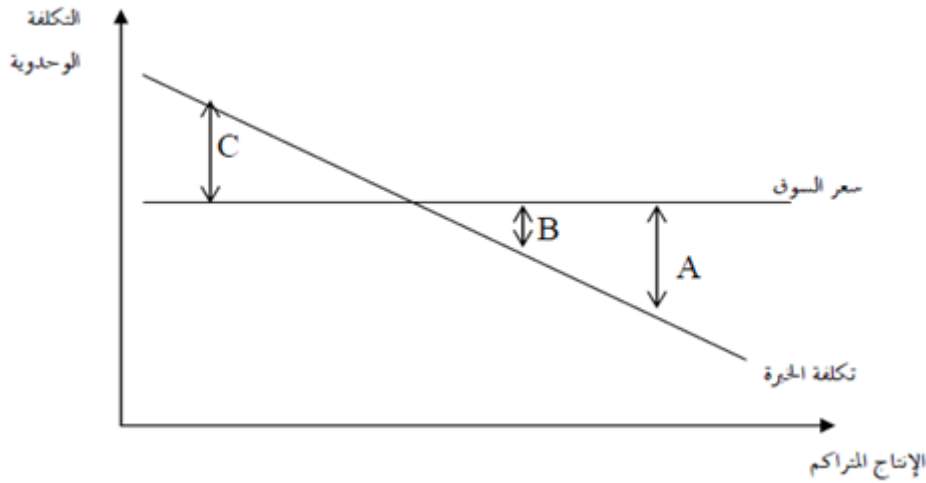
² Ibid, p 64 – 65.

2-3- التجديد واستبدال العمل برأس المال: إن تراكم الخبرة يسمح من جهة بالقيام بتعديلات على المنتج بهدف إلغاء العناصر الإضافية أو تعويضها بعناصر أكثر اقتصادا، ومن جهة أخرى تحسين عمليات الإنتاج باستبدال متزايد لليد العاملة بتجهيزات إنتاج ترفع من كفاءة المؤسسة، فعلى سبيل المثال صناعة وتركيب التلفاز في بداية السبعينيات يتطلب مجموعة من العناصر تزيد عن 5000 عنصر أما اليوم وبفضل التحسين في المنتج وكذا عمليات الإنتاج والإبداع والخبرة المتراكمة لا تزيد عدد مكوناته عن 500 قطعة، وبالتالي هناك تخفيض معتبر في تكاليفه.

3- الخبرة و الوضعية التنافسية:

إن المؤسسات المتنافسة التي لا تنتج بأحجام كبيرة تكون تكاليفها مرتفعة وقد تفوق سعر السوق أحيانا، وبذلك تصبح عاجزة عن اكتساب هوامش، أما تلك التي تتمتع بخبرات عالية فإنه بإمكانها الإنتاج بتكلفة تقل عن تكاليف المنافسين وسعر السوق مما يسمح لها بتحقيق هوامش أكبر.

الشكل رقم (06): الخبرة والوضعية التنافسية



Source : Jean-Pierre Detrie; Bernard Ramanantsoa, Jean-Luc Neyraut, Stratégie de l'entreprise et diversification, F. Nathan, Paris, 1986, p66

فالشكل يوضح منحني الخبرة الخاص بميدان نشاط ما أين تنشط كل من المؤسسة A B C وكل واحدة لها خبرة وتكاليف خاصة بها، فمن خلال مقارنة بين خبرات هذه المؤسسات وبين التكاليف الناجمة عنها مع سعر السوق، نجد أن المؤسسة A تمتلك خبرة أكبر خبرة وبالتالي فهي تحقق هوامش أعلى من تلك الخاصة بالمؤسسة B، في حين المؤسسة C تسجل خسارة ولأنها تمتلك خبرة ضئيلة جعلت من تكاليفها تفوق سعر السوق.

ففي شروط معينة يكون البديل الذي يعرض على المؤسسة B وبالخصوص على المؤسسة C هو البحث عن اللحاق بالمؤسسة A، وهذا برفع خبرتها من خلال زيادة إنتاجها، وإلا تكون مجبرة على الخروج من السوق.

أما المؤسسات التي تمتلك خبرة كبيرة فإنها تخضع لأمرين:

✓ ضمان تزايد الإنتاج المتراكم، وتخفيض تكاليفها بوتيرة مماثلة لمنحنى الخبرة؛

✓ البحث عن حصة من السوق تقودها إلى مستوى أحسن لتكاليفها.

ويعنى أشمل يمكن القول بأن أثر الخبرة يدفع بالمؤسسات إلى تسخير أهم مواردها للبحث عن حجم مهم من الإنتاج والمبيعات، وزيادة التحكم في التكاليف.

المطلب الثالث: سياسة التسعير والأهداف الاستراتيجية

1- سياسة التسعير:

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

1-1- مفهوم السعر: بغية الوصول إلى مفهوم دقيق للسعر، سنتطرق إلى تفسير بعض المفاهيم المرتبطة بالدور الخاص للأسعار، وتأثيراتها على وضعية المؤسسة في السوق.

1-2- تعريف السعر: يختلف تعريف السعر حسب وجهة نظر كل من البائع والمشتري:¹

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

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

1-2-1- القيمة و السعر: المشتري لا يدفع مبلغ مقابل الحصول على المنتج، إلا إذا كانت المنفعة المنتظرة من اقتناء

هذا المنتج تعادل قيمة السعر المدفوع للبائع، ويمكن تقييم المنتج من خلال ثلاثة أبعاد:

✓ قيمة أصلية مرتبطة بندرة المنتج وتكلفة الحصول عليه؛

✓ قيمة نسبية تقيم حسب العرض و الطلب، ومقارنة بالمنتجات المنافسة؛

✓ قيمة وقتية تتعلق بإمكانية الحصول على المنتج في المستقبل.

1-2-2- مراقبة مستوى الأسعار من خلال السوق: ترتبط الأسعار بالتغيرات في قوى العرض والطلب، حيث تتعارض إرادة كل

من البائع و المشتري، وتلتقي عند نقطة التوازن بين العرض والطلب ويمكن أن يتحدد السعر وفق ثلاثة حالات:

✓ يتحدد السعر عندما تلتقي إرادة البائع وإرادة المشتري؛

¹ A-Dayan et autre, Manuel de gestion ; volume1 ; ellipses, Paris ; 1999, p379.

- ✓ تتحدد الأسعار من خلال نقطة التوازن بين العرض والطلب، ومن خلال السعر الذي تفرضه القوى التنافسية؛
- ✓ يتحدد السعر من طرف البائع، وعادة ما يرتبط بمزايا إضافية ممنوحة للمنتج، كخدمات ما بعد البيع، الضمان، ... الخ، ومن ثم يفرض البائع سعر اعتمادا على مزايا تنافسية مرافقة للمنتج.

3- طرق اعداد الأسعار:

هناك عدة عوامل تؤثر على سياسة التسعير، فإعداد سعر منتج ما يستلزم المعرفة الدقيقة لكل من تكاليف المنتج وكذا حجم الطلب الذي يحظى به هذا المنتج، والمنافسة التي يخضع لها.¹

3-1- إعداد السعر انطلاقا من مستوى التكلفة: تعتبر من أكثر الطرق انتشاراً، وأكثرها قابلية للتطبيق الميداني،

كما تعد سهلة تعتمد على النظام المحاسبي للتكاليف ويتم إعداد السعر باستخدام طريقة تعظيم هامش التكلفة.

طريقة تعظيم هامش التكلفة: يتحدد السعر حسب هذه الطريقة انطلاقا من تغطية التكاليف الخاصة بالمنتج، وتوليد هامش يسمح

للمؤسسة بتغطية التكاليف الأخرى، وتحقيق أرباح تتمثل في الفرق بين سعر البيع والتكلفة الوحيدة للمنتج، وفي حالة تعدد المنتجات نستخدم المعامل المتعدد الوحيد، والذي يمثل تكلفة عدة منتجات، ويتحدد حسب العلاقة التالية:

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

حيث:

cm: المعامل المتعدد الوحدوي.

tm: معدل الهامش الاجمالي.

C: تكلفة الانتاج الوحيدة

3-2- إعداد السعر بناءً على ردود أفعال العملاء: إعداد السعر بناءً على مرونة الطلب، أو من خلال عمليات

التقطيع الإستراتيجي للسوق.

✓ مرونة الطلب: تعبر مرونة الطلب على مقدار التغير في السعر نتيجة التغير في الطلب على المنتج، حيث يتفاعل المستهلك مع

التغير في الأسعار، وينتج بذلك تغير في الكمية المشتراة، حيث تنتج عدة توليفات (سعر، كمية) في أزمنة مختلفة، والتي من خلالها

يمكن حساب مرونة الطلب السعرية بين فترتين مختلفتين:²

$$E(q/p) = ((q'' - q') * p') / ((p'' - p') * q') = (vq/q') / (vp/p')$$

حيث:

¹ Ibid, p381.

² J.Phelizion, gestion stratégique des couts et de prix dans l'entreprise, MASSON, Paris, 1984, p85.

E: مرونة الطلب السعرية.

q': الكمية المطلوبة في الزمن.

q'': الكمية المطلوبة في الزمن.

p': سعر الوحدة في الزمن.

p'': سعر الوحدة في الزمن.

✓ التقطيع الإستراتيجي للسوق: تتميز السوق بمزيج غير متجانس من العملاء، جزء منهم يبحث عن الأسعار الأكثر انخفاضاً، وجزء منهم يبحث عن أعلى درجات النوعية، وآخرون يفضلون ميزات أخرى للمنتج، كخدمات ما بعد البيع، طريقة تقديم المنتج، نوعية التغليف... الخ، ومن ثم ينبغي تجزئة السوق، وبالتالي تطبيق أسعار تتوافق مع المكونات المعقدة للسوق.

4-استخدامات السعر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:

4-1-سعر المنتجات الجديدة: تتميز المنتجات بدورة حياة قد تكون قصيرة الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى طرح منتجات

جديدة تحل محل المنتجات الحالية، وخلالها يكون أمام المؤسسة عدة خيارات فيما يخص السياسة السعرية نذكر منها ما يلي:

✓ **سعر الاختراق**: يتحدد حسب احتياجات السوق وسعة الطلب، حيث تحاول المؤسسة الدخول بسعر تنافسي من أجل

الحفاظة على حصتها السوقية، ومن ثم الزيادة التدريجية في مستوى الأسعار حتى الوصول إلى سعر المردودية.

✓ **سعر الفصل (الكشط)**: يتحدد هذا السعر بهدف تمييز المنتجات الجديدة عن المنتجات الحالية، حيث تطبق أسعار عالية

للمنتج الجديد والذي يحمل مواصفات جديدة، ناتجة عن مجهودات البحث والتطوير، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تعويض

الخسائر السابقة وتكاليف الإعداد والتصميم وكذا مصاريف البحث والتطوير.

4-2-السعر وعناصر المزيج التسويقي: يعتبر السعر أحد متغيرات المزيج التسويقي، حيث يتم إعداد الإستراتيجية التسويقية من

خلال المزج بين هذه العناصر إلى جانب السعر تتمثل في كل من المنتج، الترويج والإشهار، التوزيع.

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

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

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

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

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

✓ **السعر والإشهار**: يعتبر الإشهار إحدى وسائل إعلام المستهلك بخصائص المنتج، ويحظى بالقسط الأكبر في جذبه

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

الهيمنة على السوق، إذ لكل من الإشهار وتخفيض السعر هدف واحد وهو جذب المزيد من الزبائن، وبالتالي يجب التوفيق

بينهما دون التأثير السلبي على المردودية، واعطاء الأولوية لكل منهما تبعاً لمراحل حياة المنتج، والتغيرات في المحيط.

✓ **السعر والتوزيع:** سياسة التوزيع هي القناة التي يتصل من خلالها العميل بالمؤسسة، حيث تحاول المؤسسة اختيار قنوات التوزيع الأكثر قربا من العملاء، باعتبار ذلك له أثر على التكاليف ومن ثم على مستوى الأسعار، إذ أن تكلفة التوزيع متضمنة في سعر البيع، حيث أن السعر المرتفع نسبيا يتطلب توسيع في قنوات التوزيع في حين تخفيضات السعر تقلل من حجم الجهود التسويقية، ويبقى أمام المسير اختيار التوفيق المثلى من المزيج التسويقي.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التسعير والتكلفة

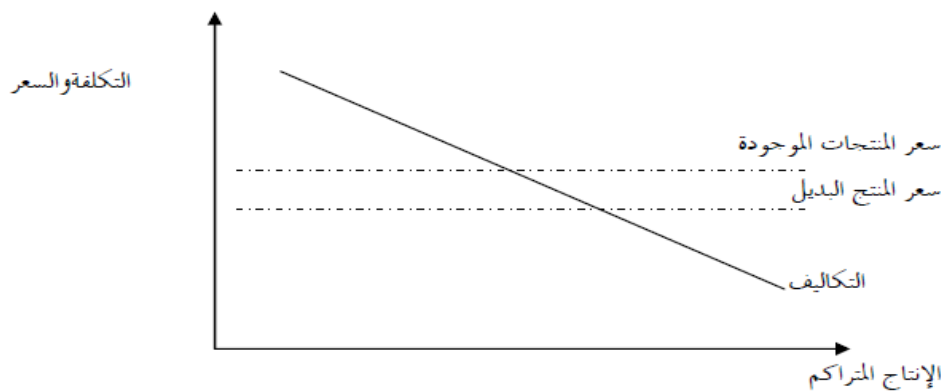
تستخدم المؤسسة السعر كأداة للهيمنة على الحصة السوقية، إبعاد المنافسين الحاليين والمحتملين، وبالتالي تعد إستراتيجية التسعير العامل الأساسي الذي يمكن المؤسسة من كسب الصراع التنافسي، ومن أبرز هذه الإستراتيجيات، إستراتيجية الإغراق، إستراتيجية الهيمنة، إستراتيجية التضليل، إستراتيجية الاستدراك، إستراتيجية الانسحاب.

1- إستراتيجية الإغراق:

تقوم هذه الإستراتيجية على إحلال منتج جديد بدل المنتج الحالي، حيث يصل المنتج الحالي إلى مرحلة النضج من دورة حياته، مما يستوجب تصميم منتج جديد، وفي سبيل ذلك تتحمل المؤسسة أعباء ضخمة ناتجة عن الجهود التسويقية الكبير في هذه المرحلة تتمثل في مصاريف الإعلان، والترويج، والإشهار وبحوث التسويق.¹

إلا أن هذا الجهود التسويقي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية تدريجيا، حتى تهيمن المؤسسة على السوق، مما يدفع بها إلى الإنتاج بكميات كبيرة، الأمر الذي ينعكس على مستوى التكاليف ليتجه نحو الإنخفاض، ومن ثم تحقيق أرباح تستدرك بها المؤسسة الخسائر المتكبدة في مرحلة الإطلاق حيث يكون السعر منخفضا مقارنة بسعر المنتجات الموجودة، وأعباء ضخمة.² ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (07): إستراتيجية الإغراق.



Source : Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit, p68

يظهر من خلال الشكل أعلاه العلاقة بين حجم الإنتاج ومستويات التكلفة، ففي البداية تكون التكلفة جد مرتفعة بسبب الحملات الترويجية، كما تلتزم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية بسعر أقل عن أسعار المنتجات المتواجدة في السوق، مما يحتم عليها

¹ J.P.Helfer et autre ; Technique Marketing ; VUIBERT, Paris, 1995, p 31.

² Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit, p68.

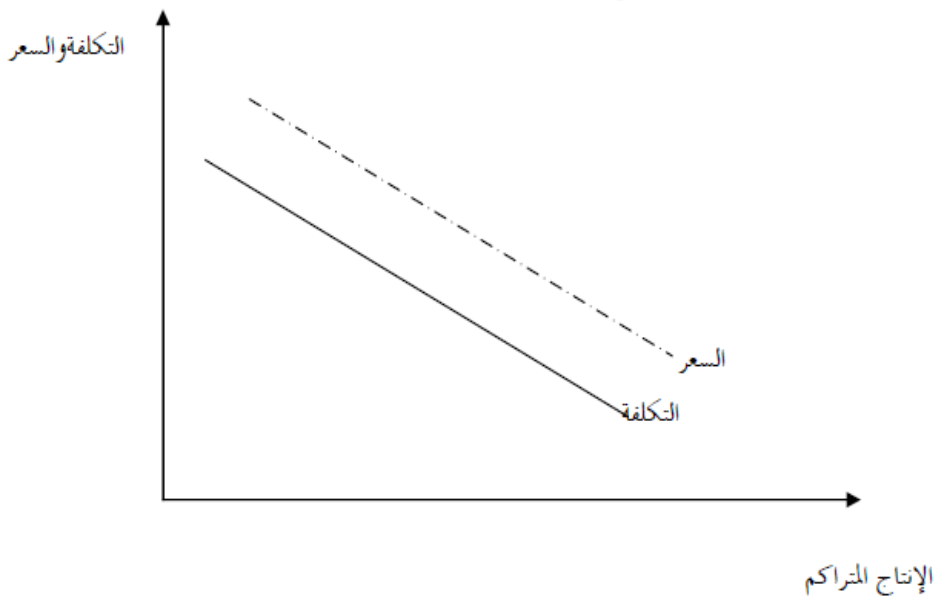
تحمل خسارة، لتبدأ تكاليف المؤسسة بالانخفاض بسبب زيادة الإنتاج وكذا تطور خبرة المؤسسة، وبذلك تحقق المؤسسة أرباح ضخمة تغطي الخسائر المتكبدة في السابق.

2- إستراتيجية الهيمنة:

تتبع المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية سياسة تسعيرية لمستوى التكاليف، حيث كلما زادت هيمنة المؤسسة على السوق كلما أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة حسب أثر الخبرة، إلا أن المؤسسة تسعى لمجابهة المنافسين الحاليين والمحتملين، عن طريق تخفيض الأسعار تبعاً للانخفاض في التكاليف، حيث تتخلى المؤسسة عن هدف الزيادة في الأرباح في سبيل السيطرة على السوق.¹ عادة ما يتبنى هذا النوع من الإستراتيجيات المؤسسات العملاقة التي تحمل كل الشروط والمؤهلات التي تكفل من أثر الخبرة، والقدرة على التضحية بهدف توسيع الربح، فهي تجعل الدخول إلى القطاع صعباً للغاية، كما أنها تجبر المنافسين الضعفاء على التخلي عن النشاط في القطاع.²

ويمكن توضيح معالم هذه الإستراتيجية من خلال الشكل الموالي:

الشكل (08): إستراتيجية الهيمنة.



Source : Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit, p68

من خلال الشكل السابق يتبين انه على الرغم من الانخفاض المتواصل لمستوى التكاليف، إلا أن هامش الربح يبقى ثابتاً، حيث تسعى المؤسسة من خلال ذلك إلى تحقيق هدف إستراتيجي يتمثل في السيطرة على السوق، وفي سبيل ذلك تتخلى المؤسسة في المدى القصير على هدف الربح.

3- إستراتيجية التظليل:

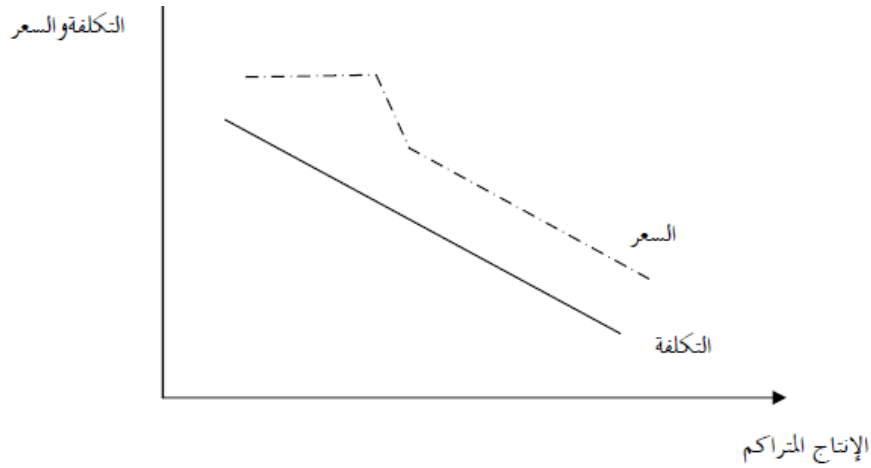
¹ J.P.Helfer et autre ; Op cit, p31

² Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit, p68.

من خلال هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة المحافظة على مستوى أولي للسعر، في حين تتجه التكاليف نحو الانخفاض مما يوسع الهامش (ارتفاع الاستثمار)، مما يجعل المنافسين ينجذبون إلى هذه الصناعة، مقابل ذلك تلجأ هذه المؤسسة إلى إحداث حرب أسعار، وبذلك يصبح منحى السعر موازياً لمنحى التكلفة، ومن ثم تكون المؤسسة قد طوقت المنافسين وسيطرت على حصة سوقية معتبرة.¹

ويمكن توضيح معالم هذه الاستراتيجية من خلال الشكل الموالي:

الشكل (09): استراتيجية التظليل



Source : Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit,p68.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسة المتبعة لهذا النوع من الإستراتيجية، تسعى جاهدة إلى جني المزيد من الأرباح مادامت محتكرة للسوق، ثم تغير من سياستها السعرية بعد تفتن المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى هذه الصناعة فتحافظ على مستوى معين من الأرباح.

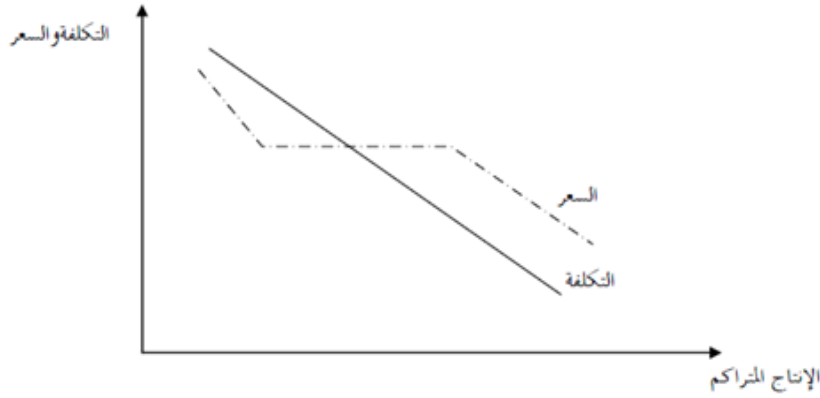
4- إستراتيجية الاستدراك:

تحمل هذه الاستراتيجية مخاطر كبيرة، حيث تقبل المؤسسة في بداية نشاطها بتحمل خسائر، فتحدد أسعار جد منخفضة لمنتجاتها قد تصل إلى مستوى أدنى من مستوى التكاليف، وذلك بهدف اكتساب حصة سوقية كبيرة، وبعد الهيمنة على السوق وإقصاء بعض المنافسين، تعود المؤسسة إلى تطبيق أسعار تسمح لها بتحقيق مستوى معين من الأرباح، ومن ثم تستدرك ما فاتها من الأرباح خلال الفترات السابقة.² وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Ibid.

² J.P.Helfer et autre, Op cit, p33.

الشكل (10): إستراتيجية الاستدراك



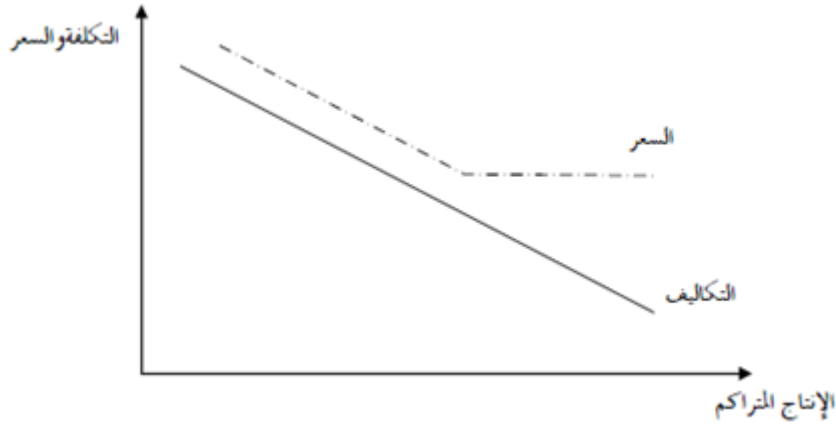
Source : Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit, p69.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن المؤسسة كانت تطبق أسعار تقل عن مستوى تكاليفها، واستمرت في تخفيض أسعارها دون مستوى التكاليف، لثبث السعر عند مستوى معين في حين تكون تكاليفها في حالة انخفاض مستمر بسبب الخبرات المتراكمة، فيقل مستواها عن مستوى السعر وبذلك تتدارك ما فاتها من أرباح، إلا ان تطبيق هذه الإستراتيجية يستوجب اتخاذ تدابير احتياطية خصوصا بشأن مخاطر ظروف عدم التأكد في البيئة، والتطورات التكنولوجية التي قد تحدث في القطاع.

5- إستراتيجية الانسحاب:

هذه الإستراتيجية تتبناها المؤسسات التي تعتقد أنه يستحيل مواصلة نشاطها، فلا يبقى أمامها سوى قرار الانسحاب، وتبدأ المؤسسة بعملية الانسحاب تدريجيا محاولة بذلك جني أقصى حد ممكن من الأرباح. ويمكن إبراز هذه الإستراتيجية من خلال الشكل الموالي:

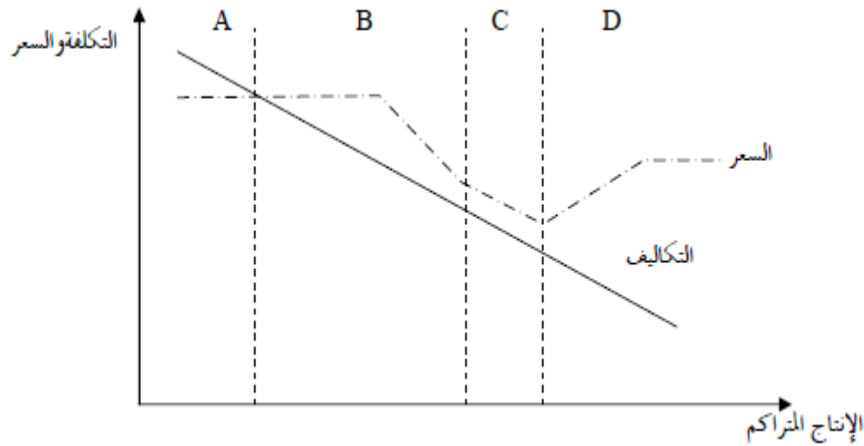
الشكل (11): استراتيجية الانسحاب.



Source : Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit, p69.

يمكن أن نلخص كل ما سبق من إستراتيجيات التسعير حسب مراحل نضج الصناعة في الشكل لموالي:

الشكل (12): تحديد الأسعار ومراحل النضج



Source : Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit, p69.

يضم الشكل السابق أربع حالات A,B,C,D حيث:

- تمثل المرحلة A مرحلة إطلاق منتج جديد، ومن ثم تفرض المؤسسة أسعار تنافسية؛
- تمثل المرحلة B مرحلة النمو وعندها تسعى المؤسسة للمحافظة على مستويات أسعار منتجاتها السابقة، حيث تكون تكاليفها في انخفاض مستمر، وبذلك تحقق هامش ربح تغطي الخسائر السابقة، وخلال هذه المرحلة تتفطن المؤسسة لدخول منافسين جدد، فتتحول إلى تطبيق أسعار تنافسية؛
- تمثل المرحلة C مرحلة النضج والتي تحاول المؤسسة خلالها المحافظة على مستوى هامش الربح السابق؛

- أما المرحلة D فتمثل المرحلة التي تستعد فيها المؤسسة لمغادرة النشاط أو التخلي على هذا المنتج الحالي، فتسعى بذلك جاهدة لحصد المزيد من الأرباح.

المطلب الخامس: نتائج ومخاطر إستراتيجيات التكلفة

1- نتائج إتباع إستراتيجية التكلفة:

إن تطبيق إستراتيجية التكلفة يدر على المؤسسة عدة نتائج، تساهم في تعزيز الوضعية التنافسية لها، هذا مع مراعاة الشروط والمقومات التي تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية، وأهم هذه النتائج يمكن حصرها فيما يلي:¹

- **تحسين الوضعية التنافسية:** المؤسسة التي تتمكن من التحكم في تكاليفها، تحتل أفضل المواقع التنافسية في السوق، ذلك لأنها تملك أهم سلاح تنافسي يتمثل في هامش المناورة السعري.
- **مواجهة المنافسين المحتملين:** إضافة إلى قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين الحاليين، تتمكن عن طريق إستراتيجية التسعير مواجهة المنافسين المحتملين، وبالتالي التخفيض من حاذبية الصناعة للمستثمرين الجدد.
- **مواجهة المنتجات البديلة:** يمكن للمؤسسة مواجهة المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها، من خلال استخدام تخفيضات السعر لمجابهة أسعار المنتجات البديلة التي عادة ما تكون جذابة.
- **قوة التفاوض من الموردين:** المؤسسة التي تنتج بتكلفة منخفضة، يمكنها أن تكون في مأمن من ضغوطات الموردين الأقوياء، خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.
- **قوة التفاوض مع الزبائن:** تجعل إستراتيجية التكلفة المؤسسة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث بإمكانها الإستجابة لطلباتهم ورغباتهم مما يزيد من حصتها في السوق.

2-مخاطر إستراتيجية التكلفة:

على الرغم من المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أنها لا تخلو من نقائص ومخاطر تهدد كيان المؤسسة التي تتبناها نخصيها فيما يلي:

- 1-2- **صعوبة تحقيق نمو المؤسسة:** إن المؤسسة في إطار تنفيذها لإستراتيجية ما، فإنها تسعى لتحقيق هدف النمو وهذا لا يتحقق إلا في الأجل الطويل، وأن إستراتيجية التكاليف تزيد من تحركات المنافسين وأحجام الإنتاج وهذا يعني نمو القطاع، هذا النمو لا بد أن يصاحبه نمو بوتيرة أكبر على مستوى المؤسسة، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بتوفير التمويلات اللازمة، حينها تصدم المؤسسة بمشاكل تمويلية فيصعب تحقيق هذا النمو.
- 2-2- **الخبرة المقلدة:** إن من بين أهم المشاكل التي تنتج عن هذه الإستراتيجية، خصوصا وأنها تعتمد على أثر الخبرة إلى حد كبير، هو إمكانية تقليد هذه الخبرة من طرف مؤسسات منافسة لا تمتلك خبرة، من خلال قيامها بإدخال تحسينات

¹ نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص108.

على منتج المؤسسة، فتؤثر على انخفاض تكاليفه أكثر من تلك الانخفاضات الناتجة عن الخبرة المتراكمة ومن ثم الفوز بحصة سوقية، ومن جهة أخرى يمكن استعمال تجهيزات وآلات أكثر أداءً من طرف منافسين أقل خبرة تمكنها من خفض تكاليفها.¹

2-3- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: إن هذه الإستراتيجية تتطلب الإنتاج بكميات كبيرة والتي بدورها تلزم المؤسسة بذل مجهودات كبيرة في توفير الاستثمارات والتجهيزات، هذه الوضعية ينتج عنها مشاكل متعددة في التكيف مع التغيرات التي قد تحصل، لا سيما المرتبطة بالتطور التكنولوجي، وتغير سلوك المستهلكين.²

2-4- مخاطر حرب الأسعار: إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات منافسة، يؤدي إلى ما يعرف بظاهرة حرب الأسعار، حيث لا يستفيد أي منافس من تخفيض التكاليف، باعتبار أن القضية تقود إلى التضحية بهوامش الربح والتنافس في تخفيض الأسعار، مما يقود إلى تدهور إجمالي المدودية داخل النشاط دون أن تنجح أي مؤسسة في اكتساب وضعية جيدة.

2-5- إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة: تقل أهمية المنافسة عن التكلفة في بعض المنتجات، خاصة تلك السلع الكمالية، والنشاطات المرتبطة بالتكنولوجيا العالية، حيث يحتل عنصر التكلفة المرتبة الثانية بعد كل من الجودة و التطور التكنولوجي، وبرز مثال على ذلك المعدات الطبية والأسلحة التي تحمل فيها التكلفة ولا يؤخذ بها كمعيار.³

وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أن هذه الإستراتيجية تتكيف مع ميادين النشاط أين يكون أثر الخبرة عال، وتميز المنتجات ضعيفا، كما يجب على المؤسسة المتبنية لهذه الإستراتيجية الإلمام بمختلف التغيرات التي تحصل على مستوى محيطها خاصة تلك المتعلقة بالتطور التكنولوجي، وظهور منتجات بديلة، كما يمكن تبني هذه الإستراتيجية جنبا إلى جنب مع استراتيجيات أخرى كإستراتيجية التنوع والتكامل العمودي، بهدف الاستفادة من إيجابيات كل إستراتيجية، وتخفيف حدة أخطار كل منها.

¹ Jean-Pierre Detrie et autre, Op cit, p74.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص140.

³ Ibid, p75-76.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم ذكره سابقاً في الفصل فإن المؤسسة تتحمل جملة من التكاليف خلال المراحل المختلفة التي يمر بها المنتج إلى غاية وصولها للمرحلة النهائية أو مرحلة البيع.

حيث تناولنا في هذا الفصل ماهية التكاليف وكذا تكاليف الإنتاج، وتطرقنا إلى مفهوم التكلفة وسعر التكلفة، وأهم تصنيفات التكلفة وطرق تحميل التكاليف التقليدية منها والحديثة، وكذا مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها، وأهم تأثيرات تكاليف الإنتاج على الميزة التنافسية.

وباعتبار الميزة التنافسية هي القوة الدافعة للمؤسسة باستعمال مختلف إمكانياتها، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية اليوم لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدفاً لكل المنافسين، وكل منافس يسعى للوصول إلى هذا التميز مستعملاً كل الطرق والأساليب الممكنة، فالمؤسسة الصناعية المتحكمة أكثر في تكاليفها عامة والإنتاجية خاصة والتي تعمل باستمرار على التحسين والتجديد والتطوير تعتبر هي المؤسسة المتميزة والمتفوقة ولا ننسى أن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها وتطويرها بالبحث والمراقبة المستمرة على تكاليفها الإنتاجية ومسايرة التطورات الحاصلة في السوق.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة

AGRODIV

وحدة المسيلة

2019/2018

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على شركة المجمع الصناعي التجاري مطاحن الحضنة "Agrodiv" وحدة المسيلة من خلال دراسة مدى تأثير تخفيض تكاليف الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية.

وهذا ما يتم التأكد منه من خلال هذه الدراسة بإتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها من الوصول إلى استخلاص النتائج الميدانية تقودنا إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في البحث من عدمها.

وبغية تحقيق ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين اثنين:

المبحث الأول: منهج الدراسة التطبيقية والتعريف بميدانها.

المبحث الثاني: تخفيض تكاليف الإنتاج و أثره على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

المبحث الأول: منهج الدراسة التطبيقية والتعريف بميدانها

يعتبر المجمع الصناعي التجاري مطاحن الحضنة Agroddiv من ضمن المؤسسات الهامة في ولاية المسيلة نظرا لطبيعة منتوجاتها ومشاركتها الفعالة في التنمية الاقتصادية وتشغيل اليد العاملة، بالإضافة إلى مردودها الإنتاجي الذي يغطي الولاية والولايات المجاورة لمادة السميد والدقيق، ومن خلال هذا البحث سنتعرف أكثر على مطاحن الحضنة بالمسيلة، النشأة، ومراحل العملية الإنتاجية، الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة التطبيقية

1- منهج الدراسة التطبيقية

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة من أجل الوقوف على أهمية تخفيض تكاليف الإنتاج كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وعلى ضوء الأسئلة التي سعت الدراسة للإجابة عليها، تم استخدام المنهج الوصفي. إذ يقوم المنهج الوصفي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من خلال تحليل المعلومات، التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة، أملا في الوصول إلى نتائج واستنتاجات تسهم في الوقوف على تخفيض تكاليف الإنتاج كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد تم تحليل البيانات المتحصل عليها بهدف الوصول إلى معلومات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

2- أدوات جمع المعلومات

بعد اختيار منهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على جملة من الأدوات والتي من شأنها المساعدة في عملية الجمع، لاختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة، وثائق وسجلات المؤسسة.

2-1- الملاحظة:

الزيارة الأولى للمؤسسة محل الدراسة بغية الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، سمحت بالإعتماد على أداة الملاحظة، ذلك أن مقابلة المسؤولين في الإدارة والتحدث إليهم وشرح مشكلة الدراسة والمعلومات اللازمة للإجابة على إشكالية البحث.

2-2- المقابلة:

يعتبر أسلوب المقابلة الحرة المصدر الرئيسي المعتمد في جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة الميدانية حيث أنها تتميز بالمرونة حيث يمكن تعديل أو إضافة أسئلة أثناء المقابلة.

2-3- وثائق وسجلات المؤسسة: وتتمثل هذه الأخيرة في وثائق إثبات.

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

1- التعريف بالمجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة Agroddiv¹

أنشأت مجموعة AGRODIV من إعادة هيكلة القطاع التجاري العام في فبراير 2015، من خلال دمج واستيعاب ثلاثة من نظام COJUK TRAGRAL، CEGRO، GSPS، هدفها الاجتماعي هو الأعمال الزراعية بكل تنوعها، وتستند إستراتيجيتها إلى منطق تكامل القطاع.

¹ www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/AGRODIV, consulté le 28/04/2019 a 14:45.

ولد من إعادة تنظيم القطاع التجاري العام في إطار تنفيذ قرار CPE رقم 2014/28/142/01.

يركز مجمع AGRODIV على الأعمال الزراعية بكل تنوعها وإنتاجها وتصميمها وتسويقها، بما في ذلك منتجات الاستيراد والتصدير الناتجة عن معالجة المواد الخام من الزراعة والثروة الحيوانية أو صيد الأسماك، مجمع AGRODIV له أكثر من 60 عاماً من الخبرة التي ورثها من بنية SN SEMPAC التي تم إنشائها في عام 1965 إلى عام 2016، حقق مجمع AGRODIV مبيعات بقيمة 40 مليار دينار جزائري و لديه ما يقارب 6000 موظف موزعين في جميع أنحاء الوطن حول الشركات التابعة 09 التي تم إنشاؤها بفضل خطة التنظيم الجديدة التي حلت حيز التنفيذ في 01 جانفي 2016.

الشكل رقم (13): عرض مجموعة AGRODIV

LE GROUPE AGRODIV

Filiales détenues à 100%

| Céréales Zibans | Céréales Hauts Plateaux | Céréales Constantine | Céréales Centre | Céréales Ouest | Céréales Laghouat | DICOPA | AGROSUD | Filiale Qualité |
|--|---|--|--|--|--|---|---------|-----------------|
| CIV Zibans CIC El Aouinet CIC Sidi Rghis CIC Aurès CIC Oasis | CIC Soumam CIC Bibans CIC Ain Bessam CIC SPS CIC Sidi Aissa | CIC Sidi Rached CIC Seybouse CIC Mermoura CIC Beni Haroun CIC El Harrouch CIC Littoral CIC Hodna | CIC Baghlia CIC Tadmaït CIC Tell CIC Ksar El Boukhari | CIC Béchar CIC Oran CIC O. Mimoun CIC SBA | CIC Laghouat CIC Djelfa CIC Saida CIC Mascara | UCE Alger UCT Boufarik UCT Annaba UCE Skikda UCT Relizane UCE Oran | | |

Participations minoritaires

| | | | | | |
|------------------|--|------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|
| CGS Annaba (30%) | SOGISS-Société de Gardiennage (18,51%) | PST Centre (34%) | Atlas Chimie Maghnia (20%) | COGB Bejaia (30%) | MILOK Spa (46,4 %) |
|------------------|--|------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|

Source : www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/AGRODIV

في 24 ماي 2016 انعقدت الجمعية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات أسهم مطاحن بني هارون والتي قرر فيها الدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية الاقتصادية،

- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن سيدي راشد - قسنطينة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن مرمورة - قالمة -
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الليطوال - سكيكدة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الحروش - سكيكدة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن سييوس - عنابة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الحضنة - المسيلة-

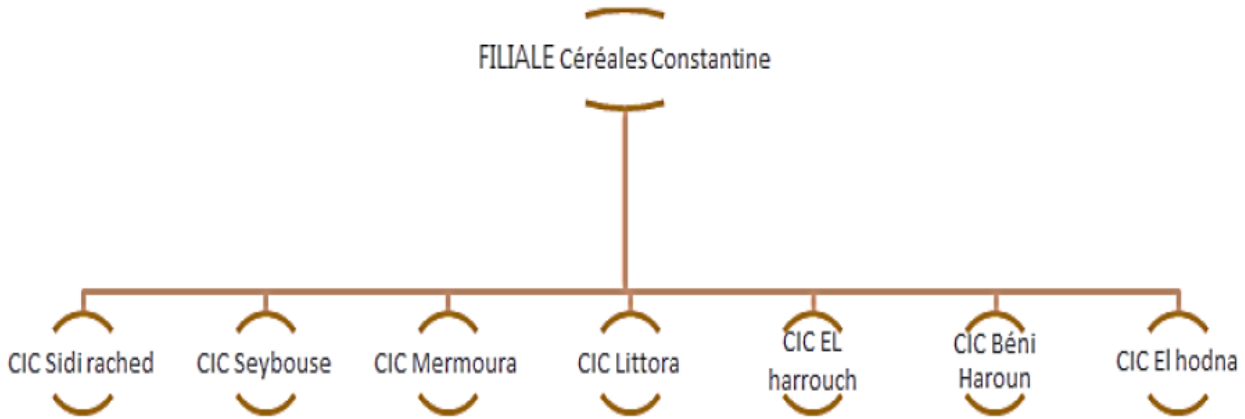
وتم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن بني هارون والذي يخص المادة الثالثة المتعلقة بتسمية الشركة والمادة الرابعة المتعلقة بالمقر لتأخذ المؤسسة إسم المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات أسهم الشركة التابعة حبوب قسنطينة EPE/SPA Filiale Céréales Constantine وحدد مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة.

الشركة التابعة CEREALS CONSTANTINE

- الاسم: م.ع.إ/ش.ذ.أ الشركة التابعة للحبوب قسنطينة
- الشكل القانوني، EPE/SPA
- المقر: المنطقة الصناعية بالما ص.ب 45 حي 20 أوت 1955 - قسنطينة-
- الهاتف: 031-66-49-41
- الفاكس: 031-66-48-88
- البريد الإلكتروني: Contact_filiale_constantine@agrodiv.dz

تتكون الشركة التابعة للحبوب قسنطينة من 7 مجتمعات صناعية وتجارية

الشكل رقم (14): المجتمعات الصناعية والتجارية لحبوب قسنطينة



Source: <http://www.agrodiv.dz>

2-لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن الحضنة

دخلت مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ميدان العمل والإنتاج في سنة 1981، وفي تاريخ 1997/10/01 تم تحويل وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة (مستخلص من اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة) مبلغ المساهمة 60.000.000 دج، وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 دج.

وتنقسم شركة مطاحن الحضنة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "بوهلير" وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج فكانت 100 طن/يوم المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن (النخالة).

3-مراحل العملية الإنتاجية

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تتركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:¹

3-1- مرحلة التموين الداخلي

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزون إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن أو التخفيض من الإنتاج أو نقص في عملية التموين). ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

3-2- مرحلة التنظيف الأولي

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

3-3- مرحلة التنظيف النهائي

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

3-4- مرحلة إضافة الماء

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح الرطوبة ما بين 15 و 5،15%.

حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

3-5- فترة الانتظار التقني

من اجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقت للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10%.

3-6- عملية الطحن

¹ بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص55.

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

3-7- عملية الغربلة

تلي عملية الطحن مباشرة عملية الغربلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

3-8- مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

3-9- مرحلة التوضيب والتخزين

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الكيس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، ومدة الاستهلاك...) وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزا للتسويق.

4-الموقع

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين المسيلة وبرج بو عريريج، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 01 أكتوبر 1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07 سبتمبر 1997)، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01 أكتوبر 1997 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج، تم رفعه في 30 أفريل 1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم و آخر جديد هما:

القسم الأول:

يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "Buhler" بيلر وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الانتاجية 2000 قنطار/يوم بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 دج وارتفعت القدرة الإنتاجية ب 242.202.253.51 دج.

القسم الثاني:

يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "Golfetto" قول-فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار في اليوم بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

- قدرات وظائف الشركة:

1- قدرات الشركة:

- قدرة الطحن 5.500 قنطار/يوم من القمح الصلب و 1.500 قنطار/يوم من القمح اللين.
 - قدرة الإنتاج 3.630 قنطار/يوم من السميد (سميد ممتاز ب 64% نسبة الاستخلاص)، و 1.080 قنطار/يوم من الدقيق (دقيق خبز ب 72% نسبة استخلاص).
 - قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62500 قنطار - قمح لين 62500 قنطار).
 - طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
 - أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2017 فهي كالتالي: السميد 511 107 قنطار، الفرينة 257 443 قنطار، بقايا الطحن 391 155 قنطار.
- رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017: 2 938 072 479,46 دج.

2- وظائف الشركة:

√ الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة لكنها ضرورية ولها من الأدوار مايلي:

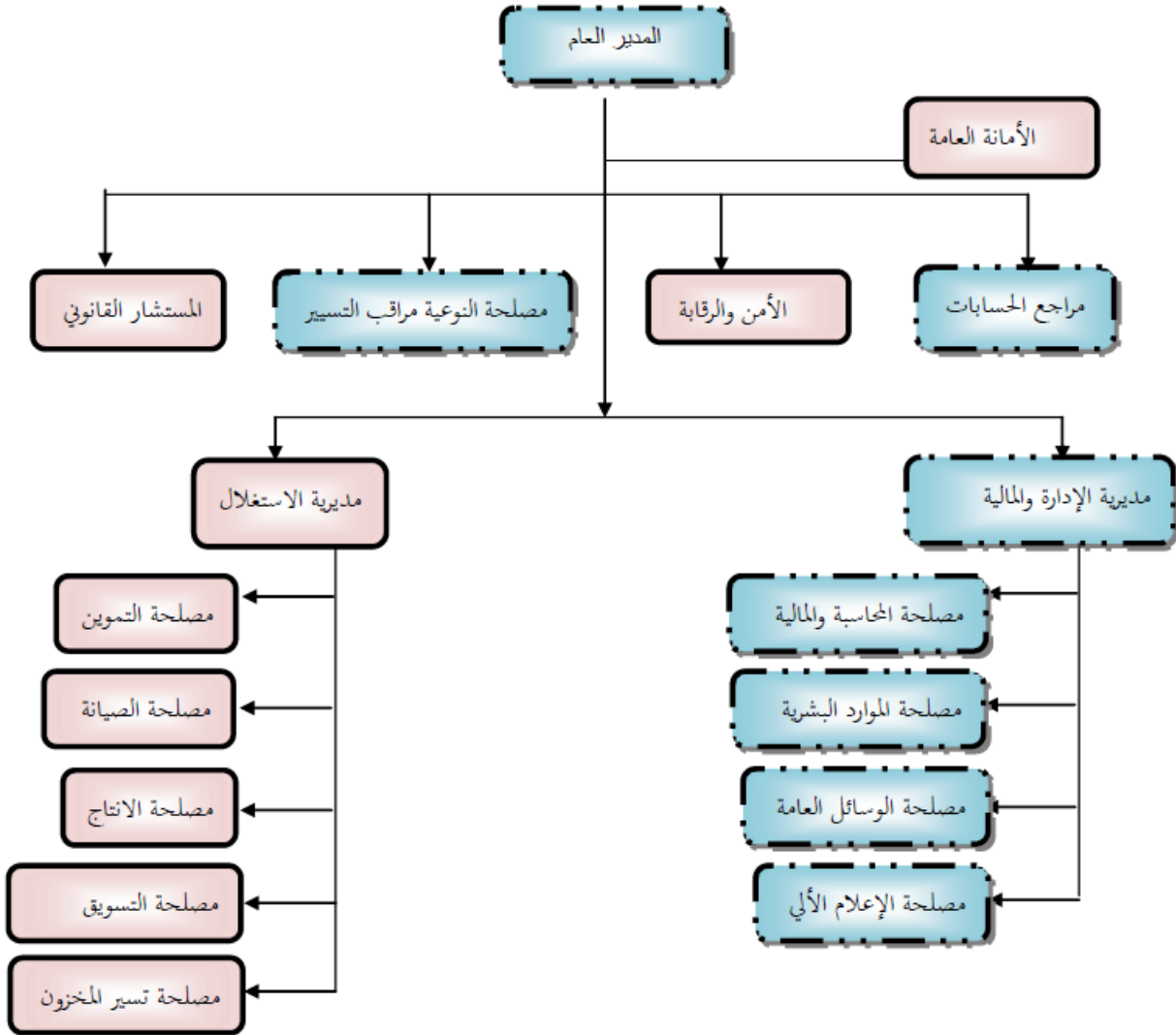
- ضمان التسيير (سير الملفات، الاتصالات التوجيه ... الخ)
- ضمان التسيير المالي (المالية، التسجيلات، التقييم ... الخ)
- ضمان النشاط للمصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التمويل، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية ... الخ)

√ الوظيفة الإنتاجية: تتمثل في الأدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي ... الخ.

5- الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن AGRODIV



المصدر: مصلحة مراقبة التسيير

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:¹

5-1- الرئيس المدير العام:

مكلف بإدارة شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛

¹ نورالدين عسلي، مرجع سابق، ص 88.

- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع؛

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر؛

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

● قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

1- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2- مصلحة النوعية ومراقبة التسيير: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

3- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنهم أو داخل الوحدة.

5- مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

● قسم الإشراف على العمل والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاثة مديريات أساسية هي:

1- مديرية الإستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

√ مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج؛

- تزويد مختلف مصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج؛

√ مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتتم برسم خطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل العملية الإنتاجية وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة؛

- مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية قدرها 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع:

- فرع المحاسبة؛

- فرع الطحن والإنتاج؛

- فرع الشحن والتوظيف.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

√ **مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/سا و24/سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الالكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كغرف التبريد والمكيفات.

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة آلات المطاحن والشاحنات.

√ **مصلحة تسيير المخزون:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب؛

- فرع تسيير مخزونات الأكياس؛

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

2- **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة في المؤسسة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

3- **مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

√ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق؛

- فرع المحاسبة العامة؛

- فرع محاسبة المبيعات؛

- فرع المحاسبات.

√ **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين؛

- فرع الخدمات الاجتماعية.

√ **مصلحة الوسائل العامة:** ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والتزميمات التابعة للوحدة؛

- المتابعة الميدانية للاستثمارات؛

√ **مكتب الإعلام الآلي:** ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة تخفيض تكاليف الإنتاج كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية حالة شركة AGRODIV وحدة المسيلة، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

1-مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المستخدمين الإداريين والمهندسين لشركة AGRODIV وحدة المسيلة حيث يبلغ العدد الإجمالي لموظفيها 220 موظف موزعين على النحو التالي: 09 إدارات سامية، 56 إطار، 89 عامل تحكم، 66 عمال تنفيذ، كما تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 50 إستمارة تم استرجاع 45 منها خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

2-بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

2-1-1- بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

2-1-1-1- البيانات الأولية: وتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

2-1-1-2- البيانات الثانوية: تتمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.

2-2- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، وقد صمم بطريقة بسيطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج والملحق رقم 01 يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض الاستبيان على أساتذة في التخصص وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم. اعتمدنا في توزيع الاستبيان على الاتصال المباشر بأفراد العينة.

حيث احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، وتعريفهم بمهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة الأثر بين تخفيض تكاليف الإنتاج للمؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

- شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة "الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي"؛

- شمل القسم الثاني تخفيض تكاليف الانتاج ببعديه والمتمثلان في " الجودة، الصيانة"؛
 - شمل القسم الثالث أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في "التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع"؛
- وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي "likert Scale" والذي يحتمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت لخماسي

| الرأي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة (الوزن) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3- طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية حالة شركة AGRODIV وحدة المسيلة متغيرين أساسيين الأول مستقل والمتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج بتحديد أبعاده والمعبر عنها ببعدين رئيسان هما: بعد الجودة، بعد الصيانة، أما الثاني متغير تابع والمتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة والمتمثلة في: التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع.

المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

1- أداة البحث

1-1- تحكيم الاستبيان: قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة المسيلة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم الثاني يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات عملية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

-دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

-توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

-من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

وفي الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

1-2- اختبار ثبات الاستبيان بطريقة "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أن هذا المعامل يأخذ قيم ما بين (0-1) فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على عكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من انعكاس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (02): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| الرقم | المحور | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------|------------------|-------------------|
| 01 | تخفيض التكاليف | 0,888 |
| 02 | الميزة التنافسية | 0,828 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

1-3- نتائج اختبار التباين:

من الجدول نجد بالنسبة لمحور تخفيض التكاليف فإن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0,888 أي أنه إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 88% منهم سيعيدون نفس الإجابة، وهذا يعبر عن نسبة ثبات معقولة من شأنها أن تعطي مصداقية أكبر للنتائج المستخرجة، ونفس الحال بالنسبة لمحور الميزة التنافسية حيث قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0,828 .

2- البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة وبغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS 25)، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني لأسئلة الاستبيان، كما مكنتنا برنامج SPSS من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

- حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

- قياس الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛

- اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد؛

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

يشتمل هذا البحث على مطلبين، المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية " الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي".

1- وصف خصائص عينة الدراسة

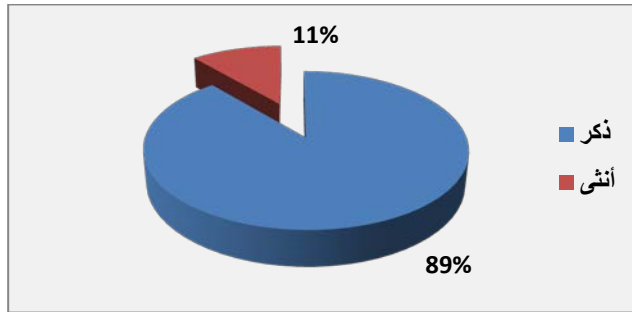
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| المتغير | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ذكر | 40 | 89% |
| أنثى | 05 | 11% |
| المجموع | 45 | 100% |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (16): تمثيل بياني لمتغير الجنس



المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 89% أما الإناث فكان 11% مما يدل على أن أغلب عمال الوحدة هم من الذكور.

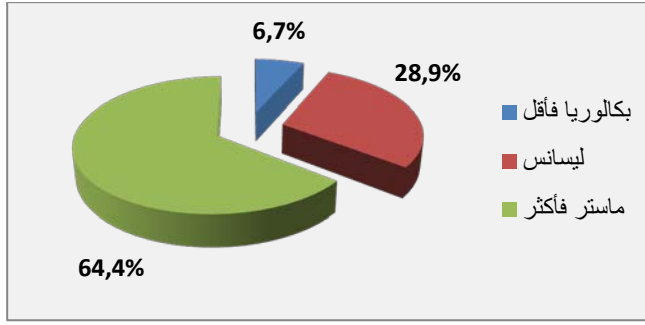
1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| بكالوريا فأقل | 3 | 6,7% |
| ليسانس | 13 | 28,9% |
| ماستر فأكثر | 29 | 64,4% |
| المجموع | 45 | 100% |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (17): تمثيل بياني لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة التي تملك شهادة الماستر فأكثر بنسبة 64,4% ثم تليها الفئة التي تملك الليسانس بنسبة 28,9% وأخيرا الفئة التي تملك بكالوريا فأقل بنسبة 6,7%.

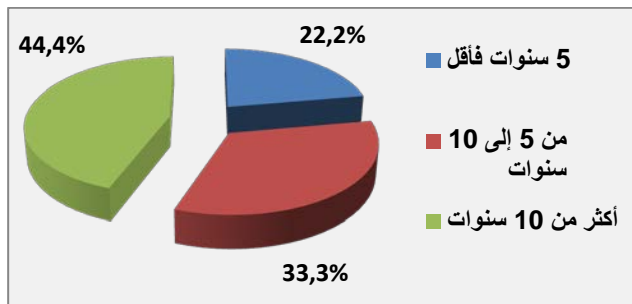
1-3- توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

| المتغير | العدد | النسبة % |
|-------------------|-------|----------|
| 5 سنوات فأقل | 10 | 22,2% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 15 | 33,3% |
| أكثر من 10 سنوات | 20 | 44,4% |
| المجموع | 45 | 100% |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (15): تمثيل بياني لمتغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن نسبة 44,4% من أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، و نسبة 33,3% لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، أما الباقي 22,2% فلهيهم خبرة 5 سنوات فأقل، وهذا يدل على أن أغلب المستخدمين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات.

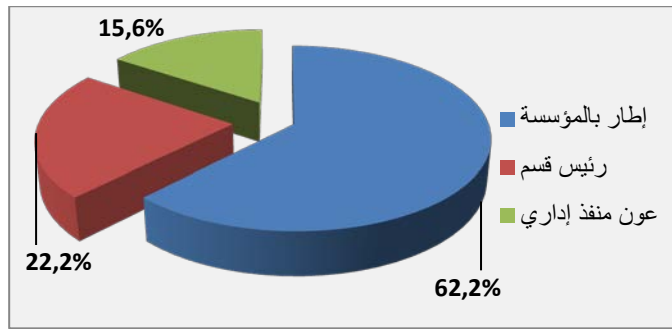
1-4- توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

| المتغير | العدد | النسبة % |
|------------------|-------|----------|
| إطار بالمؤسسة | 28 | 62,2% |
| رئيس قسم | 10 | 22,2% |
| عون منفذ (إداري) | 7 | 15,6% |
| المجموع | 45 | 100% |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (16): تمثيل بياني لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2007

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن نسبة 62,2% من أفراد العينة هم إطارات بالشركة، ونسبة 22,2% هم رؤساء أقسام، أما الباقي والذين يمثلون نسبة 15,6% هم أعوان منفذون (إداريون)، مما يدل على أن الشركة تولي إهتماما كبيرا لتأطير مستخدميها.

2- اتجاهات إجابات أفراد العينة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

ولقد تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئمة: $0,8=5/(1-5)$

| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى | من 1,80 إلى | من 2,60 إلى | من 3,40 إلى | من 4,20 إلى 5 |
|----------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان

1- تحليل عبارات المحور الأول (تخفيض التكاليف):

الجدول رقم (07) نتائج تحليل محور أبعاد تخفيض التكاليف

| المحور الأول: تخفيض التكاليف | | المتوسط | الانحراف المعياري |
|------------------------------|---|---------|-------------------|
| البعد الأول: الجودة | | | |
| 01 | تحرص الشركة على ضبط جودة وملائمة المواد الأولية والمستلزمات الخاصة بالإنتاج لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة. | 3,93 | ,809 |
| 02 | تحرص الشركة على تخفيض عدد شكاوي العملاء و تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب الجودة. | 4,02 | ,753 |
| 03 | تحرص الشركة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما تظهر حالات عدم مطابقة (انحرافات - اخطاء). | 4,13 | ,894 |
| 04 | تحرص الشركة على تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة منتجاتها. | 3,89 | ,745 |
| 05 | تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجودة. | 3,93 | ,837 |
| 06 | تحرص الشركة على التأكد من سلامة جميع المواد المطلوبة خلال عملية الإنتاج. | 4,02 | ,965 |
| 07 | تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية المناسبة في الرقابة على الجودة. | 3,80 | ,919 |
| 08 | تحرص الشركة على مراقبة المنتج النهائي قبل وصوله للمستهلك. | 4,11 | ,935 |
| المجموع | | 3,9806 | ,64400 |
| البعد الثاني: الصيانة | | | |
| 09 | تحرص الشركة على عمليات الصيانة قصد تحقيق الانتاج المخطط له. | 3,91 | ,949 |
| 10 | تسعى الشركة من خلال صيانة آلاتها و معادتها للحفاظ على جودة انتاجها. | 3,98 | ,812 |
| 11 | تسعى الشركة إلى تفادي الإنتاج المعيب و الهدر في المواد الأولية. | 3,91 | ,848 |
| 12 | تضع الشركة برنامج صيانة يهدف الى الحفاظ على سلامة الالات و المعدات من الاعطال وتفاديا لتكاليف الصيانة العلاجية التي عادة ما تكون مكلفة. | 3,64 | ,743 |

| | | | |
|--------|--------|---|---------|
| 1,093 | 3,82 | تحرص الشركة على تفادي الاعطال والوقوع في الوقت الضائع ومنه عدم الالتزام بتسليم الطلبات في موعدها. | 13 |
| ,903 | 3,84 | تسعى الشركة الى التكوين المستمر و تحسين مستوى عمال الصيانة قصد تفادي الصيانة الخارجية الباهظة. | 14 |
| 1,121 | 3,71 | حجم فرق الصيانة لدى الشركة يتوافق مع عدد الآلات و المعدات التي تملكها. | 15 |
| ,866 | 4,02 | تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الصيانة فيما يخص قطع الغيار و استبدال الآلات المعطلة. | 16 |
| ,62327 | 3,8556 | | المجموع |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول تخفيض التكاليف، نلاحظ مايلي:

- 1- بالنسبة لبعد الجودة: من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,80 و 4,13)، كما نلاحظ من نفس الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:
 - احتلت الفقرة "تحرص الشركة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما تظهر حالات عدم مطابقة (انحرافات - اخطاء)" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري 0,894 .
 - احتلت الفقرة "تحرص الشركة على مراقبة المنتج النهائي قبل وصوله للمستهلك" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري 0,935 .
 - احتلت الفقرتين "تحرص الشركة على تخفيض عدد شكاوي العملاء و تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب الجودة" و "تحرص الشركة على التأكد من سلامة جميع المواد المطلوبة خلال عملية الإنتاج" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,02 و انحراف معياري 0,753 و 0,965 على الترتيب.
 - احتلت الفقرتين "تحرص الشركة على ضبط جودة وملائمة المواد الأولية والمستلزمات الخاصة بالإنتاج لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة" و "تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجودة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,93 وانحراف معياري 0,809 و 0,837 على الترتيب.
 - احتلت الفقرة "تحرص الشركة على تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة منتجاتها" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري 0,745 .
 - احتلت الفقرة "تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية المناسبة في الرقابة على الجودة" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,919 .
- 2- بالنسبة لبعد الصيانة: من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,64 و 4,02)، كما نلاحظ من نفس الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

- احتلت الفقرة " تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الصيانة فيما يخص قطع الغيار و استبدال الآلات المعطلة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,866 .
 - احتلت الفقرة " تسعى الشركة من خلال صيانة آلاتها و معداتها للحفاظ على جودة إنتاجها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,98 وانحراف معياري 0,812 .
 - احتلت الفقرتين " تحرص الشركة على عمليات الصيانة قصد تحقيق الإنتاج المخطط له " و " تسعى الشركة إلى تفادي الإنتاج المعيب والهدر في المواد الأولية " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 0,949 و 0,848 على الترتيب.
 - احتلت الفقرة " تسعى الشركة إلى التكوين المستمر و تحسين مستوى عمال الصيانة قصد تفادي الصيانة الخارجية الباهظة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 0,903 .
 - احتلت الفقرة " تحرص الشركة على تفادي الأعطال والوقوع في الوقت الضائع ومنه عدم الالتزام بتسليم " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,82 وانحراف معياري 1,093 .
 - احتلت الفقرة " حجم فرق الصيانة لدى الشركة يتوافق مع عدد الآلات و المعدات التي تملكها " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 1,121 .
 - احتلت الفقرة " تضع الشركة برنامج صيانة يهدف إلى الحفاظ على سلامة الآلات و المعدات من الأعطال وتفادي لتكاليف الصيانة العلاجية التي عادة ما تكون مكلفة " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 0,743 .
- وبصفة عامة نلاحظ أن المستبينين يرتبون البعدين السابقين كما يلي:
- بعد الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,9806 ثم يليها بعد الصيانة بمتوسط حسابي 3,8556.
- 2- تحليل عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية):

الجدول رقم (08): نتائج تحليل محور أبعاد الميزة التنافسية

| المحور الثاني: الميزة التنافسية | | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---------------------------------|---|---------|-------------------|
| البعد الأول: ميزة التكلفة الأقل | | | |
| 01 | تتم الشركة بمجال البحث والتطوير بغرض تخفيض التكاليف | 3,58 | 1,055 |
| 02 | تتميز التكاليف الوحودية للشركة بالانخفاض مما يساهم في اكتسابها للسعر التنافسي | 3,62 | 1,029 |
| 03 | تستعمل الشركة طرق إبداعية جديدة للسيطرة على التكاليف | 3,49 | 1,180 |
| 04 | تتبنى الشركة نظاما محاسبيا دقيقا على عناصر التكلفة | 3,58 | 1,033 |
| 05 | تتبنى الشركة سياسة تخفيض التكاليف لتحقيق الأسعار التنافسية | 3,58 | 1,179 |

| | | |
|--------|--------|---------|
| ,87656 | 3,5600 | المجموع |
|--------|--------|---------|

| البعد الثاني: ميزة الجودة | | |
|----------------------------|--------|--|
| 1,100 | 3,53 | 06 تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة |
| 1,000 | 3,67 | 07 تستخدم الشركة استراتيجية وسياسات واضحة للجودة |
| 1,290 | 3,29 | 08 تتعاون الشركة مع مؤسسات علمية لتحسين قدراتها على تحقيق الجودة والتميز |
| 1,308 | 3,51 | 09 تسعى الشركة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار |
| 1,007 | 3,62 | 10 تهدف الشركة إلى تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها |
| ,92273 | 3,5244 | المجموع |
| البعد الثالث: ميزة المرونة | | |
| ,997 | 3,78 | 11 تتمتع الشركة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات و العمليات |
| 1,100 | 3,49 | 12 تتسم الشركة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها |
| 1,187 | 3,33 | 13 تتسم الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة |
| 1,053 | 3,60 | 14 تحرص الشركة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متنوعة |
| 1,044 | 3,67 | 15 تتميز الآلات و المعدات التي تستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض متعددة |
| ,87864 | 3,5733 | المجموع |
| البعد الرابع: ميزة الابداع | | |
| 1,338 | 3,27 | 16 لدى الشركة برنامج سنوي لمشروعات الإبداع |
| 1,302 | 3,18 | 17 تشجع الشركة العاملين على المبادرات للتميز على المؤسسات الأخرى |
| 1,375 | 3,29 | 18 تتميز الشركة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن ورغباتهم |
| 1,437 | 3,27 | 19 تخصص الشركة جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات |

| | | | |
|---------|--------|---|---------|
| 1,380 | 3,22 | تستطيع الشركة من خلال الإبداع أن تقلل من زمن الحصول على المنتجات النهائية | 20 |
| 1,19384 | 3,2444 | | المجموع |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول الميزة التنافسية، نلاحظ ما يلي:

- 1- بالنسبة لبعد ميزة التكلفة الأقل: من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,49) - (3,62) كما نلاحظ من نفس الجدول أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:
 - احتلت الفقرة " تتميز التكاليف الوحدوية للشركة بالانخفاض مما يساهم في اكتسابها للسعر التنافسي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 1,029 .
 - احتلت الفقرات " تهتم الشركة بمجال البحث والتطوير بغرض تخفيض التكاليف " و " تتبنى الشركة نظاما محاسبيا دقيقا على عناصر التكلفة " و " تتبنى الشركة سياسة تخفيض التكاليف لتحقيق الأسعار التنافسية " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري 1,055 و 1,033 و 1,179 على الترتيب.
 - احتلت الفقرة " تستعمل الشركة طرق إبداعية جديدة للسيطرة على التكاليف " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري 1,180 .
- 2- بالنسبة لبعد ميزة الجودة: من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,29) - (3,67) كما نلاحظ من نفس الجدول أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:
 - احتلت الفقرة " تستخدم الشركة إستراتيجية وسياسات واضحة للجودة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 1,000 .
 - احتلت الفقرة " تهدف الشركة الى تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 1,007 .
 - احتلت الفقرة " تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 1,100 .
 - احتلت الفقرة " تسعى الشركة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,308 .
 - احتلت الفقرة " تتعاون الشركة مع مؤسسات عالمية لتحسين قدراتها على تحقيق الجودة والتميز " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 1,290 .
- 3- بالنسبة لبعد ميزة المرونة: من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,33) - (3,78) كما نلاحظ من نفس الجدول أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

- احتلت الفقرة " تتمتع الشركة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات و العمليات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 0,997.
- احتلت الفقرة " تتميز الآلات و المعدات التي تستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض متعددة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 1,044.
- احتلت الفقرة " تحرص الشركة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متنوعة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 1,053.
- احتلت الفقرة " تتسم الشركة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري 1,100.
- احتلت الفقرة " تتسم الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,187.
- 3- بالنسبة لبعد ميزة الابداع:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,18) - (3,29) كما نلاحظ من نفس الجدول أن أفراد العينة كانوا محايدين على محتواها، حيث جاءت النتائج كما يلي:
- احتلت الفقرة " تتميز الشركة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن ورغبتهم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 1,375.
- احتلت الفقرتين " لدى الشركة برنامج سنوي لمشروعات الإبداع " و " تخصص الشركة جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري 1,338 و 1,437 على الترتيب.
- احتلت الفقرة " تستطيع الشركة من خلال الإبداع أن تقلل من زمن الحصول على المنتجات النهائية " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,22 وانحراف معياري 1,380.
- احتلت الفقرة " تشجع الشركة العاملين على المبادرات للتميز على المؤسسات الأخرى " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,18 وانحراف معياري 1,302.

وبصفة عامة نلاحظ أن المستبينين يرتبون الأبعاد السابقة كما يلي:

- بعد ميزة المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,5733.
- بعد ميزة التكلفة الأقل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,5600.
- بعد ميزة الجودة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,5244.
- بعد ميزة الإبداع في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,2444.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

لقبول أو رفض فرضيات الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة ، أو بالنظر إلى قيمة Sig في مخرجات SPSS عند مستوى الدلالة (0,05) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

4-1- اختبار ومناقشة الفرضيات الرئيسية والفرعية

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا توجد هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

H1: توجد هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الجودة" على المتغير التابع "الميزة التنافسية".

جدول رقم (09): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|---|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية | 0,451 | 0,203 | 0,617 | 10,974 | 0,002 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (09) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ($R=0,451$) بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية في المؤسسة وأن قيمة ($F=10,974$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد ($R^2=0,203$) وهذا يعني أن تكاليف الجودة والميزة التنافسية قد فسرت 20% من التباين الميزة التنافسية في المؤسسة، والباقي 80% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية، وهذا ما تؤكدته قيمة ($Sig=0,002$) وهي أقل من ($0,05$).

وللتعمق أكثر في تحليل هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.

H1: توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الجودة" على المتغير التابع "ميزة التكلفة الأقل".

جدول رقم (10): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة وميزة التكلفة الأقل

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|--|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الجودة على ميزة التكلفة الأقل | 0,473 | 0,223 | 0,643 | 12,370 | 0,001 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0,473$) بين تكاليف الجودة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة وأن قيمة ($F=12,370$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد ($R^2=0,223$) وهذا يعني أن تكاليف الجودة والميزة التنافسية قد فسرت 22% من التباين ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة والباقي 78% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة التكلفة الأقل، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة و ميزة التكلفة الأقل، وهذا ما تؤكد قيمة ($Sig=0,001$) وهي أقل من ($0,05$).

2-الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الجودة" على المتغير التابع "ميزة الجودة".

جدول رقم (11) : تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة وميزة الجودة

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|-----------------------------------|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الجودة على ميزة الجودة | 0,559 | 0,312 | 0,801 | 19,516 | 0,000 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0,559$) بين تكاليف الجودة وميزة الجودة في المؤسسة وأن قيمة ($F=19,516$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد

($R^2=0,312$) وهذا يعني أن تكاليف الجودة وميزة الجودة قد فسرت 31% من التباين ميزة الجودة في المؤسسة والباقي 69% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة الجودة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة الجودة، وهذا ما تؤكدته قيمة ($Sig=0,000$) وهي أقل من (0,05).

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الجودة" على المتغير التابع "ميزة المرونة".

جدول رقم (12): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة وميزة المرونة

| البيان | R | R^2 | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|------------------------------------|-------|-------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الجودة على ميزة المرونة | 0,308 | 0,095 | 0,421 | 4,518 | 0,039 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (12) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ($R=0,308$) بين تكاليف الجودة وميزة المرونة في المؤسسة وأن قيمة ($F=4,518$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة (0,05) وأن معامل التحديد ($R^2=0,095$) وهذا يعني أن تكاليف الجودة وميزة المرونة قد فسرت 9% من التباين ميزة المرونة في المؤسسة، والباقي 91% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة المرونة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة المرونة، وهذا ما تؤكدته قيمة ($Sig=0,039$) وهي أقل من (0,05).

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة الابداع في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة الابداع في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الجودة" على المتغير التابع "ميزة الإبداع".

جدول رقم (13): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الجودة وميزة الإبداع

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|------------------------------------|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الجودة على ميزة الإبداع | 0,326 | 0,106 | 0,605 | 5,124 | 0,029 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (13) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0,326$) بين تكاليف الجودة وميزة الإبداع في المؤسسة وأن قيمة ($F=5,124$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد ($R^2=0,106$) وهذا يعني أن تكاليف الجودة وميزة الإبداع قد فسرت 10% من التباين ميزة الإبداع في المؤسسة، والباقي 90% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة الإبداع، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وميزة الإبداع، وهذا ما تؤكد قيمة ($Sig=0,029$) وهي أقل من ($0,05$).

ثانياً- الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة والميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة والميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الصيانة" على المتغير التابع "الميزة التنافسية".

جدول رقم (14): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة والميزة التنافسية

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|--|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الصيانة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية | 0,575 | 0,330 | 0,813 | 21,210 | 0,000 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ($R=0,575$) بين تكاليف الصيانة والميزة التنافسية في المؤسسة وأن قيمة ($F=21,210$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد ($R^2=0,330$) وهذا يعني أن تكاليف الصيانة والميزة التنافسية قد فسرت 33% من التباين الميزة التنافسية في المؤسسة، والباقي 67% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة والميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة والميزة التنافسية، وهذا ما تؤكد قيمة ($Sig=0,000$) وهي أقل من ($0,05$).

وللتعمق أكثر في تحليل هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الصيانة" على المتغير التابع "ميزة التكلفة الأقل".

جدول رقم (15): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة وميزة التكلفة الأقل

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|---|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الصيانة على ميزة التكلفة الأقل | 0,511 | 0,261 | 0,719 | 15,217 | 0,000 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (15) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ($R=0,511$) بين تكاليف الصيانة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة وأن قيمة ($F=15,217$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد ($R^2=0,261$) وهذا يعني أن تكاليف الصيانة والميزة التنافسية قد فسرت 26% من التباين ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة، والباقي 74% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة التكلفة الأقل، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة و ميزة التكلفة الأقل، وهذا ما تؤكد قيمة $(Sig=0,000)$ وهي أقل من $(0,05)$.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الصيانة" على المتغير التابع "ميزة الجودة".

جدول رقم (16): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|------------------------------------|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الصيانة على ميزة الجودة | 0,540 | 0,291 | 0,799 | 17,679 | 0,000 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ($R=0,540$) بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة في المؤسسة وأن قيمة ($F=17,679$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد ($R^2=0,291$) وهذا يعني أن تكاليف الصيانة وميزة الجودة قد فسرت 29% من التباين ميزة الجودة في المؤسسة، والباقي 71% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة الجودة، وهذا ما تؤكد قيمة $(Sig=0,000)$ وهي أقل من $(0,05)$.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الصيانة" على المتغير التابع "ميزة المرونة".

جدول رقم (17): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|-------------------------------------|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الصيانة على ميزة المرونة | 0,579 | 0,335 | 0,816 | 21,687 | 0,000 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (17) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0,579$) بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة في المؤسسة وأن قيمة ($F=4,518$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد ($R^2=0,335$) وهذا يعني أن تكاليف الصيانة وميزة المرونة قد فسرت 33% من التباين ميزة المرونة في المؤسسة، والباقي 67% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة المرونة، وهذا ما تؤكدته قيمة ($Sig=0,000$) وهي أقل من ($0,05$).

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل "تكاليف الصيانة" على المتغير التابع: "ميزة الإبداع".

جدول رقم (18): تحليل التباين للانحدار البسيط بين تكاليف الصيانة وميزة الإبداع

| البيان | R | R ² | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|-------------------------------------|-------|----------------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تكاليف الصيانة على ميزة الإبداع | 0,479 | 0,230 | 0,918 | 12,818 | 0,001 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (18) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0,479$) بين تكاليف الصيانة وميزة الإبداع في المؤسسة وأن قيمة ($F=12,818$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد

($R^2=0,230$) وهذا يعني أن تكاليف الصيانة وميزة الإبداع قد فسرت **23%** من التباين مميزة الإبداع في المؤسسة، والباقي **77%** راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة الإبداع، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكاليف الصيانة وميزة الإبداع، وهذا ما تؤكد قيمة ($Sig=0,001$) وهي أقل من ($0,05$).

4-2-2- اختبار ومناقشة الفرضية العامة:

4-2-1- الفرضية العامة

H_0 : لا توجد هناك علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.
 H_1 : توجد هناك علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.
 لاختبار الفرضية العامة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة لتخفيض التكاليف مجتمعة على المتغيرات التابعة للميزة التنافسية.

جدول رقم (19): تحليل التباين للانحدار المتعدد بين تخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية

| البيان | R | R^2 | معامل الانحدار B | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|---|-------|-------|------------------|--------|-------------------|
| أثر تخفيض تكاليف الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية | 0,596 | 0,356 | 0,967 | 23,726 | 0,000 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (19) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0,596$) بين تخفيض تكاليف الإنتاج (تكاليف الجودة، تكاليف الصيانة) والميزة التنافسية في المؤسسة وأن قيمة ($F=23,726$) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة ($0,05$) وأن معامل التحديد ($R^2=0,356$) وهذا يعني أن أبعاد تخفيض تكاليف الإنتاج (تكاليف الجودة، تكاليف الصيانة) قد فسرت **35%** من التباين المميزة التنافسية في المؤسسة، والباقي **65%** راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية ، وهذا ما تؤكد قيمة ($Sig=0,000$) وهي أقل من ($0,05$).

4-2-2- تحليل معاملات الانحدار المتعدد

جدول رقم (20): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

| المتغيرات المستقلة | قيمة B | BETA | قيمة T | مستوى الدلالة Sig |
|--------------------|--------|-------|--------|-------------------|
| الثابت / Constant | -0,321 | | -0,409 | 0,685 |
| تكاليف الجودة | 0,316 | 0,231 | 1,660 | 0,104 |
| تكاليف الصيانة | 0,659 | 0,466 | 3,353 | 0,002 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

التعليق:

يبين الجدول رقم (20) مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لتخفيض تكاليف الإنتاج في الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية حيث أن متغير تكاليف الصيانة كان له أكبر تأثير بقيمة ($b_2=0,659$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير تخفيض تكاليف الإنتاج يؤدي إلى زيادة في مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية بقيمة ($0,659$) ثم يليها متغير تكاليف الجودة ($b_1=0,316$).

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود علاقة ارتباط معنوية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتخفيض تكاليف الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($0,05$).
ومما سبق يمكن تلخيص الجدول السابق في المعادلة التالية:

$$Y = -0,321 + 0,316 X_1 + 0,659 X_2$$

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى مساهمة تخفيض تكاليف الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية في شركة AGRODIV وحدة المسيلة، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

خاتمة

تعمل المؤسسة في بيئة مضطربة وغير ثابتة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تبحث عن التميز والتفوق على منافسيها، وفهم كل من بيئتها الخارجية كل ما تحتويه من فرص وتهديدات ومحاوله مواجهتها، وكذا المعرفة الجيدة لبيئتها الداخلية، وتحديد الدقيق لإستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

إن هدف البقاء والنمو والاستمرار يتطلب من المؤسسة العمل الجاد والمستمر من أجل اكتساب العملاء وزيادة الحصه السوقية، ومكانتها في بيئة المنافسة، الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص واكتشافها في وقت يتميز بتحولات كبيرة وخاصة في مجال المعلومات والابتكارات، كما أن التحكم في التكاليف يعني تحقيق مزايا تنافسية من خلال الأداء المتميز بالبحث عن أنجع الأساليب لذلك، لكن هذا لا يأتي إلا من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمتها وسلسلة قيمة متعاملها وهذا ما يسمح لها بالمحافظة على هذه الميزة وتطويرها، إضافة إلى تلك الأسس والركائز التي تبني عليها هذه الميزة والتي تعد نتاج الموارد والقدرات التي تتوفر لدى المؤسسة.

وتبقى مهمة المؤسسة في التحكم في تكاليفها وضبطها وترشيدها وإتباع إستراتيجيات خاصة بذلك بمثابة الرهان الذي يضمن لها المحافظة على هذه الميزة، وتعتبر وظيفتي الجودة والصيانة إحدى أهم الوسائل لبلوغ ذلك، والتي تسهم إلى حد كبير في تحقيق هدف تخفيض تكلفة الإنتاج.

أولاً - نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين تخفيض تكاليف الإنتاج والميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية يمكن ذكر ما يلي:

- نجاح المؤسسة الصناعية في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية والتفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج يتطلب منها ضرورة تحسين نوعية أداء الموارد المتاحة، مع معرفة كيفية توجيه نفقاتها بما يسمح لها من الحصول على تخفيضات حقيقية ومستمرة في التكلفة الوحودية لمنتجاتها دون التأثير على جودتها.

- ليس على المؤسسة الصناعية الاعتماد على أسلوب معين في تخفيض تكاليفها الإنتاجية وإنما يمكنها استخدام مزيج أو توليفة لعدة أساليب في سبيل تحقيق هدفها والمحافظة على الريادة.

- على المؤسسة الصناعية أن تتبنى الأفكار والإبداعات والتي من شأنها أن تساهم في استحداث أساليب وطرق جديد في تخفيض تكاليفها عامة و الإنتاجية منها خاصة.

- يعتبر تخفيض تكاليف الإنتاج من بين المجالات التي يجب أن توليها المؤسسات الصناعية الجزائرية أهمية كبيرة، ذلك لأنه مجال لا ينفك يتغير و يتطور نظرا للظروف الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤثر فيه.

2- النتائج التطبيقية

- تم التوصل إلى أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتخفيض تكاليف الجودة وتكاليف الصيانة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

- أشارت نتائج تقييم عينة الدراسة على كل من ميزة التكلفة الأقل، وميزة الجودة، وميزة المرونة، وميزة الابداع، في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كان متوسطاً.

- من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد تم التوصل إلى:

● وجود علاقة ارتباط متوسطة معنوية موجبة لتخفيض تكاليف الإنتاج (تكاليف الجودة، تكاليف الصيانة) والميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الابداع) في المؤسسات الصناعية.

● تهتم المؤسسة محل الدراسة بتخفيض تكاليف الإنتاج المتمثلة في تكاليف الجودة والصيانة.

- من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد تم التوصل إلى:

● وجود علاقة أثر لتكاليف الجودة وبشكل متوسط في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تكاليف الجودة في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تكاليف الجودة في تحقيق ميزة الجودة.

✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تكاليف الجودة في تحقيق ميزة المرونة.

✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تكاليف الجودة في تحقيق ميزة الابداع.

● وجود علاقة أثر لتكاليف الصيانة وبشكل متوسط في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تكاليف الصيانة في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تكاليف الصيانة في تحقيق ميزة الجودة.

✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تكاليف الصيانة في تحقيق ميزة المرونة.

✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تكاليف الصيانة في تحقيق ميزة الابداع.

ثانيا: التوصيات

- من خلال النتائج السابقة المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي يمكن أن نقدم بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة و الجزائرية بصفة عامة.
- إعطاء مجال تخفيض تكاليف الإنتاج اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في المجال الصناعي والتي تساعد في نجاح المؤسسات الصناعية.
- أسلوب تخفيض تكاليف الإنتاج أسلوب دائم التطور ويجب أن تتبناه جميع المؤسسات الصناعية التي لديها رغبة تدعيم قدراتها التنافسية.
- توفير الدعائم اللازمة من أجل تطبيق تخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية أن تستثمر في مجال البحث و التطوير قصد النهوض بمجالات نشاطها.
- على المؤسسات الصناعية الجزائرية أن تحاول تبني مفهوم نظام الصيانة الانتاجية الشاملة والذي يعد نظاما حديثا أثبت نجاحه و أثره الايجابي على تخفيض التكاليف.
- يجب العمل على خلق توليفة متكاملة بين الصيانة الوقائية والصيانة العلاجية مما سيسمح بتخفيض تكاليف الانتاج قدر الامكان.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع التكاليف وتكاليف الإنتاج خاصة من المواضيع التي يمكن ربطها مع العديد من جوانب نشاط المؤسسات الصناعية، لذلك يمكن اقتراح بعض المواضيع لدراستها تكون أكثر تفصيلا وتعمقا في البحوث اللاحقة.
- نظام التكاليف على اساس الأنشطة ودوره في تحسين العملية الانتاجية؛
- أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في خفض تكاليف الإنتاج؛
- التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في خفض تكاليف الإنتاجية؛
- تكاليف الجودة في المنشآت الصناعية وأثرها في خفض التكلفة وزيادة الانتاجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- أولاً: الكتب

1. أحمد عبد الرحمان، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1994.
2. أحمد محروس و آخر، تكاليف الجودة، مركز الإيمان، مصر، 2000.
3. أحمد محمد زامل، المحاسبة الادارية مع تطبيقات بالحاسب الالي، معهد الادارة العامة، الرياض، 2000.
4. بويقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2004.
5. حسن عادل، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998، ص182.
6. حمد حسين علي حسين، محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
7. رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائرية، 1999
8. زينبات محمد محرم، محمد محمد عبد الغني، نظم التكاليف في المنشآت الصناعية، الدار الجامعية للطباعة النشر والتوزيع، الاسكندرية، 1994.
9. سامي محمد الوقاد، الأصول المحاسبية والأسس العلمية في محاسبة التكاليف المدخل النظري والتطبيقي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
10. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
11. سمير محمد، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطبعة الإشعار، مصر، 1999.
12. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
13. عبد الحفي مرعي، إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
14. عبد السلام ابو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002.
15. علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
16. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
17. عماد محمد الليثي، التبادل الدولي دراسة منهجية في آليات التبادل الاقتصادي الدولي المعاصر، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
18. غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
19. محمد العناتي، محاسبة التكاليف: مبادئ-تطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

20. محمد توفيق ماضي، ادارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996.
21. محمد تيسير، عبد الحكيم الرجبي، مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية، عمان، 1999.
22. محمد سامي رياض، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
23. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت.
24. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
25. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي، لاروس 1989.
26. ناصر دادي عدون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
27. ناصر نور الدين عبد اللطيف، دراسات في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
28. ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
29. نبيل مرسي خليل، استراتيجية الإنتاج و العمليات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
30. نبيل مرسي خليل، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1998.
31. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
32. هاشم أحمد عطية، محمد محمود عبد ربه محمد، دراسات في المحاسبة المالية محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.

- ثانيا: المذكرات والأطروحات

1. احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
2. اشرف عزمي مسعود ابو مغلي، اثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على النشطة ABC في تعظيم لربحية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008.
3. بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مطاحن الحصنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
4. بوسهوه نذير، دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، 2007.
5. بوناب بلال، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.

6. حابي أحمد، دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطرق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2010-2011.
 7. راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
 8. صباح فوزي صالح، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة. ماجستير، قسم محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014 .
 9. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2008، 2007.
 10. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
 11. العيهار فلة، درو الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
 12. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
 13. مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
 14. ناريمان إبراهيم صباح، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
 15. هادي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
 16. هادي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
 17. وحيد عتروس، أهمية التكاليف الخفية في المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012
- ثالثا: المجالات والمجلدات:**

1. معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 8، العدد 21، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

2. حسني عابدين محمد عابدين، مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 19، العدد الأول، غزة، فلسطين، 2015.
3. محمد نشأت فؤاد محمد، دراسة تحليلية لتكاليف الجودة في ظل نماذج القياس المختلفة بالتطبيق على بعض المشروعات الصناعية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ديسمبر 1997، جامعة جنوب الوادي.
4. مجدي محمد سامي، أثر الإنتاج في الوقت المحدد على ضبط وترشيد تكلفة الجودة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة عين شمس، العدد الأول، 2001.
5. قنات فوزي، داني لكبير امعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 11، 2001.
6. عصافت سيد احمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والاطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الاول، 1998، جامعة عين شمس، مصر.
7. عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، مدخل نظم ادارة التكلفة لتدعيم التميز بالاسعار في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي، المجلد الخامس عشر، العدد الاول، 2001.
8. مجدي وائل الكبيجي، مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

- رابعا: المؤتمرات والملتقيات

1. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، بالتعاون مع مخبر العولة واقتصاديات شمال افريقيا، 2010.
2. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
3. سناء عبد الكريم الخناق، الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العملي الدولي حول الأداء للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
4. موله عبد الله، التنافسية و الدولة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 2002.

- خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. -A-Dayan et autre, Manuel de gestion ; volume1 ; ellipses, Paris ; 1999-J.Phelizion, gestion stratégique des couts et de prix dans l'entreprise, MASSON, Paris, 1984.
2. Jean-Pierre Detrie; Bernard Ramanantsoa, Jean-Luc Neyraut, Stratégie de l'entreprise et diversification, F. Nathan, Paris, 1986.
3. M. Porter, l'Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, Inter édition, 1986
4. M. Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, Paris, Inter édition, 1993
5. Anne Gratacap et pierre médan, management de la production, DUNOD, Paris, 2001.
6. Luc Boyer et Michel Pojrée, Précis d'organisation et gestion de la production, Edition d'organisation, Paris, 1986
7. Yves Lavina , Audit de la maintenance , Edition d'organisation , Paris , 1994
8. Jacques lendrevie et autre, MERCATOR,5eme , DALLOZ,Paris,1997.

- سادسا: المواقع

1. <https://www.arab-eng.org/vb/>
2. www.industrie.gov.dz

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الإنتاج والتمويل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي، سيدي: في إطار تحضير مذكرة ماستر تخصص إدارة الإنتاج والتمويل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بهدف دراسة " تخفيض تكاليف الإنتاج كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، ونظرا لدرائتكم وخبرتكم في مجال عملكم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بالاستبيان ونرجو منكم التكرم بملئها وإبداء رأيكم السديد فيما شملته من فقرات دون استثناء، بوضع علامة (X) أمام الفقرات المناسبة.

مع العلم بأن إجاباتكم ستعالج بسرية تامة، ولخدمة أغراض البحث العلمي.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1- الجنس

ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل ليسانس ماستر فأكثر

3- عدد سنوات الخبرة:

خمس سنوات فأقل من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المركز الوظيفي:

إطار بالمؤسسة رئيس قسم عون منفذ (إداري)

معلومات خاصة بالدراسة

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| المحور الأول: تخفيض التكاليف | | | | | | |
| البعد الأول: الجودة | | | | | | |
| 1. | تحرص الشركة على ضبط جودة وملائمة المواد الأولية والمستلزمات الخاصة بالإنتاج لضمان تمتعها بالموصفات المحددة. | | | | | |
| 2. | تحرص الشركة على تخفيض عدد شكاوي العملاء و تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب الجودة. | | | | | |
| 3. | تحرص الشركة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما تظهر حالات عدم مطابقة (انحرافات - اخطاء). | | | | | |
| 4. | تحرص الشركة على تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة منتجاتها. | | | | | |
| 5. | تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجودة | | | | | |
| 6. | تحرص الشركة على التأكد من سلامة جميع المواد المطلوبة خلال عملية الإنتاج. | | | | | |
| 7. | تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية المناسبة في الرقابة على الجودة. | | | | | |
| 8. | تحرص الشركة على مراقبة المنتج النهائي قبل وصوله للمستهلك. | | | | | |

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد الثاني: الصيانة | | | | | | |
| 9. | تحرص الشركة على عمليات الصيانة قصد تحقيق الانتاج المخطط له. | | | | | |
| 10. | تسعى الشركة من خلال صيانة آلاتها و معداتها للحفاظ على جودة انتاجها. | | | | | |
| 11. | تسعى الشركة إلى تفادي الإنتاج المعيب و الهدر في المواد الاولية. | | | | | |
| 12. | تضع الشركة برنامج صيانة يهدف الى الحفاظ على سلامة الالات و المعدات من الاعطال وتفاديا لتكاليف الصيانة العلاجية التي عادة ما تكون مكلفة. | | | | | |
| 13. | تحرص الشركة على تفادي الاعطال والوقوع في الوقت الضائع ومنه عدم الالتزام بتسليم الطلبيات في موعدها. | | | | | |
| 14. | تسعى الشركة الى التكوين المستمر و تحسين مستوى عمال الصيانة قصد تفادي الصيانة الخارجية الباهظة. | | | | | |
| 15. | حجم فرق الصيانة لدى الشركة يتوافق مع عدد الالات و المعدات التي تملكها. | | | | | |
| 16. | تحرص الشركة على تخفيض تكاليف الصيانة فيما يخص قطع الغيار و استبدال الالات المعطلة. | | | | | |

| الرقم | العباراة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| المحور الثاني: الميزة التنافسية | | | | | | |
| البعد الأول: ميزة التكلفة | | | | | | |
| 17. | تهتم الشركة بمجال البحث والتطوير بغرض تخفيض التكاليف | | | | | |
| 18. | تتميز التكاليف الوحودية للشركة بالانخفاض مما يساهم في اكتسابها للسعر التنافسي | | | | | |
| 19. | تستعمل الشركة طرق إبداعية جديدة للسيطرة على التكاليف | | | | | |
| 20. | تتبنى الشركة نظاما محاسبيا دقيقا على عناصر التكلفة | | | | | |
| 21. | تكرس الشركة الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف تخفيض تكلفتها الكلية | | | | | |
| 22. | تتبنى الشركة سياسة تخفيض التكاليف لتحقيق الأسعار التنافسية | | | | | |
| البعد الثاني: ميزة الجودة | | | | | | |
| 23. | تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة | | | | | |
| 24. | تستخدم الشركة استراتيجية وسياسات واضحة للجودة | | | | | |
| 25. | تتعاون الشركة مع مؤسسات عالمية لتحسين قدراتها على تحقيق الجودة والتميز | | | | | |
| 26. | تسعى الشركة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار | | | | | |
| 27. | تهدف الشركة الى تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها | | | | | |

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد الثالث: ميزة المرونة | | | | | | |
| 28. | تتمتع الشركة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات و العمليات | | | | | |
| 29. | تتسم الشركة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها | | | | | |
| 30. | تتسم الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة | | | | | |
| 31. | تحرص الشركة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متنوعة | | | | | |
| 32. | تتميز الآلات و المعدات التي تستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض متعددة | | | | | |
| البعد الرابع: ميزة الابداع | | | | | | |
| 33. | لدى الشركة برنامج سنوي لمشروعات الإبداع | | | | | |
| 34. | تشجع الشركة العاملين على المبادرات للتميز على المؤسسات الأخرى | | | | | |
| 35. | تتميز الشركة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن ورغباتهم | | | | | |
| 36. | تخصص الشركة جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات | | | | | |
| 37. | تستطيع الشركة من خلال الإبداع أن تقلل من زمن الحصول على المنتجات النهائية | | | | | |

شكرا جزيلاً على تعاونكم

الطالب: طالب محمد

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

| الصفة | الجامعة الأصلية | الأستاذ (ة) |
|-----------------|-----------------|------------------|
| أستاذ محاضر (أ) | جامعة المسيلة | جباري عبد الوهاب |
| أستاذ محاضر (أ) | جامعة المسيلة | شريف مراد |
| أستاذ محاضر (أ) | جامعة المسيلة | بوعايدة حسان |

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر تكاليف الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية وذلك من خلال إبراز عنصرين أساسيين من عناصر تكاليف الإنتاج، هما تكاليف الجودة وتكاليف الصيانة، ومفهوم الميزة التنافسية والتعريف بمصادرها وأبعادها، وإبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بمحورين يصبان في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة AGRODIV وحدة المسيلة بحيث تمت الدراسة على عينة شملت العديد من الإطارات الإدارية و عمال الشركة، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج معالج الجداول (Excel) ولاختبار الفرضيات تحليل الانحدار المتعدد وفي الأخير خلصت إلى تأثير ذي دلالة إحصائية لتخفيض تكاليف الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تكلفة الإنتاج، الجودة، الصيانة، الميزة التنافسية

Summary

The study aims to highlight the impact of production costs on achieving competitive advantage in industrial establishments by highlighting two main elements of production costs: quality and maintenance costs, the concept of competitive advantage and the definition of their sources and dimensions, and highlighting the relationship between them in relation to the theoretical aspect of the study.

As for the applied side, our study relied on a questionnaire that included questions related to two axes embedded in the hypotheses of the study. It was distributed at the level of AGRODIV branch of M'sila. The study was conducted on a sample that included many administrative frames and company workers. we adopted data analysis on the statistical package program for social sciences (SPSS), and the program of table processor (Excel) and to test the hypotheses multiple regression analysis and finally concluded a statistically significant effect of reducing the costs of production in achieving competitive advantage in the institution under study.

Keywords: cost of production, quality, maintenance, competitive advantage.