



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب
عين تموشنت



معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير
تخصص: محاسبة و جباية معمقة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

دور قياس تكاليف الجودة في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة " شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S) ."

إشراف الدكتور المحترم:

من إعداد الطالبين:

* عمار درويش

✓ سي بشير محمد الأمين

✓ سي بشير علاء الدين

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	أستاذ مساعد -المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	د. كوديد سفيان
مشرفا	أستاذ مساعد -المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	د. عمار درويش
ممتحنا	أستاذ محاضر -المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	د. قريش محمد

الموسم الجامعي: 1441هـ/1440هـ -2019م/2020م



إذا أمكن الشكر فهو لله أولا و أخيرا

والشكر للوالدين الكريمين

والشكر للعائلة الكريمة

والشكر لمن قدم لنا يد المساعدة سواء من بعيد أو من قريب ولو بكلمة طيبة

كما نتقدم بخالص الشكر إلى المشرف " **درويش عمار** " الذي قدم لنا الكثير من النصائح التي كانت في

محلها من أجل إعداد هذا العمل

والشكر لكل مؤسسة الاقتصادية جزائرية على تقديمهم يد المساعدة لنا وخاصة السيد " **زناقي حجري** "

الذي لم يتوانى في توجيهنا ومنحنا بالمعلومات اللازمة خلال فترة التريص

الإهداء

إلى التي لولاها ما رأيت النور بعيني

إلى التي هي مصدر فرحتي

إلى فرة عيني... أمي

إلى الذي منحني كل شيء وكان أحسن قدوة لي... أبي

إلى أخي الصغير... عبد الحق

إلى أختي ورفيقة دربي... سارة

إلى جدتي العزيزة " الداودية "

إلى جميع أعمامي وأخوالي، عماتي خالاتي

إلى أصدقائي

إلى من شاركني في انجاز هذه المذكرة علاء الدين

إلى زملائي في الدراسة وكل من يعرف محمد الأمين من بعيد وقريب

محمد الأمين

الإهداء

إلى التي لولاها ما رأيت النور بعيني

إلى التي هي مصدر فرحتي

إلى قرة عيني ... أمي"

إلى الذي منحني كل شيء وكان أحسن قدوة لي ... أبي"

إلى أخي ميلود وزوجته وأخواتي و إلى زايد سارة بالخصوص

إلى جميع أعمامي وأخوالي، عماتي وخالاتي

إلى أصدقائي

إلى من شاركني في انجاز هذه المذكرة ... محمد الأمين"

إلى زملائي في الدراسة وكل من يعرف علاء الدين من بعيد وقريب

علاء الدين

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الملاحق

أ

مقدمة

الفصل الأول : تكاليف الجودة

02

تمهيد

03

المبحث الأول : ماهية الجودة

04

المطلب الأول : التطور التاريخي للجودة وتعريفها

07

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الجودة

09

المطلب الثالث : محددات وأبعاد الجودة

11

المطلب الرابع : تحديد مستوى الجودة

13

المبحث الثاني : تحليل تكاليف الجودة

13

المطلب الأول : تعريف تكاليف الجودة وأنواعها

17

المطلب الثاني : أهمية دراسة تكاليف الجودة

18

المطلب الثالث : طرق وأساليب تحليل تكاليف الجودة

18

المطلب الرابع : السياسات المتخذة للتخفيض من تكاليف المنتج

22

المبحث الثالث : قياس تكاليف الجودة

22

المطلب الأول : أساليب قياس تكاليف الجودة

23

المطلب الثاني : مؤشرات قياس تكاليف الجودة

25	المطلب الثالث : أهمية قياس تكاليف الجودة
26	المطلب الرابع : أثر الجودة على التكاليف
27	خلاصة
الفصل الثاني : الميزة التنافسية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
30	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها
33	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية وخصائصها
35	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية وأهميتها
39	المطلب الرابع : أهداف الميزة التنافسية ومؤشراتها
44	المبحث الثاني : عناصر الميزة التنافسية
44	المطلب الأول : أسس بناء الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
53	المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
54	المطلب الرابع : أثر خفض التكاليف على تنافسية المؤسسة والعوامل التي تساعد على ذلك
57	المبحث الثالث : التحكم في تكاليف الجودة كميزة تنافسية
57	المطلب الأول : إستراتيجية التكلفة
59	المطلب الثاني : اقتصاديات منحنى الخبرة
60	المطلب الثالث : سياسة التسعير والأهداف الإستراتيجية
63	المطلب الرابع : إستراتيجية التسعير والتكلفة

الفصل الثالث : دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)

المبحث الأول : تقديم الشركة

المطلب الأول: تعريف الشركة و موقعها

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت

المطلب الثالث : أهداف الشركة و نشاطها الرسمي

المبحث الثاني: سياسة الجودة في المؤسسة.

المطلب الاول : مراحل حصول المؤسسة على شهادة الايزو

المطلب الثاني : واقع الجودة بمختلف وظائف المؤسسة

المطلب الثالث : الالتزام بمعايير الجودة في مرحلة التمويل

المبحث الثالث : تحليل تكاليف جودة المنتجات بمصنع الاسمنت بني صاف عين تموشنت

المطلب الأول: التكاليف الثابتة والمتغيرة للمؤسسة

المطلب الثاني : قياس تكاليف الجودة والتقرير عنها

المطلب الثالث: خطوات بناء نموذج نظام التكاليف في مصنع الاسمنت

خلاصة

خاتمة

الملاحق

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
33	وجهات النظر المختلفة المميّزة التنافسية	01
90	تقرير التكاليف الثابتة والمتغيرة لشركة الاسمنت بني صاف (2019)	02
91	تقرير التكاليف لمؤسسة الاسمنت لسنة 2018	03
93	تقرير التكاليف لمؤسسة الاسمنت لسنة 2018	04
95	تحديد استهلاك المنتجات من الأنشطة في مصنع الاسمنت	05

قائمة الأشكال


الصفحة	عنوان الشكل	رقم
24	قياس تكاليف الجودة	01
38	مصادر الميزة التنافسية	02
46	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	03
52	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	04
73	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف	05
76	هيكل دليل الجودة	06
82	مطابقة الجودة	07

مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها النشاط الاقتصادي، تواجه المؤسسات الحديثة تحديات جد قوية وعميقة وسريعة والتي أصبحت تواجه العامل في ظل متغيرات العولمة، مما زاد المنافسة العالمية، فلم تعد المؤسسات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب، وإنما تعدها ليشمل المستوى العالمي، كما أن تأثير العولمة كان واضحا على تحرير التجارة العالمية وتسهيل حركة رؤوس الأموال وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وتتجسد أهم هذه التحديات في اتفاقية اللجان التي تقضي بتحرير التجارة الخارجية عالمية، مما يزيد من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية؛ أيضا زيادة التكتلات الاقتصادية كالسوق الأوروبية الموحدة، كما أنتسارح حركة التطور التكنولوجي وظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسات من لحاقها، مما يؤدي إلى زيادة متطلبات العميل وزيادة حدة المنافسة، التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه، وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها في ضمان وفاء عملائها وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

أصبحت الجودة الهاجس الحقيقي لكل منظمة اقتصادية تستهدف النهوض وترغب بتحقيق المكانة السوقية الملائمة وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في نطاق الأعمال، لذا تتجلى لنا الإشكالية التالية :

أولا: إشكالية الدراسة

كيف يمكن أن يساهم التحكم في تكاليف الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟ 

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. كيف يكون التحكم في تكاليف الجودة ؟
2. هل يمكن للمؤسسة بناء الميزة التنافسية؟
3. ماهي السياسات المتخذة من طرف المؤسسة للتخفيض من تكاليف المنتج مع الحفاظ على الجودة المطلوبة من طرف الزبائن ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يتم وضع فرضيات البحث التالية:

- ❖ يمكن للمؤسسة إيجاد توليفة للإنتاج بتكاليف منخفضة وجودة مقبولة.
- ❖ تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات ذات قيمة عالية تلبي رغبات عملائها وتعزز ثقتهم .
- ❖ تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال الانتاج بتكاليف تنافسية، وتميز منتجاتها من حيث الجودة.

ثالثا: أهمية الدراسة

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، والتفوق على المنافسين وتحقيق الزيادة ولذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة والتي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب تكاليف الجودة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ولتحقيق هذا الهدف كان لابد من التركيز على العناصر التالية:

- تسليط الضوء على مفاهيم و أبعاد تكاليف.
- إظهار ما يمكن أن تساهم به طريقة التكاليف في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- رفع الغموض على مفهومي الجودة والميزة التنافسية باعتبارها مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية الجودة وبناء الميزة التنافسية.

➤ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

خامسا: أسباب اختيار الدراسة

اختيارنا لهذا الموضوع كان لاعتبارات مهمة وهي :

✓ كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص.

✓ الشعور بقيمة الموضوع كونه مصيري بالنسبة للمؤسسات والشركات العالمية.

✓ أهمية الجودة في اكتساب المؤسسة الجزائرية لميزة تنافسية لأن وضعها الحالي لا يسمح لها بالصعود أمام المنافسة

الشرسة التي تشنها الشركات متعددة الجنسيات.

✓ موضوع اكتساب القدرة التنافسية بأنه أمرا حتميا بالمؤسسات الجزائرية.

سادسا: منهج الدراسة

تماشيا مع طبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد على هذا الأسلوب في الجانب النظري من أجل التعرف على تكاليف الجودة والمفاهيم العامة حولها، لتحقيق ذلك اعتمدنا على مجموعة من المصادر والمراجع المتنوعة متمثلة في الكتب والمقالات والمذكرات و الأطروحات.

أما الدراسة الميدانية فقد كانت دراسة حالة ل شركة الاسمنت بني صاف، لإتمام وتكملة الجانب النظري، وقد ركزت هذه الدراسة حول كيفية تطبيق التكاليف في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سابعا: حدود الدراسة

حدود الدراسة نابعة من طبيعة الموضوع، أي حدود زمانية ومكانية، بحيث تسلط الضوء على هذه الدراسة على كيفية التحكم في تكاليف الجودة من أجل تعزيز تنافسية المؤسسة، بحيث تم تطبيق هذه الدراسة على " شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)".، وتتلخص حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2020/03/08 إلى غاية 2020/06/04.

- الحدود المكانية: تمثلت في " شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)."،

ثامنا: صعوبة الدراسة

هذه الدراسة كغيرها من الدراسات التي تواجه العديد من العقبات، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا مايلي:

- عدم توفر المراجع الكافية الخاصة بهذه الدراسة في مكتبة جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعايب مقارنة بجامعات أخرى.

- تفشي بصفة مفاجئة وباء كورونا الذي عطلنا عن إتمام الدراسة الميدانية.

- استغراق الوقت ومواجهة صعوبات في إيجاد مكان الدراسة.

- تحجج جل عمال المؤسسة بالانشغالات.

تاسعا: الدراسات السابقة

توجد بعض الدراسات التي تتقاطع مع الدراسة التي بين أيدينا من بينها مايلي:

01-دراسة (فتيحة حبشي، 2007) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في وحدة فارمال - لإنتاج

الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

هدفت الدراسة الميدانية للتعرف على مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة فرمال لصناعة الأدوية بقسنطينة وبقية

العاملين لطبيعة و أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالوحدة، وكذا تقييم وتحليل فرص تطبيقها بالوحدة، وتحديد مدى توافق إدارة الجودة الشاملة مع عناصر الثقافة التنظيمية بهذه الوحدة.

وقد جاءت النتائج النهائية للدراسة لتؤكّد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة الزال غامضا بالنسبة للعاملين،

وأن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الوحدة (بالرغم من بعض الإيجابيات) يوجد بها الكثير من الثغرات والتي ال تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

02- دراسة (فلة العيهار، 2005) بعنوان: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2005. وهدفت الدراسة إلى:

- رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.

- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

• واستخلصت الباحثة عدة نتائج، أهمها:

- الجودة مسؤولية كل الأفراد. - تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولاً، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة. - تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

- تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون وضمان ولائه

واستمرار تعامله مع المؤسسة.

03- دراسة أحمد يوسف، ودلهوم محمد الأمين بعنوان (تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، البليدة، الجزائر، 2019، المجلد 08، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم القوى المؤثرة على الميزة التنافسية من خلال عرض نموذج porter مع دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية لأنه يعتبر من الشركات التي لقيت منافسة قوية جداً من قبل المخابر الأجنبية والمحلية (الطب البديل)، بحيث تمكنت من التصدي لهذه المنافسة وكسب العديد من الرهانات، كما مكنت من تحقيق أهداف الدراسة التي ركزت على تحليل القوى المؤثرة للميزة التنافسية، انطلاقاً من الأبعاد المذكورة ضمن نموذج porter، حيث تم عرض أهم الأعمال والإستراتيجيات التي تبناها مجمع صيدال من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وخلصت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لنموذج porter على تحقيق الميزة التنافسية لكل أبعاده، حيث تم استنتاج أن القوى التنافسية لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بصفة عامة.

عاشرا: تقسيمات البحث:

بناء على الإشكالية المذكورة سالفًا تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول كان تحت عنوان تكاليف الجودة وتم تناوله في ثلاث مباحث تمثلت في المبحث الأول: ماهية

الجودة والمبحث الثاني : تحليل تكاليف الجودة والمبحث الثالث : قياس تكاليف الجودة.

والفصل الثاني كان تحت عنوان الميزة التنافسية وهو أيضا تم تناوله في ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول :

ماهية الميزة التنافسية والمبحث الثاني : أسس محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والمبحث الثالث :

التحكم في تكاليف الجودة كميزة تنافسية.

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية التي أجريت " شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)."،

والذي كان تحت عنوان واقع تسيير الجودة وتحقيق الميزة التنافسية في " شركة الاسمنت، وهو بدوره تم تناوله في ثلاث

مباحث وهي: المبحث الأول : تقديم شركة الاسمنت والمبحث الثاني : سياسة الجودة في المؤسسة والمبحث الثالث

حول نظام التكاليف في المؤسسة.

وختمنا بحثنا بخاتمة عامة وذكرنا من خلالها جميع الاستنتاجات النظرية والتطبيقية على ضوء هذه النتائج ارتأينا

أن نقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات وآفاق للدراسة.

الفصل الأول

تكاليف الجودة

تمهيد

تعتبر دراسة تكاليف الجودة من بين أهم الأفكار في إدارة الجودة الشاملة وهي جزء هام وتكاملي لأي برنامج جودة في المنظمات والمنشآت الإنتاجية، لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته. إذن هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى جودة المنتج وتحقيقه والتحكم فيه وتقييم مدى مطابقتها مواصفات المنتج مع متطلبات ورغبات الزبون.

ومن هذا المنطلق تم إعداد هذا الفصل من خلال المرور بالمباحث التالية:

✓ المبحث الأول : ماهية الجودة

✓ المبحث الثاني : تحليل تكاليف الجودة

✓ المبحث الثالث : قياس تكاليف الجودة

المبحث الأول : ماهية الجودة

تعتبر الجودة إلى جانب التكلفة من أهم عوامل النجاح في الوقت الحاضر فالفشل في الجودة سوف يؤدي إلى تحمل المنشأة تكاليف إضافية نتيجة للجودة الرديئة في منتجاتها، مما ينعكس على رضا المستهلك لذلك فإن المدخل الحديث لإدارة الجودة يركز على تحسين جودة المنتجات والعمليات وبالشكل الذي يؤدي للحصول على منتجات سليمة دون عيوب من المرة الأولى مما ينعكس على تخفيض كلف الجودة ككل بشكل عام وكلف الجودة الرديئة بشكل خاص نتيجة عدم حدوث عيوب في المنتجات المقدمة، ولتحقيق هذا الهدف فإن استخدام منهج الجيود السداسي في مواجهة العيوب يعتبر من احداث المناهج المتبعة في مواجهة العيوب والذي يؤدي تطبيقه إلى تخفيض نسبة العيوب في المنتجات لتبلغ 3.4 وحدة لكل مليون فرصة مما ينعكس أثره على تخفيض كلف الجودة الرديئة.¹

تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات احد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل الشركات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى المستهلك ولغرض توضيح ماهية الجودة فقد اقترحت مفاهيم عديدة للجودة، منها الملائمة للاستخدام ودرجة إشباع المنتج أو الخدمة لاحتياجات المستهلك، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية والهندسية.²

¹الزبيدي ، مثنى فالح بدر ،2005، تحديد وقياس تكاليف الجودة لأغراض التخطيط بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،العراق.

²جودة محفوظ احمد،2004،إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الأولى،دار الوائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

المطلب الأول : التطور التاريخي للجودة و تعريفها

-**المرحلة الأولى:** تُعتبر هذه المرحلة من أكثر الطرق تكلفة على الشركات المصنعة، وخاصة التي تدخل حيز المنافسة مع شركات أخرى تعمل في المجال نفسه، حيث إنّ في هذه المرحلة تعتمد الشركة في معرفة رأي العميل بانتظاره أن يرفع شكوى لها، أو إعادة المنتجات غير المطابقة للمواصفات لها، إذ إنّها تحمل خاصية الكشف المبكر عن العيوب، وذلك بأنّها تقدّم الخدمة أو المنتج للعميل بغض النظر عن مخالفته للمواصفات أو مطابقتها لها.¹

-**المرحلة الثانية:** وهذه المرحلة أفضل من المرحلة الأولى، وذلك نظراً لتطوّرات قامت بها الشركات وباشرت بها عن طريق فحص المنتج في مراحل إنتاجه الأخيرة، قبل أن يتم طرحه في الأسواق أو شحنه للزبون، ولكن بالرغم من أن شكاوى الزبائن قد انخفضت كثيراً نسبة للمرحلة الأولى إلا أن هذه العملية كبّدت المنظمات خسائر مالية كبيرة؛ وذلك لأن عملية التحقق من الجودة تأتي متأخّرة، حيث تُرفض المنتجات عند الاستعداد لشحنها وليس في مراحل مبكرة، وتمكّنت المنظمات على إثر هذه الخطوة أنّ تكشف عن العيوب يجب أن يكون مبكراً، وليس عند الوصول إلى مرحلة جاهزية المنتج.

-**المرحلة الثالثة:** بعد بدء استيعاب فكرة الجودة والتعامل معها، عمدت المنظمات إلى استحداث قسم للجودة بين أقسام الشركة المصنّعة، حيث تكمن مهمة هذا القسم ودوره في عملية الإنتاج مراقبة جودة المنتج، وإخضاعه للاختبار وكتابة التقارير حوله في كل مرحلة يمر بها من مراحل إنتاجه، وبهذه الطريقة توصلت المنظمات إلى الكشف المبكر عن العيوب التي قد تظهر على المنتج في مراحل متقدمة، ولكن كان ما يعيب هذه المرحلة هو طول الفترة الزمنية لاختبار المنتج، ومن الممكن أن يستغرق وريديات كاملة حتى يكون من الممكن إعطاء نتيجة الاختبار أو التدقيق لدى عامل التشغيل، ويتطلب ذلك إيقاف عمليّة الإنتاج لحين صدور النتائج.

¹ منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.

-**المرحلة الرابعة:** إنّ هذه المرحلة مرحلة متقدّمة ومتطورة من مراحل الجودة، حيث وصل الحال إلى إمكانية قيام العامل ذاته بعملية الجودة في المنشأ وهي عملية الضبط الإحصائيّ للعمليات نفسها التي ينفّذها العامل، وقد سمحت هذه المرحلة بإمكانية الكشف المبكر عن وجود أيّ خلل أو عيب في المنتج، ومدى الانحراف ونسبته المسموح بها في المنتج، ما يجعل عملية إيقاف الإنتاج ممكنة في مراحل مبكرة وذلك لمنع إنتاج عينات أخرى من المنتجات ذات عيوب مشابهة، وساهمت هذه المرحلة إلى تقليل عدد القطع التالفة، ومنع إعادة استخدام القطع المنتجة المعيبة، ولكن بالرغم من ذلك إلا أن هناك أخطاء ومشاكل في جودة المنتجات تقع خارج سيطرة عامل الإنتاج، وهذا ما استدعى إلى توكيل مهمة مراقبة الجودة إلى كافة أقسام الشركة.

-**المرحلة الخامسة:** تُعتبر هذه المرحلة من أكثر مراحل ضبط الجودة تطوّراً وتقدماً، حيث أصبحت مهمة مراقبة وضبط الجودة مهمة كلّ عامل موجود داخل نطاق الشركة، اعتباراً من بدء مرحلة تصميم المنتج انتقالاً إلى مرحلة شراء المواد الأولية، وصولاً إلى مرحلة الإنتاج النهائي، وأخيراً مرحلة تسليم المنتج للزبون، وتسعى هذه المرحلة إلى إنتاج المواد الاستهلاكية بأقل سعر، مقابل أفضل جودة وبأسرع وقت ممكن، وبما معناه أن هذه المرحلة ترتبط الجودة بكافة مراحلها من البداية حتى النهاية¹.

1-تعريف الجودة :

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد .هناك جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم :

➤ (الرضا التام للعميل) أرماند فيجنوم 1956.

➤ (المطابقة مع المتطلبات) كروسي 1979.²

¹ منتهى احمد علي ملاح، مرجع سبق ذكره ، ص19.

² الشتواني صلاح، " تطورات التكنولوجيا والإدارة الصناعية "، دار الجامعات، الإسكندرية، 1997، ص 337.

➤ (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران 1989.

➤ (درجة متوقعه من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمع 1986.

هناك العديد من الباحثين عرفو الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

_عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.¹

_ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء."²

- ولقد عرفها Joseph juran على أنها: " ملائمة للغرض أو الاستعمال"³

- عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل

- عرفتها أيضا معايير ISO 8402 على أنها: " مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة"⁴

- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "النتاج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط

التسويقي و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"⁵

¹ راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار البازوري، طبعة الأولى، ص31.

² مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

³ احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 2006/04 ص9.

⁴ Catherine demeng. comment reussirne demarche qualité .A' hôpital .p 12

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005 ص 7، 8،

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:¹

1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/الملائمة في الاستخدام.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الجودة

1-أهمية الجودة:

يُعرف مصطلح الجودة الشاملة بأنه سياسة إدارية شاملة تتبعها المؤسسة تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تضمن الوصول إلى مستوى معين من الإنتاجية يحقق الرضا الكامل للشركة والعميل على حدّ سواء، وإنّ أهميّة الجودة الشاملة تكمن في عدّة أمور نذكر منها:

*ضمان الحصول على مخرجات ترضي العملاء والمستفيدين باستمرار، فالشركات والمؤسسات على اختلافها تضع رضا العميل والمستفيد في قمة هرم أولوياتها، فحين يتحقّق رضا العملاء يستمرّ عمل الشركة ويستمرّ إنتاجها، وهناك عدد من الأساليب التي تضمن تحقيق رضا العملاء منها اعتماد أسلوب استبيان العملاء لمعرفة

¹ صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية،دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"،رسالة دكتوراه،غير منشورة،السعودية،جامعة كولومبس الامريكية،كلية ادارة الاعمال،سنة1429/1430هـ ص46.

أجّاهاتهم ورغباتهم، كما أنّ أسلوب التغذية الراجعة يُساعد على معرفة رأي العملاء في المنتج المطروح ومقترحاتهم لتحسين جودة المنتج وبالتالي مواكبة تلك الرغبات والعمل على تحقيقها قدر المستطاع.

***تقليل التكاليف والتنفقات،** فالشركة حين تطبّق مفهوم الجودة الشاملة فإنّها تطبّق معايير معيّنة في العمل تعمل على تقليل الاعتماد على العمالة الزائدة واستخدام موادّ أوليّة للإنتاج بأسعار تفضيليّة منافسة، وكلّ هذا يعمل على خفق التنفقات.¹

***تقليل الوقت المبذول من أجل إنجاز الأعمال المختلفة،** فمفهوم الجودة الشاملة يوفّر للشركات أساليب وطرق لإنجاز الأعمال بسرعة أكبر ووقت أقلّ، وهذا ينعكس إيجابًا على سير العمليّة الإنتاجيّة وتحسين بيئة العمل.

***تمكين الشركات والمؤسسات من الدخول بقوة إلى الأسواق الجديدة والمنافسة،** فمفهوم الجودة الشاملة يعطي قوّة تنافسيّة للشركات والمؤسسات حين تتوفّر لديها خبرات مسبقة في تنفيذ مفهوم الجودة الشاملة وتطبيق معاييرها، كما يساهم هذا المفهوم في وضع الشركة في مصافّ الشركات الكبرى التي تلتزم بمعايير الجودة العالميّة كمعيار الآيزو.²

***ضمان الاستفادة القصوى من القوى البشرية وتطبيق سياسات إداريّة تعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفيّ للعاملين،** منها أسلوب التدريب الذي يبقي الموظفين مؤهلين للقيام بالأعمال المختلفة والمتنوّعة وكذلك أسلوب المكافأة والتحفيز الذي يشجّع الموظفين على زيادة إنتاجيّتهم وتحسين نوعيّتها وكلّ هذا يعمل على تحقيق مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات.

¹ هناء عبد الحميد سعيد ، إدارة التسويق ، جامعة القاهرة ، ، مصر ، 1996 ، ص 96

² المرجع نفسه ، ص 97

على الشركات التي تسعى لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة أن تبدأ باتخاذ قرار تطبيق هذا المفهوم بعد دراسته جيداً وشرحه لجميع مستويات الإدارة والعاملين في الشركة، ثم وضع خطة عمل تتضمن الإجراءات والأساليب التي ينبغي السير فيها، ثم عملية التقييم والإشراف والمتابعة التي تضمن الوصول إلى مخرجات تحقق مفهوم الجودة الشاملة.

2- أهداف الجودة: بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

أ. أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن...

ب. أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر. هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

1. أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق و البيئة والمجتمع.
2. أهداف الأداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
3. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضغط.
4. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل .
5. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين².

¹ محمد الصبري، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 26.

² أحمد شاعر العسكري ، التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 55

المطلب الثالث : محددات وأبعاد الجودة

أولاً : محددات الجودة

قدّم الأمريكي فيليب كروسبي من خلال فلسفته لإدارة الجودة الشاملة أربع دعائم لمفهوم الجودة الشاملة، وهي:¹

1- **جودة المنتج:** وهي أن يكون مطابقاً للمواصفات التي يطلبها العميل. نظام الجودة هو وقاية المنتج/

الخدمة من أي أخطاء. يجب أن يكون معيار الأداء في الجودة هو "صفر عيوب". يتم قياس جودة المنتج بقياس مدى عدم مطابقته أو مطابقته للمتطلبات.

يكون المنتج قد حقّق الجودة بتلبية متطلبات المستهلك، ويتم تحديد ذلك وفقاً للأبعاد التالية: الأداء: ويعرف هذا البعد بأنه مدى قدرة المنتج على تلبية متطلبات المستهلك، والقيام بما هو مطلوب منه.

2- **الموثوقية:** وهي منح العميل المعلومات الموثوقة حول أقصى مدة صلاحية للمنتج.

3- **التحمّل:** وهي مدى قدرة المنتج على العيش والاستمرار في أداء عمله. قابلية الاستخدام: ويُعبّر هذا البعد عن مدى قابلية المنتج للإصلاح ومدى سهولته، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإصلاح ومدتها الزمنية.

4- **الجماليّات:** ويرتبط هذا البعد بالمظهر الخارجي للمنتج، بمدى أناقته وجاذبيته.

• **خصائص المنتج:** ويصف هذا البعد مدى قابلية المنتج للتطوير والتحديث، وقدرته على أداء بعض

الوظائف بعد التطوير.

1- **سمعة المنتج:** وترتبط سمعة الشركة الأم، المصنّعة للمنتج بسمعة المنتج ذاته.

¹ توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 84

2- المطابقة للمعايير: وتوضّح مدى التزام المصنّع بالمواصفات المطلوبة من العميل في تصنيع المنتج

لتحقيق متطلبات العمل ورضاه.

ثانيا : أبعاد جودة الخدمة

مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أن مفهومها:¹

- الوقت ودقة التوقيت (Time & Timeliness)
- الإحاطة الاكتمال (Completeness)
- المجاملة أو اللياقة (Courtesy)
- التناسق التناغم (Consistency)
- الموصولية (إمكانية الوصول) سهولة الوصول، الراحة (Accessibility & Convenience)
- الدقة (Accuracy)
- الاستجابة (Responsiveness)

المطلب الرابع : تحديد مستوى الجودة

هناك أكثر من طريقة يمكن من خلالها توصيف الجودة او التعبير عن مستوى الجودة للسلع والمواد ويتوقف

استخدام أي من هذه الطرق على طبيعة الصنف صنف الموضوع موضوع الشراء ومن اهم طرق وصف الجودة والتعبير

عنها مما يأتي² :

¹سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 12

² <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/107175/%> 2020/07/12 يوم 18 pm 20م الإطلاع عليه على الساعة

1. التوصيف عن طريق الرتب:

ان الكثير من المواد تشتري بطريقة الرتب التي تمثل مواصفات معينة يفهمها كل من المشتري والبائع هذه الرتب يمكن التعرف عليها بسهولة كما يمكن قياسها وتعني هذه الرتب أصناف معينة او جودة معينة محددة ويعد الترتيب أكثر استخداماً في مجال المنتجات الزراعية مثل القمح والقطن والتبغ وتدرج المنتجات الزراعية على اساس جودتها او رتبها عن طريق الحجم او أية أساس آخر يتم الاتفاق عليه.

2. العينات:

ان استخدام العينات يمثل طريقة التعبير عن جودة الاصناف المشتراه على ان يقدم المشتري عينة من الصنف المراد شراؤه ويطلب من المورد توريد الكمية المطلوبة بمستوى الجودة الذي تمثله العينة أو قد يقدم الموردون أو المتعهدون الى المشروع بناء على طلب ادارة المشتريات عينات من المواد او السلع التي قد عرض لتوريدها.

3. خصائص الأداء:

تقوم هذه الطريقة على اساس ان السلعة او المادة يجب ان تمر باختبارات تحديد قدرتها على الاداء في ظروف العمل العادية يجب ان تكون السلعة قادرة على قابلية استخدامات معينة وعن طريق اختبارات الاداء يستطيع المشتري ان يطمئن على جودتها ولايتدخل المشتري في التفاصيل عن المواد المكونة أو طريقة صنعها ولكن يهتم فقط بمدى قدرة تلك السلعة على ان تحقق النتائج المطلوبة يوصي البعض باستخدام هذه الطريقة عند شراء التجهيزات الالية والعدد وقطع الغيار.¹ - :

¹ <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/107175/%> الساعة 20 pm 18 تم الإطلاع عليه يوم 2020/07/12 على الساعة

المبحث الثاني : تحليل تكاليف الجودة

بغية التحديد الدقيق لمفهوم تكاليف الجودة لا بد من تناول مفهوم الجودة اولا، حيث تعددت مفاهيمها حسب المدخل الذي استند اليه في النظر اليها حيث تعتبر تحليل تكاليف الجودة من بين أهم الأفكار في إدارة الجودة الشاملة (TotalQualityManagement) وهي جزء هام وتكاملي لأي برنامج جودة في المنظمات والمنشآت الإنتاجية.

المطلب الأول : تعريف تكاليف الجودة و أنواعها

تعددت مفاهيم تكاليف الجودة حسب المدخل الذي استند اليه في النظر اليها.

فالجودة هي مجموعة من الخصائص والسمات للمنتوج او الخدمة التي تعتمد في قدرتها على اشباع حاجات محددة وتنظر منظمة المعايير الدولية ISO للجودة على انها مجموعة الخصائص لمنتوج او خدمة ما المؤهلة للاستجابة للحاجات المعلنة او الضمنية¹ وعليه فان للجودة خصائص مميزة يمكن ان تحدد بالاداء ، والمظهر ، والمعولية ، والمطابقة ، وقابلية الخدمة ، والجمالية ، والامان ، والادراك الحسي للجودة².

و تم تعريف أيضا تكاليف الجودة طبقا للمواصفات البريطانية (2) (Bs6143) بأنها التكلفة من اجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة عند عدم انجاز أو الحصول على الجودة، كما تعرف على إنها المبالغ المنفقة لمنع إنتاج وحدات معيبة أو المبالغ المنفقة لإصلاحها بعد أن تحدث (Kaplan,1998,562) وعليه فانه يمكن تصنيف كلف الجودة إلى مجموعتين³:

¹ - Evans , James , R. “ Production/ operations management” Fifth Ed, USA , west publishing Co. 1997.

² Russell , Roberta S. and Taylor (111) Bernard , W. Prentice- Hill , Inc, 1995.

³ الخشابي شاعر جار الله ، 2006 ، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية دراسة تحليلية مقارنة في البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل ، مجلة الإداري، العدد106 ، السنة 28 ، مسقط ، عمان.

- 1- تكاليف ضمان الجودة وهي التكاليف الناتجة عن رغبة المنشأة في التأكد من أن الأعمال تنجز بشكل صحيح من المرة الأولى وتسمى بالتكلفة الوقائية أو تكاليف المطابقة وتقسم إلى تكاليف المنع وتكاليف التقييم .
- 2- تكاليف ضعف الجودة (كلف الجودة الرديئة) وهي التكلفة المتعلقة بتصحيح الأخطاء بعد وقوعها وإعادة الأعمال التي يتم أدائها بشكل غير سليم أي تكاليف عدم التطابق، وتسمى بتكاليف الفشل وتقسم إلى كلف الفشل الداخلي وكلف الفشل الخارجي .
- 3- وفيما يلي توضيح لأنواع كلف الجودة والبنود التي تتكون منها¹.

أولاً: كلف المنع : وهي التكاليف المرتبطة بمنع حدوث الجودة الرديئة التي عادة تنفق قبل تصنيع المنتج أو

تقديم الخدمة وتتضمن البنود التالية:

- 1- تخطيط الجودة
- 2- مراجعة تصميم المنتجات والعمليات
- 3- التعليم والتدريب على وظيفة الجودة
- 4- رقابة العمليات لتحقيق ملائمة المنتج للاستخدام المحدد
- 5- جمع بيانات الجودة وتحليلها
- 6- إعداد تقرير كلف الجودة
- 7- التحسين المستمر للعمليات

ثانياً: كلف التقييم : وهي التكاليف التي تنشأ للتأكد من أن المواد والمنتجات متطابقة مع متطلبات الجودة

المعيارية وتتضمن البنود التالية:

1. فحص المواد الخام المستلمة

¹Davis mark m., heineke Janelle 2003, Managing services(using technology to create value) , mc graw-hill,inc,usa. P23

2. فحص المنتجات في نقاط مختلفة خلال الإنتاج

3. فحص واختبار المنتجات النهائية

4. تكاليف تدقيق ومراجعة الجودة

ثالثا: **كلف الفشل الداخلي:** وهي تكاليف إنتاج منتجات رديئة يتم اكتشافها قبل وصولها إلى المستهلك

وتتضمن البنود التالية:

1- التلف والعدم

2- إعادة التصنيع

3- الوقت الضائع

4- إعادة الجدولة والاختبار¹

رابعا: **كلف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف التي تحدث بعد وصول المنتجات الرديئة الجودة بيد المستهلك

وتتضمن البنود التالية

1- شكاوي العملاء

2- الضمان والصيانة بعد البيع

3- المسموحات

إن التقرير عن كلف الجودة يوفر ملخص مفيد لجهود تحسين الجودة يستخدم كأداة لإثارة انتباه الإدارة العليا

إلى المبالغ المنفقة على كلف الجودة وكذلك توضيح مدى إمكانية تخفيض كلف الجودة الكلية عن طريق التوزيع الرشيد

¹ Davis mark m., heineke Janelle ,op.cit , p 66

والعقلاني للكلف بين البنود والأنواع المختلفة لكلف الجودة¹ التي لا تهتم بالجودة تختار ضمناً فحص الجودة أكثر من تصميمها وهذا يؤدي إلى تكاليف عالية للجودة الرديئة (الفشل الداخلي والخارجي) عن طريق إصلاح الوحدات المعيبة وكذلك تبذل جهود كبيرة تتعلق بالفحص وأنشطة التقييم مما يزيد من تكاليف التقييم وهذا يؤدي إلى حدوث مشاكل حقيقية في جودة المنتجات مما يؤدي إلى ارتفاع كلف الجودة ككل،² أما الشركات التي تبذل جهوداً كبيرة لتحسين جودة منتجاتها فهي تركز جهودها على أنشطة المنع أكثر من الأنشطة الأخرى ومثل هذه الشركات يكون عادة لديها تكاليف جودة منخفضة حيث إن التركيز على أنشطة المنع ممكن أن يزيد من القيمة للمنتجات وهذا يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى الفحص وأنشطة الفشل وبالشكل الذي يخفف الضياع،³ وقد أظهرت الدراسات التي أجرتها شركة (IBM) بخصوص كلف الإنتاج المختلفة فوجدت إن كلفة الأخطاء للمنتج الواحد قدرت بدولار واحد في مرحلة التصميم وعشرين دولار من أجل إصلاحها خلال العملية الإنتاجية وخمسين دولار بعد وصولها إلى المستهلك وعليه فإن تكاليف الحيلولة دون وقوع مشاكل الجودة أقل من التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها فالمنع هو التصحيح من أجل العلاج، فلا شك أنه سيكون من الأوفر أن يتم إنتاج كل العناصر إنتاجاً صحيحاً سليماً من أول مرة بدلاً من ضياع الموارد في إنتاج عناصر معيبة يستلزم أن يتم اكتشاف أن بها عيوب أولاً ثم إصلاح العيوب إن أمكن أو تخريبها أو الذهاب لإصلاحها في مكان العميل أو استبدالها ورد ثمنها للعميل بالإضافة إلى التأثير على سمعة الشركة فالشركة عندما تنتج منتجات خالية من العيوب فإن هذا سوف يكون له تأثيرين:⁴

الأول :-الوحدات المنتجة سوف تكون ذات جودة عالية مما ينعكس على زيادة مستويات الطاقة (بسبب عدم إعادة إنتاجه).

¹Drury Colin,2000,Manegment&cost Accounting, 5TH,Edition, Business press ,UK.London.

²Kaplan, Atkinson, 1998,P563

³Hilton,maher,selto,2000,P452

⁴slack,chambers&gjohnston,2004,P731

الثاني:- تخفيض في كلف الوحدات المنتجة وذلك لان كلف الفشل سوف تقل كما إنها سوف توزع على عدد أكبر من الوحدات الجيدة الغير معابة فعلى سبيل المثال لو أن الشركة قامت بتصنيع 100 وحدة من لعب الأطفال ووجد إن هناك 15 وحدة معابة فان كلف هذه الوحدات المعابة سوف تحمل على 85 وحدة جيدة ولكن إذا تحسنت الجودة وتبين أن هناك 5 وحدات معابة فان كلف الفشل سوف تحمل على 95 وحدة جيدة مما يؤدي إلى خفض كلفة الوحدة الواحدة المنتجة .

المطلب الثاني : أهمية دراسة تكاليف الجودة

- ✓ مؤشر فعال لتشجيع الإدارة العليا، وتحفيزها على تطبيق تكاليف الجودة، وتنفيذها فعلياً على أرض الواقع.
- ✓ فرض السيطرة على المنتج والتحكم به؛ لغايات تحقيق منفعة أكثر، وتخفيض قيمة التكاليف الإجمالية.
- ✓ اتخاذ أعلى تدابير الدقة والموضوعية في تقدير التكاليف وتقييمها؛ ليُصار إلى وضع الميزانيات بكل شفافية وواقعية.
- ✓ محاولة الحصول على أقل نسبة خسارة عند الإنتاج لأول مرة؛ ليتم تحويل الجودة المطلوبة إلى مجرد أرقام بسيطة ومرئية¹.

أهم مميزات دراسة التكاليف المتعلقة بالجودة هي:

- ✓ تعتبر الدراسة مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة.
- ✓ أكثر المنافع هو تخفيض هذه التكاليف الإجمالية للمنتج والتحكم والسيطرة عليها بفعالية وبالتالي زيادة أرباح المنشأة.
- ✓ أكثر دقة في تقييم وتقدير التكاليف ووضع الميزانيات بواقعية.

¹ MEASURING THE COST OF QUALITY", iise, Retrieved 8-12-2019. Edited.

19:20 pm الإطلاع عليه يوم 2020/07/18 على الساعة 87%D8%A7 https://hyatoky.com

✓ تحويل الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب خسارة مباشرة يساعد الإدارة والموظفين لفهم

أهمية عمل الشيء صحيحاً من المرة الأولى.

المطلب الثالث : طرق وأساليب تحليل تكاليف الجودة

طرق تحليل تكاليف الجودة متعددة يمثل تقرير تكاليف الجودة بالإنجليزية **Qualitécostsreport**: الأساس

لهذه الطرق والأساليب إذ من خلاله يتم حصر جميع التكاليف المتعلقة بجودة المنتج، تعتبر هذه العملية من تخصص

قسمي الجودة والمحاسبة في المنشأة من بين هذه الأساليب هي:

1. تحليل النزعة بالإنجليزية **Trend analysis**: وهذا بمقارنة مستويات التكاليف الحالية بمستويات ماضية ومنه يمكن

استخلاص معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي لتحسين مستوى الجودة.

2. تحليل باريتو بالإنجليزية **Pareto Analysis**: هم من بين أجمع التقنيات في تحليل تكاليف الجودة إذ من خلاله

يمكن تحديد القلة المهمة والتي يمكن العمل عليها من أجل تقليل في تكاليفها. بمعنى آخر التركيز أكثر في عملية

التحسين على القلة المهمة وترك الكثير الغير المهم¹.

المطلب الرابع : السياسات المتخذة للتخفيض من تكاليف المنتج

تشهد المؤسسات العديد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي كان لها تأثيرات مهمة على نظم محاسبة

التكاليف، ومخرجاتها من المعلومات، مما يتطلب تبني مداخل وأساليب وإجراءات حديثة سواء في مجال القياس أو

التحليل، تكون قادرة على تلبية احتياجات الإدارة من المعلومات، التي تتصف بقدر كبير من الدقة، والاختلاف في

النوعية، وعلى درجة مناسبة من التفصيل، وفي الوقت المناسب، والتي تساعد في إدارة الإستراتيجيات التكاليفية التي

تتبنها المؤسسات منها ما يلي:

¹ معلومات عن تكاليف الجودة على موقع d-nb.info مؤرشف من الأصل في 15 ديسمبر 2019

01 تأثير الإرساء في تسعير المنتج

تقوم هذه الاستراتيجية في كيفية تسعير المنتج على فكرة أن الجزء الأولي من المعلومات المقدمة لنا يُؤثر في عملية التفكير وفي قدرتنا على اتخاذ القرارات.

إرساء السعر هو طريقة تمهيدية ترتبط بالتأثير الأولي الذي من المرجح أن يتذكر فيه العميل العنصر الأول في القائمة، عندما نقوم بوضع منتجات وخدمات متميزة بالقرب من الخيارات العادية فإن ذلك قد يساعد على خلق إحساس أكثر وضوحًا بالقيمة بالنسبة للعملاء المحتملين، الذين سيواجهون الخيارات الأقل تكلفة كصفحة مريحة بالنسبة لهم.

يجب العملاء المقارنة عند تقييم المنتجات من أجل الحصول على سعر مرن يناسبهم، السعر الأول الذي سنضعه سيكون له تأثير على مدى تقبل العملاء لجميع الأسعار في المستقبل، إذا قلنا أن هذا المنتج ثمنه 100 دولارا فإن منتجا يقترب منه في المواصفات بسعر 50 دولار سيبدو معقولا جدا، أما إذا بدأنا تسعير المنتج بمبلغ بـ 10 دولار فإن 50 دولارا سيبدو مبلغا باهظة جدا، يقول المثل: “إن أفضل طريقة لبيع ساعة بألفي دولار هي وضعها بجوار ساعة بقيمة 10000 دولار.”

ينجح هذا النوع من التسعير عندما تستخدم سعرا أوليا تمنح به العميل إطارًا مرجعيًا لتقييم منتجك، ستمكن بذلك من توجيه العميل لاختيار المنتج المحدد الذي تريد أن يختاره بالسعر المحدد الذي تريده أن يدفعه.

الطريقة الأسهل والأكثر ملاءمة لتنفيذ هذا التكتيك في تسعير منتجك هي إنشاء إستراتيجية تسعير متدرجة، مع تقديم إصدارات مختلفة من منتج أساسي بأسعار مختلفة.¹

¹ تم الإطلاع عليه يوم 2020/09/01 على الساعة 18:00 <https://blog.khamsat.com/pricing-psychology/>

02 استخدام التكنولوجيا

يمكن للأجهزة مثل الكمبيوتر والتطبيقات والبرمجيات التي يحتاجها الموظفون للعمل بكفاءة أن تكلف الشركة قدرًا كبيرًا من الأموال.

فعلى سبيل المثال تمثل البيانات أحد أكبر التكاليف التي تواجهها الشركات التي توفر لموظفيها هواتف ذكية، فإذا تجاوز الموظفون الحد الأقصى للبيانات، فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة الرسوم المفروضة على الشركة.

يمكن حل هذه المشكلة من خلال الاشتراك في شبكة تسمح للأجهزة بالدخول على الواي فاي تلقائيًا، مما يوفر آلاف الدولارات شهريًا في حالة وجود عدد كبير من الموظفين.

ويمكن أيضًا السماح للموظفين بجلب أجهزتهم الشخصية معهم، مثل اللاب توب والتابلت، لتقليل العبء الواقع على قسم تقنية المعلومات.¹

03 الاستثمار في الحفاظ على الموظفين

يمكن لدوران العمل (ترك الموظفين للشركة) أن يكون مكلفًا للغاية للشركات الصغيرة، إذ يتسبب في نقص الإنتاجية نتيجة وجود وظيفة شاغرة، وفي تحمل تكلفة تدريب موظف جديد، وبالتالي فمن الأفضل للشركة الاستثمار في الحفاظ على موظفيها.

ويشير مصرف "BMO Harris Bank" إلى 6 طرق لتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين هي:

- تقديم رواتب وحوافز تنافسية.

- تحديد الوصف الوظيفي والأهداف بوضوح.

¹ تم الإطلاع عليه يوم 2020/09/02 على الساعة 00:51085714:00 <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/51085714:00>

- الاستثمار في التدريب والتعليم المستمر.
- التأكد من رؤية الموظفين لفرص الترقية.
- الإقرار بالعمل الجيد الذي يقوم به الموظفون.
- تشجيع الاتصال ذي الاتجاهين.

04 الإستعانة بموظف من خارج الشركة

عندما تزداد الأعباء الوظيفية تفكر الشركة في تعيين موظفين جدد بدوام كامل، إلا أن من الأفضل الإستعانة بموظفين من خارج الشركة.

وفقاً للأبحاث يمكن للشركات توفير نحو 60% من التكاليف التشغيلية، من خلال الإستعانة بموظفين من خارجها.

المهم في هذه العملية معرفة الوظائف التي تحتاج الشركة إلى موظفين من الخارج للقيام بها، فعلى سبيل المثال لا تريد أغلب الشركان الإستعانة بموظفين من خارجها للقيام بمهام أساسية مثل المبيعات وتطوير المنتجات، لأن موظفي الشركة سيكونون أفضل لهذه المهمة لأنهم يعرفون الشركة ومسئولياتهم جيداً.

بينما يمكن أن يكون ذلك فعالاً في وظائف مثل خدمة العملاء وأبحاث المستهلك والمهام الإدارية.

05- تدريب الموظفين على مهارات جديدة :

يكلف الموظفون المتخصصون في مهام ومهارات معينة أصحاب العمل كثيراً، ويمكن أن يتسبب وجود عدد كبير من الموظفين المتخصصين في زيادة تكاليف الرواتب، والحد من قدرة الشركة على تلبية باقي الاحتياجات.

أحد أفضل الحلول للحد من تكاليف العمالة هو تدريب الموظفين على تحمل مسؤوليات جديدة، لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظيفتهم، وهما ما يُعرف باسم "الإثراء الوظيفي".¹

فعلى سبيل المثال إذا اختارت الشركة تدريب فريق تطوير المنتجات للعمل في مركز الاتصالات كخدمة عملاء، فسوف تستفيد الشركة فائدة قصيرة الأجل تتمثل في زيادة عدد موظفي خدمة العملاء عند مواجهة طفرة في الطلب. بينما الفائدة الأكبر تكمن في تعرف فريق تطوير المنتجات على شكاوي العملاء، والاستفادة منها في تصنيع أفضل المنتجات وتقديم أفضل الخدمات في المستقبل.

المبحث الثالث : قياس تكاليف الجودة

تحتاج إدارة الجودة عادة إلى تقارير حول كلف الجودة المتحققة بالطريقة التي تسهل على نفسها الدراية الكاملة بأمر الجودة وقضاياها، هذا ما يسمح للإدارة الشاملة من استخدام عددٍ من الطرق والأساليب في قياس تكاليف الجودة.

المطلب الأول : أساليب قياس تكاليف الجودة

تحليل النزعة: (Trend Analysis) يتم في هذه الطريقة استخدام أسلوب المقارنة بين مستويات التكاليف الحالية مع مستويات التكاليف الماضية، وبناءً على ذلك تُستخلص معلومات مهمة تفيد في التخطيط المستقبلي لغايات تحسين مستوى الجودة.²

¹ تم الإطلاع عليه يوم 2020/09/02 على الساعة 15:51 <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/51085714>

² خالد سامي حمودة، واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غي منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، العراق، 2015-2014، ص 36-37.

تحليل باريتو (Pareto Analysis) يعدّ الأسلوب الأكثر كفاءة وفاعلية بين طرق قياس تكاليف الجودة،

حيث يتم تصفية القلّة المهمة ويُلجأ إليها؛ لغايات التقليل قدر الإمكان من التكاليف.

المعادلة الرياضية الآتية طريقة رئيسية لقياس تكاليف الجودة وتكون على النحو الآتي: تكاليف الجودة =

(Fci+Fce+Ac+Pc)، حيث إنّ:

Fci: اختصار لـ (Internal Fallure Cost) ، وتشير إلى تكاليف الإخفاق الداخلي.

Fce: اختصار لـ (External Fallure Costs) ، وتشير إلى تكاليف الإخفاق الخارجي.

Ac: اختصار لـ (Appraisal Cost) ، وهي تكاليف التقييم.

Pc: اختصار لـ (Prevention Cost) ، وهي تكاليف الوقاية.

المطلب الثاني : مؤشرات قياس تكاليف الجودة.

وتعد طريقة مؤشر الجودة من أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام، تتمثل في تكاليف المطابقة و الموائمة وتكاليف

عدم المطابقة والموائمة وهي:

أولاً: مؤشرات مالية:

المؤشرات المالية هي عبارة عن العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس تكاليف الجودة ذات الصلة على أسس

قيمة¹، فهي تساعد في اكتساب نظرة فاحصة ومهمة عن الاتجاهات وذات قيمة ، ويمكن تحديدها كما يلي:²

**تكاليف المطابقة و الموائمة، تتمثل في تكاليف الوقاية و التقييم:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 88 – 89.

² ناظم حسن، دور التدقيق الداخلي وفقاً للمفاهيم والاتجاهات الحديثة في الرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 26، المجلد 7، 2010، ص 164 – 165.

1- مؤشر تكاليف الوقاية:

يظهر لنا مؤشر تكاليف الوقاية من خلال العلاقة النسبية بين تكاليف الوقاية إلى تكاليف الجودة الكلية،

ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر تكاليف الوقاية} = \text{تكاليف الوقاية الكلية} / \text{تكاليف الجودة الكلية} \times 100$$

2- مؤشر تكاليف التقييم:

يتضح لنا أن مؤشر تكاليف التقييم يمثل العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة الكلية، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر تكاليف التقييم} = \text{تكاليف التقييم الكلية} / \text{تكاليف الجودة الكلية} \times 100$$

وتكاليف عدم المطابقة والموائمة، تتمثل في تكاليف الفشل الداخلي والخارجي:

1- مؤشر تكاليف الفشل الداخلي:

مؤشر تكاليف الفشل الداخلي يمثل العلاقة النسبية بين تكاليف الفشل الداخلي إلى تكاليف الجودة الكلية،

ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر تكاليف الفشل الداخلي} = \text{تكاليف الفشل الداخلي الكلية} / \text{تكاليف الجودة الكلية} \times 100$$

2- مؤشر تكاليف الفشل الخارجي:

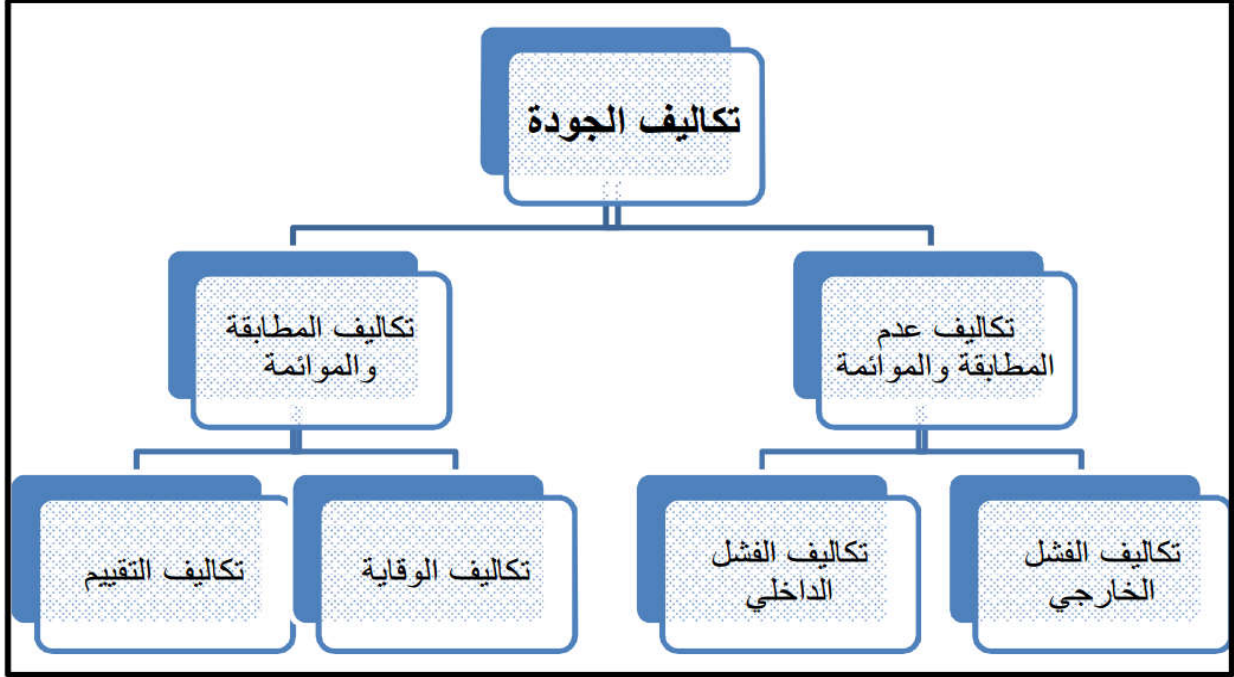
و يمثل العلاقة النسبية بين تكاليف الفشل الخارجي إلى تكاليف الجودة الكلية، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر تكاليف الفشل الخارجي} = \text{تكاليف الفشل الخارجي الكلية} \times \text{تكاليف الجودة الكلية} \times 100$$

يستنتج الباحث أن تكاليف التقييم والوقاية المنع تنصب في تكاليف المطابقة والموائمة وأن تكاليف الفشل

الداخلي والخارجي تنصب في تكاليف عدم المطابقة والموائمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم : 01 قياس تكاليف الجودة



المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على آلكسم عبدالرحيم، محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م

ثانيا: مؤشرات غير مالية

يوجد مؤشرين اثنين من المؤشرات غير المالية هما:¹

1- مؤشر الجودة الجيدة: وهو يمثل العلاقة النسبية بين كمية الإنتاج بالجودة الجيدة إلى كمية الإنتاج الكلية

ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر الجودة الجيدة} = \text{مؤشر الجودة الجيدة في المنتج} / \text{كمية الإنتاج الكلية} \times 100$$

2- مؤشر الجودة الرديئة: ويمثل العلاقة النسبية بين كمية الإنتاج بالجودة الرديئة إلى كمية الإنتاج الكلية

ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر الجودة الرديئة} = \text{كمية الإنتاج بالجودة الرديئة} / \text{كمية الإنتاج الكلية} \times 100$$

¹ ناظم حسن، مرجع سابق، ص 165.

المطلب الثالث : أهمية قياس تكاليف الجودة

تقدم تكاليف الجودة العديد من الفوائد والمزايا بالنسبة للشركات المنتجة وهي كالآتي:¹

1-لفت انتباه مختلف المستويات الإدارية للعامل الاقتصادي.

2-التأكيد بأن مجالات التحسين ممكنة.

3-الإشارة بأن نشاط الأعمال التصحيحية يستوجب ضرورة وجود نظام تكاليف الجودة ليحقق الفوائد الآتية:-

أ. السيطرة على تكاليف عدم المطابقة.

ب. معرفة الوفورات في مجمل أنشطة الشركة.

ج. إدارة الاستثمارات بالأنشطة الوقائية والرقابية.

يستنتج الباحث أن قياس تكاليف الجودة الشاملة لها أهمية بالغة في خفض تكلفة الجودة وتحسين جودة الإنتاج

وإرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: أثر الجودة على التكاليف

تؤثر الجودة الشاملة على التكاليف في الآتي:²

1-تقليل طرق التخزين والتلف وإعادة الإنتاج وكذلك تقليل وقت معالجة الإنتاج المعيب وتدمير المستهلكين

والضمانات المقدمة لهم وكلف الفحص والاختيار.

2-انخفاض كلف التخزين ووقت معالجة الإنتاج المعيب يؤدي إلى انخفاض الكلف الرأسمالية.

3-أنخفاض كلف التلف وإعادة العمل وإخفاض تدمير المستهلكين والضمان المقدم لهم يؤدي إلى ارتفاع

الإنتاجية.

¹الكسم عبدالرحيم، محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م)، ص78

²رعد عبدالله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الكلية، (البيزوري للنشر والتوزيع، 2008م) ص 57

- 4- انخفاض كلف الفحص والاختبار والخدمات والكلف الرأسمالية وارتفاع الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض كلف التشغيل.
- 5- إن الجودة الشاملة تؤدي إلى وجود مثاليه عاليه في الإنتاج والخدمات وهذا يزيد من حجم المبيعات وبالتالي ترتفع المقاييس الاقتصادية مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار المحتسبة.
- 6- إن ارتفاع حجم المبيعات وانخفاض الاسعار المحتسبة يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات.
- 7- انخفاض كلف التشغيل وارتفاع الإيرادات يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية في الشركة.
- يستنتج الباحث أن الجودة الشاملة تقلل من تكلفة الإنتاج المعيب كما تؤدي إلى ارتفاع الحصة السوقية للمنشأة مما يزيد أرباحها.

خلاصة الفصل:

يمكن القول مما سبق أن الجودة تعد من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في المنتجات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها.

وتمشيا مع التطورات المتسارعة يجب أن تكون قادرة على خلق منتج منافس أي ذو جودة عالية وبتكلفة أقل، سواء ما تعلق بتكاليف الإنتاج أو تكاليف الجودة، وهذه الأخيرة يجب على المؤسسة أن تليها الاهتمام الكافي لما لها من أهمية في زيادة الأرباح من خلال اكتشاف الأماكن داخل المصنع التي ترتفع فيها مصاريف الجودة دون عائد محدد.

الفصل الثاني الميزة التنافسية

تمهيد

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب التطوير والتغيير المستمرين داخل المؤسسات الاقتصادية، هذا يتماشى مع المتغيرات البيئية على المستوى الكلي (ثقافي،سياسي،تكنولوجي) وعلى هذا الأساس تعتبر الميزة التنافسية مؤشراً للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمراريتها، ففوة أي مؤسسة من قوة مواردها أي تفوقها على المؤسسات الاقتصادية الأخرى وقدرتها على منافستها داخليا وخارجيا، الأمر الذي يحتم على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية والاستفادة منها مع تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية من خلال المبحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي الجديد، وعمليا يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدءوب و المستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية و أبعادها

الميزة التنافسية كباقي المفاهيم، اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم شامل لها، يوجد العديد من المقاربات في تعريف الميزة التنافسية نجد من بينها:

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات Michel Porter بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية، و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية و هي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح المؤسسة، هو الموقف التنافسي لها ضمن قطاع النشاط، و لن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنها.¹

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها:

1- " مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، و تأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها.".

يرى porter أن الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها، حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها.

¹فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2003،ص12.

وتعرف أيضا على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة للكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.¹

ويرى reed & deffilpi أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين، إنّ تحقيق الميزة التنافسية سيولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي للمؤسسة.

والميزة التنافسية هي ميزة تنفرد بها المؤسسة على المنافسين التي تكتسبها مما يوفر للمستهلكين أكبر قيمة، إما عن طريق خفض أو من خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار، والمؤسسة التي لديها ميزة تنافسية تنفذ إستراتيجيتها عندما يكون المنافسين غير قادرين على تكرارها أو يجدونها مكلفة جدا في حالة تقليدها، لا يمكن للمؤسسة أن تكون على ثقة من أنّ إستراتيجيتها قد استقرت عند ميزة تنافسية واحدة أو أكثر، إلا بعد أن تكون جهود المنافسين لتكرار إستراتيجيتها قد باءت بالفشل، وسرعة المنافسين لتكرار الإستراتيجية يحدد مدى استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة.²

وتعرف الميزة التنافسية بأنها الأداة المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق القيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت على عمليات معرفية ذات منهجية وإدارة واضحة.³

¹ عيسى نبوية، إدارة رأس المال الفكري والقدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص60.

² أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البلدة2، الجزائر، 2019/05/25، المجلد 08، العدد 01، ص152-153.

³ مبروك صليحة، شراء صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهج الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2019، المجلد 02، العدد 02، ص243.

لم تعد المنافسة مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد تنافسي علمي إلى ترسيخ مبدأ الجودة، التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، ويحتاج النهوض بالجودة والتنوعية إلى موارد بشرية علمية ذات مواهب متعددة تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.¹

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي²:

الجدول رقم (01): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و خصائصها

تحاولا لمؤسسات أن تحقق مزايا تنافسية، لكل مجال عمل من الأعمال التي تقوم بها، حيث كان التركيز في منتصف القرن الماضي منصبا على تخفيض التكاليف، وأضيف إليها في السبعينات والثمانينات بعد آخر هو الجودة،

¹ مصطفى يوسف الكافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2017، ص210.

² نوري منير مداخلة بعنوان "ادارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات" eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينات، وعلى هذا الأساس فالمؤسسة تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقدم المنتج الأقل سعرا، أو المنتج الأفضل، أو الأسرع.

وفيما يلي نورد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها، تبعا لظروفها وتمثل فيما يلي¹:

أ- **ميزة التكلفة الأدنى** : ومعناها قدرة المؤسسة على التقليل من التكاليف، بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وتحقيقها المؤسسة من خلال امتلاكها لتكنولوجيا عالية وحسن التحكم في العناصر التالية: مراقبة الحجم، مراقبة الاجراءات، مراقبة التعلم، مراقبة الرزنامة، مراقبة التموقع.

إذ يجب على المؤسسة أن تخفض التكاليف إلى حدها الأدنى، ولن يتحقق لها ذلك بصفة آلية، بل يتأتى نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرها وعمالها، بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل: التحفيز المادي والمعنوي، التكوين، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدني التكاليف.

ب- **ميزة الجودة العالية** : تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية، واستخدامها كأداة تنافسية لإرضاء المستهلك، وقد حد **Davidkavne** خمسة نقاط يعتمد عليها في حالة اعتماد الجودة كأداة تنافسية وهي : تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك، ربط الجودة مع الربحية لكل من السوق والربحية، النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية، يتم بناء الجودة في عملية تخطيط إستراتيجي، التزام المؤسسة.

ت- **ميزة المنافسة بالسرعة** : السرعة مصدر جديد للميزة التنافسية خلال الأعوام الأخيرة، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية، لمواجهة تغيرات تنافسية متلاحقة ولهذا الغرض يستوجب تبسيطا لوظائف داخل المؤسسة وتجزئتها، وتشكيل فرق عمل فعالة، والعمل على الترابط مع المستهلك والمورد بصورة متكاملة، وخلق حالة من الشعور

¹ بلعراي عبدالكريم وسعدوني محمد، الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظلال اقتصاد الرقمي، ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص3.

بالطوارئ لدى العمال، والتجمع برغبة المجازفة والقبول بالإخفاق، وأخيراً تطوير آليات سريعة للتغذية العكسية للمعلومات.

****خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي¹:**

- ✓ تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.²
- ✓ أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير؛
- ✓ متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- ✓ أن يتناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد؛³
- ✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
- ✓ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.⁴

¹ د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر الطبعة 2-2009، عمان الأردن، ص 309.

² سمية بن عامر بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2016، ص 99.

³ مبروك صليحة، شراء صابر، مرجع سبق ذكره، 2019، ص 244.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009، ص 356.

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية و أهميتها

تتميز الميزة التنافسية بمصدرين هما:¹

أ. **المصادر الداخلية:** تتضمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها، فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية، إنّ تميز المؤسسة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأس مال كبير قياسا بالآخرين يجعلها تتميز عن المنافسين والأهم هو كيفية إدارة المؤسسة واستخدام هذه الموارد، أما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساسا بالإدارة وأنشطتها التي تقوم بها، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المؤسسة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

ب. **المصادر الخارجية:** أشارت بعض الدراسات إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدرا للميزة التنافسية، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية، والديمقراطية والتكنولوجية والتي تؤثر في المؤسسات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي، وعلى الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإن كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمؤسسة وظروف مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المؤسسة من خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

ويمكن تقسيم الموارد التي تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية إلى أربعة موارد وهي:

1. **الموارد الأساسية:** توصف الموارد الأساسية بتلك الموارد التي لا يمكن للمؤسسة العمل من دونها وتمثل بطاقة الدخول وأدنى المتطلبات الأساسية للمشاركة ببدء المشروع.

2. **الموارد السطحية:** وهي تلك الموارد الضرورية التي يمكن استئجارها أو شراؤها.

3. **الموارد التنافسية:** وتشمل الموارد التنافسية تلك التي تستمد المؤسسة منها قيمتها المضافة.

4. **الموارد الإستراتيجية:** هي تلك الموارد الفريدة بإحدى المؤسسات، والتي يمثل إهمالها خلق فجوة لا

يمكن ردمها من قبل المؤسسة لتعزيز تنافسها وتكون غير متجانسة، ويمكن نقلها.²

¹ عبد الناصر علك حافظ، وليد حسين عباس، الأتماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص112.

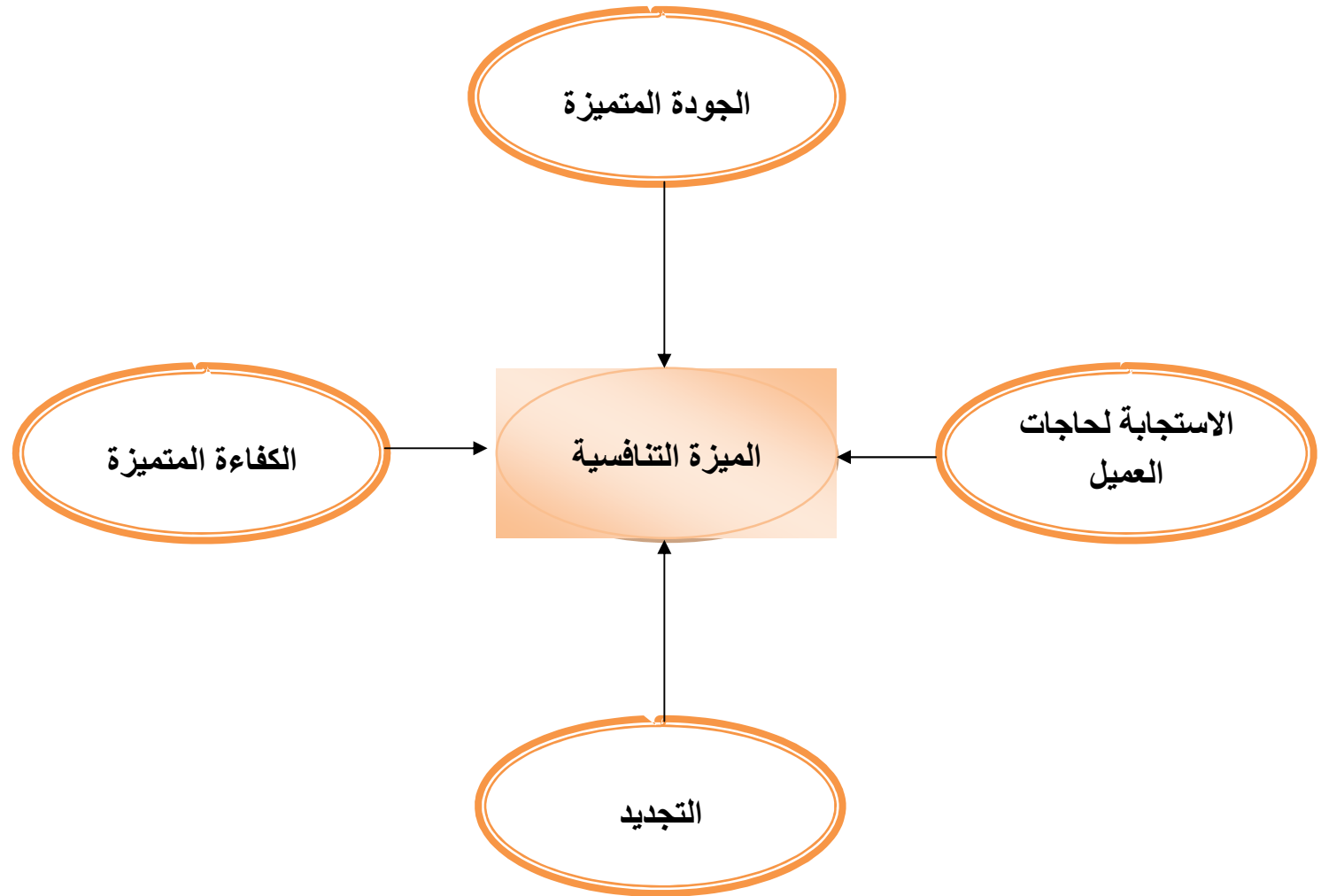
² عبد الناصر علك حافظ، وليد حسين عباس، المرجع نفسه، 2016، ص 113.

ويمكن تحديد مجموعة من مصادر الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:

- القوى العاملة المؤهلة والمدربة والتي تمتلك الكفاءات والمهارات والقدرات والخبرات التي تستطيع تحقيق التميز عن غيرها من المنافسين.
- الأدوات التكنولوجية العالية التي تدعم تميز المنتج النهائي للمؤسسة وتخلق له علامة تجارية تتميز به عن غيرها من العلامات التجارية الأخرى.
- الخبرات الطويلة والاستثمار المستمر والتي ترتبط بمراكز البحث وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك النهائي.
- الإبداع Innovation الذي يمس جوهر المؤسسات الإبداعية والمتمثلة بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن من أجل زيادة قيمتها وتفردا Differentiation عن المنافسين.
- تطور ثورة المعلومات Evolution of information حيث تشمل التكاليف المرتبطة بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتوزيعها داخل المؤسسة والتي بدورها تعمل على تغيير الطريقة التي تدار بها المؤسسة.
- تطور تكنولوجيا المعلومات Information technology تعمل على تغيير النهج الذي تتبعه المؤسسات في إدارة عملياتها والذي يؤثر بشكل كلي على عملياتها الإنتاجية والأهم من ذلك المنتج المتميز النهائي.¹

¹ مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، 2017، ص212.

الشكل رقم (02) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر : تشارلز وقارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002، ص 196.

وبالإضافة إلى المصادر السابقة هناك أيضا مجموعة من الممارسات والأنظمة، التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ونذكر منها:¹

- توطيد علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء.

¹أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر ، 2002، ص 706.

- الاهتمام بالإنتاج المرن والمتطور.
- الإنتاج في أقل وقت.
- ترشيد التكاليف.
- استيعاب التطور والتكنولوجيا المناسبة.
- هياكل وأنشطة تنظيم بسيطة ومرنة.
- تشجيع الابتكار.
- القيادة الملتزمة.
- التطبيق الجيد لمناهج التسيير.
- إتباع الطرق التكنولوجية الجديدة للإعلام، والتي تسمح للمؤسسة باختصار المسافة بينها وبين شركائها من زبائن و موردين.

المطلب الرابع : أهداف الميزة التنافسية و مؤشراتنا

من أبرز أهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي :¹

- ✓ القدرة علي إقناع الزبائن بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.

¹ وهيبية مرعي، دور التسويق في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم اقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012/2001، ص 60.

✓ إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.

✓ خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

✓ تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها و محاكاتها.

المطلب الرابع : مؤشرات التنافسية :

تبين تلك الأدبيات أن من مناقشة التنافسية الدولية تركز على مسألتين:¹

تتعلق الأولى بالمفهوم من حيث معنى التنافسية الدولية ومضمونها وارتباطها بالأهداف الوطنية وكيفية التعامل معها.

وتتعلق الثانية بمؤشرات التنافسية السياحية الدولية وأساليب قياسها والسياسات الوطنية المعززة لها، تتجسد الأهداف

الوطنية التي تسعى الدولة لتحقيقها في التنمية الشاملة المتمثلة في زيادة قابلية الاستمرار في مستويات المعيشة، وتشمل

الاستهلاك المادي والتعليم والصحة وحماية البيئة، كما تشمل أيضا المساواة الأكبر في الفرص والحريات السياسية

والمدينة ومن المؤشرات التي تقيس تنافسية الدول يمكن ذكر:

- مؤشر التنافسية العالمي: GCI صدرت تقارير دولية عن المنتدى الاقتصادي العالمي WEFORUM

¹رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، العدد، 83، مايو-أيار، 2009، ص 2

والمعهد الدولي للتنمية الإدارية حول التنافسية في العالم، ويعتبر مؤشر التنافسية العالمية من بين المؤشرات الصادرة ضمن تقرير التنافسية العالمية، وتكمن أهمية هذا التقرير في أنه أحد أهم المؤشرات ذات المصدقية العالمية لتنافسية الدول، إضافة إلى كونه يمثل أداة في يد صانعي السياسات في مختلف الدول لتحديد أولويات الإصلاح وذلك لتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في الاقتصاديات، والأهم أنه يعمل كحافز على انتهاز الإصلاحات الهادفة لزيادة الإنتاجية ورفع مستويات المعيشة لشعوب العالم علاوة على أنه يعد إطارا عاما للحوار بين الحكومات ومجتمع الأعمال، ومؤسسات العمل المدني.¹

يصدر مؤشر التنافسية العالمية سنويا منذ عام 1979، ويعتبر أداة هامة لتقييم وتحليل تنافسية الاقتصاديات الوطنية، وتوجيه قرارات الاستثمار، يستند المؤشر إلى بيانات ونتائج شاملة يجريها المنتدى بالتعاون مع شبكة عالمية من مؤسسات شريكة² وقد امتد غطاؤه الجغرافي لعام 2011-2012 لأول مرة 142 دولة منها 15 دولة عربية مقابل 139 دولة ضمن مؤشر. 2010-2011³

مكونات المؤشر: يتكون من مؤشرين:⁴

- مؤشر نمو التنافسية : يهدف إلى قياس العوامل التي تؤثر في النمو الاقتصادي للدولة ً مقاسا

بالتغير في الناتج المحلي الإجمالي، وهو مؤشر مركب يعكس تنافسية الاقتصاد الكلي Macro-Economy ويتكون من ثلاثة مؤشرات فرعية: مؤشر المتطلبات الأساسية، مؤشر معززات الكفاءة، مؤشر عوامل الابتكار والدقة.

¹ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات ، مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2007 على الموقع : www.dhaman.org

² المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الواردات، مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2008ص13.

³ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، ضمان الاستثمار، السنة التاسعة والعشرون، العدد الفصلي الثالث، سبتمبر، الكويت، .، 2011 ص17

⁴ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، ضمان الاستثمار، السنة 26 العدد الفصلي الثاني، الكويت، يونيو، 2008ص15.

- مؤشر الأعمال التنافسية: وهو مؤشر مركب يعكس تنافسية الوحدة من خلال تحليل جزئي-Micro Economy لمؤشرين فرعيين : مؤشر مدى التعقيد في عمليات واستراتيجيات الشركة الذي يستند إلى قياس العوامل الداخلية التي تؤثر على إنتاجية وكفاءة الوحدة الاقتصادية الشركة، والمؤشر الفرعي الثاني مستوى بيئة أداء الأعمال في القطر على أساس مسوحات ميدانية.

دليل المؤشر: مؤشر تنافسية النمو يتراوح المؤشر من (1 أدنى درجة تنافسية) إلى (7 أعلى درجة تنافسية) بحيث كلما ارتفع رصيد الدولة من النقاط دل على مستوى أعلى من التنافسية.

يتكون مؤشر التنافسية العالمية كما هو موضح بالشكل السابق، من مؤشر مركب يشتمل على ثلاث مجموعات من المؤشرات الفرعية: مؤشر المتطلبات الأساسية، مؤشر معززات الكفاءة، ومؤشر القدرة على الابتكار والتقدم العلمي والتقني، ووفقا للمؤشر فإن الاقتصاد الذي يمر بالمرحلة الأولى من التنمية يعتمد على عوامل الإنتاج من عمالة غير مؤهلة و رأس المال المتاح بالإضافة إلى الموارد الطبيعية المتاحة، وخلال هذه المرحلة تعتمد الشركات على المنافسة السعرية وبيع السلع الأولية وتتسم مستويات إنتاجيتها بالانخفاض، وهو ما يعكسه تراجع مستويات الأجور وفي سبيل الحفاظ على التنافسية في هذه المرحلة يتم الاعتماد على مجموعة المؤشرات الفرعية للمتطلبات الأساسية، جودة المؤسسات العامة والخاصة، جودة البنية التحتية، مدى استقرار الاقتصاد الكلي ومستوى الرعاية الصحية والتعليم الأساسي، وكلما ارتفعت مستويات الأجور مع تحقيق التقدم في مراحل التنمية، انتقلت الاقتصاديات إلى مرحلة التنمية الثانية، وخلالها تبدأ الاقتصاديات في تطوير عمليات الإنتاج لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية في الارتقاء بجودة المنتج ليصبح أكثر قدرة على المنافسة الدولية، وفي هذه المرحلة تعتمد التنافسية الدولية على مجموعة مؤشرات فرعية لمؤشر معززات الكفاءة، مدى تطوير وتدريب التعليم العالي، مدى كفاءة وفاعلية سوق السلع والعمل، مدى عمق ونضج سوق المال، ومدى القدرة على الاستفادة من التقدم التقني الحالي، بالإضافة إلى مدى اتساع حجم السوق المحلي أو الخارجي، وفي المرحلة الثالثة والأخيرة من التنمية وفقا لتصنيف المؤشر، ينتقل الاقتصاد إلى مرحلة القدرة على

توليد مستويات مرتفعة من الأجور وما يصاحبها من مستويات معيشية مرتفعة، وفي هذه المرحلة تصبح الشركات بفضل التقدم العلمي والتقني والاهتمام بمجال البحث والتطوير قادرة على التوصل إلى ابتكارات فريدة يتم تحويلها إلى منتجات جديدة من خلال عمليات إنتاجية تعتمد على مستويات متقدمة من العلم والتقنية.¹

الدول العربية في مؤشر التنافسية العالمي:

سلط تقرير التنافسية العالمي الضوء على العوامل والتحديات الراهنة المؤثرة على القدرة التنافسية في العالم العربي، كما أثرت حالات عدم اليقين على القدرة التنافسية لبعض اقتصاديات المنطقة في ظل تطورات عام 2011 في، حين أن العديد من نقاط القوة للقدرة التنافسية مازالت موجودة، إلا أن التطورات الراهنة تنبأ بتحسين شامل على المدى الطويل بل حفزت صانعي القرار على الصعيد الإقليمي و العالمي لدعم الاقتصاديات في الحاجة إليها.

بعد عدة سنوات عسيرة، بدأ التعافي من الأزمة الاقتصادية يطل برأسه مؤقتاً، رغم أنه لم يكن موزعاً بالتساوي أبداً، وما يزال معظم العالم المتقدم يشهد نمواً قوياً نسبياً، رغم وجود بعض مخاطر تدهور الاقتصاد، في حين تشهد معظم الدول النامية تعافياً بطيئاً وبطالة مستمرة وضعفاً مالياً، دون أفق واضح للتحسن، كما قال كلاوس شواب، مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي ورئيسه التنفيذي: " لقد أدى تعقيد البيئة الاقتصادية العالمية في يومنا هذا إلى زيادة أهمية تشجيع وإقرار النواحي النوعية والكمية للنمو، حيث تم إدراج هذه المفاهيم في الناحية الشمولية والاستدامة البيئية لتوفير صورة أكثر اكتمالاً عما نحتاجه وعما ينجح".

¹ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، السنة الثامنة والعشرون، العدد الفصلي الأول، مارس، الكويت، 2010 ص 16.

المبحث الثاني : أسس محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إنّ المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودة واستمراريتها، و سيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

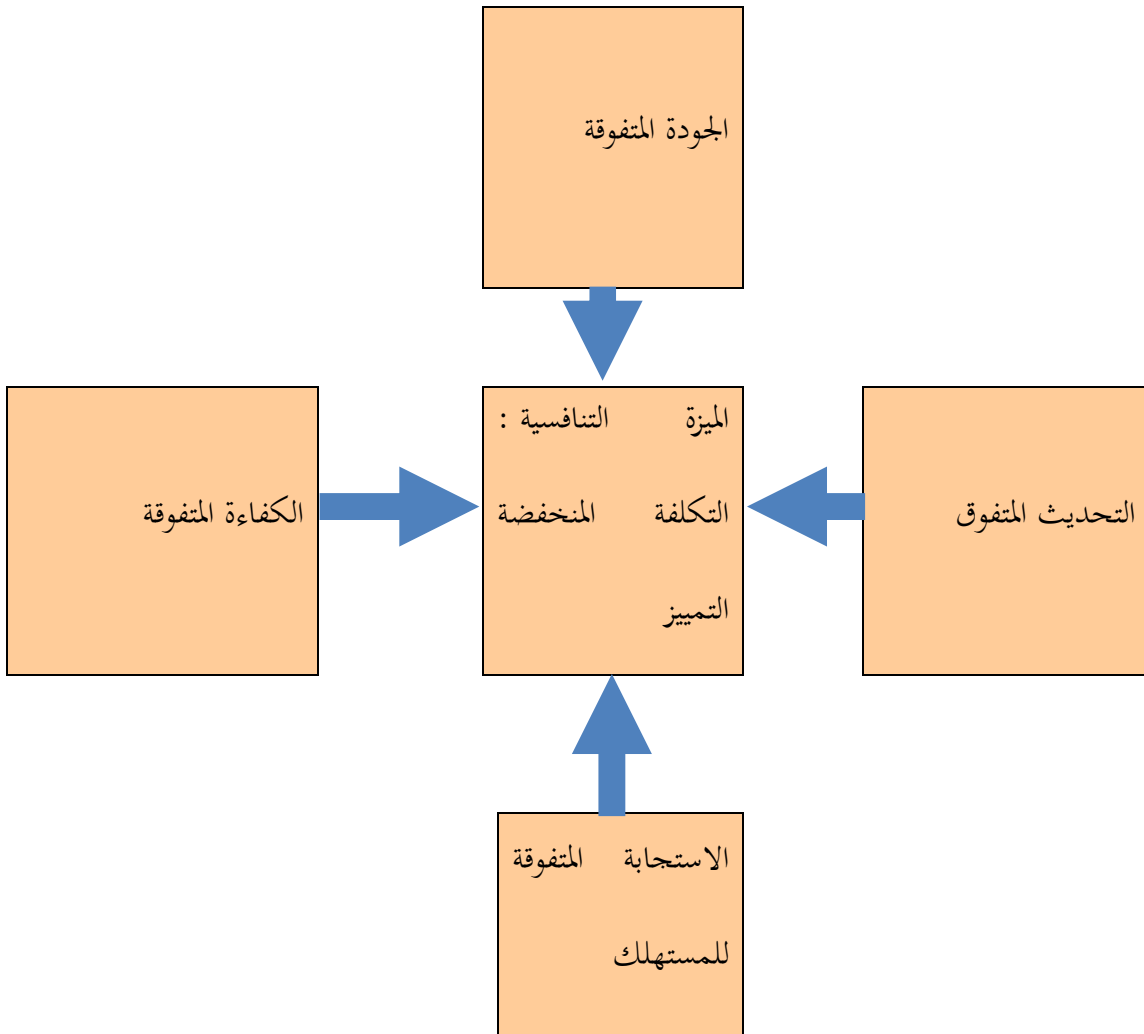
المطلب الأول : أسس بناء الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم¹.

¹ شارل هيل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204

الشكل رقم 03: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار

المريخ، الرياض، ص: 204

يتضح من خلال الشكل أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

أولاً. الكفاءة Efficiency :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر²:

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويُقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.

- تطبيق نظام التخزين اللحظي: (JIT) Time-In-Just يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين

¹ شارل هيل، جاريجونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204

² شارل هيل، جاريجونز، مرجع سابق، ص: 259-287.

حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.

- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع. يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانيا. الجودة *Qualité*

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة¹.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين²:

- البعد الأول: أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

- البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

¹ شارل هيل، جاريتجونز، مرجع سابق، ص: 208.

² المرجع نفسه، ص: 209.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا. التحديث/ الإبداع Innovation

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار **Création** ومصطلح التحديث **Innovation** كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة،¹ وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه.² وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات* أو من خلال العمليات* شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

¹ بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص: 259.

² العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 68

رابعاً. الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.¹

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:²

- لتركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
- تركيز على إشباع احتياجات العملاء.
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:³

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
- مواومة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لتأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواومة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل.

¹ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 214.

² وهيبية حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص: 114-115.

³ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 214.

• سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

• بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

لكي تُبقي المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

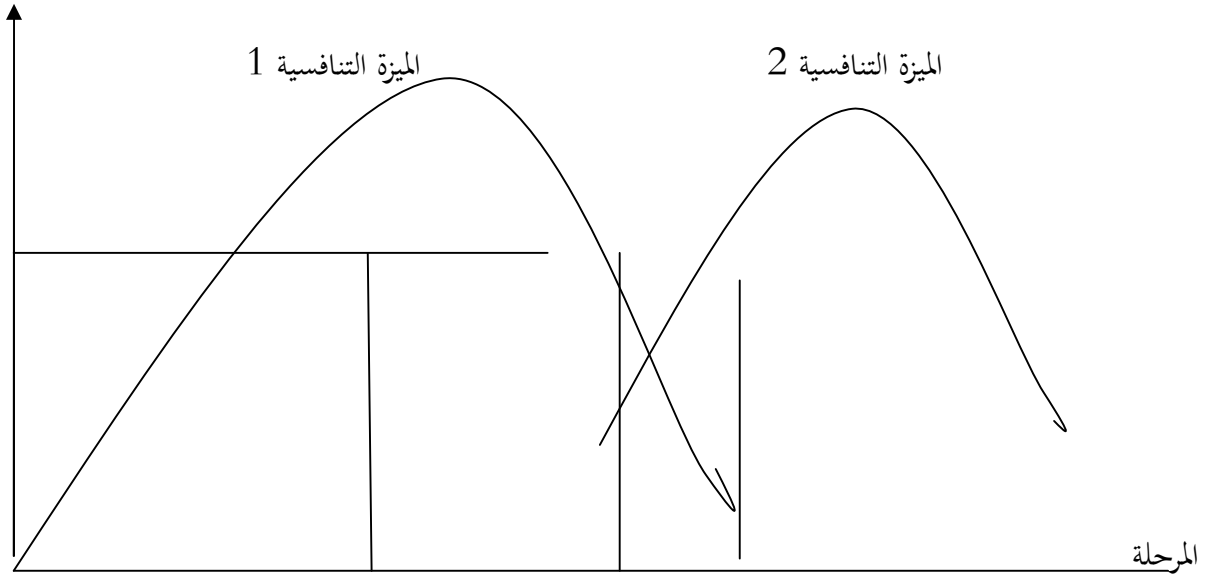
المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما : حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أولا : حجم الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية سمة استمرارية والحجم إذا أمكن المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة أقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها.

وتمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي ، مرجع سابق، ص 87.

ونقصد باستمرار خلال الزمن هو أن الميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبين هو هذه المراحل

متمثلة في: ¹

1- مرحلة التقدم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من

التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر

2- مرحلة التثبيت: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها .

3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة،

وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

¹عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص17.

4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ، و اذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي¹ :

1- القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم

الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق

2- درجة التكامل الأمامي: التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات

المختلفة وصولا إلى المستهلك ، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة أنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو

خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.

3- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق

مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه

الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة

المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس

التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. ص 87 - 88.

المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية و هي¹:

أولاً. مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ. مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/ الخدمة.

ب. مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانياً. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

فيحالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 100-101.

ثالثا. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفق اللقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

المطلب الرابع : أثر و أهمية خفض التكاليف على تنافسية المؤسسة و العوامل التي تساعد على ذلك

تركزت الدراسات الاقتصادية للتكاليف على الجوانب التالية:

-دراسة دور التكاليف في تحديد الأسعار السوقية للمنتجات والخدمات.

-دراسة دور التكاليف في تحديد حجم الإنتاج الأمثل بالنسبة للمشروع.

-دراسة دور التكاليف في تعظيم الإنتاج.

فعلى مستوى المشروع إهتم الإقتصاديون بالتكاليف كعنصر هام في تحديد الإنتاج الأمثل، ويتحدد ذلك إذا تساوى حجم الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، حيث تعتبر التكلفة الحدية المقياس الأمثل للتغيرات المتوقعة في التكاليف الكلية، نتيجة للتغيرات في حجم الإنتاج على المدى القصير¹.

تعتبر التكاليف الاقتصادية عن الفرصة البديلة أو الضائعة² والتي تمثل صافي المنفعة التي يمكن أن يحققها هذا المورد لو استخدم أحسن استخدام خلاف الاستخدام الذي هو فيه، وتعد من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم

¹ محمد أحمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، دار الجامعات المصرية، مصر، ص12.

² محمد كمال عطية، أصول محاسبة التكاليف، دار الجامعات المصرية، القاهرة الطبعة الرابعة، 1993، ص356.

قرارات المسيرين، بناء على معرفة الإستخدامات البديلة للموارد وقت اتخاذ القرار، وتعد هذه التكلفة غير مثبتة محاسبيا¹.

تعتبر إستراتيجية التكلفة إحدى الإستراتيجيات 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 ريادةها التكاليفية².

وجدير بالإشارة فإن تكاليف المنافسين وفق هذه الإستراتيجية 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 ف إن مآلها الخروج من هذه الصناعة ، والتي يمكن القول عنها أنها تتمتع بمركز استراتيجي للتكاليف هذا المركز الاستراتيجي للتكاليف يتصف بمايلي³:

- مركز نسبي في ضوء ما تسفر عنه تكاليف المنافسين، وليس مركز مطلق.

¹ خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس و تحليل، دار وائل للنشر، 2005، ص56.

² Jean -Pierre Detrie, Op cit.p61.

³ عصاف سيد أحمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف و الاطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، 1998، جامعة عين الشمس، مصر، ص24.

- مركز ديناميكي لا يتخذ وضع السكون، بل يسعى إلى الإستجابة للتغيرات التي تحدث في تكاليف المنافسين، وكذا تدعيم الفجوة الايجابية في التكلفة بينه وبين المنافسين، أي أن هذا المركز يخضع للتقييم بشكل دوري.

المبحث الثالث : التحكم في تكاليف الجودة كميزة تنافسية

تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية، معقدة و متغيرة بانتظام، حيث أصبح البقاء و النمو مرهون بامتلاك مزايا تنافسية في ظل تعدد المنافسين و التغير المستمر لأذواق المستهلكين، ووجود منتجات بديلة، لذلك فإن احتلال مكانة السوق في ظل هذا الصراع البيئي يتطلب من المؤسسة أن تكون يقظة لكل التغيرات و التطورات التي تحصل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، و خصوصا فيما يتعلق بالمنافسين بدءا من معرفة من هم أهم المنافسين في السوق، نقاط قوتهم و ضعفهم، أهدافهم وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة، كما أصبحت المؤسسة تسعى جاهدة للتفوق على منافسيها و ذلك عن طريق اتباع استراتيجيات التنافسية تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية.

المطلب الأول : استراتيجية التكلفة

إن ميزة التكلفة الأقل تتحقق وفق ثمان محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:¹

- 1- وفورات اقتصاديات الحجم.
- 2- وفورات منحنى التعلم و الخبرة.
- 3- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- 4- تخفيض تكاليف الأنظمة المترابطة مع بعضها.

¹ <https://www.meemapps.com/term/D9%86%D8%AE%D9%81%D8%B6%D8%A9> تم الإطلاع عليه يوم 20202/08/17

- 5- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- 6- استغلال عنصر الزمن في حالة المتغير الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء و الاحتفاظ باسم العلامة.

7- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع و مكاتب الشركة و المخازن و عمليات الفروع.

8- اختيار استراتيجية و قرارات تشغيلية أخرى مثل:

- تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
- درجة أقل من الأداء و جودة المنتج.
- مرتبات و مزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

و تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات المنتجة بأقل كلفة في الصناعة و ذلك في¹:

- 1- فيما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل تكون في موقع من حيث المنافسة على أساس السعر.
- 2- فيما يتعلق بالمستثمرين : فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- 3- فيما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.

¹ ابراهيم راشد الشمري، دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العدد الخامس والسبعون، 2009، ص92.

4- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا

ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

5- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة : فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل يمكنها مقارنة بمنافسيها أن تستخدم تخفيض

السعر كسلاح لمواجهة دخول المنتجات البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

المطلب الثاني : اقتصاديات منحنى الخبرة

فهو يتمثل في العلاقة بين حجم الإنتاج والتكاليف. فكل زيادة في الإنتاج يتبعها انخفاض في التكاليف. نقول

أن منتج ما يمثل منحنى ب 80% أي أن تكلف الوحدة تنخفض من 100 إلى 80% لما حجم الإنتاج المتراكم يتضاعف.

فهذه الظاهرة يمكن أن تفسر على أساس الاقتصاديات السُّلِّمة (les économies d'échelle) أو

المنظمات الكبيرة الحجم والتي يمكن أن تنتج بأقل التكاليف، كذلك فإن عملية التحكم أكثر (le savoir-faire)

من خلال التجربة المكتسبة ومن خلال العملية الانتاجية والتي تسمح بإدخال تحسينات وبالتالي تخفيض التكاليف.

فإذا كانت الفرضية السابقة صحيحة، فإن هناك عوامل أخرى لا يستهان بها، وبإمكانها أن تخفض في

التكاليف، ومن بينها التكنولوجيا والتي تساهم في تخفيض التكاليف بدون الرفع في الإنتاج. وعليه فإن المختصين

متفوقون اليوم، وبشكل نظامي، على أن الابتكارات تلغي التجربة المكتسبة.

وقد لوحظ أن تأثير عامل الخبرة هذا على صناعات كثيرة كالسيارات والبتروكيماويات، الاتصالات الهاتفية بين

المدن، والنقل الجوي، والتأمين على الحياة... إلخ.

وقد بينت الجماعة الإستشارية لبوسطن (B.C.G) أنه في كل مرة يتراكم فيه الإنتاج ويتضاعف، فإن التكاليف

الإدارية والتسويقية والتصنيع تتناقص بنسبة ثابتة يمكن التنبؤ بها¹.

¹ <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre3.html> 2020/08/17 تم الإطلاع عليه يوم 17h30 pm

إن منحى التجربة هذا، والذي يرجع أو يعود بالأساس إلى عام 1926، قد طبق أساساً في عمليات الانتاج أو التصنيع. فهو يعتبر كلاسيكي بالموازاة مع ما يشكله من روح لفلسفة الاقتصاديات السلميه والذي سيطر، ولفترة طويلة، على تنمية وتطوير الاستراتيجية.

المطلب الثالث : سياسة التسعير والأهداف الاستراتيجية

1-هدف اختراق السوق:

فهناك بعض الشركات تحدد أسعاراً منخفضة لتشجيع السوق والسيطرة على الجزء الأكبر منه، ويمكن للمعطيات التالية أن تؤدي إلى خفض السعر.

- عندما تكون السوق سريعة التأثر جداً بالسعر.
- عندما ينخفض سعر الإنتاج والتوزيع مع زيادة عدد الوحدات المصنعة.
- عندما يكون الهدف من خفض الأسعار إحباط المنافسة القائمة أو المحتملة.

2-هدف الكشف عن السوق:

يود بعض الشركات الاستفادة من الكشف عن عدد المشترين ومن هو مستعد لشراء بسعر أعلى من الآخرين لأن الإنتاج قيمة عالية عندهم في الوقت الحاضر ويكون الهدف من تسعيرة الاستكشاف هو تحديد أسعار مناسبة للمشترين الأوائل ومعرفة أهمية التسعير ومرونة تجزئة السوق، وهو شكل من أشكال التحكم بالسعر عبر الوقت أكثر من التحكم المكاني¹.

3-هدف استعادة النقد مبكراً:

هناك بعض الشركات التي تصنع سعراً يمكنها من الحصول على المال بسرعة لحاجتها الماسة للأموال أو لعدم تأكدها من السوق في المستقبل.

¹ <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre3.html> 2020/08/17 تم الإطلاع عليه يوم 17h30 pm

4-هدف القناعة:

هناك بعض الشركات التي ترى في هدف التسعير للتوصل إلى الاقتناع بنسبة العائدات، السعر قد يحدد حجم العائدات على المدى الطويل، وهنا تقتنع الشركة بعائدات متوازنة مع حجم الاستثمار أو المجازفة.

5-هدف دعم خط الإنتاج.

تسعى بعض الشركات إلى تحديد سعر يعزز المبيعات من خط إنتاج معين أكثر من تحقيق الأرباح من السلعة نفسها.

وكمثال على ذلك تسعيرة بخسارة لسلعة ما وذلك لجذب عدد أكبر من المشتريين المتوقع إقبالهم على شراء منتجات أخرى مرتبطة بها، وهذه الطريقة تشبه طريقة بيع "المهر والحمل"، فمثلاً بيع الشفرات بأسعار متتدية وجني الأرباح من مكناات الحلاقة أو تخفيض سعر الأفلام وتحقيق الأرباح من آلات التصوير.

****طرق تسعير الإنتاج****- عموماً هناك ثلاث طرق لتسعير الإنتاج:**

-التسعير المرتبط بالتكاليف.

-التسعير المرتبط بالطلب.

-التسعير المرتبط بالمنافسة.

1-التسعير المرتبط بالتكاليف:

تحدد معظم الشركات أسعارها على اساس التكاليف، وتحسب جميع التكاليف مع إضافة مبلغ معين.

وهناك بعض الإرشادات التي يمكنك الاستفادة منها في التسعير القائم على التكاليف ومنها:

أ. تباين النسبة المضافة إلى الكلفة عكسياً مع كلفة الوحدة، وهذا يعني أنه كلما كانت كلفة الوحدة

الإنتاجية منخفضة كلما وجب إضافة نسبة عالية، وعلى العكس مع ذلك فعندما تكون كلفة الوحدة عالية يجب أن

تكون النسبة المضافة إلى السعر متدنية، فمثلاً لو كلفت منفضة السجائر نصف دولار فيمكن بيعها بدولار واحد، أي أن نسبة الربح 100% ولكن إذا كانت كلفة ملاعق الطعام هي \$4 فيمكن بيعها بستة دولارات أو حتى بإضافة نسبة أقل من 50%.

ب. يتناسب المبلغ المضاف عكسياً مع حجم المبيعات وهذا يعني أنه كلما زاد عدد المبيعات من السلعة تحتم أن تكون القيمة التي تضاف إلى الكلفة أقل. وكلما قلت مبيعات السلعة فيجب أن تكون النسبة المضافة أعلى، فمثلاً تضاف نسبة محدودة في حال بيع السجائر والصحف بعكس النسبة التي تضاف على الأجهزة مثل التلفزيون أو الثلاجة¹.

2- التسعير المرتبط بالطلب:

أساس كثافة الطلب، فعندما يكون الطلب عالياً يكون السعر مرتفعاً والعكس صحيح عندما يكون الطلب ضعيفاً حتى لو كانت الكلفة واحدة في الحالتين، فالسعر يمكن أن يختلف تبعاً للزبون. فيمكن أن تطلب سعراً مرتفعاً من مشترٍ لا تعرفه وسعراً أقل من مشترٍ يتردد عليك، لكن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى تدمير المستهلكين على المدى الطويل، ويمكن أن تعتمد الأسعار على المكان مثل مقاعد السينما أو المحلات التجارية، ويمكن أن تختلف الأسعار تبعاً للوقت، كالمنتجات الموسمية وسعر المشروبات في فترة زمنية معينة (فترات الأعياد)، ويمكن أن تختلف الأسعار تبعاً للتعديلات الحاصلة في السلعة، فأى تعديل بسيط في السلعة يتطلب تعديلاً في السعر، ولكن ليس بنفس النسبة، فمثلاً صندوق من الشوكولاتة مغلف بمادة قيمتها دولارين يمكن بيعه بـ 20 دولاراً بينما يمكن بيع نفس الصندوق المغلف بمادة قيمتها 1 دولار فقط بـ 15 دولاراً.

3- التسعير المرتبط بالمنافسة:

يكون تسعير شركة ما مرتبطاً بالمنافسة عندما تحدد الشركة أسعار منتجاتها تبعاً لأسعار منتجات المنافسين، ولكن يجب ألا تكون الأسعار متماثلة تماماً.

¹ <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre3.html> 2020/08/17 تم الإطلاع عليه يوم 17h30 pm

فيمكن للشركة أن تخفض أسعارها أو ترفعها مقارنة بأسعار الشركات المنافسة ولكن بنسبة محدودة.

**خطوات إقرار الأسعار:

- 1 إدرس السلع المعروضة والمنافسة لسلعتك.
- 2 قدر حاجة السوق من السلعة التي تنتجها.
- 3 احسب الإمكانيات المتوفرة للبيع.
- 4 حدد الحجم الذي تهدف إليه.
- 5 حدد مقدار الربح سواء بالنسبة للشركة أو القسم المنتج.
- 6 اختر استراتيجية للتسويق.
- 7 اختر أفضل طريقة للتوزيع.
- 8 حدد تكاليف الدعم.
- 9 ناقش إمكانية تخفيض الأسعار.
- 10 ضع قائمة الأسعار المحددة.¹

المطلب الرابع : استراتيجية التسعير والتكلفة

أولى هذه الاستراتيجيات هي التسعير حسب التكلفة، وهذه تعتبر أكثر طريقة مستخدمة في تسعير المنتجات، وأكثرها شائعة بين أصحاب المشاريع.

وتقوم هذه الطريقة على أن تقوم بحساب كل تكاليف الإنتاج ثم تضيف إليها هامش الربح الذي تريده.

على سبيل المثال لو تقوم بعمل منتجات يدوية “هاندا ميد” مثل أساور من الخرز للبنات، ولكي تحدد سعر

بيع الأسورة يجب أن تقوم بعمل مجموعة من الخطوات:

¹<https://specialties.bayt.com> 2020/08/17 تم الإطلاع عليه يوم 17h30 pm

1. تحديد تكلفة المادة الخام

ولكي تحدد تكلفتها يجب أن تحدد أولاً ما هي المواد المستخدمة في إنتاج هذه الأسورة مثل:

حلقة - قفل - شريط لاصق - أشرطة حرز بألوان متعددة.

ثم تقوم بتحديد تكلفة كل مادة من هذه المواد ولنفترض أن مجموعها في النهاية يكون مثلاً "30 جنية".

2. تحديد الوقت المستغرق في الإنتاج

ثاني خطوة بعد تحديد تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج، هي ما هو الوقت المستغرق لإنتاج هذه الأسورة أو

ما هو الوقت الذي قضيته لإنتاج هذه الأسورة، هل ساعة، أما ساعتان، أم "10 ساعات"؟

ثم تحول هذا الوقت إلى أرقام بالجنيه، وليكن مثلاً أن تكون قد حددت ساعة عملك بحوالي "10

جنيهات"، أو "20 جنية"، أو حسب ما ترى وتقيم عملك ومجهودك.

ولا يوجد شيء محدد تستطيع أن تعرف به كم تساوي ساعة عملك، في النهاية هذا يرجع لتقديرك

الشخصي¹.

3. تحديد التكاليف الأخرى

بعد أن حددت تكاليف الإنتاج والوقت المستغرق في الإنتاج، جاء الوقت لتحديد هل يوجد مصاريف أخرى

تدخل في عملية إنتاج الأسورة، مثل مصروفات الانتقال لشراء المواد الخام، مصروفات شحن المنتج للعميل،

مصروفات كهرباء، إعلانات ممولة على الإنترنت، وهكذا.

4. تحديد هامش الربح

آخر خطوة قبل تحديد سعر بيع المنتج، هو تحديد هامش الربح الذي تريد أن تحصل عليه من بيع هذا المنتج.

¹ تم الإطلاع عليه يوم <https://www.e-marketips.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B1> 2020/08/1717h pm45

ولا توجد نسبة محددة يجب أن تضعها لهامش الربح، فكل صاحب مشروع له الحرية في اختيار نسبة هامش الربح.

منهم من يختارها كنسبة مئوية من تكاليف الإنتاج، ومنهم من يضع رقم محدد.

إذن سعر الأسورة من الخرز تساوي:

“30 جنيهه” تكاليف الإنتاج + “20 جنيهه” قيمة ساعات العمل + “10 جنيهات” انتقالات لشراء

المواد الخام = “60 جنيهه”.

بالإضافة إلى هامش الربح وهو “25%” من التكاليف = “15 جنيهه”.

إذن سيكون سعر بيع الأسورة “75 جنيهه” فقط.

من مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة وتعطيك أدق النتائج في تسعير المنتجات، وتضمن لك نسبة ربح محددة¹.

¹ <https://www.e-marketips.com/> 2020/08/17 تم الإطلاع عليه يوم 17h pm45

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل تحسين الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال مدخل التكاليف حيث تم توضيح ذلك من خلال التطرق لبعض المفاهيم والتصنيفات الخاصة بالتكاليف، وكذا دراسة تأثير التكاليف على الميزة التنافسية من خلال عرض مختلف الإستراتيجيات الخاصة بالتكلفة، 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، وكذا اقتصاديات منحنى الخبرة والتي تنطلق من مبدأ ينادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج من خلال مزيد من الإنتاج، تنخفض التكاليف خاصة تكاليف العمالة المباشرة وبذلك فهي تمكن المؤسسة من المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها.

كما تم التطرق إلى بعض المداخل التي يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها حيث شملت كل وظيفة الجودة والتي تسمح بتحقيق وفورات في التكلفة من خلال تخفيض الإنتاج المعيب وكذا تخفيض التكاليف الخاصة هذه الوظيفة، وكذا وظيفة الصيانة والتي تسمح بتحقيق وفورات في التكلفة هي الأخرى من خلال التقليل من الإنتاج المعيب من جهة وكذا التقليل من زمن التوقفات بالإضافة إلى تخفيض التكاليف الخاصة، كما يعد نظام التكلفة على أساس الأنشطة هو الآخر أحد المداخل لتخفيض التكلفة حيث يعمل هذا الأخير على ترشيد جهود المسيرين في مجال تخفيض التكاليف، ذلك من خلال منحهم فهما أعمقا لسلوكها ومن ثم القدرة على التحكم فيها، كما بتحسين عوامل التسيير المتعلقة بتخفيض التكاليف، تحديد التوجهات ABM يسمح نظام والاختيارات الإستراتيجية من خلال توفير معلومات تفصيلية حول مختلف الأنشطة والتكاليف ومسبباتها، بشكل دقيق وتوفير الأدوات أو الأساليب الجديدة الملائمة للتوقع والمحاكاة وتوفير المعلومات المناسبة المتمثلة في التكاليف على أساس الأنشطة ABB. والموازنات على أساس الأنشطة ABC .

وإلى هذا الحد نكون قد وصلنا إلى توضيح بعض معالم الميزة التنافسية من خلال مدخل التكاليف في شكلها

النظري لنحاول إسقاط بعض الجوانب النظرية على حالة شركة إسمنت عين تموشنت في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة " شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S). "

تمهيد :

إن منهج قياس الجودة يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد وللجهد والوقت وتخفيض التكاليف مما يساهم في تطوير الأداء وتحقيق الأرباح وسيتم من خلال هذه الدراسة التطبيقية في المؤسسة الجزائرية "مصنع الاسمنت " بني صاف بولاية عين تموشنت ، والتي هي حاليا بصدد تنفيذ شروط وإجراءات نظام إدارة الجودة ، كما أنها قد قامت بتنفيذ جميع الشروط والإجراءات الخاصة بتكاليف الجودة.

وستتطرق من خلال هذا الفصل أولا لتقديم عام حول مؤسسة مصنع الاسمنت " بني صاف، نشأتها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، وسنعمد في هذا الفصل على الملاحظات المدونة التي تم جمعها خلال فترة التبرص، والوثائق الداخلية للمؤسسة.

و عليه سوف نقدم في هذا الفصل ثلاث مباحث في المبحث الأول نقوم بعرض لمحة عن الشركة الأسمنت بني صاف أما في المبحث الثاني سنعرض فيه سياسة الجودة في مصنع الاسمنت أما في المبحث الثالث سنتطرق لقياس جودة التكاليف في الشركة محل الدراسة.

المبحث الأول : تقديم الشركة (مصنع الاسمنت بني صاف)

منذ الاستقلال اتبعت الجزائر سياسة تصنيعية بهدف تحقيق استقلالها الإقتصادي ، و من بين المؤسسات التي عملت على تحقيق هذا الإستقلال الاقتصادي و بالنظر في الاقتصاد الوطني و القضاء على البطالة التي كان يعاني منها سكان الغرب الجزائري هي مؤسسة الإسمنت .

المطلب الأول : تعريف الشركة و موقعها

هي شركة تأسست في ديسمبر 1974 من طرف شركة فرنسية اسنها grosot loisre نشاطها هو إنتاج الإسمنت إلا بداية الإنتاج كان في 14 نوفمبر 1978 كانت تسمى آنذاك الشركة الوطنية للبناء (sn.m.c) و كانت تابعو لشركة الأم مقرها الجزائر العاصمة ، يقدر رأسمالها ب 1800000000 دج ، أنشأت لغرض تطوير الإقتصاد الوطني و تلبية الطلب المتزايد .

بعد إعادة هيكلتها سنة 1982 حيث تفرعت إلى 3 مؤسسات جهوية و تضم 13 وحدة لصناعة الإسمنت و هي موزعة على النحو التالي :

- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق (ERCE) و هي متكلفة بالجهة الشرقية : عنابة ، قسنطينة .
- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للوسيط (ERCE) مثل : جزائر العاصمة ، بليدة ، المدية ...
- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب (ERCO) و تضم وحدة بني صاف ، زهانة ولاية معسكر ، سعيدة في 28 ديسمبر 1990 تفرعت مؤسسة الأسمنت و مشتقاته للغرب (ERCO) إلى أربعة شركات مستقلة و هي كالتالي :

1. شركة الأسمنت بزهانة (SCIZ) .

2. شركة الأسمنت بسعيدة (SCIZ) .

3. شركة الأسمنت بني صاف (SCIBS)

4. شركة توزيع موج البناء SODMAC

2. **موقعها** : تقع الشركة بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق الميناء بارتفاع يقدر ب: 185 كلم عن سطح البحر كما تقع محجر حتى الكلس و الطين في جنوب شرق بني صصاف كذلك تتوزع الشركة على مساحة 20 هكتار خاصة بمحجرة الكلس و 41 هكتار خاصة بمحجرة الطين .

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت

يتعين على المؤسسة حسن إختيار هيكلها التنظيمي الذي يلائم و يرافق حجم نشاطها و توزيع مهامها .يمكن أن نوضح التمثيم العام للشركة كما يلي :

1/ **المدير العام** : يتأس الشركة المدير العام الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة و تتمثل مهامه فيما يلي :

- ✓ تمثيل الشركة داخليا و خارجيا .
- ✓ تحديد الأهداف التي ترغب الشركة الوصول إليها .
- ✓ الحفاظ على الشركة
- ✓ إبرام العقود و الإتفاقيات
- ✓ كما يقوم بمساعدته كل من المكاتب الآتية :
- ✓ المستشار يقوم بتقديم النصح و الإرشاد المدير إضافة إلى مساهمته في وضع استراتيجيات التطوير في الآجال الطويلة و القصيرة .

مدير المالية و المحاسبة / يهستم بوضع السياسات المالية و الإستراتيجيات فيما يخص المالية :

- مدير الموارد البشرية : تتمثل مهمة الأساسية في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية و مراقبة تطبيقها .
- مدير الاستغلال : يقوم بتسيير و متابعة استغلال الطاقات البشرية .
- مدير المراجعة : وضع سياسات التفتيش و مراقبة الحسابات .
- المستشار القانوني : يهتم بوضع الادوات القانونية و متابعة تطبيقها .

2/ الهياكل الوظيفية : تستند النشاطات الوظيفية لشركة الإسمنت إلى الهياكل الوظيفية المتمثلة في :

2.1. مدير الموارد البشرية :

تتمثل مهمتها في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية :

- مصلحة المستخدمين : تقوم هذه المصلحة بالتكفل بالتسيير الإداري للمستخدمين فيما يخص الأجر و كذلك تحديد و وظيفة كل عامل ضمن التنظيمي .
- مصلحة الشؤون الاجتماعية : يتمثل دور هذه المصلحة في توفير الحجو المناسب من خلال التكفل بجميع القضايا المتعلقة بما يلي :
- الضمان الاجتماعي ، التأمينات الاجتماعية ، ملفات التقاعد ، التكفل بالمنح العائلية للعمال و متابعتها بالتكفل بالعمال الذين يتعرضون لحوادث العمل .
- مصلحة الوسائل العامة : يقوم هذه المصلحة بجميع الأعمال المتعلقة بصيانة المنشآت كما تشرف على حظيرة السيارة و كذا متابعة نقل العمال .
- مصلحة التكوين : تمكن مهام هذه المصلحة في اعداد مخطط التكوين في إطار لسياسة العامة لأهداف الشركة .

2.2. مصلحة التموين : ان وظيفة التموين تتمثل في متابعة و تسيير كل الأعمال المتعلقة بالتموين التي تكمن فيما يلي :

- ✓ للقيام بكل العمليات المتعلقة بدفع الرسوم الجمركية .
- ✓ دراسة عروض الموردين و اختيار أحسنها و تتكون هذه المصلحة من :
- ✓ قطاع المشتريات
- ✓ قطاع تسيير المخزونات
- ✓ المراقبة و المصادقة على جطلبات الشراء .
- ✓ متابعة وظيفة كل مخزون و مراقبة انتقال سند الخروج و استلام المواد إلى مصلحة المحاسبة المواد .

3.2. مديرية المحاسبة و المالية : و يتكون من المصالح التالية :

- ✓ مصلحة المحاسبة العامة و تتكون من ثلاث أقسام :
- ✓ قسم المشتريات مهمة معاينة الملفات الخاصة بالمشتريات .
- ✓ قسم المبيعات مهمته تكمن في طريقة الدفع .
- ✓ مصلحة الميزانية و المالية .
- ✓ مصلحة المحاسبة التحليلية .

4.2. المديرية التجارية : تشرف هذه المديرية على ما يلي :

- ✓ انجاز التقارير و المستندات الشهرية ، ثلاثية ، سداسية و سنوية .
- ✓ دراسة الفرق بين الكمية المفوترة و الكمية المتحصل عليها يوميا .
- ✓ متابعة الكمية المباعة يوميا .
- ✓ إعداد قائمة المنتجات الغير مباعة .

تتكون من مصلحتين :

مصلحة الجوية : يتمثل دورها في إعداد الدراسات التفتيش إعداد التقارير و الحصائل الشهرية المتعلقة بالإنتاج .

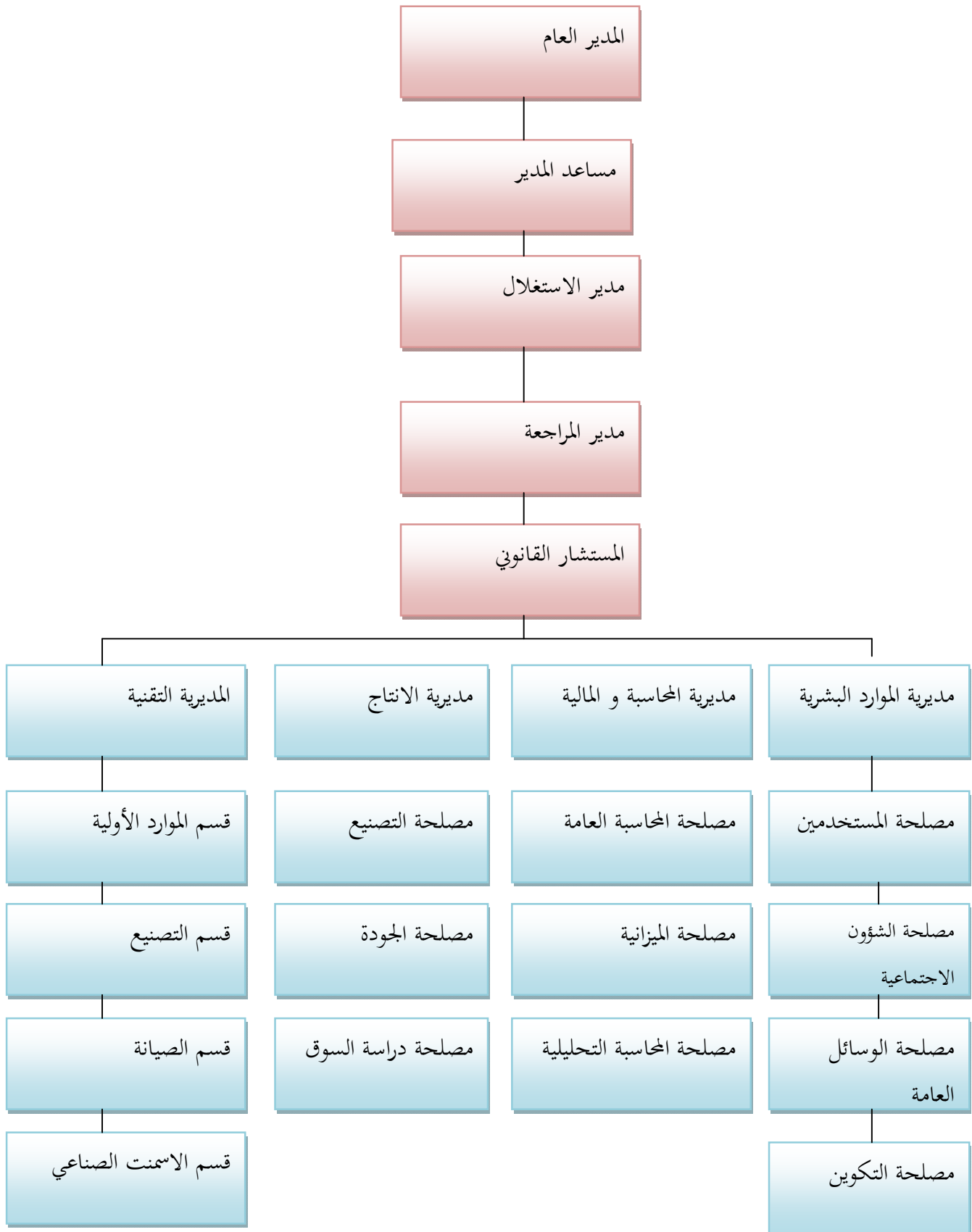
مصلحة دراسة السوق : تقوم بكل الدراسات المتعلقة بالسوق .

3. مديرية التقنية : تتمثل في المديرية التي تخضع لسلطة المدير العام حيث أن الشركة توزع بنشاطها العملي على

الأقسام التالية :

- قسم المواد الأولية
- قسم التصنيع
- قسم الصيانة
- قسم الامن الصناعي

الشكل رقم : 05 الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف



المطلب الثالث : أهداف الشركة و نشاطها الرسمي

أ. أهداف الشركة :

- تطوير ترقية إنتاج الإسمنت
- تحقيق عوائد صغيرة الاسمنت
- ادخال تكنولوجيا جديدة و التقنيات الصناعية و الإدارية الحديثة التحكم .
- الاستغلال الكلي للطاقات الإنتاجية
- صفات جودة الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة .
- التسيير الأمثل للموارد البشرية
- المحافظة على أمن وصحة العاملين
- توفير جو مناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة .

ب. نشاطها الرسمي : تتمثل نشاطات الشركة و ذلك من خلال العقد التأسيس فس نشاط رئيسي وحيد المتمثل في إنتاج الاسمنت حيث بلغ الطاقة الانتاجية لها 100000 طن سنويا .

المبحث الثاني: سياسة الجودة في المؤسسة

تعتبر الجودة الشغل الشاغل لكل أفراد المؤسسة إذ يتوقف عليها جذب أكبر عدد من الزبائن مما يضمن بيع منتجات المؤسسة، الأمر الذي يزيد من رقم الأعمال المحقق مما يعود بالفائدة على العمال عن طريق الحوافز المادية المقدمة لهم، لذا فالمؤسسة تولي اهتماما بالغاً بالجودة، الأمر الذي استدعى والذي يتضمن متطلبات التحكم في **(Manuel Assurance Qualité)** ضرورة إعداد دليل ضمان الجودة نظام الجودة بالمؤسسة، كما أن هناك مصلحة تهتم بمراقبة جودة المنتجات . كل هذا من أجل السهر على التطبيق الفعال لكل متطلبات الجودة.

المطلب الأول : مراحل حصول المؤسسة على شهادة الايزو

سنحاول فيما يلي توضيح واقع الجودة بالمؤسسة خاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو والتي سوف نتطرق إلى مراحل الحصول عليها فيما يلي .

و للحصول مؤسسة الاسمنت على شهادة الايزو قامت بتحديد :

الفرع الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة

إن شركة الاسمنت قامت بتوفير لجنة حماية المستهلكين 5, CPJ-CEMIIA42 و ذلك عن طريق توفير المتطلبات تطبيق معيار الايزو 2008 V9001 قابلة لتطبيق على النقاط التالية :

- **تصميم و تطوير :** تقوم الشركة الاسمنت من اجل حماية الزبون فانها تقوم باخذ بعين الاعتبار متطلبات العملاء حيث توفر المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء القانونية و التنظيمية المعمول بها .
- **تسليم المنتجات و خدمة بعد التسليم :** تقوم مؤسسة الاسمنت بتسليم المنتج كما توفر وسائل النقل و تقوم بعد تسليم بمعالجة البيانات إحصائية من اجل تغيير المنتج إذا لزم الأمر .
- **التحقيق من عمليات الإنتاج و خدمات التحضير :** تقوم مؤسسة الاسمنت باخذ بعين الاعتبار جميع البنود من خلال رصد المستمر و يتم إجراء قياسات لتحديد أوجه القصور في العملية و إجراء التصحيحات إذا لزم الأمر .
- **عقار العملاء :** لا تستخدم مؤسسة الاسمنت أي من ممتلكات العميل في صناعة الاسمنت .

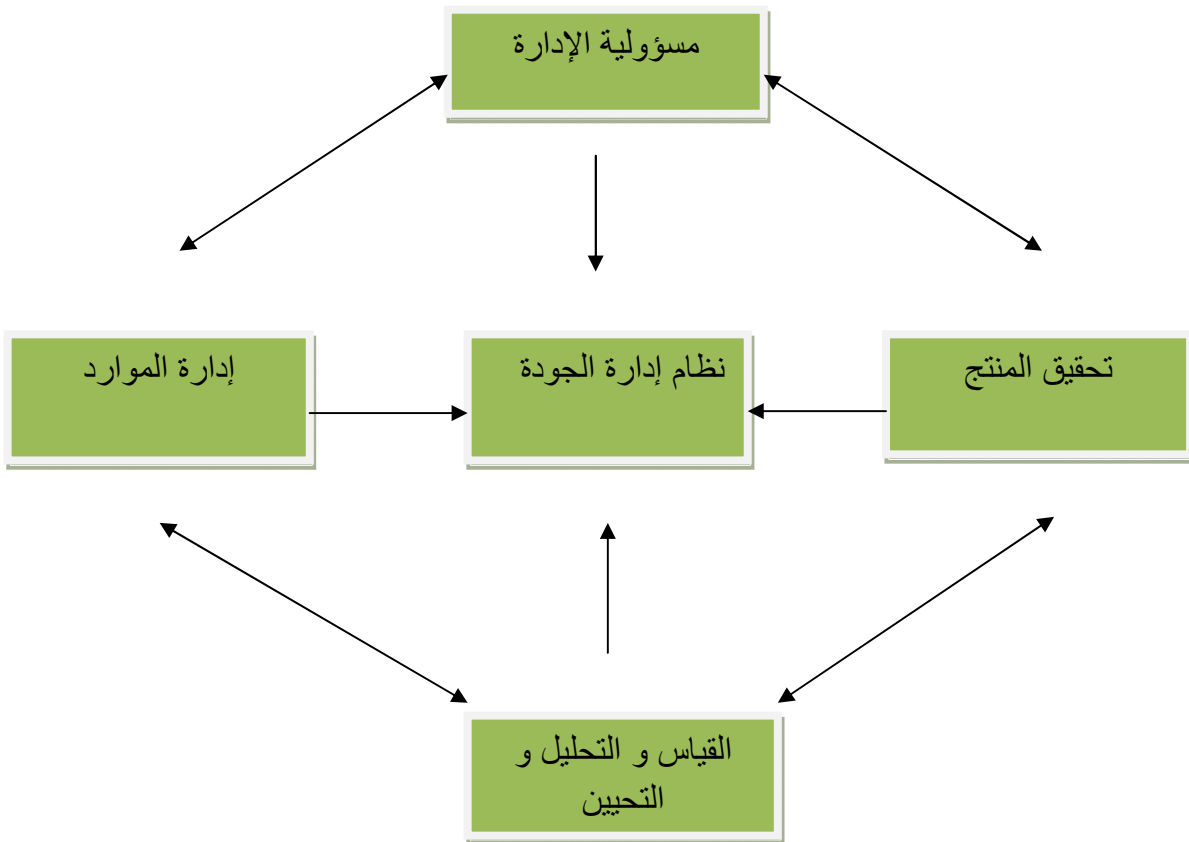
2- دليل الجودة :

- قامت مؤسسة الاسمنت بإنتاج دليل الجودة خطيا من قبل DDD تحت سلطة المديرية العامة قبل الإفراج عنهم نائب المدير العام و يقوم الرئيس التنفيذي يتحقق و يوافق و ينفذ و ذلك عن طريق :
- **التعديل :** يتم تعديل دليل الجودة اذا لزم الامر بعد مراجعة ادارة او مراجعة طرف الثالث و في كل تغيير التاريخ يتم ارشفة النسخة في شكل الكتروني لا يقل عن 03 سنوات من قبل DDD . و يتم تسجيل التعديل و تاريخ التحديث في الصفحة الاولى و يسلم الضوء على الاجزاء المعدلة باللون الاصفر.
 - **التوزيع :** يتم توزيع نسخة من دليل الجودة لمديري او فريق الرقابة و معرفة اذا كان متوفر في متناول جميع الموظفين .

و يتم نشر دليل الجودة عن طريق الكتابة لعملائها الراغبين في طلب النسخة .

3- هيكل دليل الجودة :

شكل رقم : 06 هيكل دليل الجودة



الفرع الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سعت مؤسسة اسمنت للحصول على شهادات دولية تثبت جودة منتوجاتها، رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية وإرساء مبادئ الجودة الشاملة ومحاولة إرضاء زبائنهم، وذلك ما تحقق فعلا بحصولها على شهادة الأيزو.

و في 12 تموز 2008 قامت شركة SCIBS بتعيين السيد « AISSA-KORIDAK SLIMANE » مدير التنمية المستدامة مسؤولاً عن تنفيذ و رصد نظام الادارة المتكاملة لديها و تقوم بوضع التزامات هي :

- توافق منتجات SCIBS مع متطلبات القانونية و التنظيمية السارية على الجودة و السلامة و الصحة و البيئة الموقع.
- مراقبة متطلبات ISO و معايير الجودة.
- منع الاصابات و اعتلالات الصحة.
- تعزيز و تحسين المستمر لاداء من حيث الجودة و السلامة و الصحة البيئية.

و في 2009 التزمت المديرية لتطوير نظام إدارة الجودة من خلال اتخاذ زمام المبادرة للحصول على شهادة نظام ISO 9001V2008 حيث واصلت مؤسسة S.C.I.B.S بالتوعية والتدريب من خلال الوسائل المعتادة للاتصال (الإنترنت ، وعرض ، مذكرة داخلية ، والاجتماعات ، والندوات.....)

و في 2014 بدأت مؤسسة الاسمنت بتطبيق الفعلي لمعايير الجودة و كذلك حصولها على معيار الأيزو .

المطلب الثاني : واقع الجودة بمختلف وظائف المؤسسة

تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في مختلف المهام والعمليات التي يقوم بها أفرادها في جميع مختلف الإجراءات والعمليات (Manuel Assurance Qualité) الوظائف، إذ يتضمن دليل ضمان الجودة التي يتطلبها منصب ما بما يتماشى مع نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.(ملحق رقم)

1- وظيفة التمويل :

تشرف عليها مديريةية الشراء ومهامها تتمثل في إعداد المخططات السنوية لتمويل المؤسسة من مختلف المواد الأولية ومراقبة ومتابعة عملية التمويل وتقييمها، وتتكون وظيفة التمويل من عدة نشاطات أهمها الشراء، النقل، التخزين والمناولة، حيث تحرص المؤسسة على ضرورة تحقيق الجودة في مختلف نشاطاتها مثل:

- شراء مختلف المواد الضرورية في صناعة منتجات المؤسسة مثل Calcaire , l'argile مع مراعاة اختيار أفضل الموردين انطلاقاً من العروض المختلفة التي تتلقاها المؤسسة رداً على المناقصة التي أجزتها، حيث يتم اختيار أفضل المواد الأولية وذات الجودة العالية، مع مراعاة الأسعار واحترام مدة التسليم.
- تنفيذ ومتابعة الطلبية للتأكد من احترام المورد لما هو مخطط في عملية الشراء.
- استقبال المواد المشتراة في أحسن الظروف، ومعاينتها من حيث الكمية والجودة.
- ضمان نقل ووصول المواد الأولية المشتراة بالكمية والجودة وفي المكان والزمان المحدد.
- مراقبة المواد المستلمة من الموردين بفحص عينات منها في المخبر الكيميائي الخاص بذلك، قبل دخول المواد للمخازن، وذلك للتأكد من مطابقة هذه المواد للمواصفات المطلوبة.
- ضمان تزويد الورشات الإنتاجية بالمواد الأولية اللازمة في الوقت المناسب.
- على الرغم من كل الجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيلها لتحقيق الجودة الشاملة، إلا أنها، تواجه بعض العراقيل والتي تعيق تحقيق الجودة بالمؤسسة، ومن هذه العراقيل الخاصة بوظيفة الشراء نذكر:
 - تعامل المؤسسة مع عدد محدود من الموردين، يجعلها تتأثر في قراراتها بالقدرة التفاوضية للموردين.
 - اشتداد المنافسة في سوق المواد الأولية.
 - في بعض الأحيان تعاني المؤسسة من تأخر وصول المواد الأولية الأمر الذي يجعلها تلجأ إلى مخزون الأمان.
 - نقص المساحة المخصصة للتخزين.

2- وظيفة الإنتاج:

- تقوم مؤسسة S.C.I.B.S بإنتاج الاسمنت حسب طلبات الزبائن ، ووفقاً لمواصفات الجودة العالمية، كما تقوم ومن أجل تحقيق الجودة الكاملة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة لاتخاذ كل التدابير اللازمة والتي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر بها المنتج، والتي من بينها:
- مراقبة مدى مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة من طرف مصلحة التجارب والتي تتكفل بمراقبة المنتج من حيث الوزن، النوعية...

إن العمليات السابقة يجب أن تخضع لشروط ومقاييس الجودة من خلال إجراءات الرقابة المتزامنة، والرقابة القبليّة والبعديّة، إلا أن ذلك لا يمنع من حدوث بعض المشاكل، والتي نذكر منها:

- التأخير في عملية التزود بالمواد الأولية اللازمة يؤدي إلى تأخر إنتاج الاسمنت عن الوقت المحدد.

- انحرافات بين ما هو مخطط وما هو منجز، بسبب إدراج طلبيات أثناء العملية الإنتاجية.

3- وظيفة التسويق:

تتولى الإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ودراسة كل طلبيات الزبائن، حيث تعمل المؤسسة على التعاقد مع زبائنها على حجم الطلبيات، ثم يتم إعداد البرنامج السنوي لحجم الطلبيات بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية، ومصلحة تخطيط الإنتاج، ودائرة الشراء ومديرية المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله.

وتقدم المؤسسة بعض التسهيلات لزبائنها الأوفياء كتخفيض الأسعار أو إعطائهم فرصة للتسديد أكبر من المهلة الممنوحة للزبائن العاديين، وهذا في إطار سعيها للمحافظة على هؤلاء الزبائن الذين يمكنهم تقديم بيزل أفراد التسويق بالمؤسسة جهودا كبيرة في إطار سعيهم لتحقيق الجودة بمختلف العمليات، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود بعض العوائق، والتي نذكر منها:

- عدم وجود أفراد مكلفين بالإشهار لمنتجات المؤسسة، مما يجعل التعريف بمنتجات المؤسسة منحصر في المعارض التي تحضرها المؤسسة.

- عدم المعالجة السريعة لمشاكل الزبائن، مما يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة.

- التفريق في التعامل مع الزبائن (اهتمام بالزبون حسب درجة الأهمية ووفائه للمؤسسة ووزنه في السوق)، وهذا ما يؤثر أيضا بالسلب على سمعة المؤسسة.

4- وظيفة البحث و التطوير:

يعتبر تطوير المنتجات من النشاطات المهمة في مؤسسة الاسمنت، حيث تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الاسمنت، وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المحابر ومن طرف إدارات متخصصة. إذ تسهر مصلحة المحابر، ومصلحة التجارب ومصلحة التكنولوجيا على تحقيق الجودة، من خلال التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات.

إن وظيفة البحث والتطوير تصطدم ببعض العوائق والتي تتمثل أساسا في نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة للأبحاث وتطوير المنتجات.

5- وظيفة الموارد البشرية :

تسعى مديريةية الموارد البشرية والوسائل لتحقيق الجودة من خلال تطبيق مهامها أحسن تطبيق، تتمثل هذه المهام في تطبيق السياسة العامة للموارد البشرية بالتنسيق مع كل النشاطات المرتبطة بهذه الوظيفة، التكفل بإجراءات التقاعد، الضمان الاجتماعي، كل الجوانب المتعلقة بالترقية، العطل، التكوين، الأجور وكذا الخدمات الاجتماعية.

6- وظيفة المالية و المحاسبة:

تعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لاستغلال المؤسسة واستثماراتها من جهة، والتسجيل المحاسبي لجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة طبقا للقانون من جهة أخرى، بالإضافة إلى تقديم الميزانية في نهاية كل سنة، كما تقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع التابعة لها.

وبغرض مواكبتها للتطورات الحاصلة في المجال المحاسبي قامت المؤسسة بتكوين إطارات المحاسبة في مواضيع المعايير الدولية الجديدة، أملا في تطبيقها مستقبلا ككل المؤسسات الجزائرية.

المطلب الثالث : الالتزام بمعايير الجودة في مرحلة التموين

يتم التموين داخل مؤسسة الإسمنت بني صاف صفة عامة إنطلاقا من المخزن المركزي للمؤسسة و عبر المراحل التالية :

1/ الحاجة إلى مادة مشتملة أو الإستثمار :

ويعني هذا عندما تصل المادة المطلوبة إلى حدها الأدنى، أو الحاجة إلى معدات مكتب أو سيارات أو قطعة أرض أو غيرها، بصفة عامة الحاجة لاستثمار تحرر لهم وثيقة خاصة تدعى بطلب الحصول على إستثمار أو طلب شراء و هي تختلف عن طلب شراء مادة من حيث التسمية و الشكل.

2/اختيار مصادر الشراء :

بعد تعين الحاجة و تحرير طلب الشراء من قبل مخزن المؤسسة و الإنتهاء من دراسة الطلب، تأتي مسؤولية إختيار مصدر الشراء المناسب الذي يمكن منه الحصول على طلبات المخزن، وتشرف على هذه العملية مصلحة التموين، بعد بحث واسع عن الموردين قصد التعامل معهم و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بهم تمهيدا

لإختيار أفضلهم بعد التأكد من أنه يتوفر على المادة المطلوبة بالنوعية المحددة و في الوقت المناسب و بالسعر المعقول و علاقاته التجارية و مرونته في العمل وكذا إحتزاه المطلق للعقود التجارية و شروط المؤسسة .

3) اصدار أمر الشراء :

بعد أن تتم مصلحة التموين عملية إختيار أفضل مورد، تتابع إجراءاتها بإصدار أمر الشراء للمورث المختار و المشرف هو الآخر على عملية التموين، ومتابعته قصد التسليم في الوقت و المكان المناسبين كون هاذين الأخيرين من بين أهداف مصلحة التموين للمؤسسة .

4/ الفحص و الاستلام :

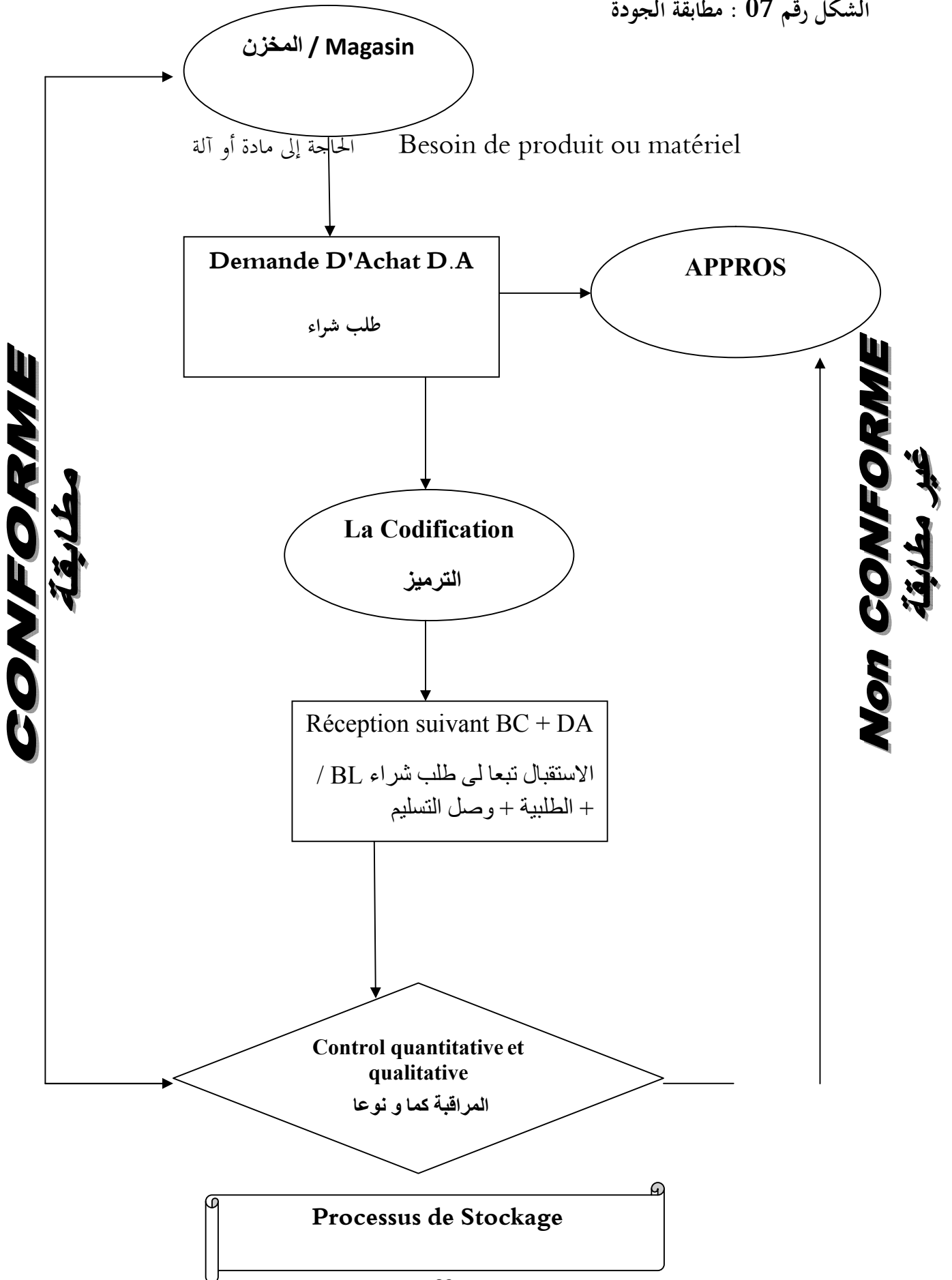
يتم تسليم المواد المطلوبة في أمر الشراء وفقا للشروط المتفق عليها، ويعتبر هذا النشاط « عملية الإستلام » عمل كتابي بطبيعته حيث يتم إعداد تقرير يصف أنواع و كميات المواد التي تتضمنها الشحنة المستلمة بحيث تخضع هذه الأخيرة إلى مراقبة تامة من حيث الكمية و النوعية للتأكد من طبيعة المادة المطلوبة و مطابقتها مع المواصفات المحددة، فإذا كانت هذه الرقابة إيجابية تنتهي إجراءات التموين بإدخال هذه المواد إلى المخزن المركزي للمؤسسة، أما في حالة وجود وثبوت رقابة سلبية يتم إرجاع المشتريات إلى موردها، كما يمكن إجراء عقوبات جزائية ضد المورد المتعامل معه إذا ضم العقد المصادق عليه هذه الشروط.

5) مراجعة الفواتير و المستنشاہ ؛

تعد هذه الخطوة الأخيرة في عملية التموين بحيث تتولى هذه المصلحة مراجعة الفواتير و المستندات المرافقة لها كونها دليل قاطع على أن التموين للمادة المطلوبة قد تم فعلا و في الوقت المناسب و تحويل نسخ منها لمصلحة المحاسبة لتتولى هي الأخرى بإجراءات الدفع للممون .

كما تعتبر عملية المراجعة للفواتير و الإحتفاظ بملف الشراء ضرورية كونها من مسؤوليات مصلحة التموين و إعادة فتحها في حالة وقوع أخطاء أو إجراء تعديلات عليها أو ثبوت ملابسات إلى غيرها من الحالات، وينبغي الإحتفاظ بها إلى غاية إنتهاء الأثار القانونية المترتبة عليها.

الشكل رقم 07 : مطابقة الجودة



صرف المواد :

عند إحتياج جميع المصالح الداخلية للمؤسسة إلى مادة ما، يقوم رئيس مصلحة الجهة الطالبة بتحرير وصل خروج مادة « Bon de Sortie Matiere » (ميم) مرفوقا بوثيقة أمر بالعمل « Ordre de Travail » تقدم هاتان الوثيقتان إلى مصلحة التخزين ليختتم عليها من طرف رئيس المصلحة حتى تتم عملية الصرف بشكل عادي .

في حالة ما إذا تم صرف مادة ما إلى مصلحة ما ولم تكن مطابقة للمواصفات المطلوبة يتم إرجاعها إلى مصلحة التخزين مرفوقة بوثيقة لإعادتها إلى المخزن « Bon de réintégration ».

يوجد عدة مخزونات في مؤسسة SCIBS التي تطبق عليها هذه المراحل المذكورة من شراء و تخزين و صرف ... أو من هذه المواد سوف نختار مادة واحدة نطبق عليها هذه المراحل و التي هي : Roulement 2211CK

(الفافة) .

هذه المادة شكلها دائري صغيرة الحجم بعدة أشكال و أنواع تستعمل في الإنتاج فهي تقوم بتحريك الآلة التي تنقل الأحجار من منطقة إلى منطقة أخرى للإنتاج .

بطاقة فنية عن المادة: (ملحق رقم 01)

اسم المادة : Roulement 22211ck

الرمز : 10510011

العائلة : 2051

طريقة الصرف : بالمادة الواحدة بطريقة fifo

المكان : المخزن الرئيسي

1-طلب السلعة :

تحرر الطلبية حسب نقطة اعادة الطلب المحددة و التي هي 40.

تم تحديد هذه الكمية للحد الأقصى هو 70 و الحد الأدنى هو 30 ، و هي الكمية المعمول بها كل مرة ، لا يجب أن تقل هذه الكمية عن 30.

تقوم مصلحة المخزن بالقيام بطلبية (ملحق رقم 2) بما ما تحتاجه من هذه المادة مرفوقة بمواد أخرى ، ثم تقوم مصلحة الشراء باعداد وصل الطلب bonde commande (ملحق رقم 03) ، و بعثه للمورد المختار عن طريق الصففة . (تطرقنا إليها سابقا) .

2. تسليم و استقبال السلعة :

بعد تحديد طلب الشراء و اختيار المورد المسؤول عن جلب السلعة ننتظر مدة للتسليم ، تسلم المواد المطلوبة مع نموذج وصول Fiche Arouvage (ملحق رقم 04) ثم يقوم عمال المخزن و مسيره بفحص السلعة اذا كانت مطابقة لطلب الشراء ثم يتم ادخالها إلى المخازن و ختم نموذج الوصول دليلا على استلام السلعة .

يتم وضع السلعة في مكانها المناسب و وضع رمز لها عن طريق برنامج الإعلام الآلي coswin

-الصرف :

يقوم طالب هذه السلعة بتحرير وصل طلبية (ملحق رقم 05) به نوع المادة و الكمية التي يحتاجها مع توقيعه و ختمه ، يقوم مسير المخزن بتسلي المادة للطالب مع وصل إخراج . (ملحق رقم 06).

-المشاكل :

- استغراق وقت كبير في بعض الاحيان لاقتناء الحاجة ووصولها .
- وجود عراقيل خلال الشراء الخارجي .
- الضغط الكبير على مصلحة التموين من طرف المصالح الأخرى .
- ضياع كمية كبيرة من الاسمنت و ذلك بسبب عدم وجود وسائل مناولة و آلات حديثة تمنع تسربها .

-الحلول :

- تتطلب وظيفي الشراء و التخزين استعمال تقنيات حديثة و عملية لضمان سيرورة نشاط المؤسسة و جودته.
- يجب على مؤسسة S.C.I.B.S أن تواكب المؤسسات العالمية باستعمال تقنيات و تكنولوجيات حديثة و متطورة لتسيير الوظيفتين .

المبحث الثالث : قياس تكاليف جودة المنتجات بمصنع الاسمنت بني صاف عين تموشنت

تميز الشركة بكونها وحدة إنتاجية متكاملة مما يوفر لها تكلفة منخفضة واستنادا على حسابات الشركة ثم تحديد التكاليف الإنتاجية للشركة.

المطلب الأول: التكاليف الثابتة والمتغيرة للمؤسسة

تتحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف الثابتة والمتغيرة والجدول التالي يبين مختلف التكاليف التصنيع بما فيها مواد أولية و إضافية و تكاليف المستخدمين وغيرها و تتمثل في :

1. **المواد الأولية:** وتتمثل في حجر الكلس الذي يتم الحصول عليه من منجم الكلس و حجر الطين ويتم اقتناؤه من منجم الطين و تعتبر المادتين الأساسيتين لصنع الكلانكير حيث يشكل هذا الأخير نسبة 80% لإنتاج طن من الإسمنت .

2. **المواد الإضافية:**و تتمثل في بوزلان، الجبس؛ الكلس الرملي و تضاف كل واحدة بنسبة معتبرة : البوزلان من 1 إلى 20% أما الجبس فيضاف بنسبة 5% ، تشكل هذه المواد نسبة 20% لإنتاج طن من الاسمنت ، حيث تضاف إلى الكلانكير في مرحلة الطحن الأخيرة.

3. **مصاريف المستخدمين:** تتحمل المؤسسة مصاريف العاملين بما فيها: الأجور، تكاليف الساعات الإضافية، المنح و العائدات، مكافأة الأداء، و تكاليف أخرى قد تكون استثنائية ، و تتم العمل في ورشات الإنتاج وفق ثلاث فرق خلال 24 ساعة:

✓ فريق من 8 سا إلى 13 سا.

✓ فريق من 13 سا إلى 17 سا .

✓ فريق من 17 سا إلى 22 سا.

المطلب الثاني : قياس تكاليف الجودة والتقرير عنها

يعتبر أسلوب التكاليف المعتمد في شركة scibs من أحدث وأفضل الأساليب التي تستخدم في القياس الدقيق لتكاليف، إذ يتم فيه الاستعانة بمسببات أو موجبات التكلفة لكل نشاط على حده، ومن ثم يتم تحميل الإنتاج بتكاليف الجودة وفقاً لمسببات التكلفة، لذلك سيتم اعتماد هذا الأسلوب في تحديد التكاليف الجيدة التي تمثلها سلسلة القيمة Value Chain والمرتبطة بالجودة.

وتعد سلسلة القيمة مصدر مستديم من المعلومات عن تكاليف الأنشطة، وتشمل هذه السلسلة الوظائف الإدارية أو الأنشطة الرئيسية وهي:

- البحث والتطوير
- تصميم المنتج
- الإنتاج
- التسويق
- التوزيع
- خدمة ما بعد البيع بالنسبة لتجار الجملة

وبالإمكان صياغة المعادلة التالية لقياس تكلفة الجودة .

التكاليف الكلية للجودة = تكلفة المنع + تكلفة التقييم + تكلفة الفشل.

كما يمكن احتساب تكاليف الفشل من المعادلة الآتية:

إجمالي تكاليف الفشل = تكاليف الفشل الداخلي + تكاليف الفشل الخارجي + هامش المساهمة المفقود.

ويفضل تصميم وإعداد تقرير تكاليف الجودة المرتبطة بها، حيث سيكون التقرير المعد على هذا الأساس أداة قوية بيد الإدارة، إذ يسهل عملية إدارة أنشطة تحسين الجودة ويُمكن المسؤولين الماليين في شركة scibs ، التركيز على المجالات والمشاكل الأكثر أهمية، إضافة إلى توفيره المعلومات اللازمة لتقييم كل نوع من أنواع الفشل نسبة إلى الأنواع الأخرى. كما تجدر الإشارة إلى سهولة تطبيق هذا الأسلوب في إعداد تقرير تكاليف الجودة وملائمته لأغلب المنشآت .

ووفقاً لما تقدم سنطرح الحالة العملية التالية لبيان كيفية احتساب تكاليف الجودة والتقرير عنها:

تقوم الشركة (س) بإنتاج المنتجين أ و ب، والآتي المعلومات المتعلقة بهذين المنتجين:

المنتج أ	المنتج ب	
20000 وحدة	10000 وحدة	وحدات منتجة ومباعة
400 دينار	300 دينار	سعر البيع
240 دينار	160 دينار	تكاليف متغيرة للوحدة
12000 ساعة	2000 ساعة	عدد ساعات التصميم الهندسي
2 ساعة	1/2 ساعة	ساعات الفحص والاختبار
5%	10%	نسبة الوحدات المعاد تشغيلها
1000 دينار	800 دينار	تكاليف إعادة التشغيل لكل وحدة
4%	8%	نسبة الوحدات التي تم إصلاحها
1200 دينار	900 دينار	تكاليف التصليح للوحدة
-	600 وحدة	المبيعات المفقودة المقدرة نتيجة الجودة الرديئة

ويبلغ معدل أجر العامل عن نشاط التصميم 150 دينار لكل ساعة، ومعدل أجر العامل عن الفحص والاختبار 80 دينار لكل ساعة.

ولتحديد تكاليف الجودة داخل مؤسسة scibs بني صاف لكل من المنتجين أ و ب و الممثل في إسمنت النوعية الجيدة و الإسمنت نوعية أقل جودة و ذلك لخلق فرق السعر ، وحسب المجاميع الأربعة لتكاليف الجودة نتبع ما يلي:

1. تحديد كافة الأنشطة المرتبطة بالجودة ومجمعات تكلفة النشاط، وتتمثل هذه الأنشطة بنشاط هندسة التصميم ونشاط الفحص، ونشاط إعادة التشغيل، ونشاط دعم العميل، ونشاط الأجزاء المرتجعة والمستبدلة، ونشاط الصيانة والإصلاح.
2. تحديد كمية أساس تخصيص التكلفة أو مسبب التكلفة للأنشطة المرتبطة بجودة الإسمنت . حيث تم اعتماد ساعات التصميم كأساس لتحميل تكاليف الإنتاج ، وساعات الفحص كأساس لتحميل تكاليف نشاط الفحص، وعدد الوحدات التي تم إعادة تشغيلها أساساً لتحميل تكاليف إعادة التشغيل، وعدد الوحدات التي تم إصلاحها أساساً لتحميل تكاليف أنشطة دعم العميل والأجزاء المرتجعة والمستبدلة ونشاط الصيانة والإصلاح.
3. تحديد معدل تكلفة أساس التخصيص لكل نشاط.
4. احتساب تكاليف كل نشاط من خلال حاصل ضرب كمية أساس التخصيص في المعدل لكل وحدة من أساس التخصيص.

5. تحديد إجمالي تكاليف الجودة وذلك بجمع تكاليف كل الأنشطة المرتبطة بجودة المنتجين أ و ب في كافة مجالات أنشطة سلسلة القيمة.

والتالي تقرير لتكاليف الجودة وقد تم إعداده في جزئين:

الجزء الأول: يشتمل على التكاليف ذات العلاقة بالجودة كافة، عدا المتمثلة بهامش المساهمة الضائع من فقد المبيعات ومن الأسعار المنخفضة للمنتجات المباعة حيث تم عرضها في الجزء الثاني من هذا التقرير، لأن تكاليف الجزء الأخير هي تكاليف فرصة بديلة من الصعب تقديرها لذا لا يتم تسجيلها بشكل عام في نظم المعلومات المحاسبية على الرغم من أنها تمثل عاملاً هاماً للتحفيز نحو إعداد برامج تحسين الجودة.

المطلب الثالث: خطوات بناء نموذج نظام التكاليف في مصنع الاسمنت

الخطوة الأولى: تحديد مجموعات التكاليف :

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بإعادة تصنيف التكاليف الموجودة في حساب النتائج في شكل مجموعات، بعد ذلك يتم تحديد مسببات التكلفة.

الجدول رقم 02 تقرير التكاليف الثابتة والمتغيرة لشركة الاسمنت بني صاف (2019)

الثابتة	المتغيرة	التكاليف
/	7.416 .802	تكاليف المواد الأولية
/	1.362.288.520	- حديد الخام
/	39.981.176	- اجور
/	29.403.419	-الصفائح
/	19.699.519	-الطين
/	78.958.139	-الجبس
/		-بوزولان
136.109.031	/	تكاليف العاملين
9.161.949	/	-أجور العاملين
121.509.855	/	-ساعات الإضافية
238.579.371	/	- منح و عوائد
396.802.832	/	-منح الدورات التكوينية
	/	-تكاليف أخرى
/	215.708.335	تكاليف العملية الإنتاجية
/	292.257.350	-غاز
/	8.818.292	-الكهرباء
/	19.547.174	-الوقود
/	329.073.075	-زيوت التشحيم
/	222.245.039	-اهتلاكات
/	893.761	-قطع الغيار
		-التخزين
902 .163.038	1.083.865.638	التكاليف الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على جدول التكاليف لسنة 2019

جدول 03: تقرير التكاليف لمؤسسة الاسمنت لسنة 2018

الثابتة	المتغيرة	التكاليف
		تكاليف المواد الأولية
/	43.253.110	-حديد الخام
/	131.694.468	-اجور
/	98.744.756	-الصفائح
/	37.654.321	-الطين
/	20.312.411	-الجبس
/	6.854.967	-بوزولان
/		
		تكاليف العاملين
225.213.025	/	-أجور العاملين
8.246.933	/	-ساعات الإضافية
24.350.122	/	- منح و عوائد
30.156.634	/	-منح الدورات التكوينية
72.861.434	/	-تكاليف أخرى
		تكاليف العملية الإنتاجية
/	115.190.249	-غاز
/	119.127.162	-الكهرباء
/	117.619.137	-الوقود
/	24.828.204	-زيوت التشحيم
/	579.103.294	-اهتلاكات
/	213.453.112	-قطع الغيار
/	10.206.214	-التخزين
/	23.568.712	-النقل
360.828.148	1.403.877.046	التكاليف الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على جدول التكاليف لسنة 2018

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن بعدما كانت المؤسسة تنتج 600000 طن غير أنها كانت تتحمل تكاليف جد مرتفعة مقارنة مع سنة 2015 التي تم فيها إنتاج 1.000.000 طن و سنة 2016 التي تم فيها إنتاج 1.200.000 طن، ز كما تبين لنا أن مؤسسة نجحت في تخفيض تكاليف خط إنتاج منتوج الاسمنت و انطلاقاً من هذا يمكن القول أن المؤسسة تستطيع تطبيق سلسلة تيار القيمة .

2.3 الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة وربط التكاليف بالأنشطة:

يتم تقسيم العمليات إلى أنشطة محددة حسب طبيعة التكاليف، بعد ذلك يتم تحديد مسببات التكاليف للأنشطة ومن أمثلة مسببات التكلفة: من مصلحة المحاسبة التحليلية لمؤسسة حجار السود يمكن حصر مراحل العملية الانتاجية فيما يلي:

- هدم الكلس Abattage Calcaire
- استخراج الصلصال Extraction Argile
- تفتيت الكلس Concass Calcaire
- تفتيت الصلصال – الطين Concass Argile
- طحن ناعم – الفرينة Broyage Cru
- الفرن Cuisson
- الاسمنت Broyage Clinker
- منتوج الاسمنت المعبأ في الأكياس Expédition Sac
- منتوج الاسمنت المعبأ في القاطرات Expédition Vrac

وتمثل مسببات التكلفة الأساس المستخدم لتوزيع كل نوع من أنواع التكاليف على أنشطة المؤسسة المختلفة، (العلاقة السببية بين التكاليف غير المباشرة والنشاط). حيث يتم تشكيل مصفوفة ارتباط التكاليف بالأنشطة، إذ يعتمد عليها لمعرفة التكاليف الفعلية التي استهلكها كل نشاط من الأنشطة المحددة في الخطوة السابقة.

3.3 الخطوة الثالثة: تقدير استهلاك الأنشطة

يتم خلالها تحديد نسبة استهلاك كل نشاط للتكاليف.

الجدول رقم 04: المقابل النقدي لتكاليف الأنشطة الوحدة (10²دج)

المراحل	الفروع الرئيسية	المصاريف الغير مباشرة (10 ² دج)	الأنشطة	تخصيص الأعباء حسب النشاط (10 ² دج)	مسبب التكلفة	عدد المسببات	التكلفة الوحيدة للمسبب
مرحلة شراء المواد الأولية	التموين بالمواد الأولية	00	الرمل	/	طن مشتري	10 600	
			خامات الحديد	/	طن مشتري	6000	
			الجبس	/	طن مشتري	/	
			التيف	/	طن مشتري	2600	
			بوزولان	/	طن مشتري	3000	
			كلكار مضاف	/	طن مشتري	/	
مرحلة استخراج الكلس والصلصال	هدم الكلس	240 000	تفجيرات الديناميث	80 000	عدد التصاريح	30	2 666.7
			تجزئة الحجاره وتنقيتها	100 000	طن مفتت	110 000	0.91
			النقل عن طريق البساط المتحرك	60 000	طن منقول	110 000	0.55
			استخراج الصلصال	4 000	طن مستخرج	30 000	0.13
ل	استخراج الصلصال	20 000	النقل عن طريق الشاحنات	6 000	طن منقول	30 000	0.2
			تفتيت الطين	7 000	طن مفتت	30 000	0.23
			تخزين الصلصال	3 000	طن مخزن	30 000	0.1
مرحلة تحضير الفريئة	تفتيت الكلس	800 000	مركز المراقبة لتحديد الكمية اللازمة من المادة	200 000	طن مستعمل	96 000	2.08
			ورشة التحضير لتفتيت الكلس الى حصى صغيرة	500 000	طن مفتت	96 000	5.21
			مراقبة الجودة وضع في الصوامع	100 000	عدد تقارير الجودة	30	3 333.33
تفتيت الصلصال - الطين	تفتيت الصلصال - الطين	100 000	مركز المراقبة لتحديد الكمية اللازمة من المادة	300 000	طن مستعمل	20 000	1.5
			ورشة التحضير لتفتيت	500 000	طن مفتت	20 000	2.5

				الصلصال الى حبيبات صغيرة			
666.67	30	عدد التقارير	20 000	مراقبة الجودة ووضع في الصوامع			
161.29	1240	ساعة عمل	200 000	خلط الفرينة للحصول على طحن ناعم	1 100 000	طحن ناعم الفرينة	مرحلة طهي الفرينة
100	7000	طن ممزوج	700 000	مزج الخليط بالرمل وخامات الحديد			
2.76	72 500	طن مسحوق	200 000	السحق النهائي			
5.52	72 500	طن مجفف	400 000	تجفيف الخليط بمواء الفرن الساخن	1 440 000		
106.67	7500	طن حبيبات	800 000	فصل الحبيبات الصغيرة عن الخليط		الفرن	
32	7500	طن مسحوق	240 000	اعادة سحق الحبيبات الصغيرة			
3.57	84 000	الطن المخلوط	300 000	خلط المادة بالخبث والبوزولان والتيف			مرحلة انتاج الكلنكار
3.06	98 000	طن مبرد	300 000	تبريد مادة الكلنكر	1 120 000	الاسمنت	
4.08	98 000	طن مفتت	400 000	تفتيت مادة الكلنكر			
1.02	98 000	طن مخزن	100 000	التخزين في الصوامع			
10 000	02 FOIS	عدد المرات	20 000	نشاط الصيانة			
1 166.67	60 مرة	عدد المرات	70 000	مراقبة الجودة	250 000	منتوج الاسمنت المعبأ	رحلة شحن الاسمنت
1.75	57 000	طن معبأ للبيع	100 000	توضيب منتوج الاسمنت المعبأ في الأكياس Ex Sac			
2	40 000	طن معبأ للبيع	80 000	توضيب منتوج الاسمنت المعبأ في القاطرات			
			5070 000		5 070 000		المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق قسم المحاسبة التحليلية للفترة المتعلقة بشهر ديسمبر

.2019

الخطوة الرابعة: ربط الأنشطة بالمنتجات

يتم في هذه الخطوة إعداد مصفوفة ارتباط الأنشطة بالمنتجات لتحديد استهلاك المنتجات من الأنشطة.

الجدول رقم 05: تحديد استهلاك المنتجات من الأنشطة في مصنع الاسمنت

200 000	800 000	تفتيت الكلس	مرحلة تحضير الفرينة
500 000			
100 000			
30 000	100 000	تفتيت الصلصال-الطين-	
50 000			
20 000			
200 000	1 100 000	طحن ناعم - الفرينة	مرحلة طهي الفرينة
700 000			
200 000			
400 000	1 440 000	الفرن	
800 000			
240 000			

المصدر: : من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة الاسمنت- بني صاف- وذلك من خلال تقديم عام للمؤسسة والذي تطرقنا فيه إلى إعطاء صورة عن المؤسسة الاسمنت- بني صاف- وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي واهم وحداتها وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستخدم أسلوب تحليل تكاليف الجودة لتحسين الجودة، خفض التكلفة ، ورضا الزبون ، وهل هناك ارتباط بين نتائج تحليل تكاليف الجودة وتحقيق التميز للمؤسسة، وهذا ما لمسناه حقا في هذه المؤسسة.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن للجودة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة إذ يتوقف أداء المؤسسة وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه لتكسب المؤسسة ميزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها . يتوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في الأسواق العالمية في ظل حدة المنافسة السائدة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة، لذا تتجه إلى استخدام التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقليص التكلفة وتحسين أداء المنتج، وبالتالي تحقيق الجودة وتعزيز الميزة التنافسية . لذا تم إجراء العمليات الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة على الاستفادة من نظام الجودة.

في ضوء ما تمت دراسته في الجانب النظري والعملية من هذا البحث فقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات :

الإستنتاجات :

- تعد الجودة في شركة scibs بني صاف من أهم المفاهيم الحديثة التي تأخذ المؤسسات على الإرتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وهذا بهدف إرضاء الزبون بأي شكل تمكن من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها، وأيضا كانت التقنية المستخدمة لتحقيق إدارة الجودة فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية، و التي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تديزا على منافسيها وضمان بقائها و إستمرارها في الأسواق المحلية و العالمية.

-تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الإسمنت scibs مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج الإسمنت أو ذات تكلفة أقل كما يمكن بناء ميزة تنافسية إنطلاقا من الموارد الملموسة ، الموارد الأولية ، معدات الإنتاج ، التكنولوجيا ، المعلومات ، اليقظة.

-شكلت مراحل تطور الجودة ابتداء من مسؤولية الحرفي الى مرحلة اسعاد الزبون بوصفها وسيلة لضبط المنتج وفحصه ومنع الخطأ والوقاية من الوقوع فيه اي إداء العمل بشكل صحيح من المرة الاولى .

-يعد المدخل الاستراتيجي لنظم ادارة التكلفة احد المداخل الحديثة الذي يضع تحليل الكلفة في اطار واسع اذ انه يعد منهاجا يعتمد على مجموعة من التقنيات الحديثة التي تساعد في تقديم صورة واضحة وعلى درجة من الدقة عن الكلف المطلوبة للانتاج والخدمات

-تبين أن الجودة قد نالت درجة كبيرة من الاهتمام في مختلف الشركات وذلك بوصفها وظيفة دفاعية لبقاء الوحدات الاقتصادية كونها سلاا تنافسي.

-تمثل الاستراتيجية بمجموعة من السياسات والاساليب والاجراءات التي تترجم رؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية بهدف توظيف مواردها الاقتصادية المتاحة وبالشكل الذي يضمن لها بناء ميزة تنافسية تضمن بقائها في دائرة المنافسة. من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمصنع الاسمنت بني صاف توصلنا إلى النتائج التالية :

يؤدي استخدام مؤسسة بمصنع الاسمنت بني صاف قياس وتحليل تكاليف الجودة إلى تحسين الجودة والإنتاجية، خفض التكلفة، ورضا الزبون وذلك من خلال:

1. أن هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة .
2. هناك التزام من طرف الإدارة العليا بتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.
3. إن مستوى جودة تكاليف الوقاية في المؤسسة مرتفع ، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تعطي أهمية تكاليف تجهيز وتنفيذ برامج تدريبية المتعلقة بالجودة، كما تلتزم بمبدأ تخطيط والرقابة للعمليات الإنتاجية والمنتجات.
4. إن مستوى جودة تكاليف التقييم في المؤسسة مرتفع ، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تقيم تكاليف الجودة، كما أنها تؤكد على تكاليف دراسات قدرات العمليات الإنتاجية.

5. إن مستوى جودة تكاليف الفشل الداخلي في المؤسسة متوسط ، وهذا يعني أن المؤسسة تعطي أهمية هذا النوع من التكاليف ، إلا أنها لا تقوم بتطبيقه بشكل كبير ، حيث أن إدارة هذه المؤسسة لا تقوم بتقدير عدد الوحدات التالفة خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة التي لم تتمكن من معالجتها، كما أنها لم تحدد تكلفة كل وحدة من الوحدات التالفة خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة.

6. إن مستوى تكاليف الفشل الخارجي في المؤسسة متوسط، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية هذا النوع من التكاليف ، إلا أنها لا تقوم بتطبيقه بشكل كبير، حيث أن إدارة المؤسسة لا تتحمل كافة التكاليف التي يتحملها المتعاملون عند استلام المنتجات المعيبة وكافة التكاليف المنفقة بعد شحن المنتجات إلى المتعاملين ، كما أنها تتحمل المؤسسة تكلفة إرضاء المتعاملين عند حدوث مشكلات تتعلق بالمنتج

التوصيات والاقتراحات

- التوجه بالعميل و دراسة سلوكه و إنتقاداته الخاصة بالمنتج، و التي تشكل فرص قوية لخلق و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة .
- تعظيم القيمة التي يحص عيها العميل من منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- وضع نظام لتشجيع و تحفيز و دعم المؤسسات التي تتفق على تطوير إدارة الجودة .
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية.
- تقديم تسهيلات للزبائن مثل تخفيض الأسعار و العمل على جذب المزيد منهم و التميز في السوق.
- إرساء نظام المعلومات بالمؤسسة، بالإعتماد على أحدث تكنولوجيا الإعلام.
- إعداد دورات تكوينية و برامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بتكاليف ضبط الجودة (تكاليف التقييم والوقاية)، وتكاليف الفشل في ضبط الجودة (تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي).

- إدخال المحاسبين في الشركة في دورات محاسبية متخصصة بتنظيم عملية قياس وتحليل تكاليف الجودة وكيفية احتسابها وتوثيقها والاستفادة منها في تحسين الجودة والإنتاجية ، وخفض تكلفتها، وتحقيق رضا الزبون

آفاق الدراسة:

إن موضوع تكاليف الجودة و الميزة التنافسية موضوع واسع و حديث، حيث يعتبر من الموضوعات المعاصرة في عالم الأعمال ويمكن دراسته من جوانب عديدة و بأبعاد مختلفة لذلك نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مكتملة لهذا الموضوع:

- أهمية تحليل وقياس الجودة في بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
- آليات تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- دور قياس تكاليف الجودة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية.
- تحسين الأداء المالي من خلال تكاليف الجودة

قائمة المصادر والمراجع

I. الكتب :

1. أحمد شاكر العسكري ، التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2000 .
2. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر ، 2002.
3. آلكسم عبدالرحيم، محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م)
4. توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2003.
5. جودة محفوظ احمد ،2004،إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ،ط1،دار الوائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.
6. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009.
7. خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس و تحليل، دار وائل للنشر، 2005
8. راتب جليل الصويص،غالب جليل الصويص،وآخرون،"إدارة الجودة المعاصرة"،الأردن:دار اليازوري،طبعة الأولى
9. رعد عبدالله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الكلية، (اليازوري للنشر والتوزيع، 2008م) .
10. الزيدي ، مثنى فالح بدر ،2005، تحديد وقياس تكاليف الجودة لأغراض التخطيط بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ،العراق.
11. سمية بن عامر بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة،مركز الكتاب الاكاديمي،عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2016.
12. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .
13. شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، د س ن
14. الشتواني صلاح، " تطورات التكنولوجيا والإدارة الصناعية "، دار الجامعات، الإسكندرية، 1997
15. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الادارة الاستيراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر الطبعة2-2009، عمان الأردن.
16. عبد الناصر علك حافظ، وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
17. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006 .

18. محمد كمال عطية، أصول محاسبة التكاليف، دار الجامعات المصرية، القاهرة الطبعة الرابعة، 1993.
19. محمد أحمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، دار الجامعات المصرية، مصر.
20. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
21. مصطفى يوسف الكافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2017.
22. مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى
23. مهن النابلسي، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية، ج 1 (عمان: الجمعية الاردنية للجودة، 2002م).
24. هناء عبد الحميد سعيد ، إدارة التسويق ، جامعة القاهرة ، ، مصر ، 1996 .

II. مذكرات جامعية

1. خالد سامي حمودة، واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غي منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، العراق، -36، 2015-2014.
2. رحال فوزية، و شيكر خديجة، القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة ليسانس، المدينة، 2004.
3. صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية،دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"،رسالة دكتوراه،غير منشورة،السعودية،جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال،سنة1430/1429هـ.
4. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003/2002 .
5. عيسى نبوية، إدارة رأس المال الفكري والقدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
6. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
7. محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة 2005/2004.

منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.

8. وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.

9. وهيبه مربي، دور التسويق في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2011/2012.

III-المجلات و ملتقيات علمية :

1. ابراهيم راشد الشمري، دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العدد الخامس و السبعون، 2009.

2. احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 2006/04.

3. أحمد يوسف، دهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، الجزائر، 2019/05/25، المجلد 08، العدد 01.

4. بلعراي عبدالكريم وسعدوني محمد، الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظلال اقتصاد الرقمي، ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.

5. بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8-9 مارس 2005 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

6. الخشاب شاكِر جار الله ، 2006 ، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية دراسة تحليلية مقارنة في البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل ، مجلة الإداري، العدد106 ، السنة 28 ، مسقط ، عمان.

7. رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، العدد، 83مايو-أيار، 2009.

8. شارل هيل؛ جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي

بسيوني، دار المريخ، الرياض، د س ن

9. عصافيت سيد أحمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف و الاطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، 1998، جامعة عين الشمس، مصر.
10. مبروك صليحة، شراء صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهج الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2019، المجلد 02، العدد 02.
11. مبروك صليحة، شراء صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهج الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2019، المجلد 02، العدد 02.
12. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الواردات، مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2008.
13. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، السنة الثامنة والعشرون، العدد الفصلي الأول، مارس، الكويت، 2010.
14. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، ضمان الاستثمار، السنة التاسعة والعشرون، العدد الفصلي الثالث، سبتمبر، الكويت، .، 2011 .
15. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، ضمان الاستثمار، السنة 26 العدد الفصلي الثاني، الكويت، يونيو، 2008.
16. ناظم حسن، دور التدقيق الداخلي وفقا للمفاهيم ولاجاهات الحديثة في الرقابة على تكاليف الجودة ومؤشرها، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 26، المجلد 7، 2010.
17. نبيل محمد حسين الخناق وجيار جاسم البريعي، أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية،(مجلة التقنى المجلد الثامن عشر، مجلة التقنى، 2005م).
18. نوري منير مداخلة بعنوان "ادارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات"

IV-المراجع بالأجنبية :

1. Evans , James , R. “ Production/ operations management” Fifth Ed, USA , west publishing Co. 1997.
2. Russell , Roberta S. and Taylor (111) Bernard , W. Prentice- Hill , Inc, 1995.
3. Davis mark m., heineke Janelle 2003, Managing services(using technology to create value) , mc graw-hill,inc,usa.
4. Drury Colin,2000,Manegment&cost Accounting, 5TH ,Edition, Business press ,UK.London.
5. MEASURING THE COST OF QUALITY", iise, Retrieved 8-12-2019. Edited.
6. GEOFFREY L. MIKA, KAIZEN EVENT IMPLEMENTATION MANUAL , USA KAIZEN

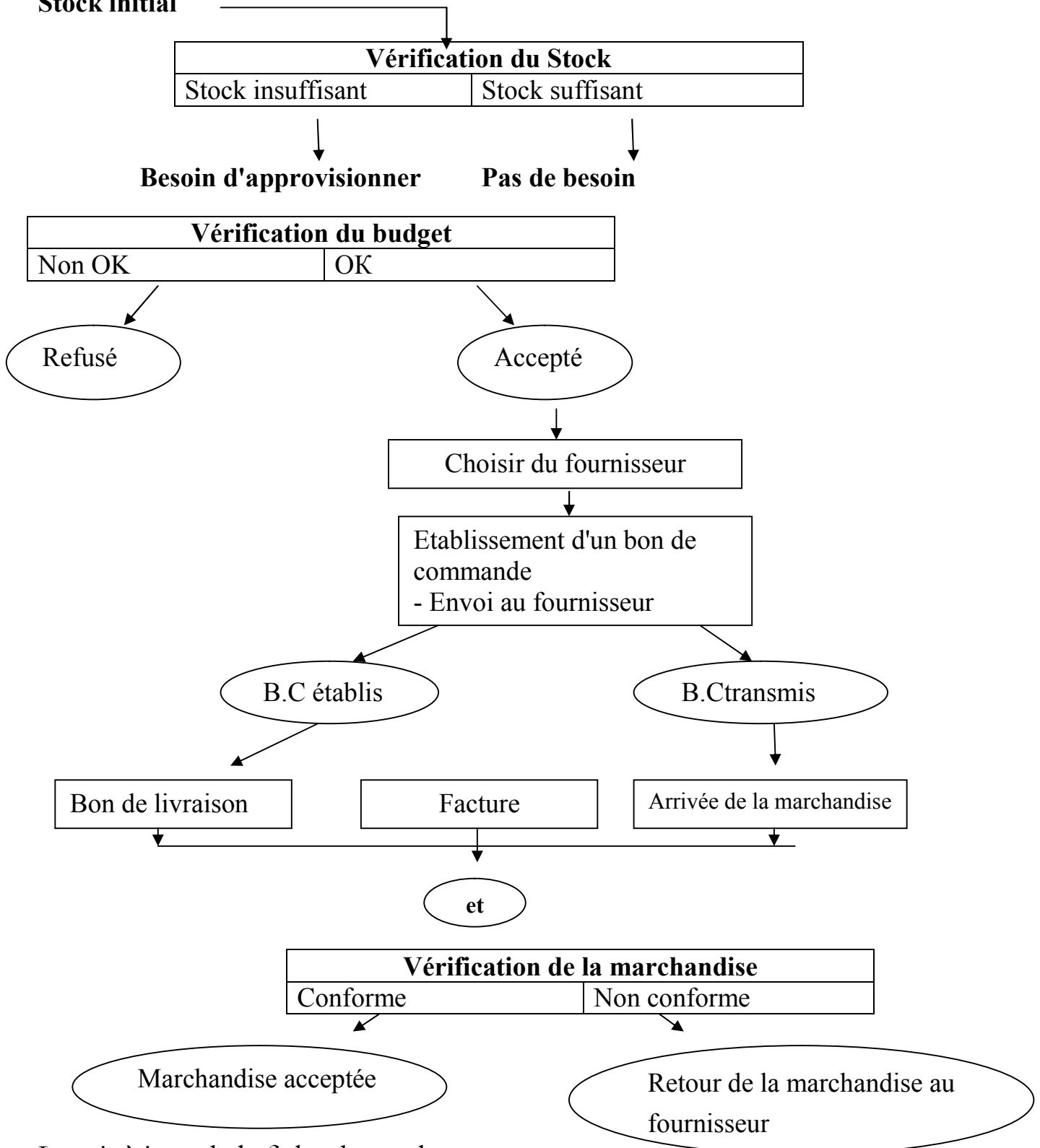
V-وابوغرافيا :

1. <https://specialties.bayt.com>
2. <https://www.e-marketips.com>
3. <http://cte.univ-setif.dz>
4. <https://www.e-marketips.com>
5. <https://specialties.bayt.com>
6. <https://www.meemapps.com>
7. <https://hyatoky.com>
8. <https://blog.khamsat.com/pricing-psychology>
9. <https://www.argaam.com/ar>

الملاحق

Processus d'approvisionnement:

Stock initial



La mis à jour de la fiche du stock.

انواع المخزونات في مؤسسة S.C.I.B.S : حسب المجموعة الرئيسية

<i>FAMILLE</i>	<i>EQUIPEMENT</i>
00	EXTRACTION
01	CONCASSAGE
02	<i>ECHANTILLONNAGE</i>
03	PREHOMOGENISATION + REPRISE AJOUTS
04	<i>BROYAGE</i>
05	<i>HOMMOGENISATION CUISSON</i>
06	STOCKAGE CIMENTS
07	ENSACHAGE PALETTISATION EXPEDITION
08	<i>ENSACHAGE - PALETTISATION</i>
09	<i>SACS CIMENTS VIDES</i>
10	MANUTENTION
11	DISTRIBUTION PESAGE FILTRES A AIR
12	DEPOUSSIERAGE FILTRE A AIR
13	FILTRAGE FLUIDES
14	VENTILATEURS
15	COMPRESSEURS SURPRESSEURS
16	POMPE
17	EQUIPEMENT DE CHAUFFE
18	<i>TRANSMISSION</i>
19	REDUCTEURS
20	ROULEMENT
21	ACCESSOIRES POUR ROULEMENT
24	ELEMENTS ET ACCESSOIRES INA
25	ELEMENTS DE MACHINES
26	<i>JOINS DIF REFERENCES</i>
27	APPAREIL INDICATEUR DE SURVEILLANCE
28	<i>MATERIEL DE TUYAUTRIE</i>
29	<i>FLEXIBLE</i>
30	<i>VANNE AMRI</i>
34	<i>ECHANGEURS DE CHALEURS</i>
39	<i>MATIERES PREMIERES</i>
40	<i>MOTEUR EXPLOSION</i>
41	<i>PONTS ROULANTS</i>
42	<i>VEHICULES ET ENGINES MOBILES USINE</i>
43	<i>VEHICULES LEGERS</i>
44	<i>GRUE</i>
45	<i>REFRACTAIRES</i>

46	<i>CLIMAT, HUMIDE, PRESSURATION</i>
47	<i>TRAITEMENT D'EAU</i>
48	<i>MATERIEL DE LABORATOIRE</i>
49	<i>MACHINE OUTILS ET OUTILLAGE</i>
50	<i>GRAISSE ET HUILES</i>
51	<i>FOURNITURE DE BUREAU</i>
52	<i>MATERIELS DE MAÇO NNERIE</i>
60	<i>POSTE ELECTRIQUE P01</i>
61	<i>POSTE ELECTRIQUE P02</i>
62	<i>POSTE ELECTRIQUE P03</i>
63	<i>POSTE ELECTRIQUE P03-01</i>
64	<i>POSTE ELECTRIQUE P04</i>
65	<i>POSTE ELECTRIQUE P05</i>
70	<i>POSTE ELECTRIQUE P06</i>
71	<i>POSTE ELECTRIQUE P06-01</i>
77	<i>MOTEURS ASYNCH RONES B.T</i>
78	<i>MOTEURS ASYNCH RONES H.T</i>
79	<i>MOTEURS A VITESSE VARIABLE</i>
80	<i>RELAIS</i>
81	<i>BALAIS</i>
82	<i>TRANSFORMATEURS</i>
83	<i>CABLES</i>
84	<i>FUSIBLES</i>
85	<i>TABLEAUX 380 V TELEMECANIQUE</i>
86	<i>EQUIPEMENTS D'INSTALLATION</i>
87	<i>APPAREILS DE MESURE</i>
88	<i>TABLEAUX MT 5.5KV</i>
90	<i>CAPTEURS</i>
92	<i>BOBINAGE</i>
94	<i>COMPOSANTS ELECTRIQUES</i>
95	<i>CMR ET CALCULATEUR</i>
99	<i>MAT PREVENTION ET DE SECURITE</i>

SOCIETE DES CIMENTS DE BENI-SAF
SCIBS GROUPE GICA
 Société par actions au capital de 1.800.000.000 DA
 Tél : 040 96 23 31 - Tél. / Fax : 043 64 23 84
 Compte Bancaire n° 75.60.408 Q
 RC : 842033 /B/ 98 - N° Fiscal : 099846230110628
 ART. : 48 23 26 000 11
 RIB : 002 00075750756040839



شركة الإسمنت بني صاف
 ش.أ.ب. مجموعة م.ص.إ.ج
 شركة مساهمة برأسمالها تأسيس 1.800.000.000 دج

FACTURE

فاتورة

Date :
 Code Client :
 Client :
 Activité :
 Registre de Commerce :
 Identification Fiscal :
 Article d'Imposition :
 Adresse :

N° :
 رمز العميل :
 اسم العميل :
 النشاط :
 رقم السجل التجاري :
 الرقم الجبائي :
 رقم التعريفية الجبائية :
 العنوان :

تقنين CODE	تعيين DÉSIGNATION	كمية QUANTITÉ	سعر الوحدة PRIX UNITAIRE	المبلغ MONTANT
Mode de Paiement :			TOTAL H.T	
			TVA	
			TIMBRE	
Important : Tolérance +/- 1%. Toutes réclamations concernant la qualité, le poids, l'emballage, doivent se faire dans un délai de 24 h qui suivent l'enlèvement.			مجموع TOTAL T.T.C	
MONTANT EN LETTRES				المبلغ بالحروف
FACTURIER	مفوتر			الزبون CLIENT

Réf. du Bon de Livraison :

Chantier :	Bon d'Enlèvement :
	Bon de Chargement :
Chauffeur :	Pesée 1 :
N° Permis de Conduire :	Pesée 2 :
Camion / Remorque :	Créateur :

SOCIETE DES CIMENTS DE BENI-SAF
SCIBS GROUPE GICA
 Société par actions au capital de 1.800.000.000 DA
 Tél : 040 96 23 31 - Tél. / Fax : 043 64 23 84
 Compte Bancaire n° 75.60.408 Q
 RC : 842033 /B/ 98 - N° Fiscal : 099846230110628
 ART. : 48 23 26 000 11
 RIB : 002 00075750756040839



شركة الإسمنت بني صاف
 ش.أ.ب. مجموعة م.ص.إ.ج
 شركة مساهمة برأسمالها تأسيس 1.800.000.000 دج

FACTURE
DUPLICATA
 0044840

فاتورة

Date : 25/04/2019
 Code Client : 2018310013
 Client : SODISMAC ZABANA
 Activité :
 Registre de Commerce : 31/31-0003723B98
 Identification Fiscal : 099816000372317
 Article d'Imposition : 16168494101 / NIS: 099816260911720
 Adresse : Z.I LOT B ILOT 724 LOTISS 01 ES SENIA ORAN

N° :
 رمز العميل :
 اسم العميل :
 النشاط :
 رقم السجل التجاري :
 الرقم الجبائي :
 رقم التعريفية الجبائية :
 العنوان :

تقنين CODE	تعيين DÉSIGNATION	كمية QUANTITÉ	سعر الوحدة PRIX UNITAIRE	المبلغ MONTANT
6	CPJ CIMENT A42.5 SAC	19,78	6 328,20	125 171,80
Mode de Paiement : Virement N°: 006743 31/03/2019			TOTAL H.T	125 171,80
			TVA	23 782,64
			TIMBRE	
Important : Tolérance +/- 1%. Toutes réclamations concernant la qualité, le poids, l'emballage, doivent se faire dans un délais de 24 h qui suivent l'enlèvement.			مجموع TOTAL T.T.C	148 954,44
MONTANT EN LETTRES	CENT QUARANTE HUIT MILLE NEUF CENT CINQUANTE QUATRE DINAR ET QUARANTE QUATRE CENTS			المبلغ بالحروف
FACTURIER	مفتور		CLIENT	الزبون

Réf. du Bon de Livraison : 0000703788

Chantier : 000011539 REVENDEUR FILIALE GROUPE GICA	Bon d'Enlèvement : 543994 Bon de Chargement : 0045559
---	--

Chauffeur : GHALEM LAKHDAR N° Permis de Conduire : Camion / Remorque : 12220946	Pesée 1 : 13.2000 Pesée 2 : 32.9800 Créateur : BELGHOMARI
---	---