

إستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية - مركب الملح لوطاية- بسكرة

The role of value chain in achieving competitive advantage

عبد القادر عوادي، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال جامعة محمد خيضر بسكرة،

abdelkader.ouadi@univ-biskra.dz

رشيدة مراوي، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال جامعة محمد خيضر بسكرة،

rachida.mraoui@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 06/06/2020

تاريخ القبول: 02/12/2019

تاريخ الاستلام: 25/08/2019

ملخص:

يهدف من خلال هذا البحث إلى استعراض أسلوب وأداة من أدوات التحليل الإستراتيجي للتكلفة ألا وهي سلسلة القيمة حيث تعمل على تتبع الأنشطة التي تقوم بخلق قيمة للمنتج عبر جميع المراحل الممتدة من جمع المواد الأولية إلى غاية التسليم النهائي للمنتج أو تقديم الخدمة. حيث استعملنا هذا النوع من التحليل لغرض تحسين كفاءة أنشطة المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية- بسكرة، وتحديد المواضيع التي يمكن فيها زيادة القيمة أو تخفيض التكلفة بهدف تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إختيار الأنشطة المفيدة إستراتيجيا.

الكلمات المفتاحية: سلسلة القيمة؛ أنشطة؛ تكاليف؛ الميزة التنافسية.

تصنيف JEL : E42، Q52.

Abstract:

The aim of this research is to review the method and tool of the strategic analysis of cost, namely the value chain where it tracks the activities that create value for the product through all stages from the collection of raw materials until the final delivery of the product or service. We used this type of analysis to improve the efficiency of the activities of the national institution, and to identify where the value can be increased or the cost reduced in order to achieve competitive advantage by selecting activities that are strategically useful.

keyword: Value Chain, Activities, Costs, Competitive advantage.

JEL classification code : E42, Q52.

المؤلف المرسل: عبد القادر عوادي، الإيميل: abdelkader.ouadi@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

تسعى أغلب المؤسسات الإستمرار في السوق والمنافسة لتعظيم الأرباح غايتها النمو وهذا الأمر طبيعي لأي مؤسسة تنشط في السوق ولكن حاليا وفي ظل التحدي الشديد بين المؤسسات أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن ميزة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة. وفي ظل هذا التحديات ظهرت سلسلة القيمة وهي منهجية مطورة تسمح بتقسيم ووصف أنشطة المؤسسة، من خلال التحليل النظامي لعمليات وأنشطة المؤسسة وكذا العلاقات التفاعلية بينها. كما تعتبر وسيلة تمكن المسيرين من تحديد نقاط القوة والضعف لكل نشاط مقارنة بالمنافسين من خلال تقسيم المؤسسة إلى مجموعة العمليات والأنشطة والمتعلقة ببعضها البعض التي تمكن من تحقيق وفورات مالية للمؤسسة من خلال التحكم في التكاليف. إن دور سلسلة القيمة هو التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة، ومن جهة أخرى تسمح بتحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة المؤسسة سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل أفضل من منافسيها في نفس المجال والتي تضمن زيادة جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وزيادة الأرباح وخفض التكاليف مما يؤدي إلى تعظيم الميزة التنافسية.

الإشكالية:

يمكن تلخيص الإشكالية المطروحة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يتم إستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية - مركب

الملح لوطاية- بسكرة؟

ومن الإشكالية السابقة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساعد سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يؤدي تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسة الوطنية للأحلام - مركب الملح لوطاية- بسكرة إلى تحقيق ميزة التكلفة الأقل؟

- هل تطبيق سلسلة القيمة في مركب الملح -لوطاية- بسكرة من شأنها أن تحقق له ميزة تنافسية عن منافسيه؟

الفرضيات

وللإجابة على التساؤلات السابقة يتم صياغة الفرضيات التالية:

- تساعد سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- يؤدي تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسة الوطنية للأملاح -مركب الملح لوطاية- بسكرة إلى تحقيق ميزة التكلفة الأقل؛
- تطبيق سلسلة القيمة في مركب الملح -لوطاية- بسكرة من شأنها أن تحقق له ميزة تنافسية عن منافسيه.

أهداف البحث : نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- بيان دور سلسلة القيمة وأهميتها داخل المؤسسة الوطنية للأملاح -مركب الملح لوطاية-؛
- معرفة آلية عمل سلسلة القيمة.

نموذج البحث:

وعليه تم تقسيم هذا البحث إلى:

- ماهية سلسلة القيمة؛
- ماهية الميزة التنافسية؛
- تحليل سلسلة القيمة لمركب الملح وعلاقته بالميزة التنافسية.

منهجية الدراسة:

إتبعنا في هذا البحث من أجل الوصول إلى نتائج للإجابة على الأسئلة الفرعية المنهج الوصفي وهذا فيما يتعلق بالجانب النظري بهدف وصف وتحديد عناصر موضوع دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للأملاح -مركب الملح لوطاية- بسكرة،

أما بالنسبة للجانب التطبيقي إعتدنا على أسلوب دراسة الحالة والذي يمكننا من التعمق في جوانب الموضوع والوقوف على واقع تطبيق سلسلة القيمة بالمؤسسة الوطنية للأملاح -مركب الملح لوطاية- بسكرة وكيفية توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

- دراسة (بلالي أحمد، 2003) بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة ل مايكل بورتر دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست" هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر"، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة، ولم يشر إلى دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؛

- دراسة (غضاب رانية، 2014) بعنوان "إستخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية" دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى إستعراض مقارنة تخفيض التكلفة كأبرز مداخل تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية إعتماذا بالدرجة الأولى على التعاضد الناتج بين أنظمة التكلفة، التسعير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة والتكامل فيما بينها كمصدر للضبط المستمر للتكاليف بغرض توليد القيمة.

ومن بين نتائج هذه الدراسة نذكر :

✓ يسمح استخدام التكامل بين الأنظمة القائمة على أساس الأنشطة بتوسيع نطاق إنتاج المعلومات المحاسبية ليشمل معلومات غير مالية أيضا مثل: القيمة التحفيزية للعملاء.

✓ هناك معوقات تحول دون تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في المؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة قيد الدراسة بصفة خاصة مثل: عدم معرفة متخذي القرارات بالنظام بتجنبهم لتحمل تكاليف التحول إلى النظام الجديد، إعتقاد أن تكلفة تطبيق النظام تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه.

2. ماهية سلسلة القيمة

1.2 تعريف سلسلة القيمة

عرف Porter سلسلة القيمة بأنها "مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة تبدأ من الأنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين، وتنتهي بتسليم المنتج النهائي إلى العملاء. فهي أداة يحتاجها واضعو السياسات لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية كما هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية." (إبراهيم، 2010، صفحة 84)

وفقا لمفهوم سلسلة القيمة أشار كابلان وكوبر أن الأنشطة تصنف إلى: (حسن، 2011، صفحة 60)

- **أنشطة تضيف قيمة:** وهو النشاط الذي إذا استبعد فإنه سوف يؤدي في الأجل الطويل إلى عدم تلبية رغبات العميل ولا توقعاته، الأمر الذي سيؤثر سلبا على مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية، لذلك تسعى المؤسسة إلى عدم إستبعاد تلك الأنشطة وإنجازها بكفاءة، فمثلا شراء مواد أولية لصنع المنتج هو نشاط ذو قيمة لأن المؤسسة بدونها لن تستطيع تصنيع المنتج.
- **أنشطة لا تضيف قيمة:** من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمخرجات أو المنتجات المقدمة للمستهلك، وفي نفس الوقت يمكن أن تعوق العمل وتزيد من تكلفة إنجازها، وبالتالي فهي أنشطة هدر، ويمكن للإدارة تخفيض التكلفة مع الحفاظ على طاقة خدمة المنتج باستبعاد هذه الأنشطة. فمثلا تخزين المواد الأولية أو المنتجات تامة الصنع يعد نشاطا غير منتجا لذلك كان السعي إلى تطبيق سياسة المخزون الصفري.

ولا بد من الإشارة إلى أن هناك أنشطة لا تضيف أي قيمة ولكنها ضرورية لإتمام العمل، وهي تلك الأنشطة التي لا يمكن إتمام العمل بدونها، بينما لا تمثل أي قيمة للمستفيد تجعله مستعداً ليدفع مقابلها. ويمكن للإدارة أن تخفض حجمها دون التأثير على كفاءتها كتكاليف إعداد الآلات وتكاليف الفحص وتكاليف المناولة.

كما تصنيف الأنشطة إلى أساسية/مساندة/منحرفة:

بهدف التحكم في تكاليف الأنشطة والعمل على استمرارية تخفيضها تم تقسيمها إلى:

- **الأنشطة الأساسية:** ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي، التطوير، التصنيع، التوزيع، البيع، وخدمة المنتج أو الخدمة المقدمة لعميل المؤسسة تمثل هذه الأنشطة المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل سلعة (دفيد، لى، 2008، صفحة 205)
- **الأنشطة المساندة:** وهي تلك الأنشطة التي لا ترتبط بمنتج معين ولكن يتم أدائها لكي تستمر المؤسسة في مزاوله أعمالها والمحافظة على صورتها في السوق.
- **الأنشطة المنحرفة:** يقصد بها الأنشطة الناتجة عن حدوث خطأ عند إنجاز عملية ما كما تندرج ضمنها أنشطة تصحيح الأخطاء (طيفة، صفحة 3)

2.2 إستخدام سلسلة القيمة لتخفيض التكاليف:

يعتبر أسلوب تحليل القيمة إحدى الوسائل التي تعتمد لتخفيض التكاليف، حيث يسمح هذا التحليل بالتعرف على مساهمة جميع الأنشطة في خلق القيمة للزبائن. ويتم تحليل الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة من خلال الخطوات التالية: (الصد، 2002، صفحة 66)

- تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط (أو الفعالية) فمثلا يمكن تقليص الوقت والجهد الخاص بنشاط التهيئة من خلال تحسين تدريب العمال.
- إلغاء الأنشطة غير الضرورية: قد تكون هذه النقطة الأكثر أهمية في هذا المجال. إذ أنه بواسطة تحليل الأنشطة يمكن الوصول إلى تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتجات أو التي لا تضيف إلى القيمة التي يطلبها المستهلك. فمثلا يمكن إلغاء نشاطات مناولة المواد بواسطة إجراء التغييرات على العمليات أو المنتجات من خلال الإجراءات الآتية:

تسليم الأجزاء مباشرة إلى المخزون وحسب الحاجة أو الطلب من المجهز (البائع) إجراء تغييرات في طريقة الإنتاج لتحسين النوعية أو إعادة تصميم تلك الأجزاء أو غيرها. وإن مثل هذه الإجراءات تجعل من غير الضروري تدقيق الأجزاء عند إستلامها وعند وضع الأجزاء على الرفوف في المخزن. وإن القضاء على مثل هذه الأنشطة يقلل من التكلفة الإجمالية وتكلفة المنتجات التي لم تعد تستعمل هذه الأنشطة.

إنقضاء الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة وذلك في حالة وجود الأنشطة التنافسية التي تؤدي الغرض نفسه وبتكلفة أقل.

3. ماهية الميزة التنافسية:

1.3 مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها "العملية التي يكافح فيها كيان ما، على التفوق على كيان آخر يمكن أن يكون شخصا أو مؤسسة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز وتوفر الموارد المتاحة." (المصاروه، 2016، صفحة 228)

كما تعرف أيضا بأنها "عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الإحتفاظ بهذه القدرة." (محبوب، 2007، صفحة 41)

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية هي خصائص وإختلافات تتميز بها المؤسسة عن منافسيها التي تؤهلها لتحقيق مزايا عدة مثل تطبيق أسعار جد منخفضة والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

2.3. أنواع ومصادر الميزة التنافسية

أ-أنواع الميزة التنافسية:

يوجد عدة أنواع للميزة التنافسية هي:

- **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الإستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات

التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين. (عائشة، 2011، صفحة 715)

• **ميزة تمييز المنتج:** وتعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الإستعمال، خدمات ما بعد البيع...).

• **ميزة تمييز المنتج وبتكلفة أقل:** وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمنفردة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الإستهلاكية، وفي الوقت ذاته بإسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات. (دلال، 2010، الصفحات 199-200)

ب- مصادر الميزة التنافسية :

• **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

• **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية. (وصاف، 2005، صفحة 36)

• **المرونة:** مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك أن المرونة وكواجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

• **الوقت:** بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون وإهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير

ما أمكن لفائدة العملاء، ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:

- **تخفيض زمن التسليم للعميل:** أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

- **تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:** وذلك من خلال إختصار دورة حياة المنتج على مستوى تقديمه للأسواق وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.

- **تخفيض زمن تحويل العمليات:** إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه وإنطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الإستغناء عن المخزون والإقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الإلتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

• **سرعة التطوير:** ونعني بها الفترة المرتبطة بإبتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة للتنافسية المؤسسة وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

• **الإبداع:** يعتبر الإبداع بعداً رئيسياً للميزة التنافسية من خلال قدرته على إستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الإستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الإقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة. الشيء الذي تكون محصلته دعم قوى للموقع التنافسي للمؤسسة. (لمجد، 2010، الصفحات 10-11)

• **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الإستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في

ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات. (وصاف، 2005، صفحة 36)

3.3. الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

للحصول على الميزة التنافسية يجب على المسيرين الإستراتيجيين إنتهاج خطة عمل من أجل الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق الكفاءة المتميزة حتى تكتسب ميزة التنافسية في السوق وفي إطار ذلك وضع porter ثلاث إستراتيجيات.

• **إستراتيجية إدارة التكلفة:** الهدف من إتباع هذه الإستراتيجية هو تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، و تتمتع المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية بميزة التكلفة المنخفضة، كما تكون المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع حفاظها على نفس مستوى ربح المنافسين و يعود هذا لإنخفاض تكاليف هذه المؤسسة نسبة إلى تكاليف منافسيها. (الطيبي، 2013، صفحة 211)

• **إستراتيجية التركيز:** تستند على أساس إختبار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة. في حين يشير Wheelen على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين.

كما إن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي:

- الإستفادة من مزايا التخصص
- القدرة على التجديد والإبتكار.
- إكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

- ويرى Wheelen بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية هي:
- التعرض للتوقف بسبب إنخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.
 - تتعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
 - التغيير في الظروف المحيطة.
 - ظهور منافسين جدد.
 - تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة.
 - عدم الإستفادة القصوي من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال إنخفاض الطلب.
 - عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.
 - عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.
 - عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.
- (الخفاجي، 2014، صفحة 77)

● **إستراتيجية التميز**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تميز منتجاتها وخدماتها عما يقدمه المنافسون، بحيث تطبق هذه الإستراتيجية بهدف تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك بالنسبة لما يقدمه المنافسون.

حيث تكون المؤسسة القادرة على تحقيق التميز لمنتجاتها، قادرة على فرض سعر عال لمنتجاتها المتميز، إلا أن المشكلة الأساسية التي ترافق تطبيق إستراتيجية التميز تتجسد في قدرة المؤسسة على المدى الطويل على الإحتفاظ بتميزها في أعين العملاء و يعود ذلك لعمل المنافسين على تقليد إنتاج المنتجين المتميزين. (الطيبي، 2013، صفحة 211)

4. تحليل سلسلة القيمة لمركب الملح وعلاقته بالميزة التنافسية

1.4. التعريف بمركب الملح ونشأته

يعتبر مركب الملح أحد أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأحماض ويقع ببلدية لوطاية التي تبعد 25 كلم عن ولاية بسكرة، تقدر مساحة المركب ب 13 هكتار، يتوزع على بنايات إدارية، ورشات إنتاج، مخازن، محجرة تبعد حوالي 3 كلم عن المركب (لم تعد تستخدم). إنطلقت الأشغال به سنة 1976 تحت إشراف شركة DRAVOCONSTRUCTORI من الشركة الأم الأمريكية DRAVO CORPORATION، التي قامت ببناء المنشآت القاعدية

، وإنتهت الأشغال بالمشروع سنة 1983، وكانت الإنطلاقة الأولى في الإستغلال في شهر جويلية من نفس السنة حيث تم إنتاج بلورات الملح المكرر.

مركب الملح الوطاية هو وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح التي أنشئت بمقتضى المرسوم رقم 83-444 المؤرخ في 16 جويلية 1983 وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 4 جوان 1990 وهي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إقتصادي قدره 339000000 دج وأصبحت الآن برأس مال قدره 1600000000 دج، ويحقق متوسط ربح سنوي يقدر ب 12000000 دج. وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج وموزع جزائري للملح ويتواجد المقر الإجتماعي (المديرية العامة) بقسنطينة.

وتضم هذه المؤسسة ست وحدات إنتاجية و أربعة وحدات توزيع موزعة عبر القطر الجزائري وهي:

مركب الملح لوطاية ولاية بسكرة، وحدة المغير ولاية الوادي، وحدة قرقرور العمري ولاية سطيف، وحدة سيدي بوزيان ولاية غليزان، وحدة بطيوة ولاية وهران، وحدة إنتاج وتوزيع أولاد زوائي، وحدة توزيع الجزائر العاصمة، وحدة توزيع بجاية، وحدة توزيع وهران.

2.4. تحليل سلسلة القيمة للتعرف على الأنشطة المضيفة للقيمة والتي لا تضيف قيمة

تصميم سلسلة القيمة لمركب الملح:

الشكل 01: سلسلة القيمة لمركب الملح سنة 2018



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات تقسيم الأنشطة بالمركب

يتضح لنا من خلال الشكل 01 ما يلي:

الأنشطة الرئيسية: هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادية للمنتج، وتشمل:

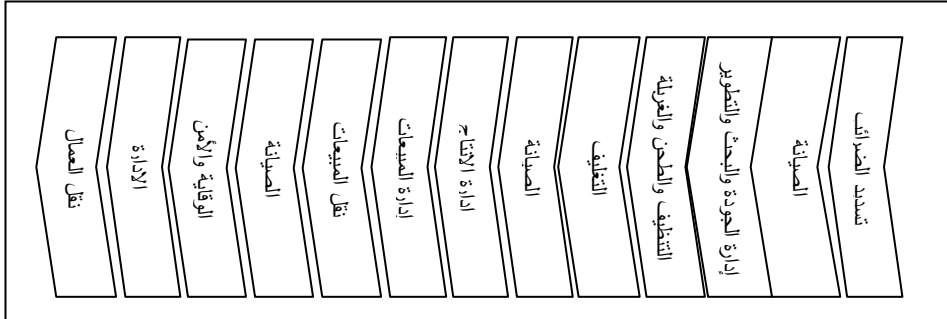
- **عملية التموين:** ترتبط عملية التموين بكافة الأنشطة المتعلقة بالحصول على المادة الأولية، وتتضمن الأنشطة التالية:

- نقل المشتريات: يتم إيصال الملح إلى المركب، بالإضافة إلى كل المواد المتعلقة بعملية إنتاج الملح كالبيود، الأكياس،...إلخ.
- إدارة التموين: يتعلق هذا النشاط بإرسال الطلبات إلى الموردين.
- تسديد الضرائب والرسوم: يظهر هذا النشاط في المركب بسبب عمليات الشراء مثل: الرسم على القيمة المضافة TVA.
- الصيانة: تتعلق بتصليح وسائل نقل عند تعطلها وفي حالة عدم قدرة المركب على تصليحها يتم أخرجة النشاط.
- **عملية الإنتاج:** تتطلق هذه العملية عند دخول المواد الأولية للإنتاج وتنتهي عند إتمام عملية إنتاجها (أي أصبح الملح منتج تام). وتتضمن الأنشطة التالية:

- إدارة الجودة والبحث والتطوير: يتم إجراء إختبار لتأكد من نوعية الملح المشتري إن كان ذا جودة أم لا.
- التنظيف و الطحن والغربلة: يتم غسل الملح بالماء المعالج ثم يتم طحن كميات الملح النظيف وغربلته.
- التغليف: في هذه المرحلة يتم تغليف الملح بواسطة آلات خاصة.
- صيانة معدات الإنتاج: تتعلق بكافة عمليات الصيانة التي قام بها المركب.
- **عملية التوزيع:** تتضمن الأنشطة التالية:
 - إدارة المبيعات: مهمتها بيع منتجات المركب.
 - نقل المبيعات: تتعلق بتوصيل المنتج إلى الزبائن.
 - الصيانة: تتعلق بكافة التدخلات من أجل صيانة الآلات والمعدات.
- **العمليات الثانوية:** وهي الأنشطة الغير ضرورية والتي يمكن أخرجتها إلا أن وجودها يساعد المركب على الإستمرارية، وتتضمن الأنشطة التالية:
 - الوقاية والأمن: يهدف إلى حماية المركب ككل (الآلات، العمال...إلخ)
 - الإدارة: يضم قسم المحاسبة والمالية بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بتدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.
 - نقل العمال: يوفر المركب النقل لعماله نظرا لموقعه الإستراتيجي الموجود بمكان معزول ببليدية لوطاية.

ويكون تتابع أنشطة سلسلة القيمة كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل 02: تتابع أنشطة سلسلة القيمة لمركب ملح-لوطاية-



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على وثائق ومعلومات مركب ملح-لوطاية-

بعد تحليل أنشطة سلسلة القيمة إتضح لنا أن هناك أنشطة تضيف قيمة وأخرى لا تضيف قيمة فمن الضروري العمل على تقليص تكاليف هذه الأخيرة.
نقوم بحساب نسبة تكاليف الأنشطة غير المضيفة للقيمة، بالإعتماد على إجمالي التكاليف الكلية بالمركب.
ويحسب إجمالي التكاليف الكلية لمركب الملح كالآتي:

$$\text{إجمالي التكاليف الكلية للوحدة} = \text{إجمالي التكاليف المباشرة} + \text{إجمالي التكاليف غير المباشرة}$$

$$\text{إجمالي التكاليف الكلية للوحدة} = 1528834341 + 155081093.68 = 1683915435.08 \text{ دج}$$

والجدول الموالي يوضح تكاليف الأنشطة غير المضيفة للقيمة ونسبتها بمركب الملح من أجل معرفة كفاءة وقدرة المركب في السيطرة على أنشطته.

الجدول 02: يوضح تكاليف الأنشطة غير المضيفة للقيمة ونسبتها بمركب الملح لسنة 2018

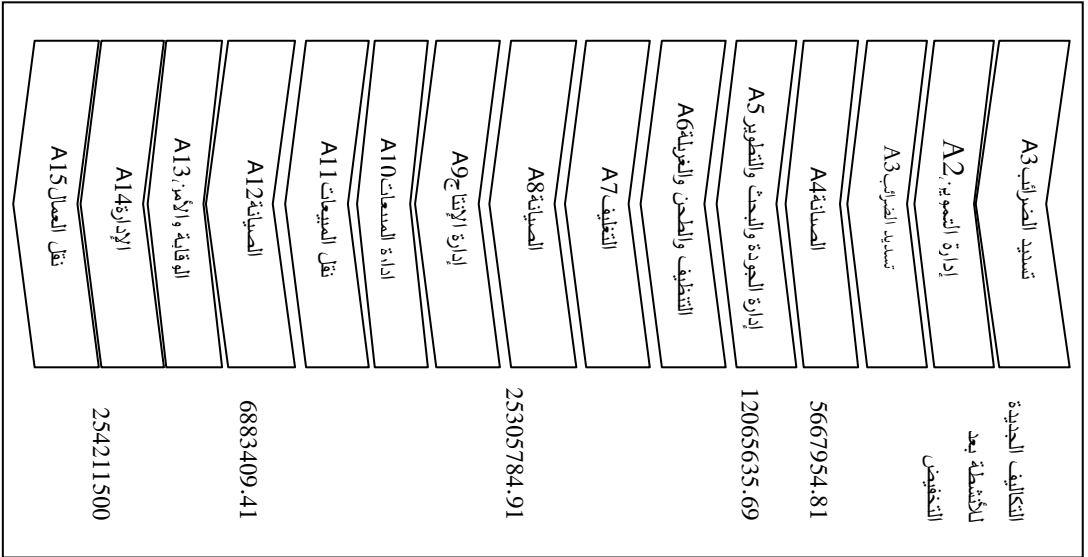
التكاليف الأنشطة غير المضيفة للقيمة

الرمز	مصدر التكلفة	التكاليف	من التكاليف الكلية %	العملية/النشاط
A35	صيانة وإصلاح معدات النقل(خارجيا).	322068.28	0.019126155	عملية الترميم-نشاط الصيانة
A43	تحليل الأملاح(خارجيا)	70100	0.004162917	عملية الإنتاج-نشاط
A48	مصاريف الصيانة الخارجية معدات المخبر.	405951.35	0.024107585	إدارة الجودة
A77	صيانة وإصلاح المعدات الصناعية(خارجيا).	909936.33	0.054036937	عملية الإنتاج-صيانة
A78	صيانة وإصلاح معدات النقل(خارجيا)	313798.11	0.018635028	معدات الإنتاج
A115	مصاريف الصيانة معدات النقل (خارجيا)	736980.85	0.043765906	عملية التوزيع - نشاط الصيانة
A132	مصاريف الصيانة الخارجية معدات النقل	187561.08	0.011138391	العمليات الثانوية: نشاط الإدارة(الصيانة)
A152	التكاليف والآثار المترتبة	76,678.20	0.004553566	العمليات الثانوية:

		عن الشيكات	نشاط الإدارة
0.006455194	108,700.00	غرامات التأخير	/
0.161339236	2,716,816.30	المصاريف الإستثنائية الأخرى	/
0.347320915	5848590.5		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مهندس الإنتاج بالمركب من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تكلفة الأنشطة غير المضيفة للقيمة تمثل نسبة 0.35% من إجمالي التكاليف الكلية. و بذلك يمكن للمركب تحقيق ميزة تنافسية عن طريق إلغاء الأنشطة غير المضيفة للقيمة وبالتالي يصبح أفضل من منافسيه بنفس المجال.

الشكل 03: تتابع أنشطة سلسلة القيمة المحسنة لمركب الملح ومقدار التكاليف المخفضة سنة 2018



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل مهندس الإنتاج بالمركب

6. خاتمة:

إن أسلوب سلسلة القيمة يشير إلى الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد ودراسة خصائص المنتج والأنشطة التي ساعدت في الحصول عليه، بدءاً من المواد الخام الأساسية وصولاً إلى المنتج النهائي الذي يسلم للعميل، كما يهدف هذا الأسلوب إلى البحث عن بدائل لإنتاج منتجات بأقل تكلفة مع مراعاة العوامل الأخرى المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية.

نتائج البحث:

- إستناد المؤسسة إلى نموذج سلسلة القيمة لتحديد مواطن تخفيض تكاليف الأنشطة غير المضيفة للقيمة يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

- إن تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية- بسكرة سيمكنها من تجاوز الكثير من الصعوبات في ظل التغيرات الراهنة وتزايد حدة المنافسة، مما يؤكد مساهمتها في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال إدراج تكاليف الأنشطة غير المضيفة للقيمة والأنشطة الواجب تخفيض تكاليفها.

- إشتداد المنافسة تفرض على المركب تقديم منتجات بسعر منخفض، وهذا ما يزيد من أهمية تبني سلسلة القيمة نظراً لتحكمها الجيد في التكاليف.

- تتوفر لدى المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية- بسكرة المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق أسلوب سلسلة القيمة.

- عدم وجود قسم خاص بحاسبة التكاليف.

- عدم إدراك عمال مركب الملح بسلسلة القيمة ومدى أهمية تطبيقها في المركب.

التوصيات:

- العمل بتقنية سلسلة القيمة يساعد على التمييز بين تكاليف الأنشطة المرتفعة وتكاليف المنخفضة مما يساعد في إتخاذ القرارات السليمة.

- ضرورة الإهتمام بالأساليب الحديثة لحاسبة التكاليف.

7. الملاحق: الملحق رقم (1) جدول تكاليف مركب الملح-لوظاية- لسنة المالية 2018

المبلغ (د ج)	البيان	رقم الحساب
5808369.54	الوقود	602112
486,825.00	أكسجين الأستيلين	602114
42,710.00	مواد كيمياوية	602131
11676963.86	قطع الغيار المستهلكة	602211
1063716.69	خردوات مستهلكة	602231
790859.19	الأدوات الصغيرة	602232
2477340.93	الصيدليات	602233
303102.75	أدوات مكتبية	602271
1,058,571.60	ألبسة العمال	602282
3639920.05	مواد ولوازم مختلفة	602290
7533744.99	طاقة كهربائية مستهلكة	607100
557604.78	الماء المستهلك	607200
8637183.14	عمل الحراسة والأمن	611300
434495.68	كراء آلة المحجر	613230
1315887.68	صيانة وإصلاح المعدات	615230
1560408.33	صيانة وإصلاح معدات النقل	615250
24,180.00	صيانة وإصلاح أثاث مكتب	615260
2,800.00	صيانة وإصلاح المعدات والمرافق الإجتماعية	615280
38,800.00	صيانة وإصلاح أعمال مختلفة	615290
949,952.55	تأمينات أخرى	616900
951,300.20	التأمين على النقل	616400
1,009,406.10	التأمين على السيارات	616500
3,200.00	ندوات، مؤتمرات	618200
1,004,791.07	القضايا والمحاكم	622210
12,000.00	مهندسون إستشاريون	622240
186,780.81	مراقبة تقنية	622250
70,100.00	تحليل أملاح (خارجيا)	622260
55,000.00	الدعاية والنشر	623100
130,280,180.14	نقل الملح	624000

4,482,150.00	نقل العمال	624400
109,190.00	مصاريف النقل المسددة على العامل	625300
1,107,093.37	مصاريف التنقل	625400
504,782.99	مصاريف البريد والاتصال	626100
76,678.20	الخدمات البنكية وما يتعلق بها	627300
90,006,482.10	أعباء المستخدمين	631
739,373,791.00	ضرائب ورسوم (رسم مسترجع على المشتريات)	642000
1,775,839.00	ضرائب على النشاط المهني	642100
12,957.00	حقوق الطابع	645110
75,910.50	الضرائب العقارية	645125
26,276.06	الضرائب على المنطقة	645140
25,500.00	ضرائب على المركبات	645150
108,700.00	غرامات التأخير	656110
2,716,816.30	المصاريف الاستثنائية الأخرى	657300
506,455,979.40	مخصصات الإهلاك	681000
1,528,834,341.00	المجموع	

8. قائمة المراجع:

المؤلفات:

1. الخفاجي، ع. ا. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
2. خضر مصباح إسماعيل الطيبي. (2013). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
3. روبرت. أ. بتس - دفيد. لى. (2008). الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية (الإصدار دار الفجر للنشر والتوزيع). (ترجمة عبد الحكيم الخزامى، المترجمون) مصر.

المقالات:

1. الطيب داودي، مراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية (العدد 12).

2. حنان جابر حسن. (2011). التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة كأداة لخفض تكاليف القطاع المصرفي دعماً لقدرته التنافسية في ظل الأزمة المالية العالمية دراسة نظرية ميدانية. مجلة البحوث المحاسبية (العدد الأول).
3. عظيمي دلال. (2010). مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف (العدد 10).
4. محمد سلامة يوسف المصاروه. (2016). إستراتيجية التصنيع حسب الطلب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد49).
5. محمود أحمد إبراهيم. (2010). التحليل الإستراتيجي للتكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ودعم الميزة التنافسية. مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32 (العدد 101).

المداخلات:

1. بن ساهل وسيلة، بكوش لطيفة. (بلا تاريخ). تحقيق ميزة التكلفة من خلال نظام التكاليف على أساس الأنشطة، دراسة حالة : قسم الأشعة بمصلحة طبية-جراحية خاصة.
2. سلمية غدير أحمد، سلمى كحلي عائشة. (22-23 نوفمبر، 2011). دور الأداء البيئي في رفع من تنافسة المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
3. سملاي يحضيه، سعدي وصاف. (نوفمبر، 2005). نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات ، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر.
4. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد. (9-10 نوفمبر، 2010). طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة. ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف.
5. نجوى عبد الصمد. (29-30 أكتوبر، 2002). دور نظام محاسبة الكلفة على أساس الأنشطة في تحسين تنافسية منشأة الأعمال. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.