

أهمية تطبيق سياسة إخراج الأنشطة في دعم المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف دراسة حالة شركة «TCHIN LAIT» ببجاية

The importance of applying the Outsourcing policy to support the enterprise to adopt costs control strategy Case Study of «TCHIN LAIT» company in Bejaia

بوريش مهنّي

BOURICHE Mhenni

أستاذ محاضر (ب)، جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر، mhenni.bouriche@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2020/01/03

تاريخ القبول: 2019/11/04

تاريخ الاستلام: 2019/08/15

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية تطبيق سياسة إخراج الأنشطة في مساعدة المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وذلك بالتطبيق على إحدى الشركات الجزائرية المتخصصة في مجال تصنيع وتوزيع الحليب (UHT) والتي هي شركة «TCHIN LAIT» ببجاية التي تعمل تحت العلامة التجارية «CANDIA».

ولقد توصل هذا البحث إلى أنّ تطبيق سياسة إخراج نشاط النقل بالشركة محلّ الدراسة مكّنتها من تخفيض عناصر تكلفة هذا النشاط بنسبة 52 %، والتي تعتبر نسبة جدّ معتبرة نلمس تأثيرها الكبير على إجمالي تكاليف النقل ومن خلالها على سعر تكلفة منتجات الشركة ممّا يساعدها على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

كلمات مفتاحية: عناصر التكلفة، إخراج الأنشطة، نشاط النقل، استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

تصنيفات JEL: D62، D23، L91.

Abstract:

This research paper aims to highlight the importance of implementing the outsourcing policy in helping the organization to adopt the costs control

المؤلف المرسل: د. بوريش مهنّي، الإيميل: mbouriche@yahoo.fr

strategy, by applying to one of the Algerian companies specialized in the field of (UHT) milk manufacturing and distribution; which is «TCHIN LAIT» company in Bejaia, operating under the brand of «CANDIA».

This research has found that the application of the outsourcing policy for transport activity of the company under study, enabled it to reduce the cost elements of this activity by 52%, which is considered a very significant impact on the total transport costs and through it on the cost of the company's products, which helps them to adopt a costs control strategy.

Keywords: Cost elements; Outsourcing; Transport Activity; cost control strategy.

Jel Classification Codes: D23, D62, L91

1. مقدمة:

يتوقف مدى نجاح أو فشل المؤسسات على ما تتبعه من استراتيجيات، فهي بحاجة لإدراك وضعها الحالي واستشراف مستقبلها، فبالاستراتيجية تترجم المؤسسة أهدافها وبرامجها إلى واقع، بحيث لا يمكنها أن تدرك مرادها إلا عن طريق تحديد استراتيجية خاصة بها، ذلك لأن تحقيق الربحية وكذا البقاء والاستمرار لأي مؤسسة مرهون بتبني هذه الأخيرة لاستراتيجية تنافسية مناسبة، حيث نجد أنه من أهم التصنيفات للاستراتيجيات العامة للتنافس هو ما قدمه Porter الذي اشتمل على: استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز واستراتيجية السيطرة بالتكاليف، فهذه الأخيرة تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود المؤسسة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية، حيث أن تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وكذا العمل على انتهاز وتطبيق سياسات تخفيض التكاليف التي تمكنها من رؤية شاملة لإمكانياتها الداخلية ومحيطها والتي من بينها سياسة إخراج الأنشطة.

إن إخراج الأنشطة كسياسة من سياسات تخفيض التكاليف يُمثل استراتيجية تسييرية تهدف إلى تقليص حجم المؤسسة من خلال إسناد هذه الأخيرة لبعض أنشطتها أو وظائفها - التي كانت تنجز بالداخل ولا تمتلك فيها كفاءات عالية- إلى موردين خارجيين متخصصين وتركيزها فقط على نشاطها الأساسي أو

ما يعرف بقلب المهنة (Cœur de métier) والذي يعدّ النشاط الأكثر إنشَاءً للقيمة بالنسبة للمؤسسة وللزبون، لذلك فإنّ إخراج الأنشطة يعتبر قرارا استراتيجيا داخل المؤسسات يسمح لها باستغلال مزايا محيطها لضمان موارد خارجية داعمة لمواردها الداخلية بدل الاستثمار في توفير هذه الأخيرة لاعتبارات عديدة أهمها تخفيض التكاليف وتحسين الأداء.

وانطلاقا مما تقدّم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما أهمية تطبيق سياسة إخراج الأنشطة في دعم المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف؟

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة تقوم الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

- تطبيق سياسة إخراج الأنشطة يساهم في تخفيض تكاليف الأنشطة المُخرَجة بالمؤسسة.
- تطبيق سياسة إخراج الأنشطة يساعد المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

1.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- بيان متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف والوقوف على مزايا ومخاطر تبني المؤسسة لهذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية.
- التعريف بسياسة إخراج الأنشطة التي تلجأ إليها بعض المؤسسات، وإبراز دورها في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين مراقبة تكاليفها وبالتالي تخفيضها.
- إبراز واقع تطبيق سياسة إخراج الأنشطة بشركة «TCHIN LAIT» ببجاية، وبيان أهميتها في مساعدة هذه الشركة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

2.1 منهج الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك

بدراسة موضوع سياسة إخراج الأنشطة من زوايا متعددة، كما اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي وذلك بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على شركة «TCHIN LAIT» ببجاية.

3.1 هيكل الدراسة: للإحاطة بالموضوع قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية وهي:

- المحور الأول: أساسيات حول استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

- المحور الثاني: الإطار النظري لسياسة إخراج الأنشطة.

- المحور الثالث: دراسة حالة شركة «TCHIN LAIT» ببجاية.

2. أساسيات حول استراتيجية السيطرة بالتكاليف (La Domination par les coûts)

إنّ استراتيجية السيطرة بالتكاليف تقوم على أساس محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق إلى أدنى مستوى ممكن، مما يتيح للمؤسسة تحقيق أعلى نصيب من الحصة السوقية وبالتالي تحقيقها مركز تنافسي أفضل في السوق، فإذا ما زادت حدة المنافسة داخل القطاع وبدأ التنافس على الأسعار نجد بأنّ المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائدة في مجال التكلفة) تكون قادرة على تحمّل المنافسة بشكل أحسن وستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد بأنّ المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تحقّق من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار.

1.2 مفهوم استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تعرف استراتيجية السيطرة بالتكاليف بأنها قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج. (COLGNON & WISSLER, 1983, p. 60) فهذه الاستراتيجية تبحث بالدرجة الأولى عن كيفية تخفيض التكاليف، أي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كلّ جهود المؤسسة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية، بمعنى أنّ المؤسسة تعمل على تحقيق تكلفة أقل بالنسبة إلى منافسيها وهو ما يعني البيع بأسعار أقل والسيطرة على السوق.

إنّ الهدف من هذه الاستراتيجية هو الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على حساب بقية المنافسين، حيث يسمح الاستخدام الجيد لهذه الاستراتيجية بمجعل المؤسسة أقل المنتجين تكلفة في تلك الصناعة وبالتالي التربع على حصة أكبر في السوق. (بيتس و لي، 2008، صفحة 302) ولكي تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتحافظ عليها يجب أن تحقق نتائج تفوق نتائج متوسط القطاع، ويشترط أن تفرض سعر قريب من متوسط سعر القطاع، وعند فرض سعر مساوٍ أو أقل من أسعار المنافسين تترجم

وضعية السيطرة بالتكلفة بتحقيق عوائد أعلى، إلا أنه لا يمكن للمؤسسة المسيطرة بالتكلفة التغاضي بشكل نهائي عن تحقيق التميز وإلا لن يصبح المنتج الذي تسوّقه مقبولاً في نظر الزبائن وبالتالي لا يمكن مقارنته بالمنتجات المنافسة. (PORTER, 2000, p. 24)

لذلك فإنّ استراتيجية السيطرة بالتكلفة تضع المؤسسة في وضع أفضل لتوسيع حصتها السوقية، والحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد وتعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة، والاستحواذ على موقع تنافسي ممتاز نتيجة قدرتها على إنتاج نفس المنتجات وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون وبأسعار أقل، وبالتالي مواجهة أيّ هجوم من المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة.

2.2 متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

إنّ تبني هذه الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمعدات والاستثمارات الكبيرة المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حدّ ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف بحيث يصبح مفهوم "تخفيض التكاليف" هو الإطار الموجّه لكامل الاستراتيجية. وهناك مجموعة من الشروط يؤدي توافرها جعل استراتيجية السيطرة بالتكاليف فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومن جملة هذه الشروط نذكر بعض منها في الآتي: (خليل، 1998، صفحة 116)

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة سوقية؛
- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع؛
- تبسيط التقنية المتعلقة بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج للتحكم الجيد في التكاليف؛
- التركيز على تحقيق وفورات بكل أشكالها، سواء كانت متأتية من اقتصاديات الحجم أو منحنى الخبرة أو التكامل العمودي؛ (القطب، 2012، صفحة 103)

- تقديم منتج أساسي دون أيّ نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛ (السيد، 2006، صفحة 200)

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها كلية بالنسبة للزبائن؛ (LAMBIN, 2005, p. 304)

3.2 مزايا استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تحقق استراتيجية السيطرة بالتكاليف العديد من المزايا توفر للمؤسسة قدر من الحماية عند مواجهة

المنافسين، وتمثل هذه المزايا في الآتي: (بلالي، 2005، الصفحات 466-467)

- تشكّل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضّل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم؛
- أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أيّ ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإنّ تبنيّ هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين؛
- إنّ نجاح هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للموردين؛ إذ أنّ تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكّن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال تخفيض التكاليف في الأنشطة الأخرى؛
- تشكّل هذه الاستراتيجية حاجزا قويا أمام أيّ محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أنّ الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع؛
- تعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها، فالتهديد يكمن في أنّ هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية.

4.2 مخاطر استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

إنّ إتباع هذه الاستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها: (خليل، 1998، صفحة 140)

- سهولة تقليد هذه الاستراتيجية من قبل المنافسين خاصة إذا لم تتمكّن المؤسسة الرائدة في مجال التكاليف من وضع الحواجز أمامهم؛
- انخفاض مستوى الجودة نتيجة محاولة المؤسسة تقليل أشكال وأنواع المنتج سعياً وراء تخفيض التكلفة، حيث يمكن أن يفقد المنتج ملامحه الأساسية مما يؤدي إلى تضرر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من زبائنها وبالتالي فقدانها القدرة على المنافسة؛
- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات لاسيما تلك المرتبطة بالتطور التكنولوجي وتغير سلوك المستهلكين؛ (محمد مختار، 2008، صفحة 198)
- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة، حيث أنّ هذه الاستراتيجية تتطلب الإنتاج بكميات كبيرة والتي بدورها تلزم المؤسسة على بذل مجهودات كبيرة في توفير الاستثمارات والتجهيزات، مما ينتج عنها مشاكل متعددة في التكيف مع التغيرات التي قد تحصل؛ (عطية، 2005، صفحة 448)
- تحمّل خسائر كبيرة، لأنّ اعتماد المؤسسة هذه الاستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة وبحجم إنتاج كبير. (GARIBALDI, 1994, pp. 99-101)

3. الإطار النظري لسياسة إخراج الأنشطة

لقد أصبحت سياسة إخراج الأنشطة موضوع الساعة ومحور اهتمام الكثير من المؤسسات، حيث بيّنت الكثير من الأبحاث أنّ ما يقارب 56% من إجمالي العمليات الصناعية في العالم تتم عن طريق الموردین الخارجيين المتخصصين.

1.3 تعريف إخراج الأنشطة:

إخراج الأنشطة له تسميات عديدة تختلف من مكان لآخر، فالدول الأنجلوسكسونية استخدمت

مصطلح «Outsourcing» الذي يتكوّن من شطرين: «Out» بمعنى خارجي، و«Sourcing» بمعنى الاحتياجات، أي الاحتياجات التي تقوم المؤسسة بتوريدها من محيطها الخارجي، حيث هذا المصطلح يحمل ثلاث معانٍ: «Outside, Ressource, Using» بمعنى استعمال الموارد الخارجية، بينما الدول الفرانكفونية فإنها تستخدم مصطلح «Externalisation»، أما في كندا فيستخدم مصطلح «Impartition»، أما إذا تعلّق بإخراج أنشطة الإعلام الآلي فيستخدم مصطلح «Infogérance». (RENARD, 2005, p. 2). ويُعرّف إخراج الأنشطة بأنه الفعل الذي من خلاله يسند إنجاز نشاط وإدارته إلى مورد خارجي بدلاً من إنجازه داخل المؤسسة؛ (BARTHELEMY, 2004, p. 12) كما عرّف إخراج الأنشطة على أنه وسيلة عمل استراتيجية تتمثل في التخلّي عن جزء من القيمة المضافة لمؤسسة من أجل هامش أكثر وبهدف تحسين الجودة والحصول على قابلية ردّ الفعل. (BRILMANE & HERARD, 2006, p. 554).

من خلال ما سبق، يمكن القول بأنّ إخراج الأنشطة يعني التوقف عن إنجاز نشاط أو وظيفة داخل المؤسسة (أنشطة موجودة أصلاً بالمؤسسة وضمن قائمة مهامها) والقرار بإسناد تنفيذها وتسييرها إلى متعامل خارجي عن المؤسسة وتحميله مسؤولية وظيفة كانت تنجز داخلياً، مع وجود علاقة ذات أجل طويل بل قد تكون في بعض الأحيان دائمة، وغالباً ما يتبع إخراج الأنشطة تحويل الموارد المادية و/أو البشرية نحو المورد والذي يعوض المصالح الداخلية للمؤسسة.

2.3 أهداف إخراج الأنشطة: يهدف إخراج الأنشطة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة الآتية: (BARTHELEMY, 2004, p. 19)

✓ **تحسين سير عمل النشاط المخرّج:** إنّ تخفيض التكاليف والرفع من مستوى الأداء هي من الأهداف الكلاسيكية المنتظرة من سياسة إخراج الأنشطة، ومع تطور ونضج سوق تقديم الخدمات وكذا التكنولوجيا الحديثة، أصبحت المؤسسة لا تتردد في طلب المساعدة من الموردين الخارجيين الذين يتمتعون بميزة تنافسية في النشاط الذي ترغب المؤسسة في إخراجه كحلّ وحيد لتحسين جودة نشاطها.

✓ **زيادة مساهمة النشاط المخرّج في الأداء الإجمالي للمؤسسة:** إنّ إدخال عمليات جديدة للمؤسسة وتنفيذها من طرف المورد الخارجي مرهون بالفهم والإدراك الجيد للارتباط بين النشاط المخرّج وآليات (ميكانيزمات) إنشاء القيمة للمؤسسة.

✓ **الاستغلال التجاري للنشاط المخرّج:** مبدأ إخراج الأنشطة يهدف إلى خلق عوائد جديدة للمؤسسة، وهذه المداخل لن تتأثّر إلاّ من خلال إدخال تحسينات وتطويرات على المنتجات والخدمات وكذا إنشاء نشاط جديد.

3.3 فوائد إخراج الأنشطة:

ينتج عن اعتماد سياسة إخراج الأنشطة العديد من الفوائد يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

✓ **تخفيض التكاليف:** عموماً نجد أنّ المورد الخارجي المختص يمكن أن يوزّد في نفس الوقت لعدة مؤسسات خدمة مماثلة بتكلفة أقل نظراً لأسباب عدّة منها: انخفاض تكلفة اليد العاملة، اقتصاديات الحجم، اقتصاد التشكيلة، أثر الخبرة، طرق التنظيم، التكنولوجيا المستعملة،... إلخ، وبالتالي يمكن للمؤسسة الاستفادة من كل تلك المزايا التي يتمتع بها المورد من أجل تخفيض تكاليف النشاط المخرّج.

✓ **تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة:** اعتماد سياسة إخراج الأنشطة يسمح بتحاشي استثمار الموارد المالية في الأنشطة الاستراتيجية، فبدلاً من استغلال الموظفين والمعدات في العملية الاستثمارية والتي تعدّ تكاليف ثابتة يمكن للمؤسسة أن تدفع لمورديها رسوم الخدمات والتي تعدّ تكاليف متغيرة، وبالتالي سيجتنبها ذلك ربط مواردها المالية بمجموعتين كبيرتين من المخاطر الاستثمارية وتحويلها للمورد وهي مخاطر تكاليف الإفراط في الاستثمار ومخاطر الإنتاج تحت الطاقة المرتبطة بالنقص في الاستثمار. (BARTHELEMY, 2004, p. 47)

✓ **تحسين الجودة:** مادامت الأنشطة التي يتم إخراجها والتي تسند إلى مورد خارجي هي بالنسبة لهذا الأخير أنشطة رئيسية، فبالتالي من الضروري وجود كفاءات وخبرات ومهارات عالية لديه وبالتالي يتم إنجاز هذه الأنشطة بكفاءة وجودة عالية.

✓ **تقاسم المخاطر والتقليل منها:** إنّ الاستثمار يجعل المؤسسات في حالة مواجهة مستمرة مع أخطار كبيرة كأخطار السوق، المنافسين، القوانين والتشريعات الحكومية، المالية، التكنولوجية وغيرها، وكلها أخطار يكون التعامل معها صعب لا سيما إذا كانت استثمارات المؤسسة كبيرة، ويعدّ إخراج الأنشطة حلاً أمثلاً للحد من هذه المخاطر. (حديد، 2012، صفحة 12)

4.3 مخاطر إخراج الأنشطة: رغم ما يوقّره إخراج الأنشطة من مزايا إلا أنه تترتب عنه مجموعة من المخاطر

نذكر بعضها في ما يلي: (QUELIN & BARTHELEMY, 2006, pp. 5-6)

✓ **قصور الأداء:** ويكون في حالة تقديم خدمة من طرف المورد لا تتوافق مع الخصائص المحددة في العقد، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحمّل خسائر؛

✓ **التبعية للمورد:** ينشأ هذا الخطر في الأجل الطويل على شكل نزاعات بين المؤسسة ومورديها، إذ لا يمكن توقعه أثناء توقيع العقد وعادة ما يكون مصحوباً بالانتهازية؛

✓ **مخاطر متعلّقة بالمردودية:** إذا كان إخراج الأنشطة ينتج عنه تخفيض جدّ معتبر للتكاليف (الظاهرة)، لكن في نفس الوقت يمكن أن ينتج عنه تحمّل تكاليف أخرى (تكاليف خفية) ترتفع بإخراج النشاط إلى المورد والتي في الغالب لا يمكن تقديرها بطريقة مثلى من طرف المؤسسة؛

✓ **خطر قلّة عدد الموردين:** كلما كان عدد الموردين قليل كلما كانت المؤسسات التي تلجأ إلى

إخراج أنشطتها في وضعية صعبة، حيث أنّ المؤسسة تكون في وضعية المجبر على التعامل مع المورد

الذي يعرض الخدمة وإن كان غير كفؤاً؛ (مسلم، 2002، صفحة 61)

✓ **الخطر الاجتماعي:** يترتب عن قرار إخراج الأنشطة تحويل المستخدمين أو تسريحهم، لذلك فإنه ليس من المستغرب أن ينتج عن هذا القرار ردود أفعال معارضة من طرف هؤلاء المستخدمين، سواء كان ذلك بالمعارضة المفتوحة (المكشوفة) والتي تقودها النقابات ضد مشروع إخراج النشاط كال دعوة إلى الإضراب كشكل من أشكال مقاومة التغيير الظاهر، أو عن طريق المعارضة الكامنة (الخفية) عن طريق تخفيض المستخدمين لإنتاجيتهم بتقييد الإنتاج وانخفاض الدافع إلى العمل وبالتالي الأداء الضعيف.

(BARTHELEMY, 2004, pp. 67-68)

4. دراسة حالة شركة «TCHIN LAIT»:

« TCHIN LAIT » هي شركة مساهمة رأسمالها الاجتماعي: 2.757.140.000 دج تابع

لستة (6) مساهمين جميعهم ينتمون إلى عائلة "بركاتي" من بجاية، أنشأت في 17 أوت 1999 ومتخصصة في مجال تصنيع وتوزيع الحليب المعقم بدرجة حرارة جدّ عالية (UHT) والتي تعمل تحت العلامة التجارية

«CANDIA» التابعة للمؤسسة الفرنسية وبترخيص منها.

1.4 واقع تطبيق سياسة إخراج الأنشطة بشركة «TCHIN LAIT»

يشمل نشاط النقل بشركة «TCHIN LAIT» ثلاثة أنواع من النقل: نقل المستخدمين، نقل المشتريات ونقل المبيعات (توزيع منتجاتها على أكثر من 52000 نقطة بيع من تجار التجزئة وتجار الجملة... الخ)، بحيث يتطلب تلبية هذا النشاط امتلاك الشركة لشبه أسطول كامل من وسائل النقل المختلفة والتي تبلغ 35 وسيلة نقل ما بين الشاحنات وحافلات نقل العمال ومختلف وسائل النقل الأخرى، كما يتطلب عدد جدّ معتبر من اليد العاملة يصل إلى 44 عامل.

إنّ تكاليف النقل تحتل مكانة كبيرة ضمن هيكل تكاليف الشركة، وذلك من خلال تعدد العناصر المتعلقة بهذه التكاليف والتي تتمثل أساساً في العناصر التالية:

✓ **عنصر تكلفة المواد:** يتمثل هذا العنصر في مختلف التموينات الأخرى مثل مواد التشحيم، الزيوت، الوقود، مختلف قطع الغيار... الخ، وكذا مختلف المشتريات غير المخزنة من المواد والتوريدات كالماء والغاز والكهرباء وتوريدات الصيانة والتنظيف... الخ؛

✓ **عنصر تكلفة الأجور:** وتشمل كل المبالغ التي تدفعها الشركة إلى جميع الموظفين سواء كان عملهم مباشر مع عملية النقل أو غير مباشر، مثل رواتب سائقي المركبات، أجور عمال التحميل والنقل والشحن، وأجور عمال الصيانة بالإضافة إلى الاشتراكات المدفوعة والأعباء الاجتماعية؛

✓ **عنصر الخدمات الأخرى:** يمكن تقسيمه إلى مجموعتين: تتعلق الأولى بالجزء الأكبر من تكلفة الخدمات الأخرى والتي تضم مصاريف الصيانة والتوصيلات، التأمينات، الضرائب والرسوم، الاهتلاكات،... الخ، بالإضافة إلى تكاليف الفرصة الضائعة (الفائدة على رأس المال الضخم المستثمر في شراء معدات النقل)، وكذا تلك الأعباء المتعلقة بتسيير حظيرة السيارات وغيرها؛ أما المجموعة الثانية فتضم عنصر واحد فقط هو مصاريف نقل السلع والنقل الجماعي للمستخدمين (ح/624).

ونظراً لتحمل الشركة لتكاليف النقل المرتفعة جداً والتي أثقلت كاهلها، بحيث أصبح هذا النشاط لا

يستجيب لمتطلبات وتطلعات الشركة في مجال النقل سواءً المتعلق بنقل المستخدمين أو المشتريات من المواد الأولية واللوازم أو المبيعات من المنتجات، برزت أهمية اعتماد سياسة إخراج هذا النشاط بغية تخفيض تكاليفه والبحث عن كفاءة تسييره وتحسين أدائه.

2.4 تطبيق سياسة إخراج الأنشطة بشركة «TCHIN LAIT»

نظرا لتعدد عناصر التكاليف المتعلقة بنشاط النقل بشركة «TCHIN LAIT» قمنا بمحاولة لتحديد نصيب هذا النشاط من التكاليف الكلية حسب كل عنصر من عناصر تكلفة النقل، وذلك قبل اعتماد المؤسسة لسياسة إخراج هذا النشاط وبعدها.

1.2.4 عناصر تكلفة النقل قبل إخراج النشاط: سنحاول فيما يلي تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر

تكلفة نشاط النقل قبل اعتماد شركة «TCHIN LAIT» لسياسة إخراج هذا النشاط.

الجدول 1: تحديد عناصر تكلفة نشاط النقل - قبل إخراج النشاط-

ر.ح	البيان	المبالغ (دج)
602	التموينات الأخرى	9 685 368
607	المشتريات غير المخزنة من المواد	808 808
تكلفة عنصر المواد		10 494 176
631	أجور المستخدمين	40 374 600
635	الاشتراكات المدفوعة للهيئات	8 666 378
تكلفة عنصر الأجور		49 040 978
613	الإنجارات	4 819 297
615	الصيانة والتصليلات	673 114
616	أقساط التأمينات	1 965 897
624	نقل السلع والنقل الجماعي للعاملين	-
625	التنقلات والمهمات والاستقبالات	11 873 704
626	مصاريف البريد والاتصالات السلكية	328 933
627	الخدمات البنكية وما شابهها	32 999

أهمية تطبيق سياسة إخراج الأنشطة في دعم المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف
-دراسة حالة شركة «TCHIN LAIT» ببجاية-

645	الضرائب والرسوم الأخرى	198 275
656	الغرامات والعقوبات	962 500
661	أعباء الفوائد	7 728 086
681	مخصصات احتلاك معدات النقل	49 275 457
	أعباء أخرى	3 530 067
تكلفة عنصر الخدمات الأخرى		81 388 329
مجموع عناصر تكلفة نشاط النقل		140 923 483

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ميزان المراجعة للشركة لسنة 2018

من خلال ما سبق، نلاحظ أنه في كل عنصر من عناصر التكاليف حسب طبيعتها (ح/60 إلى

ح/68) نجد لنشاط النقل نصيباً معيناً، أضف إلى ذلك بعض الأعباء الأخرى كعبء الاستثمارات الثقيلة في معدات النقل وما يترتب عنها من تكاليف الفرصة الضائعة وكذا أعباء تسيير الحظيرة.

2.2.4 عناصر تكلفة نشاط النقل بعد إخراج النشاط: سنحاول فيما يلي تحديد تكلفة كل عنصر من

عناصر تكلفة نشاط النقل بعد اعتماد شركة «TCHIN LAIT» لسياسة إخراج هذا النشاط.

✓ **عنصر تكلفة المواد:** يمكن توضيحها من خلال إعداد الجدول التالي:

الجدول 2: تحديد عنصر تكلفة المواد - بعد إخراج النشاط-

د.ح	البيان	المبالغ (دج)
602	التموينات الأخرى	679 924
607	المشتريات غير المخزنة من المواد	-
تكلفة عنصر المواد		679 924

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ميزان المراجعة للشركة لسنة 2018

ولتحديد نسبة تخفيض عنصر تكلفة المواد نقوم بإجراء مقارنة بين قيمة هذا الأخير قبل تطبيق سياسة

إخراج الأنشطة وبعد تطبيقها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3: تحديد نسبة تخفيض عنصر تكلفة المواد

البيان	المبالغ (دج)
قبل تطبيق سياسة إخراج الأنشطة	10 494 176
بعد تطبيق سياسة إخراج الأنشطة	679 927
الفارق	-9 814 249
نسبة التخفيض	94%

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ الشركة استطاعت تخفيض عنصر تكلفة المواد التي يتطلبها القيام بهذا النشاط بنسبة جدّ معتبرة بلغت 94 % والتي تعتبر تكاليف شبه متغيرة بالنسبة لها، بحيث انخفضت كلّ من مصاريف استهلاك الوقود ومصاريف التنظيف والتشحيم وكذا مختلف قطع الغيار نتيجة للتقليص المعتبر لمعدات النقل بحيث بقيت بحوزة المؤسسة 5 معدات نقل فقط من أصل 35.

✓ عنصر تكلفة الأجور: يمكن توضيحها من خلال إعداد الجدول التالي:

الجدول 4: تحديد عنصر تكلفة الأجور - بعد إخراج النشاط-

البيان	المبالغ (دج)	ر.ح
أجور المستخدمين	5 046 825	631
الاشتراكات المدفوعة للهيئات	1 083 298	635
تكلفة عنصر الأجور	6 130 123	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ميزان المراجعة للشركة لسنة 2018

ولتحديد نسبة تخفيض عنصر تكلفة الأجور نقوم بإجراء مقارنة بين قيمة هذا الأخير قبل تطبيق سياسة إخراج الأنشطة وبعد تطبيقها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 5: تحديد نسبة تخفيض عنصر تكلفة الأجور

البيان	المبالغ (دج)
قبل تطبيق سياسة إخراج الأنشطة	49 040 978
بعد تطبيق سياسة إخراج الأنشطة	6 130 123

أهمية تطبيق سياسة إخراج الأنشطة في دعم المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف
-دراسة حالة شركة «TCHIN LAIT» ببجاية-

الفارق	-42 910 855
نسبة التخفيض	87%

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ الشركة استطاعت تخفيض عنصر تكلفة الأجور بنسبة جدّ معتبرة بلغت 87 % والتي تعتبر تكاليف ثابتة بالنسبة لها، بحيث تم تقليص عدد العمال إلى 5 فقط من أصل 44 عامل في نشاط النقل.

✓ عنصر الخدمات الأخرى: يمكن تقسيم هذا العنصر إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى: يمكن توضيحها من خلال إعداد الجدول التالي:

الجدول 6: تحديد عنصر تكلفة الخدمات الأخرى (1) - بعد إخراج النشاط-

د.ح	البيان	المبالغ (دج)
613	الإيجارات	688 471
615	الصيانة والتوصيلحات	96 159
616	أقساط التأمينات	280 842
622	أجور الوسطاء والأتعاب	290 106
625	التنقلات والمهمات والاستقبالات	1 978 951
626	مصاريف البريد والاتصالات السلكية	109 644
645	الضرائب والرسوم الأخرى	22 660
656	الغرامات والعقوبات	137 500
681	مخصصات اهتلاك معدات النقل	7 039 351
	أعباء تسيير عقود إخراج النشاط	212 829
	تكلفة عنصر الخدمات الأخرى (1)	10 856 513

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ميزان المراجعة للشركة لسنة 2018

ولتحديد نسبة تخفيض عنصر تكلفة الخدمات الأخرى (1) نقوم بإجراء مقارنة بين قيمة هذا الأخير

قبل تطبيق سياسة إخراج الأنشطة وبعد تطبيقها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 7: تحديد نسبة تخفيض عنصر تكلفة الخدمات الأخرى (1)

المبالغ (دج)	البيان
81 388 329	قبل تطبيق سياسة إخراج الأنشطة
10 856 513	بعد تطبيق سياسة إخراج الأنشطة
-70 531 816	الفارق
87%	نسبة التخفيض

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ الشركة استطاعت تخفيض معظم عناصر تكلفة الخدمات

الأخرى بنسبة جدّ معتبرة تبلغ 87 % والتي تُعدّ تكاليف ثابتة بالنسبة لها.

• **المجموعة الثانية:** يمكن توضيحها من خلال إعداد الجدول التالي:

الجدول 8: تحديد عنصر تكلفة الخدمات الأخرى (2) - بعد إخراج النشاط-

المبالغ (دج)	البيان	ر.ح
41 566 435	مصاريف النقل على المبيعات	624200
1 498 400	مصاريف النقل الجماعي للعاملين	624400
7 087 870	مصاريف النقل المتنوعة	624500
50 152 705	تكلفة عنصر الخدمات الأخرى (2)	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ميزان المراجعة للشركة لسنة 2018

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ الشركة تحمّلت تكاليف عنصر واحد فقط من عناصر تكلفة

الخدمات الأخرى والذي يتمثل في ح/624 نقل السلع والنقل الجماعي للعاملين، بحيث لم تكن تتحمّله

من قبل لأنها كانت تقوم بنشاط النقل بوسائلها الخاصة وكانت تتحمل هذا النوع من التكاليف في شكل

تكاليف ثابتة، لكن وبعد إخراج هذا النشاط إلى المورد الخارجي أصبحت تكاليفه متغيرة.

ولتحديد نسبة تخفيض كل عناصر تكاليف نشاط النقل نقوم بإجراء مقارنة بين قيمة كل هذه

أهمية تطبيق سياسة إخراج الأنشطة في دعم المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف
-دراسة حالة شركة «TCHIN LAIT» ببجاية-

العناصر قبل تطبيق سياسة إخراج الأنشطة وبعد تطبيقها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 10: تحديد نسبة تخفيض تكلفة نشاط النقل

النسبة (%)	الفارق (دج)	المبالغ (دج)		البيان
		بعد التطبيق	قبل التطبيق	
-94	-9 814 252	679 924	10 494 176	عنصر تكلفة المواد
-87	-42 910 855	6 130 123	49 040 978	عنصر تكلفة الأجور
-25	-20 379 111	61 009 218	81 388 329	عنصر تكلفة الخدمات الأخرى
-52	67 819 265	67 819 265	140 923 483	مجموع عناصر تكلفة نشاط النقل

المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه بتطبيق سياسة إخراج نشاط النقل استطاعت الشركة تخفيض عناصر التكاليف الكلية لهذا النشاط بنسبة تبلغ 52%، والتي تعتبر نسبة جدّ معتبرة نلمس تأثيرها الكبير على إجمالي تكاليف النقل ومن خلالها على سعر تكلفة منتجاتها.

5 خاتمة:

من خلال ما تقدّم يمكن القول بأنّ تبني المؤسسات لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف يتطلب منها توجيه كلّ جهودها وتركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حدّ ممكن، بحيث ينبغي أن يكون هذا التخفيض حاضرا بالنسبة لجميع عناصر التكاليف مهما بلغت ضآلة قيمتها، ولا يمكنها تحقيق ذلك إلاّ بانتهاجها وتطبيقها لعدة سياسات من سياسات تخفيض التكاليف في نفس الوقت أو على الأقل اعتماد سياسة واحدة من هذه السياسات والتي من بينها سياسة إخراج الأنشطة التي من بين أهم مزاياها تحويل معظم التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة وبالتالي تحقيق التخفيض الحقيقي للتكلفة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- إنّ تطبيق سياسة إخراج الأنشطة يمكن المؤسسة من الاستفادة من كلّ المزايا التي يتمتع بها المورد الخارجي المختص لتخفيض تكاليف النشاط المخرّج.

- إنّ اعتماد هذه السياسة يمكن المؤسسة من تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة، من خلال تجنيبها تحمل تكاليف إضافية على مدار السنة نتيجة قيامها بالنشاط قبل إخراجها.
- إنّ إخراج المؤسسة لبعض أنشطتها غير الاستراتيجية يسمح لها بتحرير مواردها المالية وإعادة توجيهها في تكوين ميزة تنافسية.
- ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أنّ تطبيق سياسة إخراج الأنشطة يساهم مساهمة فعالة في تخفيض تكاليف الأنشطة الخارجة بالمؤسسة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- تطبيق سياسة إخراج الأنشطة بشركة «TCHIN LAIT» وذلك من خلال إخراجها لنشاط النقل، استطاعت تخفيض عناصر التكاليف الكلية لهذا النشاط بنسبة 52% خلال سنة 2018، والتي تعتبر نسبة جدّ معتبرة نلمس تأثيرها الكبير على إجمالي تكاليف النقل ومن خلالها على سعر تكلفة منتجات الشركة مما يساعدها على تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

وبناء على ما تقدم من استنتاجات يمكن إدراج الاقتراحات التالية:

- ضرورة تطبيق سياسة إخراج الأنشطة بطريقة مناسبة ودراسة المخاطر التي قد تنتج عنها مستقبلا.
- ضرورة توسيع تطبيق سياسة إخراج الأنشطة إلى أنشطة أخرى غير النقل كنشاط الصيانة مثلاً.
- ضرورة البحث عن تطبيق سياسات أخرى لتخفيض التكاليف كسياسة تطبيق أدوات إدارة التكلفة وسياسة التحكم في التكاليف الخفية من أجل مساعدة وتدعيم المؤسسة على تبني استراتيجية السيطرة بالتكلفة.

6 قائمة المراجع:

- BARTHELEMY, J. (2004). *Stratégie d'externalisation*. Paris: DUNOD.
- BRILMANE, J., & HERARD, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management*. Paris: ORGANISATION.
- COLGNON, E., & WISSLER, M. (1983). *Qualité et Compétitivité des Entreprises*. Paris: ECONOMICA.
- GARIBALDI, G. (1994). *Stratégie Concurrentielle*. Paris:

ORGANISATION.

LAMBIN, J. J. (2005). *Marketing stratégique et opérationnel*. Paris: DUNOD.

PORTER, M. (2000). *L'avantage Concurrentiel*. Paris: DUNOD.

QUELIN, B., & BARTHELEMY, J. (2006). *Les risques de l'externalisation*. Paris: DUNOD.

RENARD, I. (2005). *L'externalisation en pratique*. Paris: ORGANISATION.

أحمد بلالي. (2005). إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة. مقدمة ضمن المؤتمر العلمي

الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.

إسماعيل محمد السيد. (2006). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

العربي عطية. (2005). تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي.

مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.

حسن محمد أحمد محمد مختار. (2008). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

روبرت أبيتس، و دايفيد لي. (2008). الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية. (عبد الحكيم الخزامي، المترجمون) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

عامر إسماعيل عبد الله حديد. (2012). تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعاقد. مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة. طرابلس: جامعة الجنان لبنان.

علي عبد الهادي مسلم. (2002). تحليل وتصميم المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

محي الدين القطب. (2012). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.