

## نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة

المهدي هجالة صارة\*

درحمون هلال\*\*

**Abstract:**

تاريخ الارسال: 2018-04-15 / تاريخ القبول: 2018/06/07

The objective of this study is to indicate the associated concepts of the value chain, and the quality costs, considering that the value chain analyzes the factors causing costs. quality costs are an important part of total product costs, most companies do not achieve their production targets only, but they have to offer products of good quality, and low cost, and to manage these costs, the company must use value chain analysis to improve its performance.

**Keys word :** chain value, costs, quality.

**Résumé :**

L'objectif de cette étude est d'indiquer les concepts associés de la chaîne de valeur et les couts de qualité, considérant que la chaîne de valeur analyse les facteurs causant des couts. les couts de qualité représentent une part importante du couts totaux de produit, la plupart des entreprises n'atteignent pas leur objectifs de production uniquement, mais elles doivent offrir des produits de bonne qualité et de cout faible. et pour gérer ces couts, l'entreprise doit utiliser l'analyse de la chaîne de valeur pour améliorer ses performances.

\* طالبة دكتوراه السنة الخامسة، مخبر البحث تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، جامعة البليدة -2- لونييسي علي .

\*\* الأستاذ المشرف، أستاذ التعليم العالي بجامعة البليدة -2- لونييسي علي

**Les mots clés : chaine de valeur, coût, qualité.**

**المخلص**

يهدف البحث إلى بيان المفاهيم المرتبطة بسلسلة القيمة وتكاليف الجودة، باعتبار سلسلة القيمة تعمل على تحليل العوامل المسببة للتكلفة. فتكاليف الجودة تمثل جزءا مهما من إجمالي تكاليف المنتج، فمعظم المؤسسات لا تحقق أهدافها بمجرد الإنتاج فقط، بل من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، وحتى تتمكن المؤسسة من إدارة هذه التكاليف فعليها استخدام تحليل سلسلة القيمة لتحسين مستوى أداؤها.

**الكلمات المفتاحية:** سلسلة القيمة، التكاليف، الجودة.

**مقدمة**

تعتبر الجودة والتكلفة الإستراتيجية الأساس لمواجهة حدة المنافسة، وكسر التسابق في الأسواق العالمية، فإجراءات تحسين الجودة تعمل وفقا لقاعدة التخلص من أي عملية لا تقدم قيمة مضافة، وتبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يكسبها ميزة تنافسية، إلا أنه في المقابل سوف يحملها تكاليف تعرف بتكاليف الجودة، والتي قد تكون في بعض المؤسسات مرتفعة جدا، مما ينعكس سلبا في تسعير منتجاتها وخدماتها، فالتحكم في هذه التكاليف وضبطها بصورة جيدة يمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى الأداء الجيد والفعال.

من خلال هذا المنطلق أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يرافقه اهتمام بإدارة تكاليفها، وحتى يتسنى للمؤسسة إدارة وخفض هذه التكاليف وجب عليها استخدام سلسلة القيمة والتي تعد أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تمكننا من معرفة حلقات القصور داخل أنشطة المؤسسة بدءا من الحصول على المواد الأولية إلى غاية تحديد القيمة النهائية للمنتج والتي بدورها تنعكس على القيمة الكلية التي تحصلها هذه المؤسسة .

تعد سلسلة القيمة من الاستراتيجيات الحديثة المهمة لإدارة التكاليف إذ أنه من خلال إتباع هذه الإستراتيجية يتم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة مضيعة للقيمة وغير مضيعة للقيمة وعلى

أساسها تقسم التكاليف إلى تكاليف مضافة للقيمة وتكاليف غير مضافة للقيمة والتي يتم استبعادها أو يتم تحسينها إذا ما كانت الأنشطة ضرورية.

### مشكلة البحث

معظم المؤسسات المتبنية للجودة الشاملة تعاني من ارتفاع تكاليف تحسين الجودة، وهذا الارتفاع ينعكس على منتجاتها وخدماتها المقدمة، فعدم تطبيق تحليل سلسلة القيمة من قبل المؤسسة يجعلها تتحمل تكاليف إضافية تنعكس سلبا على مركزها التنافسي.

- فما هو أثر تطبيق المؤسسة لنموذج سلسلة القيمة على تكاليف الجودة؟

### فرضية البحث الرئيسية

ولمعالجة الإشكالية تم الاستناد على فرضية رئيسية تتمثل في:

- اعتماد المؤسسة على استخدام تحليل سلسلة القيمة يعد إستراتيجية تعمل على تقديم منتجات وخدمات بالجودة المطلوبة وتكاليف منخفضة.

### 1) منهجية تحليل سلسلة القيمة

لفهم كيف تبني المؤسسة إستراتيجيتها في إدارة تكاليفها يجب أن تتم معرفة الأنشطة المسببة لهذه التكاليف، فكل مؤسسة تمثل مجموعة من الأنشطة منها ما تضيف قيمة ومنها لا تضيف قيمة، وتحليل هذه الأنشطة يتمثل في سلسلة القيمة.

### 1-1) مفهوم سلسلة القيمة :

يعد بورتر أول من استخدم وطور منهجية تحليل سلسلة القيمة، إذ وصفها بأنها تلك الأنشطة التي تؤديها المؤسسة الإنتاجية لسلعة ما، وربطها بالموقع التنافسي للمؤسسات، وذلك بالنظر إلى وحدة كل نشاط معين باعتبارها نظاما معقدا لتحويل مدخلات الإنتاج إلى مخرجات نهائية، والتي تمر بعدة أنظمة قبل وصولها للزبون. (1)

إن مفهوم سلسلة القيمة يتركز على محورين أساسيين هما : (2)

- تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة: وهي تلك الأنشطة التي تضيف منفعة أو قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة؛
- تحديد التكاليف التي تضيف قيمة : وهي تلك التكاليف التي يقتنع الزبائن أن إنفاقها يؤدي إلى إضافة قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين التكاليف التي تضيف قيمة والتكاليف التي لا تضيف قيمة.
- سلسلة القيمة يقصد بها أنشطة المؤسسة المتعاقبة والمتتالية التي تضيف منفعة أو فائدة (قيمة) للسلع والخدمات، إذ يجري ترتيب أنشطة المؤسسة في شكل سلسلة قيمة والمتمثلة في البحث والتطوير، التصميم، الإنتاج، التسويق، التوزيع وخدمة الزبائن.<sup>(3)</sup>
- مما سبق من التعريفات نستنتج أن سلسلة القيمة هي نموذج استراتيجي يعمل على تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة.

## 1-2) خصائص سلسلة القيمة :

تتميز تقنية تحليل سلسلة القيمة بالخصائص التالية:<sup>(4)</sup>

- طريقة عملية: المعرفة في القياس الكمي لعناصر تكلفة المنتج، للقيام بحساب عناصر قيمته، والاستعانة بأرقام لتقدير الجودة الاقتصادية للمنتج التي تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- تهدف لتحسين قيمة المنتج: تقدر قيمة المنتج وفقا للفرق بين ما يعينه المنتج للزبون والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه؛
- موجهة نحو النشاط: أي تقوم على أنشطة المنتج من خلال تحديد أنشطته وتقييمها، حيث يمر المنتج بمجموعة من الأنشطة التي تضيف له قيمة وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة؛
- إيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته: من خلال توفر معلومات عن رغبات واحتياجات الزبائن، ورفع عناصر هذه القيمة بحيث لا يرفع تكلفة المنتج؛

- توفير الأنشطة المطلوبة بأقل تكلفة: أي حصول الزبون على المنتج بسعر اقل من أسعار منتجات المنافسين.

### 3-1 أهداف سلسلة القيمة

هناك العديد من الأهداف لسلسلة القيمة منها: (5)

- إنتاج كميات من البضائع أو تقديم الخدمات عن طريق تكامل الأنشطة داخل المؤسسة وبالتعاون مع الأطراف الخارجية؛
- التركيز على زيادة مصلحة كل الأطراف العاملة عن طريق إدارة وربط أنشطة السلسلة الكلية من الموردين إلى الزبائن؛
- إن العمل ضمن السلسلة الصناعية يؤدي إلى تطوير سلاسل قيم تنافسية تحقق الحصول على نتائج إيجابية، عن طريق تعظيم قيمة المؤسسات المشتركة ضمن السلسلة الكلية؛
- إعداد منهج عمل مشترك للعمل مع الموردين والزبائن، مما يساعد في اتخاذ القرارات التي تساعد على انجاز الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج منتجات تحقق حاجات الزبون، وتحديد الجهات التي سيعمل معها بشكل متواصل عن طريق تنظيم عمليات ذات أنشطة فعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الأطراف المترابطة ضمن السلسلة الكلية.

### 4-1 مستويات تحليل سلسلة القيمة: يساعد تحليل سلسلة القيمة على خلق وتحقيق المزايا

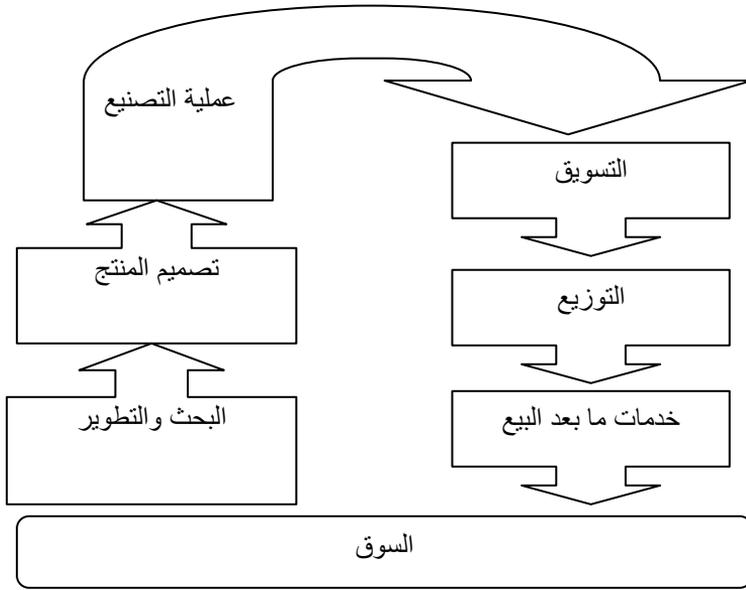
التنافسية، وتبويب هذه التحليلات على مستويين يمكن أن يشكل كل منهما إطار متكامل لسلسلة القيمة ويمثلان في (6)

#### 1-4-1 تحليل سلسلة القيمة على مستوى الصناعة : يعتمد تحليل سلسلة

القيمة على وجود سلسلة من العلاقات الخارجية المعقدة بين الأنشطة التي تنفذ ضمن إطار المؤسسة، إذ تصف سلسلة القيمة الروابط والعلاقات الخارجية مع الموردين والزبائن، وللاستفادة من تلك الروابط ينبغي تحديد أنشطة المؤسسة المعتمد عليها في

تحقيق الميزة التنافسية. إضافة إلى دراسة تكاليفها والقيمة التي يمكن أن يضيفها كل نشاط .

وتتضمن سلسلة القيمة على مستوى الصناعة مجموعتين من الأنشطة تمثل إحداها الأنشطة الرئيسة والأخرى تمثل الأنشطة الساندة لها وتبدأ الأنشطة الرئيسة بالبحث والتطوير وتنتهي بتقديم الخدمات كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (1) مخطط أنشطة سلسلة القيمة من إعداد الباحثين.

من خلال الشكل يتضح لنا أن سلسلة القيمة تساهم في دراسة وتحليل كل من الروابط الداخلية والخارجية التي تبدأ بأنشطة البحث عن منتجات جديدة تلي متطلبات الزبائن الحاليين والمرتبين، وتطوير المنتجات القائمة، واقتراح تصاميم للمنتجات تكون ذات مواصفات فريدة تساهم في جذب انتباه الزبائن وتكلفة تنافسية مقارنة بمنافسيها في الأسواق ويتطلب كل ذلك دراسة موجّهات التكلفة لكل نشاط.

- البحث والتطوير: وهي الأنشطة ذات العلاقة بتوليد الأفكار و العمليات التجريبية ذات الصلة بالمنتجات الجديدة والخدمات والعمليات التشغيلية ؛
  - تصميم المنتجات: وهي الأنشطة ذات الصلة بالتخطيط وهندسة العمليات واختيار المنتجات والعمليات؛
  - التصنيع ( الإنتاج): وتسمى هذه الأنشطة بالأحداث الداخلية وتتعلق بالإنتاج والنقل والتخزين والتنسيق والتجميع وكذلك تعرف بأنها العمليات التشغيلية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة؛
  - التسويق: وتتضمن أنشطة بيع المنتجات والخدمات للزبائن الحاليين والمتوقعين؛
  - خدمات ما بعد البيع وتمثل بأنشطة توفير الخدمات للزبائن.
- أما المجموعة الأخرى من أنشطة سلسلة القيمة للصناعة فهي الأنشطة الداعمة التي تدخل في إدارة أي نشاط أساسي وتمثل في المحاسبة، التمويل، إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- 1-4-2) تحليل سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة:** قدم بورتر نموذج سلسلة القيمة الداخلية ضمن مجموعتين من الأنشطة وهي الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة
- أ- الأنشطة الرئيسية: وتمثل في خمسة أنشطة هي:
    - أنشطة الإمدادات الداخلية وتتضمن تسلّم وتخزين وتحويل المدخلات إلى مخرجات كأنشطة تسلّم المواد الأولية وتخزينها، والرقابة على المخزون والمردودات التي يتم إرجاعها إلى الموردين؛
    - العمليات: وهي الأنشطة ذات الصلة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي كأنشطة التصنيع والتجميع والتعبئة وصيانة الآلات وفحص المنتجات؛
    - الإمدادات الخارجية وهي الأنشطة ذات العلاقة بتخزين المنتجات تامة الصنع وإيصالها للموزعين كأنشطة تخزين المنتجات تامة الصنع وإدارة الأوامر وتسليم المنتجات المصنعة؛

- أنشطة الخدمة: وهي الأنشطة التي تتعلق بتقديم الضمانات والصيانة للمنتجات وتجهيز الأجزاء وتعديل المنتجات.

أما الأنشطة الداعمة فهي الأنشطة التي تساهم في تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية من أجل خلق وتحقيق المزايا التنافسية وتمثل في :

- أنشطة البنى التحتية: وتتضمن أنشطة الإدارة والتخطيط والإجراءات القانونية والمحاسبية والتمويل والشؤون العامة وإدارة الجودة والإدارة العامة وكافة متطلبات أنشطة خلق القيمة المضافة لمساعدة المؤسسة باتجاه تحقيق خططها الإستراتيجية وأهدافها؛

- أنشطة إدارة الموارد البشرية: إن للعنصر البشري دورا مهما وفعالا في دعم وتحقيق خطة العمل الإستراتيجية الشاملة وأهدافها، وتتضمن التعاقد مع موظفين التدريب وتطوير قدرات الموظفين ونظم المكافآت والحوافز؛

- أنشطة التطوير التكنولوجي: وهي أنشطة مهمة في بيئة المنافسة، تعول على البحث والتطوير، وأتمة العمليات والتحسين المستمر، وتحسين تصميم المنتجات من أجل خفض التكاليف، وتطوير منتجات جديدة وزيادة التسهيلات وخدمة العملاء؛

- أنشطة المشتريات: وتتضمن الأنشطة التي تتعلق بتوفير الاحتياجات المطلوبة كافة وليس فقط المواد الأولية، إذ توصف على أنها أنشطة توفير المتطلبات المستخدمة في الأنشطة الرئيسية والداعمة، كالمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة، والمواد الاحتياطية، وكذلك تشمل اختيار الموردين والتفاوض بشأن العقود والتكامل مع الموردين ومتابعة الطلبات.

## 1) الجودة وتكاليف الجودة

لقد أعطى الدين الإسلامي الحنيف أهمية بالغة للعمل النافع، فأمرنا الله عز وجل بأن نتقن أعمالنا وأن نجود في عبادتنا، فالجودة والإتقان هي حقائق من الحقائق القرآنية، فينبغي منا نحن المسلمين أن نتقن أعمالنا، وأن نجود فيها ونحسنها فنحن أولى الناس بالاحتكام إلى مقاييس ومعايير الجودة.

إن تحقيق الجودة يتطلب التحكم بتكاليفها، فلقد أشارت أغلب الدراسات أن هناك نوع من التكاليف التي تتحملها المؤسسات تشكل نسبة من إجمالي التكاليف الكلية للمؤسسة ومن إجمالي إيرادات المبيعات يطلق عليها تكاليف الجودة.

## 2-1) مفهوم تكاليف الجودة وعناصرها

ارتبط مفهوم الجودة بتكاليفها منذ أن مثلت الجودة الرديئة استخدام غير أمثل للموارد والطاقات فضلا عن اليد العاملة والوقت، وترتب عليها تكاليف مرتفعة انعكست بآثار كبيرة عن الارتفاع في تكاليف الإنتاج والتكاليف الكلية للمؤسسة<sup>(7)</sup>، يعد جوران أول من اقترح مفهوم تكاليف الجودة في كتابه (تحكم الجودة)<sup>(8)</sup>، وقد ظهر الاهتمام بهذه التكاليف عام 1950 نتيجة التأثيرات السلبية المترتبة على تكاليف الجودة وضرورة تجنبها عن طريق التخلص من الجودة الرديئة<sup>(9)</sup>. عرف جوران تكاليف الجودة على أنها التكاليف الناشئة عن ضعف الجودة<sup>(10)</sup>، كما يرى أنها عبارة عن أسلوب محاسبي بصفته وسيلة توفر مبررا للإدارة من اجل الاستثمار في تحسين عملية الإنتاج والعمليات الأخرى المتعلقة بها، وتم تعريف تكاليف الجودة بأنها التكاليف المترتبة على منع ظهور واكتشاف وتصحيح العيوب أو الانحرافات وهذه التكاليف قد تشكل نسبة تتراوح بين 20%-40% من المبيعات وتساهم أيضا في خفض التكاليف الكلية المترتبة على عمليات إنتاج المنتج<sup>(11)</sup>، وقد أشار المعيار البريطاني BSI 6143 بأن تكاليف الجودة هي تكلفة ضمان الجودة وتوكيدها بالإضافة إلى الخسائر المتحققة في حالة عدم الحصول على الجودة<sup>(12)</sup>.

ومما سبق من التعريفات نستنتج أن تكاليف الجودة هي التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشافها وتصحيحها إن وجدت.

## 2-2) عناصر تكاليف الجودة:

كما ذكرنا سابقا فان تكاليف الجودة هي التكاليف التي تمنع الجودة المنخفضة وتقسم كما يلي: (قياس وتحليل تكلفة الجودة ص 8)<sup>(13)</sup>

2-2-1) تكاليف المنع: تعتبر تكاليف المنع من التكاليف التي تحتل الأسبقية، مقارنة بتكاليف الجودة الأخرى، حيث يعرفها Drury بأنها التكاليف المتحققة للمنع (الوقاية) من إنتاج منتجات لا تطابق المواصفات المحددة، في حين عرفه Horngren بأنها التكاليف التي تستهدف منع إنتاج المنتجات غير المطابقة للمواصفات، أما Juran فقد عرفها بأنها التكاليف الناتجة عن إبقاء تكاليف الفشل والتقييم أقل ما يمكن.

تتضمن هذه التكاليف تكاليف تخطيط الجودة، تكاليف جمع البيانات التي تخص الجودة، تكاليف البحث والتطوير للجودة، تكاليف التدريب، تكاليف تصميم المعدات والعملية الإنتاجية.

2-2-2) تكاليف التقييم: عرف Drury تكاليف التقييم بأنها التكاليف التي تحدث للتأكد من أن المواد والمنتجات تقابل معايير مطابقة للجودة، في حين عرفها Horngren بأنها التكاليف التي تحدث لاكتشاف أي من الوحدات المنتجة غير المطابقة للمواصفات.

أما البكري فعرفها بأنها تكلفة الأنشطة المتعلقة بالفحص والاختبار وغيرها من الأنشطة التي تهدف إلى اكتشاف المنتجات المعيبة أو الخدمات المعيبة للتأكد من التخلص من المعيب.

وتتضمن هذه التكاليف تكاليف الفحص والاختبار للمواد المشتراة، تكاليف الفحص والاختبار خلال عملية الإنتاج، تكاليف الفحص والاختبار النهائي، تكاليف معدات وأجهزة الفحص، تكاليف تحليل وإعداد تقارير الفحص والاختبار، تكاليف تصميم المعدات والعملية الإنتاجية.

2-2-3) تكاليف الفشل الداخلي: وتعرف على أنها التكاليف التي تحدث نتيجة اكتشاف وحدات معيبة قبل إرسالها و شحنها للزبون، وتعرف أيضا بأنها تلك التكاليف التي تنشأ نتيجة لإنتاج سلع وخدمات ذات جودة رديئة، والتي تم اكتشافها خلال العملية الإنتاجية داخل المصنع.

تتضمن هذه التكاليف تكاليف مخلفات الإنتاج، تكاليف العمل المعاد، تكاليف توقف العملية الإنتاجية تكاليف فشل العمل الإنتاجية.

2-2-4) تكاليف الفشل الخارجي: عرف Kaner تكاليف الفشل الخارجي بأنها التكاليف التي تظهر بعد أن تقوم المؤسسة بتجهيز المنتج للزبون، أما Horngren فقد عرفها بأنها التكاليف التي تحدث عند عدم مطابقة المنتج للمواصفات بعد شحنه للزبائن.

تتضمن تكاليف الفشل الخارجي تكاليف إصلاح الوحدات المعيبة خلال فترة الضمان، تكاليف الدعاوي القانونية المقدمة على منتجات المؤسسة مثل تكلفة الغرامات والعقوبات.

إضافة إلى هذا التصنيف لقد قام كل من krishnan, Feignbaum, Gryna, Giakatis ، بتمييز تكاليف الجودة إلى تكاليف ظاهرة وتكاليف خفية بغض النظر عن التصنيفات الأخرى. علما أن تكلفة الجودة الظاهرة هي تكلفة سهلة التحديد والقياس، مقارنة بالتكاليف الخفية التي تعتبر بأنها تكاليف صعبة التحديد والقياس، كما تعرض كريشنا إلى أنه يمكن تصور تكاليف الجودة الظاهرة والخفية كجبل جليدي يحتوي على تكاليف ذات مبالغ صغيرة يمكن ملاحظتها وهي الجزء الذي يطفو على السطح أما باقي التكاليف فهي تكاليف خفية و تتواجد تحت الماء<sup>(14)</sup>

### 2-3) علاقة سلسلة القيمة بإدارة تكاليف الجودة

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة مهمة للتحليل الاستراتيجي، تستخدمها إدارة المؤسسات لتشخيص مجالات زيادة المنفعة أو القيمة بالنسبة إلى الزبون وتخفيض تكاليف المنتجات خلال دورة حياتها، وهذا المدخل يركز على المنفعة أو القيمة التي يقدمها كل منتج من منتجات المؤسسة للزبائن، بما يلي رغبتهم وزيادة منفعتهم من تلك المنتجات، لضمان ولائهم وللمحافظة على حصة سوقية مرضية. فسلسلة القيمة تساعد على تشخيص وتحليل العوامل المسببة للتكاليف المتكبدة في الوظائف الرئيسية للمؤسسة، والأنشطة الفرعية المكونة لها، والعمليات داخل كل نشاط لتحديد مدى مساهمة كل عملية فيما تضيفه من قيمة للزبون وما يمكن تخفيضه من التكاليف ذات العلاقة، وأن هذه العملية تعد خطوة حاسمة في تطوير استراتيجيات المؤسسة في تشخيص الفرص من أجل تخفيض التكاليف وتقديم خدمة تنافسية.<sup>(15)</sup>

إن سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج، ابتداءً من مرحلة التفكير بتصنيع منتج معين، ومن ثم مرحلة الحصول على المواد الأولية، إلى مرحلة استخدام الزبون للمنتج، لذلك يتم تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الفرعية وكل جزء من أنشطة سلسلة القيمة يساهم بتحقيق القيمة الكلية المقدمة إلى الزبون، وكذلك يساهم بتحقيق جزء من الأرباح الكلية للمؤسسة، وعليه لا يمكن تجاهل العلاقة مع الزبائن لما لها من أثر بالغ، حيث يمكن استغلال هذه العلاقة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك عن طريق الاهتمام بتكاليف استخدام المنتج بعد شراء الزبون لمنتجات المؤسسة وهذا يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لمنتجات المؤسسة تتميز بأن تكاليف تشغيلها واستخدامها أقل من غيرها، وكذلك الأمر بالنسبة إلى العلاقة مع الموردين يمكن استغلال هذه العلاقات بشكل كفاء بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وذلك عن طريق استقرار المؤسسة على جدول الإنتاج وتقديمه إلى الموردين كي يتمكنوا من جدولة الإنتاج لديهم وتحقيق استغلال أمثل للتكاليف. كما يمكن استخدام الروابط بين أنشطة سلسلة القيمة التي تساعد في تخفيض التكاليف، عن طريق استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخاصة بتلك الأنشطة. (16)

يتوقف نجاح المؤسسة على قدرتها على خلق القيمة للزبون فيما تقدمه له من منتجات تشبع رغباته، وتحقيق طموحه. وتسلك المؤسسات في ذلك طريقين الأول إدارة الجودة الشاملة وتكالييفها وتحليل سلسلة القيمة إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تقوم على التحسين المستمر للجودة والحفض المستمر للتكاليف، ومن الأمور المهمة والجوهرية لتحقيق القيمة الأفضل للزبون هو إدارة سلسلة القيمة بطريقة علمية ومدروسة وذلك لغرض تصميم وتطوير وإنتاج وتسويق وتسليم المنتج للزبون. (17)

#### خاتمة

من خلال ما تقدم من البحث تم التوصل إلى أن سلسلة القيمة هي أداة مهمة للتحليل الاستراتيجي، تساعد على تحديد التكاليف غير المضيفة للقيمة واستبعادها، بدءاً بتصميم المنتج

وما ينجر عن هذه العملية من تكاليف التقييم والرقابة إلى غاية تقديم المنتج للزبون وما ينتج عن هذه المرحلة من تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، وهذا يمكن المؤسسة من تقديم منتجات بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف.

ومن بين من النتائج المتوصل إليها:

- تقديم المؤسسة لمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة يحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة ويحقق لها النمو والتفوق على المنافسين؛
- استخدام تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في دراسة الأنشطة المضيئة للقيمة وبالتالي تقديم العون لمعرفة التكاليف المسببة لها وتخفيضها أو تجنبها إن أمكن؛
- حسن إدارة تكاليف الجودة يعد سلاح استراتيجي يمكن المؤسسة من تعزيز وضعها التنافسي من خلال تلبية متطلبات الزبائن .

### التوصيات

- ضرورة اهتمام المؤسسات بأساليب ونماذج إدارة التكاليف من منظور استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية؛
- ضرورة وضع أسس لتطبيق لسلسلة القيمة؛
- ضرورة الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة، وبالمقابل خفض التكاليف الغير مضيئة للقيمة.
- الاهتمام بتحليل سلسلة القيمة كونها تحقق للمؤسسة هدفين أساسيين في آن واحد هما الجودة والتكلفة.

### المراجع

- 1- سعد جعفر إبراهيم الفلوجي، عبد الله علي مضحي، سعد حاتم محمد، سلسلة القيمة للأسمك بتقنية الأحواض الترابية والأقفاص العائمة لمحافظة بغداد، مجلة العلوم الزراعية العراقية، صادرة عن كلية الزراعة جامعة بغداد، العدد 5، 2016، ص 1266.
- 2- صالح إبراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض، مجلة تنمية الرافدين، صادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 97، 2010، ص 76.
- 3- أمل إبراهيم وناس راشد، فيحاء عبد الله يعقوب، دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين وظائف أنشطة سلسلة القيمة وأثره في تقويم الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، صادرة عن المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، الصادرة عن كلية الرافدين الجامعة للعلوم، بغداد، العدد 32، 2015، ص 40.
- 4- حسام أحمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2015، 37، ص 283 .
- 5- أمل إبراهيم وناس راشد، نفس المرجع ص 41.
- 6- عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 108، 2016، ص 242، ص 244.
- 7- فاطمة حاسم محمد، أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي- دراسة حالة شركة المشروبات الغازية -، مجلة العلوم الاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 20، 2008، العراق، ص 84.
- 8- الكسم، عبد الرحيم، محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 141

9- James R.Evans, " Production / Operation management Quality performance and value , west publishing company , New York, 5th ed., 1997, p 12.

- 10- الكسم عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 141 .
- 11- عدي صفاء الدين البطاط، علاقة تحليل تكاليف الجودة بتحسين العائد وخفض التكاليف، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، مجلة العلوم الاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 25، 2009، ص 87.
- 12- عدي صفاء الدين البطاط، نفس المرجع، ص 88
- 13- علي قاسم حسن العبيدي، قياس وتحليل كلف الجودة الشاملة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 29، 2011، ص 08، 10.

- 14- Marcus Thomasson , Johanna Wallin, Cost of Poor Quality; definition and development of a process, -based framework, w.w.w.publications.lib.chalmers.se, p17, 28/04/2017.
- 15- مهند هادي صلاح، منال جبار سرور، سلسلة القيمة كأحد أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية بهدف التخفيض، مجلة العلوم الاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 41، 2016، ص 241.
- 16- مهند هادي صلاح، منال جبار سرور، نفس المرجع، ص241.
- 17- مهند هادي صلاح، منال جبار سرور، نفس المرجع، ص242