

## دور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

نور ياسين مخلف

محمد عبد الواحد فليح

كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

NoorMaklef@gmail.com

Mohammed.hilf@aliraqia.edu.iq

## الخلاصة:

يهدف البحث إلى بيان مفهوم تقنية سلسلة القيمة وأهميتها ومميزاتها وادواتها وآلية عملها، من خلال أنشطة تصميم وتصنيع المنتج وما مدى تأثيره على الكلفة سواء سلباً أو إيجاباً، ان صناعة الأطراف الاصطناعية في السنوات الأخيرة أحد الصناعات المهمة في العراق، لا سيما مع استمرار اشتعال بؤر الصراعات المسلحة ووقوع التفجيرات الإرهابية، الا انها تعاني من ارتفاع كبير في التكاليف، فبالرغم من ارتفاع تكاليف الأطراف الاصطناعية إلا أنها قد لا تؤمن تصنيع إطراف ذات جودة عالية، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات، اهمها : ان استعمال تقنية سلسلة القيمة يساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق استراتيجياتها وتعمل على خفض التكاليف من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

**الكلمات المفتاحية:** سلسلة القيمة، ميزة تنافسية مستدامة.

## The role of the value chain in achieving sustainable competitive advantage

Noor yaseen makhlef

Mohammed abdlwahid

College of Administration and Economics - Iraqi University

## Abstract:

The research aims to explain the concept of value chain technology, its importance, advantages, tools and mechanism of work, through the activities of designing and manufacturing the product and the extent of its impact on the cost, whether negatively or positively. Armed forces and the occurrence of terrorist bombings, but it suffers from a significant increase in costs. Despite the high costs of prostheses, it may not secure the manufacture of high-quality limbs. Its strategies work to reduce costs by excluding activities that do not add value.

**Keywords:** value chain, sustainable competitive advantage.

## المقدمة

1- هل ان تقنية سلسلة القيمة تسهم في التغلب على المشكلات التي تعاني منها النظم التقليدية لمحاسبة الكلفة والادارية ؟

2- هل إن تقنية سلسلة القيمة يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في عينة البحث ؟

## 1-1-2 أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها، إذ أدى ظهور التقنيات الإدارية المعاصرة في التصنيع إلى إعادة التفكير لدى الوحدات الاقتصادية في عملياتها حول التفكير في كيفية تخفيض تكاليفها من خلال الاعتماد على تقنيات جديدة قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الوحدات هو تخفيض التكاليف، من خلال القضاء على الهدر بكافة أشكاله فضلاً عن ذلك استبعاد الأنشطة غير الضرورية التي تصاحب العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى إنتاج منتج بجودة عالية وكلفة منخفضة.

## 1-1-3 أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

تمتلك العقول المبدعة في جميع أنحاء العالم القدرة على تخيل الأشياء التي من شأنها أن تحدث ثورة في أي صناعة ، نتيجة التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة التصنيع المعاصرة، وما يصاحبها من تقدم تقني هائل في أساليب الإنتاج والتطورات التكنولوجية ذات التأثير الكبير على تصميم المنتجات وتكاليفها وتجهيزها بما ينعكس على حدة المنافسة بين الشركات الصناعية، ومن هذا المنطلق جاء التفكير بضرورة ادارة التكاليف من خلال استعمال تقنيات معاصرة تعمل على خفض التكاليف دون المساس بجودة المنتج او الخدمة المقدمة، ومنها تقنية سلسلة القيمة والتي زاد استعمالها بشكل كبير في السنوات الاخيرة، إذ تفتح تقنية سلسلة القيمة فرصاً جديدة للاقتصاد والمجتمع.

## 1- الجانب النظري

## 1-1 منهجية البحث

## 1-1-1 مشكلة البحث

يمكن صياغة التساؤلات على النحو الآتي :

اختلفت وجهات النظر حول ايجاد تعريف شامل يوضح سلسلة القيمة خلال سنوات، وقد حاول عدد من الباحثين تعريفها.

اذ تم تعريفها على انها "مجموعة من الأنشطة والخدمات اللازمة لجلب المنتجات أو الخدمات من الإنتاج إلى السوق النهائي" (Msolla,2020:5)

وعرفت ايضاً بأنها " بانها مجموعة الأنشطة المتسلسلة والتي تهدف الى زيادة القيمة المدركة للزيون بمنتجات او خدمات الوحدة الاقتصادية لضمان ولاءه لها وتحقيق ميزة تنافسية" (سعد وحسن,2019: 299)

وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف سلسلة القيمة "بأنها أحد تقنيات المحاسبة الإدارية لتحليل ودراسة سلسلة مترابطة من الأنشطة الضرورية لإنتاج السلع او الخدمات وصولاً إلى السوق النهائي، بدءً من نشاط البحث والتطوير ونشاط تصميم المنتج ونشاط العمليات والإنتاج والتسويق والتوزيع وصولاً الى تقديم الخدمات إلى الزبائن، بحيث تتفاعل هذه الأنشطة مع بعضها البعض مما يساعد على زيادة القيمة المضافة للزيون وخلق قيمة اكبر للوحدة الاقتصادية ما يحقق ميزة تنافسية لها".

#### 1-2-2 أنشطة سلسلة القيمة

تتكون سلسلة القيمة من ست أنشطة رئيسية هي كالآتي: (Horngren,et. al ,2012:6).

- 1- البحث والتطوير : وتتمثل في توليد وتجربة الافكار المرتبطة بمنتجات او خدمات او عمليات جديدة.
- 2- تصميم المنتجات : وتتعلق بالتخطيط التفصيلي وهندسة المنتجات والخدمات او العمليات.
- 3- الإنتاج : وتتم بالحصول على الموارد وتنسيقها وتجميعها لإنتاج المنتج او تأدية الخدمة.
- 4- التسويق :وتتمثل في ترويج وبيع المنتجات او الخدمات للزبائن.
- 5-التوزيع : وتتم بتسليم المنتجات او الخدمات للزبائن.
- 6-خدمات الزبائن : وترتكز على توفير الدعم للزبائن بعد عملية البيع.

#### 1-2-3 مزايا سلسلة القيمة

ومن أبرز مزايا سلسلة القيمة الآتي : (سرور،2018: 10)

1. بيان المرتكزات المعرفية لتقنية سلسلة القيمة.

2. بيان المرتكزات المعرفية للميزة التنافسية المستدامة

وكيفية تحقيقه بالاعتماد تقنية سلسلة القيمة.

3. تقديم تطبيق تقنية سلسلة القيمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المركز عينة البحث.

#### 1-1-4 فرضية البحث

بالاعتماد على عرض مشكلة البحث ولتحقيق اهدافه تم صياغة الفرضية الآتية :

" أن تطبيق تقنية سلسلة القيمة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة "

#### 1-1-5 منهج البحث

يعتمد هذا البحث على منهجين وهما :

1- المنهج الاستنباطي: متمثلاً بالاعتماد على المراجع والمصادر والدوريات والبحوث العربية منها والاجنبية ، فضلاً عن الاعتماد على شبكة الانترنت.

2- المنهج الاستقرائي: متمثلاً بعدة وسائل للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من مركز صدر القناة للطراف الإصطناعية والمساند الطبية لأنجاز هذا البحث واختبار فرضياته.

#### 1-2-1 المرتكزات المعرفية لتقنية سلسلة القيمة

سلسلة القيمة هي واحدة من أحدث الاتجاهات وأكثرها شيوعاً في عصرنا هذا، وان مفهوم القيمة في سلسلة القيمة متعدد الأوجه ومعقد. غالباً ما تهدف الشركات التي تتعهد بممارسات إدارة سلسلة القيمة بجدية في مؤسساتها إلى تحسين أدائها من حيث ، على سبيل المثال ، أرباح أعلى ، واستجابة أفضل للسوق ، وميزة تنافسية طويلة الأجل والى الان لا توجد أي طرق محددة لإضافة قيمة في السلع أو الخدمات ولكنها أكدت على الطرق التي تقلل التكلفة والوقت دون المساس بجودة المنتجات بطرق كفوءة وفعالة.

#### 1-2-1 مفهوم سلسلة القيمة

القيمة هي تحقيق الفائدة للمستفيد وللمستخدم، يمكن النظر إلى القيمة على أنها دالة للجودة والخدمة والتكلفة، والغرض الأساسي من الدراسات القيمة هو تحسين القيمة والذي يعني الحصول على جودة أعلى بأقل تكاليف ممكنة، وإن البعض يخلط بين معنى القيمة ومعنى الثمن أو التكلفة، وغالباً ما يتم قياس القيمة على أساس التكلفة فقط مع أن ارتفاع التكلفة لا يعني بالضرورة رفع القيمة. (Almquist et al.,2016:4)

المصطلح فيما بعد وليتسع تناوله ، وقد لفت الانظار الى عرضه ذات الباحث عام 1985 وقد اولى هذا الباحث المزيد من الاهمية لهذا المصطلح لإيمانه المطلق بأهميته في تحقيق النجاح المنشود للمنظمات الساعية الى التفوق (Harvey,1997:55) وقد تناول العديد من الباحثين وذوي الاختصاص مفهوم الميزة التنافسية الا اننا نرى بان الانطلاق من وجهة نظر (porter,1989 :17) ، تعد محاولة جادة لتوضيح مضامين هذا الموضوع باعتباره قد وجه نحوه العديد الدراسات والابحاث باتجاه هذا الموضوع اذ يصف الميزة التنافسية بانها اداة بيد المنظمات تبرز بمجرد توصلها الى اكتشاف او اعتماد طرق واساليب جديدة أكثر فاعلية من منافسها في ذات القطاع، وعلى وجه التحديد عندما تتمكن من تجسيد وتطبيق هذا الاكتشاف ميدانيا بتفوق ونزى بان porter يشير الى الى تحقيق الابداع بمفهومه الشامل والواسع يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها وادامتها باعتبارها العنصر الالهم في استمرار المنظمة في التفوق وليس النجاح فحسب، وان الميزة التنافسية كتعبير عن امتلاك المنظمة ميزة متفردة عن الاخرين بما يمكن من تفوقها وتميزها عن منافسها وبشكل افضل اذ ينظر الى الميزة التنافسية كونها تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق التفوق على منافسها عبر تقديم قيمة افضل للزبون ومن خلال طرق عديدة يمكنها التفوق على منافسها كالسعر المناسب والجودة العالية وتحديد واختراق اسواق جديدة فضلاً عن الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن المتغيرة.

## 2-2-2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تحديد اهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي :

( النعيمي، ٢٠١٨، ٦٠ )

- 1- تكون اهمية الميزة التنافسية المستدامة في ما تقدمه من منفعة التي تحققها تلك الميزة التي يصب على المنافسين تقليدها مما يجعل تلك المزايا مغروسة في مهارات وموارد الثقافة المنظمة. 2- أنها معيار للمنظمات الناجحة التي تميزها من خلال امتلاكها لخصائص فريدة تعد عاملاً مهماً وأساسياً في عمل المنظمات المختلفة .
- 3 - تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال.
- 4 - تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمات لاكتساب موقع كبير في السوق من خلال الحصول على منفعة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم مبيعاتهم .

- 1- تحسين الموقف التنافسي للشركات، ومن ثمَّ دعم القدرة التنافسية في السوق المحلية والعالمية.
- 2- إتاحة الفرصة للإدارة في تحليل مجتمعات الكلفة ومسبباتها، مما يمكنها من تخفيض آثارها في الشركة.
- 3- تحديد مجموعات جديدة من موجبات الكلفة نتيجة التقسيم الجديد لأنشطة الشركة مما يسهم ذلك في إمكانية تطبيق تقنية التكاليف على أساس الأنشطة
- 4- التركيز على تخفيض التكاليف وإيجاد الطرائق لتحسين العوائد من سلسلة القيمة.
- 5- يساعد على رفع الأداء والتعرف على الفرص التي تسهم في تطوير العمل.

## 1-3 تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد على تقنية سلسلة القيمة

في ظل التطور السريع في بيئة الأعمال تحتاج الوحدات الاقتصادية إلى سرعة التكيف مع التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة بها وإلى عدم تجاهل ردود أفعال مناصبها لذلك ينبغي عليها وضع استراتيجيات للدعم قدرتها من أجل المحافظة على موقعها السوقي لأطول مدة ممكنة ، ويسبب ظهور الأنظمة الإنتاجية المعاصرة التي تعتمد الأتمتة بدرجة كبيرة ، اذ تعد تقنية سلسلة القيمة واحدة من اهم دعائم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ان تطبيق تقنيات ديناميكية تفاعلية تدمج متطلبات أصحاب المصالح في استراتيجية الوحدة الاقتصادية لتحقيق قيمة مضافة مستدامة، لتواكب متطلبات بيئة الأعمال والتي تتسم بالتحديات وشدة المنافسة، ومن أهم هذه التقنيات سلسلة القيمة حيث يتم استخدامها في البداية لقياس وتقييم الأداء من منظور استراتيجي شامل، ثم بعد ذلك تعتبر بمثابة موجه ومحرك للأداء المستدام المستقبلي، كما يوصي الباحثان باستخدام تقنية التصنيع الإضافي كأداة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وضرورة استخدام أدوات منهجية علمية استراتيجية للتحويل من نظم التقليدية، وما سيكون لهذا الاستخدام المتكامل من أثر أكثر نفعا على الأداء الاستراتيجي المستدام.

## 2-2-1 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يرجع الباحثون البدايات الأولى لظهور مفهوم الميزة التنافسية كمصطلح الى نهاية اربعينات القرن الماضي اذ عرضه (Chambrin) عام 1939 ، وفي عام(1959) تناوله (Selznik) عندما ربط بين الميزة بالقدرة ، ليتوالى استخدام

## 2-2-3 إثبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطبيق تقنية سلسلة القيمة

ويمكن توضيح العلاقة بين أنشطة سلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة من خلال ما يأتي: (الغرابوي وآخرون، 2021: 38-39)

أ- البحث والتطوير : ويبرز دور البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات من خلال ابتكار المنتجات فضلا عن ايجاد تقنيات لازمة تقلل من كلفة المنتجات وايضا فان البحث والتطوير هو مجموعة مبادئ واختيارات لازمة لمساعدة المهندسين في تصميم منتجات وتقنيات وبالتالي فان التطوير واختيار تلك المنتجات على طول فترة حياة الشركة يصبح نمط عمل تسير عليه الشركة.

ب- التصميم ان دور التصميم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تصميم المنظمات لمنتجات امنه ويحقق التصميم ميزة للمنظمات من خلال الطلب عليها وكذلك أثرها على صحة الانسان من ناحية والبيئة من ناحية اخرى وبالتالي يخلق سمعة طيبة للمنظمات وتقديمها كعضو نافع في المجتمع.

ج- التصنيع : ان استخدام مواد اولية اقل وذات جودة عالية وكذلك توجيه العمال للحفاظ على البيئة يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمات وذلك لامتلاكها لعمليات تصنيفية امنة وصديقة للبيئة وايضا غير مضره بصحة الانسان فضلاً عن الانخفاض الحاصل في التكاليف.

د- التسويق : يلعب التسويق دورا مهما في جذب الزبائن اعلانات تجارية ويزيد من الطلب على منتجات تلك المنظمات وبالتالي زيادة اجمالي مبيعاتها الى جانب زيادة الحصة السوقية للمنظمة فينعكس ايجابيا على سمعتها ومكانتها في السوق.

## 2-الجانب العملي

### 2-1 نبذة تعريفية عن المركز عينة البحث

يُعد مركز صدر القناة للأطراف الصناعية والمساند مركز متخصص لصناعة الاطراف الاصطناعية والمساند الطبية بأنواعها، فضلاً عن تقديم خدمات العلاج الطبيعي، وهو إحدى تشكيلات وزارة الصحة التابعة الى دائرة صحة بغداد/ الرصافة، وأول و أكبر مركز على مستوى القطر متخصص بصناعة الأطراف الصناعية والمساند الطبية على مستوى العراق، حيث يتم فيه صناعة الاطراف الاصطناعية بنوعيتها العليا والسفلى إضافة الى المساند التقييمية وتجهيزها وتقديمها

مجاناً لمستحقيها، ويستقبل المركز المراجعين من العاصمة والمحافظات الاخرى، خاصة فاقدى الاطراف والمتضررين من عده اسباب منها حوادث الأرهااب والتفجيرات وداء السكري والتشوهات الخلقية.

### 2-1-1 مبررات الأختيار

وقع الأختيار على مركز صدر القناة للأطراف الصناعية والمساند الطبية ليكون عينة البحث، وذلك للأسباب الآتية :-

1- تعد صناعة الأطراف الصناعية والأجهزة التقييمية أو البديلة في السنوات الأخيرة أحد الصناعات المهمة في العراق، لا سيما مع استمرار اشتعال بؤر الصراعات المسلحة ووقوع التفجيرات الإرهابية.

2- ارتفاع تكاليف الاطراف الصناعية، وترجع أهم اسباب ارتفاع تكاليفها الى ارتفاع كلفة شراء المواد الأولية التي تدخل في صناعة الأطراف ووجود تعقيدات في تأمينها.

3- أن تصنيع الأطراف الصناعية يتطلب جهداً ووقتاً كبيران لكي يتناسب المنتج مع متطلبات الزبون من حيث القياسات و الراحة في الاستخدام، فبالرغم من ارتفاع تكاليف المواد الداخلة في تصنيع الاطراف الاصطناعية الا انها قد لا تؤمن تصنيع إطراف ذات جودة عالية.

فيما تم اختيار الطرف الصناعي السفلي فوق مفصل الركبة (AK)، وذلك للأسباب الآتية :

1- فقدان الأطراف السفلية يعد من الحالات الأكثر وروداً في المركز و الأكثر اقبالاً من قبل المراجعين.

2- استمرار عملية الأنتاج أبتداء من المواد الأولية اللازمة في الأنتاج حتى الوصول الى المنتج النهائي، بالإضافة لتوافر البيانات اللازمة.

3- الأهمية الكلفوية والبيعية للمنتج قياساً بمنتجات الاطراف الأخرى.

### 2-1-2 الطرف الإصطناعي فوق الركبة (AK)

تتكون الأطراف الاصطناعية فوق الركبة كما في الشكل (3) عادةً من أربعة مكونات رئيسية ، وهي كالاتي:

(1) **القلب (Socket):** هو الجزء الأكثر أهمية في الطرف الاصطناعي إذ هو الذي يحدد درجة نجاح الطرف، فهو الوسيط بين المريض والطرف الإصطناعي، بالإضافة الى انه الجزء الذي يتم تصنيعه في المركز خلاف بقية الاجزاء الاخرى.

تمثل تكاليف الاجور نسبة كبيرة من أجمالي عنصر كلفة الطرف الصناعي فوق الركبة بالمقارنة مع بقية العناصر وكانت سبب لأرتفاع كلفة المنتج، أن عدد الموظفين في المصنع بلغ (36) موظف توزعت بين (5) أقسام وبلغ إجمالي الإيجور في الشهر الواحد بلغت (25,378,922) ديناراً، قد اعتمد الباحثان الأيجور الشهرية لوجود طلب كبير على الاطراف الصناعية فوق مفصل الركبة بلغ (22) طلباً ولشهر تموز والتي انجز منها (12) طلب فقط، ولو تم اعتماد الاجور السنوية والتي بلغت (304,547,064) ديناراً في حساب كلفة الطرف الاصطناعي لكانت كبيرة جداً وأدت الى تشوية كلفة الطرف.

#### 2-2-3 التكاليف غير المباشرة

تشمل التكاليف غير المباشرة (مواد غير مباشرة، و أجور غير مباشرة، و التكاليف التي تصرف على أقسام خدمات الإنتاج أي الاقسام التي تقدم خدماتها لجميع المنتجات والتي تخص اكثر من منتج ويصعب ربطها وتخصيصها مباشرة على الوحدة الواحدة)، مقدار التكاليف غير المباشرة والبالغة (10,717,339) ديناراً، وتعد هي الجزء الاكبر من عملية تصنيع الطرف ويرجع السبب لزيادة الاجور غير المباشرة، إضافة لوجود العديد من المكائن المستعملة لعملية التصنيع.

#### 2-2-4 التكاليف الإدارية

تشمل التكاليف الادارية اجور المناصب الادارية لشهر تموز لسنة (2021)، أن عدد الاداريين (6) موظفين، ومجموع التكاليف الإدارية لمنتج طرف صناعي فوق مفصل الركبة لشهر تموز بلغت (6,921,853) ديناراً ، بالإضافة لعدم وجود تكاليف تسويقية لمركز صدر القناة .

يتم حساب كلفة الوحدة الواحدة من منتج طرف صناعي فوق مفصل الركبة وذلك بالأعتماد على البيانات السابقة وحسب الجدول الآتي :

الجدول (1) قائمة التكاليف لمنتج الطرف الصناعي تحت مفصل الركبة لشهر تموز عام (2021)

ت	التكاليف	الطرف الصناعي فوق مفصل الركبة
1	كلفة المواد المباشرة <sup>(1)</sup>	82,721,115
2	كلفة الأيجور المباشرة	25,378,922
3	التكاليف الصناعية غير المباشرة	10,717,339
4	التكاليف الإدارية	6,921,853
5	كلفة التلف	10,402,751

(1)  $(5,514,740.54 \cong 5,514,741) * 15$  وحدة منتجة

6	المجموع	136,141,980
7	÷ عدد الوحدات المنتجة	15
8	كلفة الوحدة الواحدة <sup>(2)</sup>	9,076,132

وبالاعتماد على المعطيات السابقة، وفي ضوء المعلومات الخاصة بالمركز تم حساب كلفة الطرف الصناعي فوق مفصل الركبة وقد تبين أن كلفته مرتفعة جداً إذ بلغت (9,076,132) دينار .

### 2-3-2 قائمة التكاليف بموجب تقنية سلسلة القيمة

لإعداد قائمة التكاليف بموجب تقنية سلسلة القيمة تم تحديد تكاليف الطرف الإصطناعي لشهر تموز لسنة (2021).

### 2-3-2-1 كلفة المواد الداخلة في إنتاج الطرف الإصطناعي فوق الركبة

كلفة المواد المباشرة لمنتج طرف إصطناعي فوق الركبة بعد بموجب تقنية سلسلة القيمة بلغت (259,255) ديناراً .

### 2-3-2-2 الأجر المباشرة بموجب التصنيع الإضافي

ان حساب متوسط أجر شهري للمصمم حوالي (1,104,850) دينار وتكاليف أجور التقني تبلغ (545,017) ديناراً، أجر الأنشطة التابعة لمرحلة الإنتاج (660,000) دينار، أما أجر التأهيل فتبلغ (836,396) ديناراً، أجر موظف المسح الضوئي (465,500) دينار، و أخيراً أجر التنظيف تبلغ (330,000) دينار، أي: تبلغ كلفة الأجر الشهرية بموجب تقنية سلسلة القيمة لشهر تموز (4,954,417) ديناراً، وسيتم اعتماد الأجر المباشرة الشهرية؛ لأن الأجر المباشرة في حالة اعتماد الأجر السنوية ستكون مظلمة بسبب إرتفاع كلفة عنصر الأجر المباشرة.

### 2-3-2-3 التكاليف الصناعية غير المباشرة بموجب تقنية سلسلة القيمة

بلغت التكاليف الصناعية غير المباشرة لعام (2021) لشهر تموز (4,631,446) ديناراً .

### 2-3-2-4 التكاليف الإدارية بموجب تقنية سلسلة القيمة

إن التكاليف الإدارية لمنتج طرف إصطناعي بلغت (6,921,853) ديناراً بموجب التصنيع التقليدي وبموجب تقنية سلسلة القيمة ، وذلك لعدم تأثر هذه التكاليف بشكل مباشر تقنية سلسلة القيمة ، أما عدد الوحدات المنتجة لمنتج طرف إصطناعي فوق الركبة بلغت (22) طرفاً إصطناعياً وفقاً لطبقيات شهر تموز (2021) .

الجدول (2) كلفة الوحدة الواحدة من منتج طرف إصطناعي فوق الركبة بموجب تقنية سلسلة القيمة

ت	التكاليف	الطرف الصناعي فوق مفصل الركبة
1	كلفة المواد المباشرة <sup>(1)</sup>	5,703,610
2	كلفة الأجر المباشرة	3,941,763
3	التكاليف الصناعية غير المباشرة	4,631,446
4	التكاليف الإدارية	6,921,853
5	المجموع	21,198,672
6	÷ عدد الوحدات المنتجة	22
7	كلفة الوحدة الواحدة	963,576

<sup>(2)</sup> 7,279,666.6 ≅ 7,279,667

<sup>(1)</sup> 259,255 \* 22 وحده



1. سرور، منار جبار، (2018)، استعمال تقنية تحليل سلسلة القيمة لتخفيض كلف الفشل وتحسين جودة المنتجات، (محاضرة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد)
2. سعد، سلمى منصور، حسن ، علاء عبدالحسن، (2019)، تقنية سلسلة القيمة ودورها في تخفيض تكلفة المنتج / دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات - مصنع الميكانيك، (الجامعة المستنصرية- كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد / السنة - 42 العدد 122 / 2).
3. الغريابي، حازم عبد العزيز واخرون. (2021). اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة اور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 16(خاص)، 32-42
4. النعيمي، حارث حسين علي، (2018)، تأثير تجربة الزبون في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة: بحث تحليلي لعينة من العاملين في شركة كورك للهاتف النقال. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12، 13-28

#### المصادر الاجنبية

1. Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The elements of value. Harvard business review, 94(9), 47-53.
2. Evans, N. G. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. Tourism Management Perspectives, 18, 14-25.
3. Harvey, M., Speier, C., & Novicevic, M. M. (1997). The role of inpatriation in global staffing. International Journal of Human Resource Management, 10(3), 459-47
4. Horngren, C., Harrison, W., Oliver, S., Best, P., Fraser, D., Tan, R., & Willett, R. (2012). Accounting. Pearson Higher Education AU
5. Msolla, p. a.(2020) honey value chain development in ruvuma region, (tanzania-master thesis for sokoine university of agriculture.)
6. Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy (pp. 234-255).Macmi
7. Ilan Education UK

يتضح من الجدول أعلاه إن كلفة الوحدة الواحدة من الطرف الاصطناعي فوق الركبة بلغ بموجب تقنية سلسلة القيمة (963,576) دينار والتي تعد كلفة منخفضة جداً مقارنة بتكاليف التصنيع التقليدي، إذ يبلغ الفرق بينهما (8,136,007) دينار (963,576 - 9,099,583) والذي يرجع إلى الانخفاض الكبير الحاصل في المواد والأجور والتكاليف الصناعية غير المباشرة من حيث التكاليف والعدد.

### 3- الاستنتاجات والتوصيات

#### 3-1 الاستنتاجات

1- نتيجة للتطورات في البيئة الصناعية الحديثة وما نتج عنها من المنافسة الشديدة والتغير والتقدم بطرق الإنتاج والانفتاح في الاسواق والعولمة، أصبحت نظم التكاليف التقليدية عاجزة عن تقديم المعلومات المناسبة للإدارة كما انها أصبحت غير كفؤة بمجال خفض التكاليف.

2- ان استعمال تقنية سلسلة القيمة يساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق استراتيجياتها وتعمل على خفض التكاليف من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة .

3- بلغت تكاليف المواد من الإنتاج المعاب عند نسبة فشل (4%) لمركز صدر القناة خلال شهر تموز لسنة (2021) (1,378,685) دينار ، إذ ان استعمال تقنية سلسلة القيمة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل كبير إضافه إلى تقليل نسبة المعاب او انعدامه .

#### 3-2 التوصيات

1- إقامة دورات تدريبية بين الموظفين بشكل مستمر وذلك لنشر مفهوم تقنية سلسلة القيمة بين الأفراد العاملين في المركز، والمتابعة المستمرة للتخلص من أنواع الهدر في جميع المستويات .

2- الالتزام التام بأوقات العمل المحددة للعملية الإنتاج والسعي لحذف الاوقات التي لا تضيف قيمة وذلك تجنباً لحدوث هدر في الموارد مما يؤثر سلبياً على أداء المركز .

3- بعد أن تم حساب تكاليف الأجزاء التي يتم شراءها، تبين أن كلفة التصنيع من خلال تقنية سلسلة القيمة توفر تكاليف أكثر بكثير من شراءها، مع التقليل من وقت وصول المواد للمركز والحد من شراء المواد ذات الأسعار المرتفعة .

#### المصادر

#### المصادر العربية