



لقاء العمل السنوى الخامس
موضوع الحوار
الرؤية المستقبلية لمنظومة العمل الوطنى
الإطار الفكرى - وبرامج التنفيذ
١٦ - ١٧ يناير ١٩٩٦

إدارة التكلفة والإنتاجية من منظور إستراتيجى

لقد أدى التنافس العالمى المقرون بالتطورات السريعة والمتلاحقة فى مجال الابتكارات والإبداعات التكنولوجية إلى قيام المنشآت المختلفة بالبحث فى كافة مجالات التخطيط والتطوير عن أفضل السبل والأساليب وأقلها تكلفة للقيام بوظائفها المتعددة خصوصا فى الأجل الطويل. ولكى تستطيع هذه المنشآت خفض تكاليفها - دون التضحية بجودة منتجاتها - واكتساب مكانة تنافسية متقدمة، فإنها تحاول الأخذ بالتكنولوجيا الحديثة والتوجه إلى تبلى بعض المداخل أو الانظمة التى تمكنها من القضاء على جميع نواحي الإسراف والضياع فى شتى الأنشطة والمجالات مع التحسين المستمر لكيفية أداء العمليات المختلفة اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة وبأكبر كفاءة ممكنة وذلك حتى يمكنها الصمود ومواجهة تلك المنافسة العاتية من حولها.

ويعد الربط بين العمليات بالاستراتيجية الإنتاجية من أدق حلقات الوظيفة الإدارية وأخطرها تأثيرا على تحقيق تحسين الكفاءة الإنتاجية كهدف تشغيلى يتعلق بإدارة العمليات فى المنشآت الاقتصادية هذا بالإضافة إلى نجاح التطوير التكنولوجى كنشاط استراتيجى يهدف إلى تحقيق التوظيف الأمثل للتكنولوجيا وتشجيع تطويرها بالابتكار والبحوث والتطوير.

ومما لا شك فيه أن الإدارة الناجحة فى اقتصاد السوق هى الإدارة التى تهتم بتحديد أفضل وسيلة مع سوق المنتج، من خلال صياغة واختيار ومراقبة أداء الاستراتيجية الملائمة لزيادة سوق المنتج وتنمية حصتها من هذه السوق فى مواجهة منافسيها، حيث أن نجاح الإدارة فى هذا المجال سوف يكون له آثار جانبية على ربحية المنشأة وعائد الاستثمار فى أصولها، وجذب مزيد من الاستثمارات.

ولقد ترتب على التطورات المعاصرة فى تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المقرونة بالارتفاع فى درجة المنافسة فيما بين المنشآت المختلفة فى المجال الإنتاجى أن ظهرت الحاجة الماسة إلى تطوير أنظمة المحاسبة الإدارية والتكاليف ليس بهدف إعداد تقارير تكاليف أكثر دقة فحسب وإنما لتحقيق أهداف أخرى من أهمها توفير المعلومات المالية لدعم القرارات فى ظل البنية التنافسية بالارتكاز على الأدوات الجيدة التى تركز عليها إدارة التكلفة الاستراتيجية.

وتعد منظومة إدارة التكلفة من منظور استراتيجى توجه إدارى ومحاسبى لدعم القرارات بصفة عامة والقرارات الاستراتيجية بصفة خاصة فى ظل التطورات السريعة فى نظم التصنيع والتى ترتب عليها حدوث العديد من التغيرات المستحدثة فى خصائص التشغيل ومن ثم حدوث تغيرات هامة فى كل من هيكل التكلفة والخصص النسبية لعناصر التكاليف. ومن أهم هذه التطورات:

Full Manufacturing

* الآلية الذاتية للإنتاج

Automation

Flexible Manufacturing

* نظم التصنيع المرنة

Continuous Technological Change

* التغيرات التكنولوجية المستمرة

Just - In - Time And Total Quality Control * الإنتاج فى الموعد المحدد والرقابة الشاملة للجودة

وقد ترتب على التقدم فى بيئة التصنيع، إلى ظهور العديد من نظم التصنيع الحديثة، حيث تغيرت أساليب الإنتاج، فاعتمدت على التقنية الصناعية المتقدمة Advanced Manufactured (AMT) Technology التى تستطيع القيام بالعملية الإنتاجية تلقائيا بدون تدخل العنصر البشري.

وفى إطار تطور مجال العمليات الصناعية يتم استخدام كل من نظام التصميم بمساعدة الحاسب الألى Computer - Aided Design (CAD)، ونظام تخطيط الاحتياجات من المواد Material (MRP) Requirements Planning، ونظام تخطيط الاحتياجات من الموارد (MRP) II، ونظام الإنتاج المرن Flexible Manufacturing (FMS)، الذى يتفرع منه نظام التصنيع المكامل باستخدام الحاسب الألى Computer Integrated Manufacturing ونظم الإنتاج فى الموعد المحدد Just In Time، والرقابة الذاتية التى تركز على تطبيق مفهوم الرقابة الشاملة للجودة "TQC" إلى رقابة الوحدات المعيبة تلقائيا، والاهتمام بالعاملين Employee Involvement... الخ.

وقد صاحب التقدم التكنولوجى فى أساليب الإنتاج تغير واضح فى مفاهيم إدارة وتخطيط الإنتاج، حيث زاد تركيز الإدارة على كل من:

* خفض المخزون.

* زيادة الجودة.

* تبسيط الأنشطة.

وترتبط هذه التطورات ببعضها البعض بدرجات متفاوتة من التكامل حيث ترتب عنها آثار مباشرة وهامة على الأفكار والأساليب التى تكون ما يمكن أن نطلق عليه منظومة إدارة التكلفة والإنتاجية التى توفر معلومات ملائمة لدعم القرارات فى ظل التغيرات العالمية الجديدة التى تتصف بالمنفاسة وديناميكية التغير.

ويتبلور الهدف العام من هذه الورقة فى بيان أهمية الربط بين إدارة التكلفة والإنتاجية من المنظور الاستراتيجى وذلك من خلال منظومة متكاملة الأركان تركز على قاعدة تكنولوجية وعلى الابتكار والتجديد ومشاركة قوة العمل وذلك كمنطلق للتحسين المستمر للميزة التنافسية ودعم القدرة التنافسية للمشآت الاقتصادية.

وتحقيقا للهدف من هذه الورقة سوف نستعرض المحاور التالية:

أولا: الملامح الأساسية للنظام العالمى الجديد.

ثانيا: الميزة التنافسية المتواصلة ركيزة أساسية نحو التفكير الاستراتيجي.

ثالثا: إدارة التكلفة من منظور استراتيجي كمنطلق لدعم الميزة التنافسية.

رابعا: منظومة مقترحة للربط بين إدارة الإنتاجية والتغيير كمدخل للتحسين المستمر للميزة التنافسية فى ظل التحديات المعاصرة.

وفيما يلى نتناول هذه المحاور بشكل تفصيلي:

أولا: الملامح الأساسية للنظام العالمى الجديد:

إن التحولات العميقة فى العلاقات الدولية منذ بداية عقد التسعينيات قد خلقت شعورا عاما قويا لدى الكثير من الباحثين بأن النظام العالمى الجديد أضحى الآن على أعتاب مرحلة جديدة تكاد تختلف من حيث خصائصها وسماتها العامة عن تلك المراحل التى تتطور خلالها هذا العام النظام طيلة الفترة الممتدة من عام ١٩٤٥ وحتى منتصف الثمانينيات على وجه التقريب.

ومن أهم الملامح المميزة للنظام العالمى الجديد فى تطوره الراهن: (١)

١ - الثورة الهائلة فى تكنولوجيا المعلومات والتى تتمثل فى وسائل الاتصال ونقل المعلومات وسرعة تدواولها عبر الدول.

٢ - الثورة العلمية والتكنولوجية والتى تعتمد على نتائج العقل البشرى وعلى حصيلة الخبرة والمعرفة التقنية. ومن المتوقع أن يشهد العالم تعمقا مكثفا للثورة العلمية والتكنولوجية فى جوانبها المتعددة وعلى الأخص فيما يتصل بالمعلوماتية Informatiques وتخليق المواد أو استنباط مواد جديدة وخاص فى مجال الغذاء، هذا بالإضافة إلى استهدام الآلية الذاتية (الأوتوماتيكية) فى نظم الإنتاج.

٣ - الاعتماد الدولى المتبادل International Interdependence أو التقسيم الدولى الجديد للعمل The New International Division Of Labour خاصة بعد التزايد الملحوظ فى أعداد وأنواع المنشآت متعددة الجنسية Multi - National Coration، وبالأحرى المنشآت دولية النشاط والتى تمتد بأنشطتها إلى ما وراء الحدود السياسية للدول. وقد ظهر ذلك واضحا فى طبيعة المنتج الصناعى حيث لم يعد فى إمكان دولة واحدة - مهما كانت قدرتها الذاتية - أن تستقل بمفردها بصنع ذها المنتج وإنما أصبح من الشائع اليوم أن نجد العديد من المنتجات الصناعية يتم تجميع مكوناتها فى أكثر من دولة بحيث تقوم كل واحدة منها بالتركيز على/ أو بالتخصص فى صنع أحد هذه المكونات فقط

وقد رتبت الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصرة نتائج عديدة تمثلت فى إنهاء حاجز المسافات بين الدول والقارات مع ما يعنيه ذلك من تزايد إمكانيات التأثير والتأثر المتبادلين وإيجاد نوع جديد من التقسيم الدولى للعمل الذى يتم بمقتضاه توزيع العملية الإنتاجية الصناعية بين أكثر من دولة حيث يتم تصنيع مكونات أى منتج نهائى فى أكثر من مكان واحد. كذلك فإن من المشاهد اليوم أن هذه الثورة العلمية والتكنولوجية وما ارتبط بها من تقسيم جديد للعمل الدولى قد غيرت كثيرا من موازين القوة الاقتصادية وطرحت معايير جديدة لهذه القوة، وقد وصفها البعض بحق «بالميزة التنافسية للأمم فى التسعينيات».

٤ - السمة العالمية أو الكونية Global للمشكلات الدولية الراهنة. أى أن المشكلات والقضايا التى يواجهها النظام العالمى الجديد أصبحت ذات طابع دولى ولم تعد مشكلات محلية أو حتى إقليمية. وعلى سبيل المثال فإن مشكلة تلوث البيئة والتى أضحت تمثل تهديدا للاستقرار فى العالم من المشاكل التى تستدعى جهودا دولية مشتركة لمواجهتها من أجل وقف الإعتدال على هذه البيئة.

٥ - التطور نحو المزيد من التكتلات الاقتصادية العملاقة وزيادة حدة المنافسة. حيث يشهد العالم الآن إتجاها واضحا وقويا يدفع فى طريق التكامل الاقتصادى وإيجاد الأسواق الكبيرة. والواقع أن هذا الإتجاه العالمى نحو التكتل أو التكامل الإقليمي، إنما يفسر فى جانب منه فى ضوء طبيعة القضايا والمشكلات التى أصبحت تواجه العالم المعاصر والتى تتجاوز أثارها ونتائجها الحدود السياسية للدول فرادى.

ومما لا شك فيه أن ما يشهده العالم الآن من حرية التجارة الدولية وإنفتاح فى الأسواق قد ساهم إلى حد كبير فى زيادة درجة المنافسة التى تواجهها المنشآت الصناعية أمام المنتجات الوطنية والأجنبية وبالتالي أصبح هدف زيادة الحصة من السوق أو على الأقل المحافظة على نفس الحصة من الأهداف الحيوية التى تشغل حيز كبير من تفكير إدارة المنشأ الاقتصادية بصفة عامة. حيث أن دخول مصر منظمة التجارة الدولية International Trade Organization (ITO) والتى نتجت عن توقيع الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة General Agreement On Tariffs And Trade والتى يطلق عليها الجات (GATT) بالإضافة إلى الدخول فى مفاوضات المشاركة الأوروبية المصرية وأيضا الأمريكية، يفرض تحديات جديدة علينا وتحتم ضرورة إعادة ترتيب وتنظيم الاقتصاد المصرى بهياكله المختلفة من جديد وذلك بالتعرف على جوانب الضعف والقوة للإمكانيات المتاحة بغية تحويل جوانب القوة إلى ميزة تنافسية بالتركيز على دعم الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء الاقتصادى من منظور استراتيجى، خاصة أن الفترة الممنوحة لكل من إتفاقية الجات والمشاركة الأوروبية المصرية تتراوح بين ١٠ - ١٢ سنة.

ثانيا: الميزة التنافسية المتواصلة ركيزة أساسية نحو التفكير الاستراتيجى:

من المؤكد أنه ولأول مرة فى التاريخ، يلاحظ أن الموارد الطبيعية لم تعد هى الركيزة الأساسية للقدرة الاقتصادية للدولة على المنافسة فى المجال الدولى. وليس أدلى على ذلك من حقيقة أن معدلات النمو الاقتصادى

العالية قد تحققت فى دول فقرة نسبيا فى مواردها الطبيعية كاليابان وكوريا الجنوبية وبعض الدول الأخرى فى منطقة جنوب شرق آسيا، فى حين أن معدلات النمو المنخفضة قد وجدت فى العديد من الدول التى تتوافر لديها موارد طبيعية كبيرة ومتنوعة كالأرجنتين وباكستان والسودان بل وحتى الاتحاد السوفييتى قبل إنهياره (١).

وعليه فقد أضحى من المسلمات الآن القول بأن الدول لا تراث رخاءها وإنما تخلقه بأيدى أبنائها من خلال التجديد والابتكار والتحسين المستمر، وبأن هذا الرخاء لا ينهض فقط على توافر الموارد الطبيعية للدولة، وإنما ينهض قبل ذلك كله على قدرة المنظمات على تنظيم هذه الموارد وتعبئتها، وتبنى السياسات القادرة على التعامل مع الضغوط التى تولدها المنافسة فى الأسواق الدولية والعمل لكى يتميز إنتاجها الصناعى بالتجديد والابتكار.

والواقع، أن الأمر المثير بالنسبة لقدرة أى دولة على تحقيق مثل هذه الميزة التنافسية الدولية، إنما يكمن فى كون أن نجاحها يتناسب طرديا مع حجم المنافسة المحلية الاقنمة بين مؤسساتها الإنتاجية، فحدة المنافسة المحلية يصير إذا، هو المحك الأكبر للقدررة على المنافسة العالمية. ولعل النموذج اليابانى هو الذى يقدم لنا دليلا أكيدا فى هذا الخصوص. فعلى سبيل المثال: تنافس ١١٢ منشأة تعمل فى مجال صناعة العدد والآلات و٢٤ منشأة تعمل فى مجال صناعة أدوات الإتصال وأشباه المواصلات و٢٥ منشأة تعمل فى مجال صناعة أجهزة التصوير والكاميرات.

ولا شك أنه كلما تركزت المنافسة جغرافيا وإزدادت حدتها أصبحت الصناعة أكثر قوة لإقتحام ميدان المنافسة العالمية.

إن الهدف الأساسى من بناء استراتيجية للتحسين المستمر هو أن يتحقق للمنشأة ميزة تنافسية تمكنها من الوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على المنافسين الحاليين وتغوق دخول المنافسين المحتملين.

ولابد للمنشأة أن تبحث فى مصادر اكتساب الميزة التنافسية وتخطط لتحقيقها، وتتمثل أهم هذه المصادر فى زيادة التكلفة أو بالأحرى التفوق النسبى فى التكاليف. أى كيف تتحقق للمنشأة السيطرة على التكاليف لتخفيضها مع عدم المساس بالجودة، هذا بجانب التميز والاختلاف عن الآخرين، أى تميز السلعة أو الخدمة فى كل أبعادها تصميميا وإنتاجيا وتسويقيا واستخداما. ويعكس هذا البعد أهمية الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. أما المصدر الأخير لاكتساب الميزة التنافسية فيتمثل فى استراتيجية التركيز أى اختيار شريحة فى السوق والتخصص فى التعامل معها، وكذلك إدخال أثر التفوق فى التكاليف والتميز عن الآخرين داخل السوق محل التركيز (٢).

وعرف استراتيجية التنافس Competitive Strategy بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدى إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. ويشغل مفهوم الميزة التنافسية المتواصلة Sustainable Competitive Advantage حيزا ومكانة هامة فى التفكير الاستراتيجي. ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال سيطرة المنشأة

على عناصر التكاليف، وتوفير إمكانية البحث والتطوير R & D، ووصول المنشأة إلى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين، ووجود جهاز متخصص للتحسين المستمر في المنشأة، واستيعاب المنشأة للتطورات التكنولوجية الحديثة، وتوافر الشروط الضرورية لإنتاج سلعة أو خدمة متفوقة ومتميزة من حيث التكلفة والمواصفات والجودة في الاستخدام والقدرة على الوصول إلى المستخدم الأخير في وقت أكثر تناسبا وبتكلفة أقل مما يخلق لديه منفعة أكبر وقيمة أعلى مما يحققه له المنافسون.

هذا بالإضافة إلى ما تحققه الميزة التنافسية من سمات أخرى(٣):

* مواصلة البحث والتطوير R&D للوصول إلى منتجات أفضل/ أحدث واكفاً (لزيادة المكون المعلوماتي في السلعة).

* مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى أساليب إنتاج أكفاً وإنتاجية أعلى.

* الكشف عن سلع جديدة مكمل للسلعة الأصلية.

* تقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلعة.

* البحث عن مصادر جديدة للتميز والاختلاف عن الآخرين (الابتكار والتجديد).

والقاري، للتجربة اليابانية يتبين له النجاح المبرر الذي حققته المنشآت عدن غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية حيث حققت هذه المنشآت ما يلي:

* مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية.

* فن النجاح في اختيار ميادين التنافس.

* تحقيق مكسب من المنظور الاستراتيجي من خلال تحقيقهم لموقع تنافسي. Competitive Position.

* التفوق في الجانب التشغيلي بتحقيق فعالية التشغيل. Operating Effectiveness.

ويعنى ذلك أن الإدارة الفعالة في العمليات التشغيلية ليست هي فقط المحدد الوحيد لنجاح العملية، بل أن العامل الأكثر أهمية هو الموقف التنافسي لمنشأة ما في الصناعة التي تعمل بها.

نخلص مما تقدم إلى أن فكرة الميزة التنافسية تشير إلى أن العامل الرئيسي في التنافس الناجح استراتيجياً هو اختيار ميادين التنافس وتحقيق موقع متميز في السوق وحماية الميزة التنافسية من التغيرات التي تحدث في الظروف البيئية.

ومع بداية الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المنشآت الأمريكية خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Porter, 1980,1990) بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية حيث تهتم بما يلي:

* التركيز على قطاعات سوقية معينة.

* تقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين.

* استخدام عمليات تصنيع ومنافذ توزيع بديلة.

* استخدام هياكل مختلفة للتكلفة والتسعير الاختياري.

إن الهدف في جميع الحالات هو تحقيق التميز الواضح والأفضل بالمقارنة مع المنافسين. وباختصار فإن الميزة التنافسية هي العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنشأة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

ثالثا: إدارة التكلفة من منظور استراتيجي كمنطلق لدعم الميزة التنافسية:

١/٣ مفهوم وأبعاد الإدارة الاستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية (Strategy) إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية وتعني فن عموم الحرب. وانطلاقا من الجذور العسكرية للاستراتيجية فإنها تعني علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية. ويتبين من ذلك أن التخطيط يمثل أهم مكون في هذا التعريف.

أما الإدارة الاستراتيجية فتعبر عن مرحلة من مراحل التطور في الفكر الإداري والمعروف تحت مسمى سياسة الأعمال Business Policy. ولمعرفة مراحل التطور المختلفة في هذا المجال، فإنه من الأهمية بمكان التعرف على طبيعة وقيمة البناء النظري (Paradigm) في مجال الإدارة الاستراتيجية، وحيث أن كل مجال دراسة معين يتطور وتتغير مجموعة الأبنية النظرية التي كان يحتويها وذلك نظرا لتطور العلوم والمجالات الدراسية المختلفة بالتحول من بناء نظري ومفاهيمي إلى آخر. إذن الانتقال من بناء نظري إلى آخر يحدث تحولا جذريا في مجال دراسة معين عبر الزمن. ويساعد البناء النظري والمفاهيمي على:

* معرفة انواع القضايا الفكرية التي تقع داخل حدود هذا المجال.

* تحديد العلاقات بين هذه القضايا والأهمية النسبية لكل منها.

* تحديد انواع الافتراضات الملائمة وغير الملائمة بشأن مجموعة النظريات والنماذج التي تصف ظاهرة ما في مجال دراسة معين.

* فهم الكتابات والممارسات التي سادت خلال فترة زمنية معينة.

* تكوين وتقييم أبنية نظرية جديدة.

ويتوقف المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنشأة.

وقد عرف (Thomas 1988) الاستراتيجية بأنها «خطط وانشطة المنشأة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنشأة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية» (٤).

وعموما فإن الاستراتيجية تمثل مفهوما متعدد الأبعاد (Multidimensional Concept) تتبلور أهمها في النقاط التالية (٥):

١ - أن الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غرض المنشأة من خلال أهداف طويلة الأجل، وبرامج للتصرف، وأولويات تخصيص للموارد.

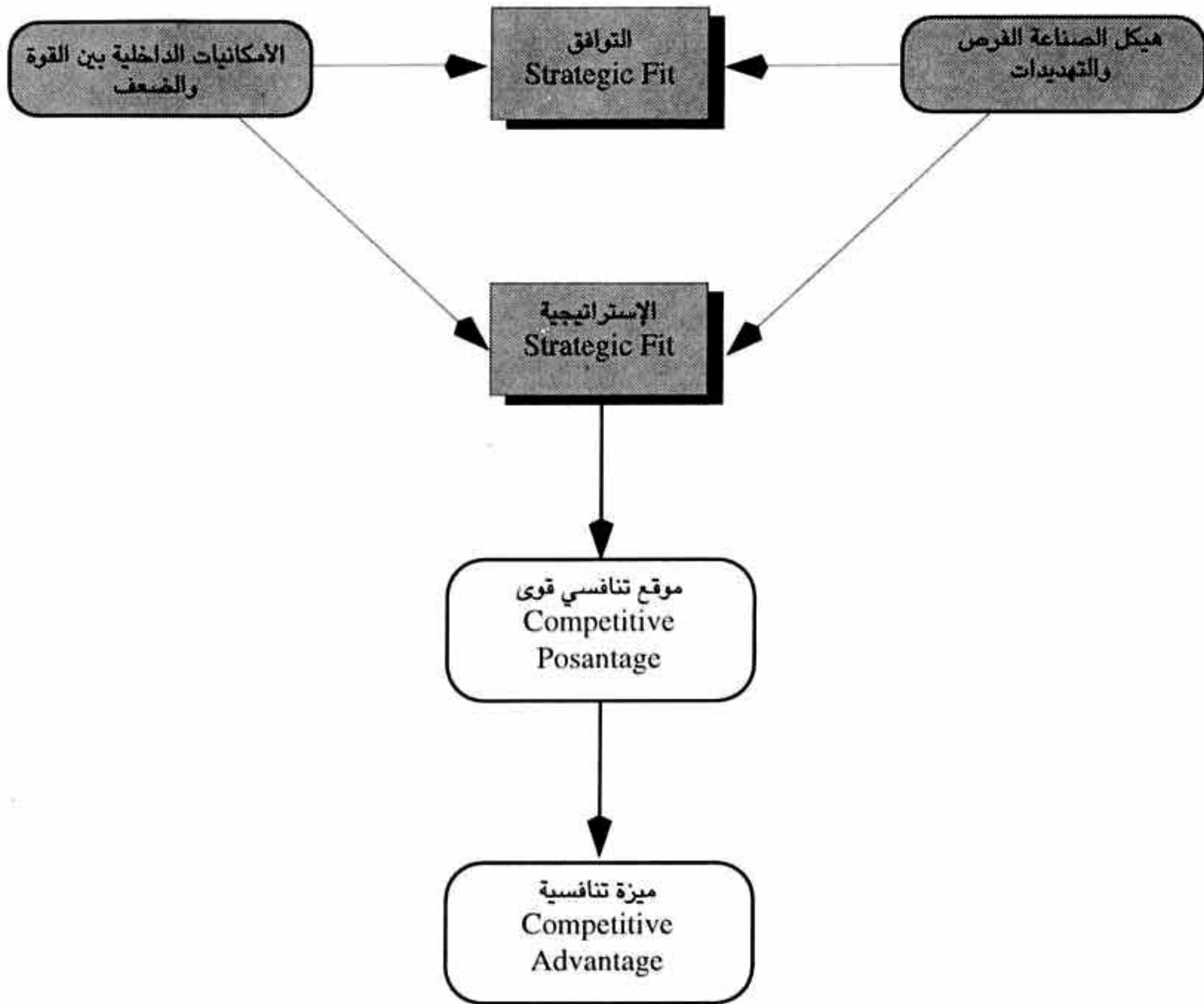
٢ - إن الاستراتيجية تعبر عن النمط الذي انتهجه تدفق قرارات المنشأة عبر تاريخها الماضي والذي قد يحدد أيضا توجهها نحو المستقبل..

٣ - تمثل الاستراتيجية أحد المحاور الأساسية لتعريف مجالات الأنشطة الحالية للمنشأة وكذلك مجالات الأنشطة التي تزمع الدخول فيها مستقبلا. وذلك بالاهتمام بتعريف قطاعات النشاط (Business Segmentaion) بشكل فعال، فتعريف قطاعات النشاط هو الأساس لتحليل نشاط المنشأة وتحديد الموقع الاستراتيجي لكل منها، ولتخصيص الموارد لها وإدارة محفظة الأنشطة بها (Business Portfolio) حيث يؤدي تحديد قطاعات النشاط إلى بلورة مجال أو ميدان تنافس المنشأة.

٤ - تمثل الاستراتيجية استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولجوانب القوى والضعف الداخلية بغرض تحقيق ميزة تنافسية (Competitive Advantage) حيث أن تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل أمام منافسي المنشأة هو المحور والمحك الرئيسي للاستراتيجية. ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال إحداث التوافق بين كل من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في المنشأة. ويتمثل دور الاستراتيجية هنا ليس فقط في الاستجابة للفرص والتعامل مع التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية ولكن أيضا تعديل وتطوير التنظيم باستمرار وبحيوية لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة. ويمكن التعبير عن مكونات هذا البعد بالشكل التالي:

البيئة الداخلية
(Internal Environment)

البيئة الخارجية
(External Environment)



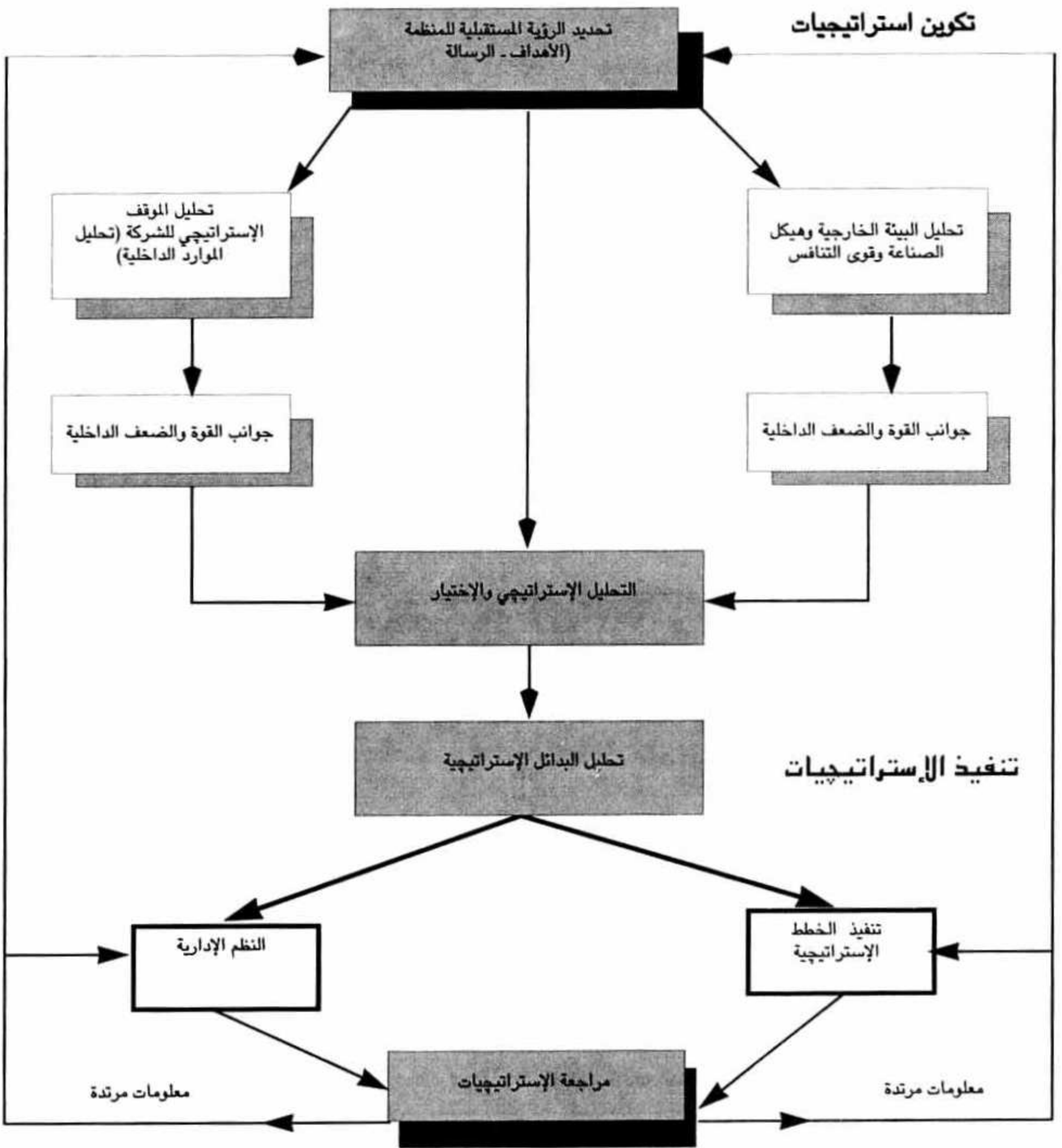
شكل رقم (1)

يوضح الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية

ويقين من الشكل السابق أنه في ضوء تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية وكذلك إحداث القوافق بينهما تظهر الاستراتيجية كاستجابة في جانب المنشأة لاستغلال جوانب القيز والتفوق لديها (Distinctive Competenceies) وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية.

٥ - إن الاستراتيجية تتجمل البيل للفرقة بين المهام الإدارية في ظل مستويات المشاة ككل (Corporate) ومستوى وحدة النشاط أو الأعمال (Business Unit) والمستوى الوظيفي (Functional).

وفي ضوء هذا التوضيح نجد أن عملية التكامل بين هذه المستويات الثلاث تمثل عنصرا رئيسيا لتكوين وتنفيذ الاستراتيجية.



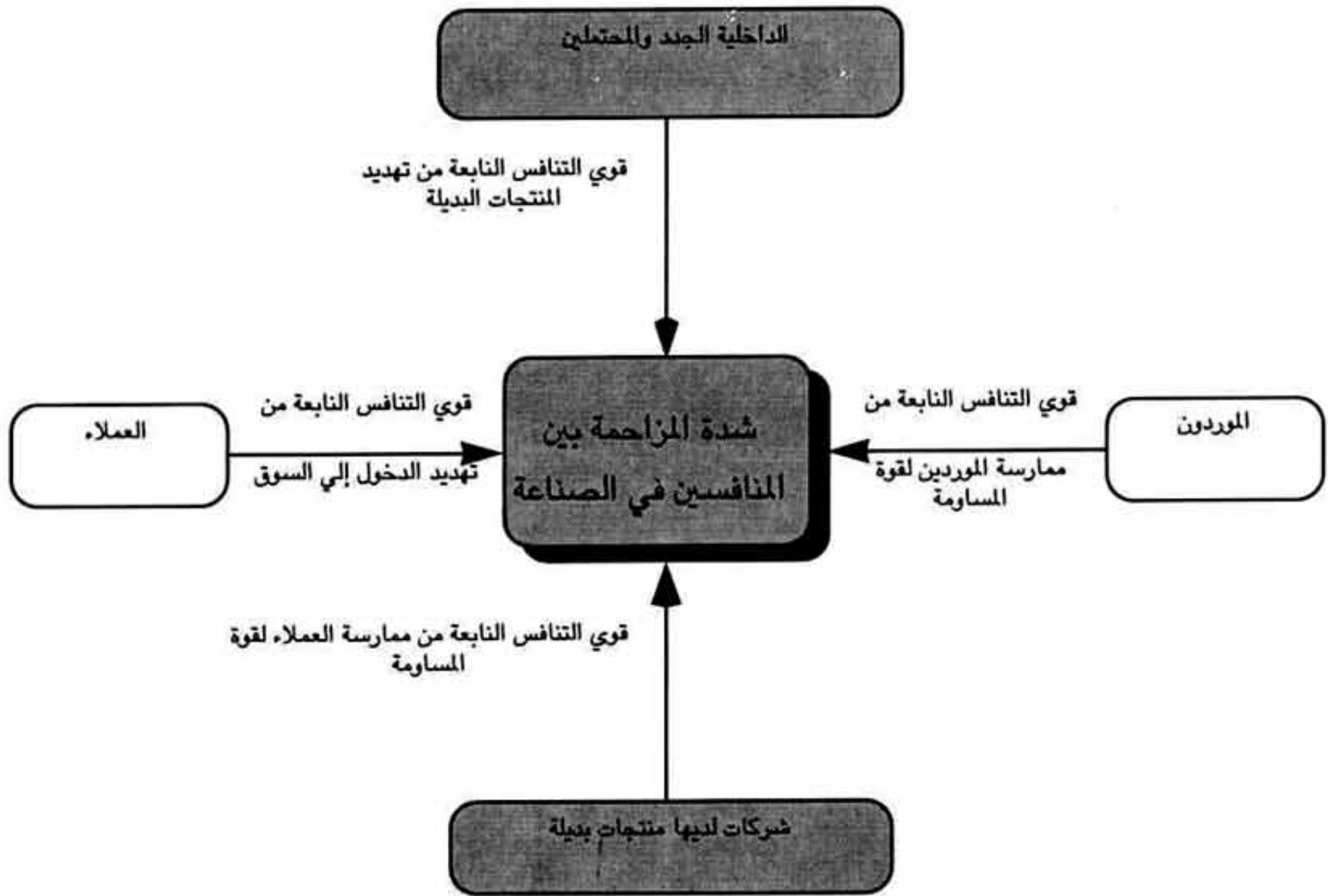
شكل رقم (٣)

النموذج المتكامل للإدارة الاستراتيجية

٦ - تفيد الاستراتيجية في بيان مدى الإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي المنشأة تقديمه للأطراف المستفيدة منها. ويعترف هذا البعد بالمسئولية الرئيسية للمنشأة نحو تعظيم ثروة أصحاب الأسهم أو ما يطلق عليه أيضا خلق القيمة (Value Creation) أي تحقيق أرباح تفوق رؤوس الأموال المستخدمة فيها. وكل هذه المسميات لا تهدف إلى النظر إلى عامل الربح في المدى القصير بل رحية المدى الطويل ومسئوليتها المستمرة تجاه الأطراف المستفيدة منها وباعتبارها قوة دافعة رئيسية للمنشأة.

لذا نجد أنه في حالة عدم قيام المنشأة بخدمة العملاء بشكل جيد زو حدوث قصور من جانبها تجاه العاملين بها أو مورديها فإننا سوف تفقد قدرتها على التنافس وأيضاً ربحيتها.

أما الإدارة الاستراتيجية (Formulation وتنفيذ Implementation) الاستراتيجية المصممة لإنجاز أهداف المنشأة. وتتضمن تحديد الرؤية المستقبلية التي تعكس فلسفة وأهداف المنشأة، وإجراء التحليل الداخلي لها (Company Profile) والذي يعكس ظروفها الداخلية وإمكاناتها، وتقييم البيئة الخارجية المتعلقة ببيئة التنافس والبيئة العامة، وتحليل البدائل الاستراتيجية (Strategic Options) المحتملة نتيجة المطابقة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، وتعريف البدائل المرغوبة وذلك بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنشأة، ويلى ذلك الاختيار الاستراتيجي (Strategic Choice) لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنشأة وتنمية عدد من برامج التصرف العريضة والمحددة والتي تتوافق مع استراتيجياتها الكلية، وتنفيذ الاختيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، وإعداد الموازنات والتركيز على التوافق بين الاستراتيجية ولكل من المهام والأفراد والهيكل التنظيمي والنظم الإدارية الخاصة بالحوافز والمعلومات والتخطيط الاستراتيجي والرقابة وأخيراً مراجعة وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية.



شكل رقم (٣)
قوي التنافس

نموذج متكامل وشامل ومتفاعل يظهر المهام والوظائف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية حيث يتبين من هذا الشكل أن النموذج المتكامل للإدارة الاستراتيجية يمر بمجموعة من الخطوات الأساسية تبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة Organization Vision والقوى الدافعة الاستراتيجية Startegic Thrusts وتحديات التخطيط باعتبارها أحد المهام الجوهرية التي تتعامل معها الإدارة العليا لكي تحقق مركزا تنافسيا قويا في السوق. وقد تعددت المصطلحات التي تعبر عن الرؤية المستقبلية للمنظمة مثل الرسالة Mission، الغرض Purpose، القيم Values، الفلسفة Philosophy، العقيدة Credo.

وتتمثل القوى الدافعة لاستراتيجية المنظمة Strategic Thrusts على سبيل المثال في: استبعاد أو التخلص من وحدات النشاط غير الاستراتيجية، وتخفيض التكلفة من خلال تحقيق الكفاءة وإعداد برامج لتخفيض التكلفة، وتنمية وتطوير الخبرات التسويقية في مجالات استراتيجية، وتخفيض التكلفة من خلال إعادة هيكلة المنظمة وتخفيض التكاليف الثابتة الإضافية، وتنمية مهارات المديرين للتعامل مع البيئة الخارجية والقضايا المالية والتشغيلية، وزيادة الاستثمارات في المجالات الاستراتيجية.

ويلى تحديد الرؤية المستقبلية التحليل والتقييم الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنشأة (هيكل الصناعة وقوى التنافس).

وتتضمن هذه الخطوة تحليل خصائص الصناعة والقوى الدافعة لها، كما تتضمن تحليل عوامل النجاح الرئيسية وقوى التنافس.

تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات هما: البيئة العامة General Invironment والتي تشمل المتغيرات الخاصة للمنافسين والمستهلكين والموردين والحكومة والمنظمات العمالية. والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنشأة أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمنشأة.

ويتم تجميع المعلومات البيئية العامة والخاصة بغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنشأة وبغرض تنمية الاستراتيجيات البديلية للاستفادة بهذه الفرص أو لتجنب التهديدات التي تواجهها.

وبصدد إجراء تحليل الصناعة وقوى التنافس يتم تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي والخصائص الاقتصادية لبيئة الصناعة ويلى ذلك تحديد وتقييم القوى الدافعة أو المحركة للصناعة مثل التغيرات فى معدل نمو الصناعة فى الأجل الطويل وفى نوعية المشتريين للمنتج هذا بجانب الابتكارات فى المنتج والعلمية ووسائل التسويق والتغيرات فى التكلفة والكفاءة وتغير تفضيلات المستهلك والأولويات الاجتماعية وأنماط الحياة وانخفاض درجة عدم التأكد والمخاطرة هذا بالإضافة إلى المؤثرات التشريعية وتغيير سياسة الحكومة.

وبالإضافة إلى ما تقدم من خطوات لتحليل الصناعة وقوى التنافس يتم تحديد موقع المنشأة من عوامل النجاح الرئيسية للصناعة Key Success Factories والتي تتكون من عوامل النجاح المرتبطة بكل من التكنولوجى والتصنيع والتوزيع والتسويق.. الخ.

وتمثل مرحلة تحليل قوى التنافس السائدة فى السوق العنصر الجوهري فى تحليل الصناعة والتنافس نظرا لأنه لا يمكن للمديرين توقع أو إبداء النصح بشأن استراتيجية التنافس الناجحة بدون معرفة خصائص التنافس المميزة لهذه الصناعة وبدون معرفة «قواعد اللعبة». والشكل رقم (٣) يوضح قوى التنافس.

ويلى ما تقدم إعداد خريطة المجموعات الاستراتيجية للمنشآت المشاركة فى الصناعة وذلك بتقسيم مجموعة منشآت الصناعة إلى عدة مجموعات مستقلة من المنافسين وحيث تمثل كل مجموعة موقعا مختلفا ومتميزا فى السوق الكلي. وتتكون المجموعة الاستراتيجية Strategic Group من المنشآت المزدهمة والتي تتصف بأن لها

مواقع ومدخل متماثلة للتنافس فى السوق. فالمنشآت التى تقع فى نفس المجموعة تتشابه مع بعضها البعض من حيث إتباعهم مدخلا واحدا فى السوق من خلال استراتيجيات متماثلة، وعلى العكس من ذلك يوجد العديد من المجموعات الاستراتيجية فى حالة ما إذا كان كل منافس يتبع مدخلا مختلفا تماما عن غيره من المنافسين، ولى ذلك إجراء تحليل للمنشأة المنافسة المستهدفة ويستخدم فى هذا الصدد مجموعة من الخطوات للحصول على المعلومات التى يتم الاستفادة منها فى تكوين استراتيجية ناجحة للتنافس. فمن الضرورى التعرف على الاستراتيجية الحالية والمحتملة للطرف المنافس.

ويلى ما تقدم إجراء التحليل والتقييم الاستراتيجى للبيئة الداخلية للمنشأة (تحليل الموارد) Internal Analysis وتحليل محفظة الأنشطة Portfolio Analysis. ويرتكز التحليل الداخلى بتحديد العوامل الداخلية للمنشأة - أى بإجراء تحليل داخلى لموارد المنشأة وإمكانياتها أو قدراتها Capabilities - ثم إجراء عملية تحليل وتقييم لها. ويستخدم فى هذا التحليل ثلاثة مداخل أساسية هي:

Functional Approach

* المدخل الوظيفى

Value Chain Approach

* مدخل سلسلة القيمة

* مصفوفة التهديدات/ الفرص - جوانب الضعف/ القوة / Threats/ Opportunities - Weaknesses / Strengths

وبصدد الحديث عن تحليل محفظة الأنشطة نود الإشارة إلى مفهوم وحدة النشاط الاستراتيجية والتي تمثل أصغر وحدة داخل المنشأة يمكن إجراء تخطيط استراتيجى لها. وقد تعبر وحدة النشاط عن قطاع اعمال أو خط إنتاج أو مركز ربحية داخل المنشأة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين. أما محفظة الأنشطة فتشير إلى مجموعة وحدات النشاط الاستراتيجية بالمنشأة والتي تخدم كل منها سوق النشاط داخل خلايا المصفوفة وفقا لمحورين هما: مدى جاذبية المنتج/ السوق، والوضع التنافسي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية التحديد الدقيق للسوق الذى تتعامل فيه وحدة النشاط الاستراتيجية بما يمكن من الدقة فى قياس معدل نمو هذا السوق. ويعتمد تلحيل مسار محفظة الأنشطة والأعمال على تحديد موقف الحصة السوقية وعلى رصد التحركات التاريخية والمتوقعة لوحدات النشاط.

مما تقدم يتبين أنه من الضرورى تحديد جوانب القوة والضعف النسبية فى المنشأة وهو الأمر اللازم لتحديد الفرص التى يمكن للمنشأة أن تستغلها، وكيف ستواجه المنشأة تلك التهديدات التى يظهرها تحليل البيئة الخارجية، وحيث أنه من المستحيل أن تكون المنشأة ذات قوة نسبية فى جميع مجالاتها الوظيفية (التسويق والتمويل والإنتاج.. الخ)، أو فيالجوانب الإدارية والبشرية فإنه يكون لزاما على المنشأة أن تحدد ما هى جوانب القوة والضعف فى أدائها الإدارى أو الوظيفي.

ويساعد تحديد جوانب القوة والضعف على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلية لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات.

ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية «تحليل المزايا التنافسية Competitive Advantages». والميزة التنافسية ما هى إلا ذلك الجانب الذى يمكن المنشأة من المنافسة بصورة أكثر فاعلية فى الأسواق. وتمثل جوانب القوة تلك الجوانب التى تستطيع أن تنافس بها المنشأة فى الأسواق والتي تبني حولها

استراتيجياتها أما جوانب الضعف فهي الجوانب التي لا تستطيع المنشأة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها التنافسية. ومما لا شك فيه أن التحليل والتقييم الداخلى للمنشأة يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف بها وكذلك تحديد بعض مجالات الأنشطة التي لا تتعلق بعمل المنشأة والعمل على استبعادها.

ويعتمد تحديد البدائل الاستراتيجية المحتملة على الموقف التنافسي للمنشأة، فكلما كان هذا المركز التنافسي قويا كلما تعددت اختيارات المنشأة بالمقارنة مع المنشآت ذات الموقف التنافسي الأضعف. ومن ناحية أخرى تعتمد البدائل المتاحة على رسالة المنشأة (أهدافها، غرضها، فلسفتها).

أما بالنسبة للبيئة الخارجية فتتحدد البدائل وفقا لظروف الصناعة مثل درجة تشبع الصناعة ودرجة تركيزها ومدى شدة المنافسة الأجنبية. ومن منظور البدائل الاستراتيجية فإن اختيار الاستراتيجية يمثل بحق عملية تراكمية عبر الزمن، وليست مهمة يتم أداؤها فى نقطة زمنية واحدة فعلى الرغم من أن رسالة منشأة معينة أو أهدافها قد تستمر بدون تغيير لعدة سنوات، إلا أن الاستراتيجية قد تتغير عبر الزمن استجابة لتغيرات فى الأوضاع الداخلية والخارجية للمنشأة.

وبصفة عامة يمكن تقسيم استراتيجية أى منشأة إلى الأنواع التالية:

| | |
|--------------------|--------------------------------|
| Corporate Strategy | * الاستراتيجية الكلية للمنشأة |
| Business Strategy | * استراتيجية النشاط أو الاعمال |
| Function Strategy | * الاستراتيجية الوظيفية |
| Operating Strategy | * الاستراتيجية التشغيلية |

وتركز عملية صنع الاستراتيجية على مستوى المنشأة ككل على الصورة الكلية للبدائل الاستراتيجية والتأكد من أن كل وحدة نشاط فى محفظة المنشأة تضيف شيئا ما إلى الأداء الكلي.

أما استراتيجية وحدة النشاط فتشير إلى الخطة الموضوعية لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة Business Unit. فهذه الاستراتيجية تمثل مرآة للمداخل والتحركات من جانب الإدارة لتحقيق الأداء الجيد فى خط منتجات معين.

وتشير استراتيجيات المجالات الوظيفية Functional Area Strategy إلى المداخل - المحددة وظيفيا - والتحركات التى تنتجها الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط. وتظهر الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة فى المجال الوظيفى بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات، وهكذا.....

أما الاستراتيجية التشغيلية Operating Strategy فتشير إلى عدد من المداخل التفصيلية - ومن منظور أضيق - وكذلك التحركات التى ينتجها مديرو الوحدات الفرعية ومديرو المناطق الجغرافية لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالاستراتيجية كل فى مجال مسؤليته.

وجدير بالإشارة أن صنع الاستراتيجية لا تقع على عاتق الإدارة العليا فقط بل أنه فى المنشآت الكبيرة والمتنوعة النشاط يتم صنع الاستراتيجية فى ظل عدة مستويات منها الرئيس التنفيذى للمنشأة ككل ورؤساء وحدات قطاعات النشاط الرئيسى ورؤساء الإدارات الوظيفية ومديرو الوحدات الإدارية الفرعية، المصانع، المناطق، الوحدات الجغرافية الأخرى.

٢/٣ إدارة التكلفة من منظور استراتيجى لدعم الميزة التنافسية:

تعد إدارة التكلفة من منظور استراتيجى بمثابة منهج متكامل يحتوى على عدد من الأدوات والأساليب التى تعمل معا بهدف التحسين المستمر ودعم الميزة التنافسية.

وبصدد البحث عن أفضل أسلوب لتطبيق المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة Total Cost Management فإنه يمكن عرض ثلاثة مداخل بديلة للتطبيق يمكن إيجازها على النحو التالي:

المدخل الأول: الاقتصار على استخدام بعض أساليب المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة لتطوير نظام التكلفة التقليدية.

المدخل الثاني: إحلال المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة محل نظام التكلفة التقليدي.

المدخل الثالث: تصميم منظومة شاملة لإدارة التكلفة لمواجهة بعض المشاكل الخاصة.

وفى ظل المدخل الأول يتم تدعيم نظام التكلفة التقليدى ببعض البرامج المصممة للحاسب الآلى والتي تمكن من تطبيق المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة وفى هذا الصدد فإن هناك بعض البيانات يتم تحديثها أو تجميع بعضها لأول مرة نظرا لعدم استخدامها سابقا فى نظام التكلفة التقليدي، ومن أمثلة ذلك بيانات عن أسس تخصيص الموارد فيما بين الأنشطة المختلفة قبل الوصول إلى تحديد قنوات التكلفة Cost Pools وأيضا بيانات عن مسببات التكلفة Cost Drivers. وجدير بالذكر أن اعتبار المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة بمثابة نظام فرعى سوف يعمل على سرعة التطبيق وأيضا تخفيض تكلفة ذلك، إلا أنه لن يحقق كل الأهداف المنشودة من هذه المنظومة، لذا فإنه يجب أن يقتصر اللجوء إلى هذا المدخل حينما يصبح من الضروري التحول إلى النظام الجديد لأهمية القرار الواجب إتخاذه اعتمادا على بيانات التكاليف المنتقاه من هذا النظام.

أما المدخل الثانى فيتم فيه إحلال المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة بكافة أساليبها محل النظام التقليدي للمنشأة، ويجب فى هذا الصدد تطوير قاعدة البيانات المنشأة بحيث تحتوى البيانات اللازمة للمنظومة الجديدة، وأيضا تحديد مسار تدفق البيانات بما يضمن التحديث المستمر لها، ويتلاءم هذا المدخل مع المنشأة الكبيرة التى تحولت بالفعل إلى النظم الالكترونية للإنتاج والمعلومات والتي تسعى إلى تحديث أنظمة التكلفة لتحقيق الدقة وإنتاج البيانات.

أما المدخل الثالث: فينصح بالتوجه إليه فى حالة المنشأة الصغيرة التى تهدف إلى تطوير أداءها، حيث يتم التركيز على نظام التكلفة التقليدى المستخدم فى المنشأة مع اللجوء أحيانا إلى استخدام المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة فى حالات خاصة.

ومن الضرورى الارتكاز على مجموعة من الخطوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية تتمثل فى:

١ - تحليل العمليات والتفرغ منها إلى الأنشطة الفرعية المكونة لهذه العمليات، بحيث يمكن تمييز كل عملية بشكل مستقل وكذلك الأنشطة الفرعية المكونة لها، ويجب أن يشمل هذا التحليل العمليات التشغيلية والاستراتيجية معا.

٢ - تصميم مقاييس الأداء المختلفة وتقييم كل منها فى ضوء النتائج المتوقعة لكل منها، كما يجب أن تتسم تلك المقاييس بالوضوح والدقة، وأن تنصب على العوامل المؤثرة والمسببة لحدوث الأداء ولا تقتصر على قياس النتائج المالية فقط بل تمتد أيضا إلى قياس مستوى الأنشطة المدعمة للمستهلك وأنشطة ضمان الجودة.

٣ - تحليل عناصر التكلفة وفقا للأنشطة الإنتاجية المختلفة.

٤ - تحليل العمليات والأنشطة فى المجال التسويقي وفى مجال خدمة العملاء.

٥ - تحليل الربحية على مستوى الأنشطة المختلفة وعلى مستوى العملاء.

٦ - الارتكاز على قاعدة بيانات تتضمن عناصر التكلفة تبعا للأنشطة بجانب تكاليف عن دورة حياة المنتج وتكلفة ضمان الجودة.

٣ - تحليل عناصر التكلفة وفقا للأنشطة الإنتاجية المختلفة.

٤ - تحليل العمليات والأنشطة في المجال التسويقي وفي مجال خدمة العملاء.

٥ - تحليل الربحية على مستوى الأنشطة المختلفة وعلى مستوى العملاء.

٦ - الارتكاز على قاعدة بيانات تتضمن عناصر التكلفة تبعا للأنشطة بجانب تكاليف عن دورة حياة المنتج وتكلفة ضمان الجودة.

٧ - تصميم الأساليب المتطورة لتقييم الأداء، وفي هذا الصدد يجب التركيز على قياس عناصر محصلة الأداء سواء كانت هذه العناصر متمثلة في نواحي مالية أو متعلقة بوجهة نظر المستهلك أو عن نواحي التقدم التكنولوجي بالمنشأة.. الخ.

وقد اتفقت الدراسة التي قام بها (Porte & Miller 1985) (٦) والدراسة التي قام بها (Farrell & Song, 1988) (٧) على ثلاثة أساليب يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تؤثر بها في استراتيجية المنشأة وهي:

١ - تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

٢ - خلق مزايا تنافسية للمنشأة في السوق.

٣ - تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات أو الخدمات القائمة.

والسؤال الجدير بالإجابة الآن هو: ماذا يمكن أن تقدم تكنولوجيا المعلومات لتعزيز مركز المنشأة وموقفها التنافسي؟

أجاب (Porter 1980) عن هذا السؤال في دراسته المحورية عن الاستراتيجية التنافسية والتي ميز فيها بين ثلاث استراتيجيات تنافسية مختلفة لكل منها مقومات وقواعد خاصة للأعمال وهي: زيادة التكلفة، وتمييز المنتج، التركيز كما يتضح ذلك بالشكل التالي (٨):

| | تميز المنتج | تكلفة أقل |
|--|------------------------|----------------------------------|
| الصناعة ككل الهدف الاستراتيجي Strategic Target قطاع سوقي معين | Differentiaion التمييز | زيادة التكلفة Cost Leadership |
| | Focus التركيز | |

شكل رقم (٤)

الاستراتيجيات التنافسية

ويطلب على مجموعة هذه الاستراتيجيات «الاستراتيجية العامة للتنافس» Competitive Strategies. وتعد

الميزة التنافسية الأساس القوي الذي تركز عليه استراتيجية وحدة انشباط أو الأعمال ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل. حيث تتحقق الميزة التنافسية Competitive Advantage بتقديم المنتج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ويوجد مجموعة من الدوافع أو الحوافز تشجع المنشآت على تحقيق التكلفة الأقل مثل توافر اقتصاديات الحجم والآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.

ويتضح مما تقدم مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للنشأة ضد كل أنواع قوى التنافس وأيضا مدى أهميتها في زيادة قدرة المنشأة على تحديد سعر الصناعة ولعل أكبر مثال على نجاح هذه الاستراتيجية هو اتباع كل من منشأة Bic للأقلام الجاف ومنشأة General Electric لصناعة الأجهزة المنزلية، وأيضا منشأة Ford لصناعة عربات النقل للخدمات الشاملة لتلك الاستراتيجية.

وتتطلب استراتيجية زيادة التكلفة التوسع في إقامة المصانع والتركيز على تخفيض التكاليف باستخدام منحى الخبرة في التشغيل Experience Curve والرقابة المحكمة على التكاليف الإضافية... إلخ وتحتاج الإدارة إلى معلومات عن التكاليف والمنافسين ونمط تغير هذه التكاليف حيث يوجد لدى كل منافس منحى تكلفة خاص به ومحدد في ضوء حجم النشاط الخاص بهذا المنافسة ولا يجب أن تحدد تكلفة المنافس على أنها امتداد لمنحنى تكلفة المنشأة بل تحدد في ضوء عائلة منحنيات التكلفة Family. حيث أنه من وجهة النظر الاقتصادية يوجد منحى تكلفة في الأجل الطويل لكل صناعة يمثل إطار حول كل منحنيات التكلفة في الأجل القصير وأن كل المنشآت المتنافسة تبدو وكأنها في المرحلة الأخيرة من منحى التعلم الخاص بالتكلفة.

أما استراتيجية التمييز فترتكز على تقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر أعلى مقابل التمييز. وبالأحرى فإن هذه الاستراتيجية تركز على تمييز المنتج الذي تقدمه المنشأة للسوق بما يفرقه عن المنتجات الأخرى في الصناعة، ويمكن أن يتخذ هذا التمييز عدة أشكال مختلفة، فيقوم علي: سمعة العلامة التجارية، أو التكنولوجيا المستخدمة أو الخصائص أو شبكة التوزيع أو الخدمات التي تقدم للمستهلك.. الخ. ويمكن للمنشأة أن تستخدم أكثر من أسلوب واحد في نفس الوقت لتمييز منتجاتها.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة أطول، التمييز على أساس التفوق الفني وعلى أساس الجودة، هذا بالإضافة إلى خدمات مساعدة أكبر للمستهلك... وهناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن اتباعها لتحقيق ميزة التمييز من أهمها شراء مواد خام جديدة، بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائي، والاهتمام بالبحوث والتطوير سواء في مجال تصميم المنتج أو في عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، هذا بالإضافة إلى التركيز على عدم وجود أى عيوب في التصنيع... الخ.

أما استراتيجية التركيز فتهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافى محدود، أو التركيز

على استخدام معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المنشأة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلى وليس كل السوق.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال المنتج بشكل افضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقى المستهدف أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقى أو التمييز والتكلفة الأقل معا.

ومما لا شك فيه أن التركيز على المدخل الاستراتيجى طويل الأجل لإدارة منظومة التكلفة يعد مطلباً هاماً لكونه يقدم حلاً جذرياً لمشكلة التعارض بين أدواتها الفرعية المكونة لها والتي توالى ظهورها فى الآونة الأخيرة، كما يقدم المعلومات اللازمة لدعم قرارات اختيار ومراقبة أداء الاستراتيجية للمنشأة.

وتهتم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بتوفير وتحليل البيانات عن المنشأة ومنافسيها لاستخدامها فى تطوير وترشيد استراتيجية المنشأة وذلك من خلال قاعدة البيانات المقترح استخدامها لدعم اتخاذ القرارات وهو ما تفتقر إليه المحاسبة الإدارية التقليدية. ويتبين من ذلك أن جوهر اهتمام الإدارة الاستراتيجية للتكلفة هو توفير البيانات الخارجية عن الاتجاهات والمستويات النسبية للتكاليف الحقيقية والأسعار الخاصة بالمنافسين وحجم النشاط لكل منهم وحصّة كل منهم فى السوق، والتدفقات النقدية لكل منافس، أى تحديد الموقف الاستراتيجى النسبى للمنشأة ومنافسيها كأساس لتحديد استراتيجية النشاط، فإدارة المنشأة فى بيئة الأعمال المعاصرة تحتاج بصفة دائمة إلى مقياس مستمر للتغيرات التى يمكن أن تحدث فى الموقف الاستراتيجى للمنشأة.

ومن الأهمية بمكان الاهتمام بالقرارات التى تتخذ فى ظل التنافسية المعاصرة خاصة فى زمن يتسم بديناميكية التغير وظهور العديد من المتغيرات العالمية الجديدة والعديد من التكتلات والاتفاقيات «كاتفاقيات الجات» ويتسم أغلب تلك القرارات بأنها قرارات طويلة الأجل تتخذ فى ظل حالتى المخاطرة وعدم التأكد. نظراً لأنها تتعلق بالمستقبل البعيد الذى يصعب التنبؤ به. كما ينبغى الاهتمام بشكل خاص على القرارات المتعلقة بمرحلتى تحليل البدائل الاستراتيجية Strategic Options المحتملة والناجمة عن مطابقة إمكانيات المنشأة الداخلية والبيئة الخارجية والاختيار الاستراتيجى Strategic Choice لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز أهداف المنشأة ورسالتها.

وحيث أن المنشأة تكون فى حالة تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية ألا وهى قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ. والوسيلة الوحيدة التى تمكن الإدارة من القيام بهذا التعديل هى قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية والتى تتطلب متابعة جانبيين هما: جانب الأداء والتنفيذ داخل المنشأة، وجانب البيئة الخارجية للمنشأة ومعرفة أى تغيير يحدث فيها ويكون ذو تأثير على المنشأة. ومثل هذه المتابعة هى التى تمكن الإدارة من تحديد وتوقع أى تغيرات محتملة فى عمليات المنشأة نتيجة وجود بعض المشاكل فى تنفيذ الاستراتيجيات أو نتيجة لتغير يحدث فى البيئة الخارجية.

وتهتم الإدارة العليا بالمعلومات الاستراتيجية لأغراض التخطيط الاستراتيجي Strategic Information For Strategic Planning، وذلك لتغطية نطاق طويل الأجل لأغراض التخطيط وتحليل المشاكل. وتتضمن هذه المعلومات كم كبير من المعلومات البيئية ومجالات المعرفة خارج المنظمة ويعد الهدف من تجميع هذه المعلومات هو مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تتسم بمعالجة حالات عدم التأكد التي تتعلق بالمستقبل.

وإذا كانت الإدارة الاستراتيجية تعنى قيام الإدارة العليا في المنشأة بإعداد، وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنشأة ككل. ومثل هذه النتائج يمكنُى النهاية بلورتها في الربحية، والنمو والبقاء، فإن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تهتم بتوفير وتحليل بيانات المحاسبة الإدارية حول أعمال المنشأة ومنافسيها وذلك لاستخدامها في تطوير ومراقبة الاستراتيجية سواء على مستوى المنشأة ككل أو على مستوى بعض الوحدات الاستراتيجية أو حتى مستوى الوحدات الإدارية الوظيفية.

وقد تزايد الاهتمام مؤخرًا بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية كأحد فروع المعرفة التي طورت من المداخل المستخدمة بهدف توليد معلومات مناسبة Suitable Information عن المظاهر الاستراتيجية لإدارة التكلفة ومن منطلق وجود استراتيجيات مختلفة للمنشآت المختلفة فإنه يتعين على تلك المنشآت أن تتبع نظامًا مختلفة لإدارة التكلفة تمكنها من دعم استراتيجياتها الخاصة.

إن أحد الملامح التي تميز المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هو تركيزها المبني على جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للمنشأة، وهذا يتناقض تماما مع أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية التي تركز على بيانات ومقاييس أداء مالية مستمرة من البيئة الداخلية للمنشأة.. بينما تتطلب القرارات الاستراتيجية استخدام كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية الداخلية والخارجية.

وتعطي مقاييس الأداء غير المالية Non - Financial Performance Measures مؤشرات عن أنماط استهلاك الموارد Resource Consumption Pattern ومن حدوث التكلفة، ومن ثم فإن أفضل طريقة لإدارة التكلفة هي - في الغائب - قياس وتقرير ورقابة المتغيرات المادية Physical Variable ويلاحظ أن المقاييس غير المالية يمكن أن تغطي مجالات متعددة مثل الجودة والتسليم والموارد البشرية والموقف السوقي والتنافس.

ولتطوير البعد الاستراتيجي نجد أنه لزاما على المحاسبين الإداريين أن يستخدموا مختلف مقاييس الأداء المالية وغير المالية، والقيام بإجراء مقارنات خارجية باعتبارها جزء من المعلومات التي تسهم في صنع القرارات الاستراتيجية.

ويمكن القول بأن كلا من نظام دعم القرارات والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية يتسمان بوجود ميزة مشتركة بينهما - عن المحاسبة الإدارية التقليدية - ألا وهو توفير، نوعين من المعلومات هما:

* المعلومات غير المالية:

وتتعلق بدعم القدرة التنافسية للأنشطة التشغيلية وتشتمل على أنشطة تدعيم الجودة وتحقيق مرونة الإنتاج وأنشطة تحديد التكلفة، وتشير تلك المعلومات على مدى كفاءة وفعالية أنشطة المنشأة التشغيلية في تزويد المستهلك بالمنفعة.

* المعلومات الاستراتيجية:

ويطلق عليها أيضا معلومات التكاليف الاستراتيجية - والتي تتعلق بتحقيق الربح على المدى الطويل، ويساعد هذا النوع من المعلومات على تدعيم عملية تقويم الأداء الحالى ومدى انعكاسه على الحالة الصحية للمنشأة الحالة في المستقبل.

ويهتم مفهوم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة Strategic Cost Management بالاستخدام الإدارى لمعلومات التكاليف الموجه مباشرة نحو مرحلة أو أكثر من مراحل دورة الإدارة الاستراتيجية التالية:

* صياغة أو صنع الاستراتيجية.

* توصيل الاستراتيجية للمستويات الإدارية بالتنظيم.

* إعداد وتنفيذ خطط حركية Tactics لتنفيذ الاستراتيجية.

* تصميم وتنفيذ نظم للرقابة على مدى كفاءة إنجاز الأهداف الاستراتيجية.

يتبين مما تقدم أهمية الدور الحيوى الذى تلعبه المعلومات فى تنفيذ خطوات الاستراتيجية التنافسية فى دنيا الأعمال، حيث تساعد فى تقرير نطاق ومزيج المنتجات والأسواق وفى اختبار الحساسية السعرية لكل منها وفى تطوير البدائل المختلفة لتحسين المنتجات والخدمات باستخدام الإبتكار والبحوث والتطوير مما يساعد على احتمالات التحرك إلى قمة السوق سواء من حيث الجودة والأسعار أو غيرها من عوامل المزيج التسويقي. ويمكن القول أن الاستمرار فى المنافسة العالمية يتطلب الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات بجانب الاهتمام بتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ويرتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بثلاثة مفاهيم مشتقة من الفكر الإدارى فى مجال الإدارة الاستراتيجية وهذه المفاهيم هي:

Value Chain Analysis

١ - تحليل سلسلة القيمة

Strategie Positioning Analysis

2 - الموقف الاستراتيجى للمنشأة

Cost Drivers Analysis

3 - تحليل مسببات التكلفة

وتعرف سلسلة القيمة بأنها طريقة نظامية Systematic للنظر إلى سلسلة الأنشطة التى تؤديها المنشأة

وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنشأة عن منافسيها. وتعرف النشاط بأنه فعلا أو مهمة معينة فى دورة الإنتاج تستهلك موارد المنشأة من المواد والتكنولوجيا والعمالة والمنافع الأخرى. ويطلق على الأحداث أو الظروف التي تخلق أو تسبب وجود الحاجة إلى الأنشطة مصطلح «مسبب التكلفة» Cost Drivers الذي يجب أن يكون المستهدف للتخلص من الأنشطة التي لا تضيف إلى القيمة. وتنقسم مسببات التكلفة إلى مسببات على مستوى الدفعة وأخرى على مستوى المنتج وأخيرا مسببات تكلفة على مستوى المصنع. وترجع الكفرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية Competitive Advntage من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة Business Unit باعتبارها نظام معقد Transformation System لتحويل المدخلات الى مخرجات/ ومع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد Supply System للمدخلات ويقوم بتقديم مدخلاته للمنشأة. ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة User System يحصل على مخرجات المنشأة. وتقاس هذه القيمة بمخرجات المنشأة معبرا عنها فى شكل إجمالى الإيرادات. وتحقق المنشأة أرباحا طالما أن القيمة الكلية تزيد عن التكاليف المدفوعة نظير كل أنشطة القيمة بالمنشأة (الهدف من استراتيجية التنافس). ولا تتوقف الميزة التنافسية للمنشأة على سلسلة القيمة لديها فقط بل أيضا على السلسلة الخاصة بكل من مورديها ومستخدمى مخرجاتها. والمهم هنا هو فهم سلسلة القيمة للمنشأة وكيفية ارتباطها مع بقية السلسلة داخل نظام الأعمال أو القيمة الخاصة بصناعة معينة Business System(٩).

ويقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزأة المنشأة الى مجموعات من الأنشطة من الناحية الاستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التمييز فى الجودة). ويوجد مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما: الأنشطة الأولية Primary Activities والأنشطة الداعمة Support Activities.

وتتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادى للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع. وتتكون من خمسة أنشطة هى الإمدادات الداخلية وعمليات التشغيل والمخرجات من المنتجات والتسويق والمبيعات وأخيرا الخدمة. أما الأنشطة الداعمة فهى تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية Infrastructure والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، وتتكون من أربعة أنشطة هى البنية الأساسية للمنشأة، إدارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا وأخيرا الشراء.

وتقدم سلسلة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلى لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمنشأة. ومن خلال تقسيم المنشأة إلى أنشطة القيمة، فإنه يمكن للاستراتيجية تحديد العوامل الداخلية الرئيسية واخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية.

إن الهدف من إجراء التحليل الداخلى هو التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف الاستراتيجية الحالية

والمحتملة، حيث تعتبر جوانب القوة عن عامل تميز وتفوق معين Distinctive Competence أو ميزة تنافسية فهو أكثر بكثير من مجرد ما تستطيع المنشأة القيام به. وهو يعبر عما تستطيع المنشأة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين. وعليه فإن جانب القوة هو المقدر المتميزة والخاصة والتي تعد هامة حيث تعطى للمنشأة ميزة المقارنة في السوق.

ويتم تقييم الوضع الداخلى للمنشأة من خلال مقارنة الموقف الداخلى لها مع مستويات معيارية معينة Standards لتحديد جوانب القوة والضعف فى أنشطة القيمة واستغلال جوانب القوة وتحويلها إلى ميزة تنافسية تحقق موقف استراتيجى Strategic Position أفضل للمنشأة.

وهناك ثلاث مستويات تستخدم فى تقييم العوامل الداخلية للمنشأة هي: مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمنشأة ومقارنتها مع المنافسين، كما تتم المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التى تعمل بها المنشأة. ويتضح أهمية هذا التحليل فى حالة تقييم عدد محدد من جوانب القوة والضعف التى تتوافق مع الفرص المستهدفة فى بيئة التنافس الحالية والمستقبلية للمنشأة.

ويعد مفهوم دورة حياة المنتج من المفاهيم الأساسية التى تساعد فى توضيح العلاقة بين المجالات الوظيفية المختلفة التى تقوم بتحليلها وتقييمها (كالإنتاج والتسويق والتمويل... الخ) بل يرى البعض أن مفهوم دورة حياة المنتج يعد الأساس الذى ينبغى أن توضع بناء على تحليل الاستراتيجيات المختلفة بالمنشأة. كما أن هذا المفهوم فى الحقيقة يعد عاملاً هاماً فى اختيار استراتيجيات المنشأة وبصفة خاصة لتلك المنشآت التى تعمل فى خط منتجات محدود. كما يفيد مفهوم دورة حياة المنتج أيضاً فى تحديد درجة ملائمة الأداء فى مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين فى لحظة زمنية معينة. وتتوقف طول دورة حياة المنتج على معدل التطور التكنولوجى وسهولة الدخول إلى الأسواق ودرجة توافر بعض المنتجات البديلة ودرجة قبول السوق للمنتج الجديد.

وعقب أن تقوم المنشأة بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة فإنها تقوم بتحديد الفرص والتهديدات التى تواجهها فى ميدان أعمالها. ويعقب قيام المنشأة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية بها والنشاط الإدارى وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف لديها ويخدم ذلك التحليل فى الوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة التى تتناسب مع ظروف المنشأة، حيث يوجد أمام الإدارة العليا أربع مجموعات أساسية من البدائل الاستراتيجية يتم الاختيار من بينها بما يتلائم وظروف المنشأة وهي:

المجموعة الأولى: الاستراتيجيات العامة للمنافسة (استراتيجية زيادة التكلفة، استراتيجية التمييز استراتيجية التركيز). وقد سبق الحديث عن هذه الاستراتيجيات.

المجموعة الثانية: الاستراتيجيات الموجهة إلى تحقيق نمو محدود (استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه، استراتيجية النمو البطيء). وفى ظل هذه الاستراتيجيات تستمر المنشأة فى خدمة عملائها بنفس الطريقة التى اتبعتها فى الماضى ويظل المزيج كما هو وتبقى منافذ التوزيع كما هى كما أن القطاع السوقى المستهدف يظل

على حالة دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداة يظل كما هو فى الماضى.

المجموعة الثالثة: استراتيجيات النمو التوسعية (استراتيجية التركيز على مجال نشاط معين، الاستراتيجيات المختلفة للتنوع، استراتيجية الاستثمار المشترك). وتعنى هذه الاستراتيجية وجود زيادة ملحوظة فى بعض أهداف الأداء التى تضعها المنشأة والتى تتمثل عادة فى معدل نمو المبيعات أو حصة المنشأة فى السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التى كانت تحدث فى هذه الأهداف فى الماضى ويمكن للمنشأة أن تحقق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية التركيز Concentration Strategies على منتجات أو منافذ محددة أو مجموعة محددة من المستهلكين، وتتميز هذه الاستراتيجية بالقدرة على استخدامها دون حاجة إلى موارد كثيرة وبمخاطر محددة حيث أن تركيز المنشآت على بعض الأسواق أو المنتجات أو التكنولوجيا فإن ذلك يساعدها فى الحصول على ميزة تنافسية متواصلة، كما يمكن أن تحقق النمو التوسعى باتباع استراتيجيات التنوع Diversification Strategies فى منتجاتها أو أسواقها أو التكنولوجيا المستخدم التى تعنى أن تقوم المنشأة بالتوسع من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمنشأة أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية. والهدف الرئيس لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنشأة فى بعض مجالات الأعمال والتى تختلف عن طبيعة العمليات التى تقوم بها المنشأة حاليا. وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذى تدخله المنشأة مرتبط من الناحية الاستراتيجية للأعمال الحالية للمنشأة فإن هذا المجال غير مرتبط استراتيجيا بمجالات عمل المنشأة مرتبط من الناحية الاستراتيجية للأعمال الحالية للمنشأة فإن ذها التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط Concentric Or Related. أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط استراتيجيا بمجالات عمل المنشأة الحالية فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع غير المترابط Conglomeratر أو التنوع الصافى Pure Diversification. كذلك يمكن للمنشأة أن تتبنى القيام باستراتيجية التنوع باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال استخدام بعض مصادر الإنتاج الأخرى خارج المنشأة مثل الإندماج، أو شراء منشأة أخرى. ومن الممكن أن تقوم المنشأة بالتنوع من خلال القيام بالتكامل الأفقى أو التكامل الرأسى. ومن المعروف أن النوع الأخير من التكامل قد ينقسم إلى تكامل أمامى (من خلال ملكية المنشأة لمنافذ التوزيع)، أو تكامل رأسى خلفى (أى من خلال ملكية مصادر مستلزمات الإنتاج كالمواد الأولية). كما يمكن إتباع هذه الاستراتيجية من خلال استراتيجية الاستثمار المشترك مع منشآت أخرى، ففى ظل هذه الاستراتيجية تقوم منشأتين أو أكثر بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد. ومن أكثر أنواع الاستخدامات الخاصة بهذه الاستراتيجية تلك التى تستخدم بغرض الدخول فى الأسواق الرسمية. حيث تزود هذه الاستراتيجية المنشأة بقدرة عالية على الوصول إلى منافذ التوزيع فى الدول الأجنبية وكذلك على تخفيض تكلفة التسويق فى هذه الدول. وتساعد المنشأة المحلية والتى تدخل فى استثمار مشترك مع منشأة أجنبية فى تزويد الأخيرة بمعلومات عن طبيعة المستهلك فى السوق الملحي.

المجموعة الرابعة: الاستراتيجيات الإنكماشية (استراتيجية المنشأة الأسيرة، استراتيجية التخلص من بعض

مجالات النشاط، استراتيجية التحول، استراتيجية التصفية). وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى التخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بالمنشأة. والواقع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الاستراتيجيات الإنكماشية المختلفة.

مما تقدم يتبين أنه يتوافر أمام المنشأة عدد لا نهائي من البدائل الاستراتيجية حيث يمكن عمل توليفة من الاستراتيجيات والتي تتلائم مع رسالة المنشأة وأغراضها وأهدافها وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية. ويكون عمل الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد التوليفات الممكنة للاستراتيجيات. والواقع أن عملية الاختيار للتوليفة المثلى من الاستراتيجيات هي عملية شاقة تحتاج إلى نوع من التفكير والتحليل الخلاق. ويتطلب هذا الاختيار وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجرائه، كما يتطلب وجود عدد من المعايير والتي يمكن استخدامها في تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

ويتطلب القيام بالاختيار الاستراتيجي أن تقوم المنشأة بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع في المستقبل. وقد يكون التحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية أو يكون على مستوى المنتج. وبغرض القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات يطلق عليها اسم أساليب التحليل وهي:

١ - أسلوب تحليل المحفظة Portofolio Analysis:

ويساعد هذا الأسلوب على تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال الاستراتيجية أو لخط منتجات أو الأسواق.

٢ - أسلوب تحليل الفجوة: Gap Analysis

ويساعد هذا الأسلوب في مقارنة المركز الحالي للمنشأة بالمركز المثالي الذي ترغب المنشأة في الوصول إليه. وأخيرا فإن الاختيار الاستراتيجي يحتاج إلى وجود عدد من المعايير Criteria التي يمكن استخدامها في تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام الإدارة. ومثل هذه المعايير هي التي تساعد المنشأة في قيامها بالتخطيط الاستراتيجي لأنشطتها المختلفة.

تعد عملية تقييم أداء المنشأة واحدا من العمليات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية وحيث أن المنشأة تكون في حالة تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختباراتنا الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها. والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من القيام بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية التي تساعد في التعرف على مدى التقدم الذي تحرزته المنشأة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر. وبطبيعة الحال تتطلب الرقابة الاستراتيجية قيام الإدارة بمتابعة جانبين وهما جانب الأداء والتنفيذ داخل المنشأة، وجانب البيئة الخارجية للمنشأة. ومتابعة أي تغيير يحدث في البيئة ويؤثر على المنشأة. ومثل هذه المتابعة هي التي تمكن الإدارة من تحديد وتوقع

وتخطيط أى تغييرات محتملة فى عمليات المنشأة نتيجة وجود بعض المشاكل فى تنفيذ الاستراتيجيات أو نتيجة لتغيير مفاجئ يحدث فى البيئة الخارجية.

رابعا : منظومة مقترحة للربط بين إدارة الإنتاجية والتغيير كمدخل للتحسين المستمر للميزة التنافسية فى ظل التحديات المعاصرة.

تتضمن هذه المنظومة مجموعة من المحاور الأساسية تهدف فى مجموعها التوصل إلى الميزة التنافسية المستمرة. وبداية يمكن إيضاح هذه المنظومة ومحتوياتها.

المحاور الأساسية لمنظومة إدارة الإنتاجية والتغيير من منظور استراتيجى كمنطلق للتحسين المستمر وخلق الميزة والتنافسية المتواصلة والتي تتمثل فى المحاور التالية:

١ - التحسين المستمر كهدف استراتيجى لمنظومة إدارة الإنتاجية.

٢ - التكنولوجيا وأساليب بناء الخبرة الذاتية.

٣ - الابتكارات.

٤ - الإنتاجية فى الموعد المحدد.

٥ - الجودة الشاملة.

٦ - مشاركة قوة العمل فى عملية التحسين المستمر.

ونعرض فيما يلى المحاور السابقة بشيء من التفصيل:

المحور الأول: مدخل التحسين المستمر كهدف استراتيجى لمنظومة إدارة الإنتاجية:

يعتبر مدخل التحسين المستمر بمثابة هدف تطويرى للأداء يسعى نحو تعظيم منفعة المستهلك عن طريق العمل على تخفيض التكلفة، لذا فهو يتعلق بصفة أساسية بالنواحي التشغيلية للمنشأة، بينما نجد أن مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط يمثل مدخلا استراتيجيا يهدف إلى قياس التكلفة فى الأجل الطويل وأيضا تطوير ربحية المنتجات، هذا مع العلم بأن أسلوب تحليل العمليات والأنشطة يعتبر ضروريا لكل منهما، وهو يبدأ فى تحليل الأنشطة فى الأجل القصير، والذي لا يلبث أن ينعكس على الأجل الطويل.

كما يهدف مدخل التحسين المستمر إلى التحول عن هدف رقابة التكلفة إلى السعى نحو هدف تخفيض التكلفة، بينما يلاحظ أن مدخل تحديد التكلفة حسب الأنشطة يستهدف أساسا التحول عن عملية رقابة التكلفة إلى رقابة الأنشطة المسببة للتكلفة، فمدخل التحسين المستمر يشير إلى أن تخفيض التكلفة فى الأجل القصير يعتبر ضروريا لتطوير المنشأة ولحصول رضا المستهلك ولتحقيق درجات متقدمة من المنافسة فى السوق، وما لكل ذلك من إنعكاس على تحقيق أهداف المنشأة فى الأجل الطويل، أما مدخل تحديد التكلفة على أساس

النشاط فإنه يعتمد على أن تحقيق التطور المستمر يتأتى أولاً من رقابة الأنشطة المحدثة للتكلفة، والعمل على التخلص من تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنشأة، الأمر الذي ينتج عنه تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأجل (١٠).

وتحتاج مقاييس الأداء التقليدية خاصة التكاليف المعيارية إلى تطوير وتعديل، حيث أنها صممت لبيئة تختلف عن بيئة نظم التصنيع الحديثة، ويقتصر اهتمامها وأغراضها على زيادة إنتاج الحجم الكبير من منتجات نمطية، يمثل العمل المباشر العنصر الأساسي في إنتاجها، في حين أن نمط وظروف الإنتاج في الوقت الحاضر تختلف عن ذلك (١١)، هذا بالإضافة إلى أن جوهر اهتمام التكاليف المعيارية يركز في المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المعياري، وتحليل الفروق بينهما، في حين أن أهم مقاييس الأداء الصناعي في ظل البيئة التنافسية الحالية يتمثل في وجود الإنتاج، ولا يوفر النظام المحاسبي حالياً أية مؤشرات عن ذلك العامل، حيث لا يتضمن نظام التكاليف معالجة الجودة بأي شكل من أشكال المعالجة، اللهم إلا حساب تكلفة الوحدات التالفة.

ويعتبر هدف التحسين المستمر Continuous Improvement بمثابة أحد الأهداف التشغيلية الرئيسية لإدارة المنشأة (١٢)، والذي يساعد على تحقيق أفضل مستوى من الأداء التشغيلي الذي ينعكس بدوره على تحقيق رغبات المستهلكين، ودعم القدرة التنافسية للمنشأة، وقد تم تبني هذا الهدف بشكل كبير أولاً في اليابان، ثم ما لبث أن انتشر فيما بعد في الولايات المتحدة وأوروبا. ويوضح الشكل رقم (٦) العناصر التي يحتوي عليها هيكل التطور المستمر.

وجدير بالإشارة أن تحقيق هدف التحسين المستمر لا يتم بمعزل عن الأهداف الفرعية المكونة له، ويقصد من ذلك أنه بقياس الأثر النسبي لكل متغير مستقل فإنه يتسنى قياس مدى ما تحقق من تطور، والقدر المستهدف تحقّقه في الأجل القصيرة.

ولقد تطلب تطبيق نظام التحسين المستمر ضرورة إحداث تطور في عمليات وتقييم الأداء. فالأداء كوسيلة لتحقيق التطور لا بد وأن يتم قياسه وتقييمه في ضوء المستجدات الحديثة في استراتيجيات وأهداف المنشأة من ناحية، وفي ضوء الأنظمة المستحدثت تطبيقها على مستوى المنشأة (أنظمة إنتاجية، وما يتبعها من تطوير لأنظمة التكاليف) من ناحية أخرى.

فقياس وتقييم الأداء الخارجى للمنشآت تباع للأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية والذي كان يعتمد غالباً على أساليب العائد على الاستثمار أو العائد المحقق على مستوى كل سهم يعتبر مضللاً في إشارته نحو حدوث تطور مستمر، فهذه المؤشرات المالية والتي استخدمت بفعالية في الماضي، قد تبين تقادمها في الحاضر، نظراً للتطور الحديث في أساليب الإنتاج، وازدياد درجة المنافسة في السوق.

وعليه فقد إتجه الرأى فى تقييم الأداء إلى أحد إتجاهين، الأول ويؤكد التخلي عن المؤشرات المالية السابقة، واللجوء إلى مؤشرات أكثر قرباً من نواحي التشغيل والسوق، أما الرأى الثانى فقد كان أكثر تحفظاً، حينما

توجه نحو الحصول على مؤشرات مزدوجة، ذات شق مالى وآخر تشغيلي، بهدف التوصل إلى قياس أفضل. فالمعلومات المالية يمكن أن تظهر لإدارة المنشأة الآثار المالية لإحداث تمت فى الماضى، مثل العائد على مستوى السهم. أما المعلومات التشغيلية، فهى توفر للإدارة معلومات عن درجة رضا المستهلك وأنشطة التطور التكنولوجى للمنشأة وأثارها على تطوير إنتاجيته. وتمكن المعلومات التشغيلية بدورها من التنبؤ بالتطور المالى للمنشأة فى المستقبل ومستوى السلامة المالية له.

ومما تقدم يتبين أن الإدارة الحديثة قد أصبحت فى احتياج لمعلومات حينية، بمعنى أنها قد أصبحت تحتاج إلى كم ضخمة وتفصيلية من المعلومات. من ناحية أخرى فإن تعقد عملية إدارة المنشآت فى الوقت الحالى قد تطلبت الحصول على بيانات ومعلومات من جهات عديدة حتى يتسنى إتخاذ قرارات تقييميه متوازنة، تراعى المصالح المتضاربة للأطراف المختلفة المتعاملة مع المنشأة، سواء كانت من داخل المنشأة أو من خارجها، وسواء كانوا مستهلكين أو موردين أو من مستثمرى المنشأة. كما أنه يجب أن يراجع باستمرار التأثير المتداخل للأداء، فى العديد من القطاعات المتبادلة للمنافع على مستوى ما تقدمه تلك المراكز ذات المصالح المتبادلة والتي تطلبت منذ القدم تحديد أسعار لتحويل الخدمات فيما بينهما. يضاف إلى ما تقدم أنه يجب التركيز على الهدف الأساسى للتطور المستمر والخاص بتخفيض التكلفة عن طريق التخلص من الأعطال الإنتاجية، وذلك بالحصول على المعلومات بشكل فوري عن نواحي الأداء المختلفة، ومحاولة إكتشاف الأعطال فور حدوثها، حتى يمكن إتخاذ القرارات التصحيحية البديلة، وقد ظهر إلى الأفق بعض الأفكار التى تتسم بالشمول فى تقييم الأداء ومنها فكرة استخدام محصلة الأداء المتوازنة، وهو ما يمكن اعتباره بمثابة عملية لتقييم الأداء تأخذ فى اعتبارها عدد من النقاط المؤثرة وليس نقطة واحدة، بحيث أن محصلة ما يجمع من نقاط يمثل مستوى الأداء المتوقع أن تكون عليه المنشأة(١٣).

وكننتيجة لكل ما تقدم، يتبين أن نظام محصلة الأداء يعمل على إحداث التكامل الداخلى بين المراكز الوظيفية المختلفة، ومحاولة تطوير العلاقة فيما بين المورد والمستهلك.

ويعتبر نطاق التحسين المستمر السابق بيانه بمثابة المدخل الأساسى لإحداث التطور الذى من واقعه تتضح جدوى استراتيجيات التطور.

ولإتمام ما سبق يتطلب التطبيق العملى ضرورة الارتكاز على قاعدة بيانات متطورة تتضمن حلول متعددة للمشاكل المحتمل ظهورها، وكيفية التصرف تجاه كل منها، الأمر الذى يحول عملية رقابة الأداء إلى عملية تطوير للأداء وأيضا تحويل الرقابة على التكلفة إلى التوجه نحو خفض التكلفة، أو ما يمكن وصفه بأنه يمثل عملية تغذية مرتجعة تعمل على تطوير الأداء وتعديله بشكل مستمر حتى يتسنى التوصل إلى الوضع الأمثل له. ويتم تحديث قاعدة البيانات ببيانات عن عناصر التكلفة تبعا للأنشطة المختلفة وأيضا التكاليف على مستوى حياة دورة المنتج وتكلفة ضمان الجودة.

وبالإضافة إلى ما تقدم، فإن المكونات المختلفة لنظام محصلة الأداء، سواء من حيث المنظور المالى أو من أى وجهة نظر أخرى، سوف تمكن من التوجه للأمام عند تقييم الأداء وهو على عكس المقاييس التقليدية التى تركز فقط على الأحداث الماضية. كما يمكن النظام السابق النبؤ بالأعطال والعمل على كشفها لحظة حدوثها ومحاولة القيام بالعلاج الفورى لها نظرا لما يتطلبه التطبيق من الاحتياج إلى استخدام بعض الوسائل الفنية المتقدمة مثل الات الرقابة الرقمية المدعمة بالكمبيوتر.

وعموما، فإنه بتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء، نكون قد خطونا خطوة هامة فى مراحل تحقيق التطور المستمر، وهى تلك الخطوة التى ساعدت على تطوير الأساليب التقليدية القائمة، وفى نفس الوقت توصلت إلى مقاييس سهلة وميسرة التطبيق.

ويعد كل من منهج التحسين المستمر ومدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط بمثابة التوجه الحديث نحو تحقيق أهداف استراتيجية وتنافسية فى الوقت الحاضر. فمنهج التحسين المستمر يعتبر متعدد الأهداف والجوانب، حيث أنه يشتمل على أساليب التخلص من الأعطال وتخفيض الوقت اللازم للوفاء بطلبات العملاء، وتبسيط الشكل التصميمى للمنتج وذلك بمحاولة استخدام ما اصطلح على تسميته بالمكونات العامة وأيضا تطوير جودة المنتجات. ولقد تبين أن أفضل وصف للوضع السابق هو ما أعلنته المنشآت اليابانية من شعار أن أية أعطال أو عيوب فى المنتجات تمثل أمرا غير مقبولا، أو ما اصطلح على تسميته باختفاء الاعطال ولقد ترتب على ذلك إن اتجهت التكلفة فى الأجل الطويل نحو التنافس، وذلك باتجاه المستوى الحالى للعيوب إلى الإنخفاض. ومن هنا يتضح أن تخفيض الأعطال وبالتالي زيادة مستوى الجودة والذان يمثلان بعض أهداف نظام التطور المستمر، لا بد أن يترتب عليهما تخفيض فى التكلفة وأيضا تطوير مستمر للأداء. فتخفيض مستوى العيوب بالطبع سوف يترتب عله تخفيض تكلفة عملية إعادة التشغيل وأيضا تخفيض أوقات أعطال الإنتاج وتسليم الطلبات للعملاء فى الوقت المحدد. ويعنى ذلك أنه كلما كانت تكلفة أية أعطال أو عيوب فى المنتجات منخفضة، كلما أدى ذلك إلى أن التكلفة فى الأجل الطويل سوف تنخفض بالتبعية، وتتجه الإنتاجية بدورها للارتفاع.

المحور الثانى: التكنولوجيا وأساليب بناء الخبرة الذاتية:

تمثل القاعدة التكنولوجية ركيزة أخرى من الركائز الأساسية لمنظومة إدارة التكلفة والإنتاجية التى تهدف إلى التحسين المستمر وخلق ميزة تنافسية متواصلة.

وتعرف التكنولوجيا بأنها التطبيقات العملية للاكتشافات والنظريات العملية. وتقوم الدول الصناعية المتقدمة بالتنمية التكنولوجية بهدف الاستفادة من إنجازات العلم الحديث. وهناك سبل عديدة تؤدى إلى استنباط التكنولوجيا وتكون رصيد متراكم من المعرفة ومنها: (١٤)

* الابتكار أو الاختراع Innovation والتجديد. Invention. ويأخذ الابتكار أو الاختراع صورتين هما:

إيجاد سلعة أو منتج جديد لم يكن معروفا من قبل، أو التوصل إلى طريقة جديدة لإنتاج سلعة موجودة من قبل بمدخلات أقل. أما التجديد فيأخذ شكل تحسين نوعية ومواصفات المنتج القائم بحيث يكون أكثر قبولا للمستهلك من الناحية الاقتصادية.

* إعادة الاختراع Re - Invent وهو تعبير أكثر دقة من تعبير «الهندسة العكسية» حيث تنفى عنه شبه التقليد والمحاكاة، فهي الآن عملية تصميمية حقيقية تعتمد على الأساليب العملية والفنية.

* استيعاب التكنولوجيات Absorbtion Of Technologies اللازمة لعملية التنمية.

ويمكن الحصول على التكنولوجيا بشرائها على هيئة «مادية» أو على هيئة «معرفة» Know - How وإذا تم الحصول عليها في هيئتها المادية كمنتجات أو خطوط إنتاج أو عمليات تصنيعية فإن عملية نقل التكنولوجيا تكون غير ظاهرة، وهي لا تصبح حقيقية إلا إذا صاحبها عملية نقل للمعرفة.

وبصدد الحديث عن أساليب بناء الخبرة الذاتية يمكن القول أن مصر تعاني من ضعف العلاقة بين الصناعة ومؤسسات العلم والتكنولوجيا كما أنها تفتقد وجود سياسة وطنية واضحة للتقدم العلمى والتكنولوجى نابعة من استراتيجية الدولة للتنمية. ويترتب على فقدان الاتصال بين المؤسسات البحثية وبين الصناعة والمؤسسات الحكومية الاعتماد على استيراد التكنولوجيا من الخارج. لذلك يجب وضع الآليات المناسبة للتحكم فى تدفق التكنولوجيا الأجنبية.

إن نشاط البحث التطبيقى ومشروعات التطوير تعتبر الأداة الرئيسية التى يتم عن طريقها بناء الخبرة الذاتية وتكوين المعرفة التكنولوجية، فلا يمكن إقامة صناعة حقيقية فى غياب قاعدة تكنولوجية وطنية.

ومن الأهمية بمكان دعم البحوث والتطوير R & D باعتبارها الأداة الرئيسية التى يتم عن طريقها بناء الخبرة الذاتية وتكوين المعرفة التكنولوجية. كما يجب دعم الهندسة الاستشارية وتحويل نتائج البحوث إلى تطبيقات تجارية.

وجدير بالإشارة أن الدولة الصناعية المتقدمة تهتم بأهمية تحويل النتائج البحثية والتطويرية إلى التطبيق التجارى Commercialization وانشأت لذلك النظم والمؤسسات القادرة على الاضطلاع بهذه المهمة.

ونعنى ببناء الخبرة الذاتية تكوين الخبرات والمعارف التكنولوجية Technological Know How للأفراد والمنشآت الاقتصادية. ويستخدم مصطلح نقل التكنولوجيا للتعبير عن نقل التكنولوجيا بين معامل الأبحاث والصناعة، كما يستخدم أيضا للتعبير عن نقل التكنولوجيا من دولة مانحة إلى دولة مستقبلة، أى أنه يمكن أن يستخدم للتعبير عن إنشاء التكنولوجيا وتطويرها واستيعابها وتوطينها وكل الأنشطة المتعلقة بها.

وفى تقديرى أن عملية نقل التكنولوجيا المتطورة من الدول الصناعية المتقدمة إلى الدول الساعية إلى النمو أصبحت من الأمور المعقدة الآن حيث أن الدول المتقدمة صناعيا ليس فى سعيها أن تتنازل عن التكنولوجيا

المبتكرة إلا بعد تفادها، حيث تحقق لها ميزة تنافسية ولا تستطيع الاستيغناء عنها. كما أن هذه الدول تضع القيود وزيادة الأسعار بالنسبة للتكنولوجيا لتحذ من قدرة الدول النامية في الحصول عليها وخصوصا في مجالات الدواء والكيمياء وأشباه المواصلات. Semi - Conductors. كما اتجهت هذه الدول إلى إتخاذ الإجراءات التي من شأنها حماية الملكية الفكرية وحقوق الاختراع. وسوف يزداد الأمر تعقيدا في ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي ترتفع فيها حدة التنافس كما أن البقاء في سوق المنافسة سوف يكون لمن يمتلك ميزة تنافسية متواصلة مثل التكنولوجيا المتقدمة وميزة التكلفة والجودة والسعر المناسب....الخ.

وفي ضوء ما تقدم، فإن التحدي التكنولوجي يعد من أهم التحديات التي يواجهها الاقتصاد المصري، ونرى أنه من الأهمية بمكان مراجعة السياسة الصناعية والتكنولوجية الحالية وذلك في ضوء المتغيرات الهامة والرئيسية التي فرضت نفسها في الآونة الأخيرة، وسرعة بناء قاعدة تكنولوجية عريضة تركز بالدرجة الأولى على الابتكارات المحلية وتشجيع منظومة البحث العلمي التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.

المحور الثالث: الابتكارات

يعد النشاط الابتكاري أحد المحاور الأساسية في التنمية التكنولوجية والاقتصادية. فهو يمثل همزة الوصل بين النشاط العلمي والنشاط الاقتصادي، كما يعتبر حلقة في سلسلة إنتاج المعلومات التكنولوجية، والتي تبدأ بالبحوث الأساسية وتنتهي ببحوث التطوير التي تعتبر المصدر الأول للنشاط الابتكاري، ويأتي الاستثمار في مجال البحوث والتطوير الصناعي كمصدر ثاني، ثم المخترع الفرد كمصدر أخير.

ويتأثر المصدر الأول بالمؤشرات الكمية في دالة إنتاج البحوث والتطوير. أما المصدر الثاني فيتأثر بدراسة الربحية المتوقعة ومستويات دخول المستهلكين وأثر الابتكار بحجم المشروع، أما السلع الأصلية التي تقوم المنظمة بإنتاجها والمخاطر المتوقعة وعلاقة الابتكار بحجم المشروع، أما المصدر الأخير وهو المبتكر الفرد فيتأثر بالمناخ الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المحيط به. فنشاط البحوث والتطوير هو الحلق التي تصل بين الاختراع والابتكار سواء كان الاختراع تم بواسطة أفراد أو نتاج لنشاط بحوث وتطوير في الصناعة، أو في مراكز البحث العلمي والجامعات، كما أنه النشاط المسئول عن خروج الإبتكار كما يرتضيه القائمين على التصنيع، أي بالصورة التي تحقق زيادة في الأرباح، وهو بذلك يعد الهدف الأول الذي يحفز المنتجين على تبني الإبتكار وإدخاله في نظام الإنتاج.

وعليه فإن نشاط البحوث والتطوير هو المسئول عن إنتاج الإبتكارات وذلك من خلال ثلاث برامج هي (١٥):

* برامج تزايدية Incremental R & D

وهدفها تحسين المنتجات القائمة بتطبيقات تكنولوجية قاعدية ورئيسية.

* برامج جزرية Radical Research

وهدفها إجراء الدراسات التطبيقية للتكنولوجيا المتقدمة.

* برامج أساسية Fundamental Research

وهي برامج لتطوير أبعاد جديدة في مجال المعرفة العلمية.

وتتولد عملية توطين التكنولوجيا من أجل تطوير الصناعة وخدمة المجتمع من العمل الإبتكارى غير المسبوق والذي يؤدي بدوره إلى تكوين تكنولوجيا وطنية جديدة أو من خلال الإقتباس الإبتكارى لتكنولوجيا أجنبية واستخدامها لتصنيع منتج محلى أو تقديم خدمة مفيدة للمجتمع، وفى كل الأحوال لا تتحقق عملية توطين التكنولوجيا إلا من خلال تطبيق الاقتصاديات الصحيحة لاستثمار الأفكار الإبتكارية، والتوظيف السليم لأساليب تنمية القدرات الإبتكارية لأفراد هذا المجتمع.

إن زيادة الرغبة والقدرة على الإبتكار فى مصر تأتى من تحديد معوقات هذه العملية ومحاولة تقديم بدائل الحلول للتنفيذ. وتتمثل أهم المعوقات التى تؤثر فى تنمية القدرات الإبتكارية بمصر فى عدم الربط بين البحوث ومشكلات المجتمع ونقص التمويل المتاح للبحوث التطبيقية وعجز العملية التعليمية فى تنمية القدرات الإبتكارية.. الخ.

المحور الرابع: الإنتاج فى الموعد المحدد (JIT):

ترتكز فلسفة هذا المدخل على الأداء الفورى لعمليات الشراء أو الإنتاج لتلبية احتياجات الطلب الخارجى، وتتميز هذه الفلسفة فى استبعاد الأنشطة التى لا تضيف قيمة للمنتج النهائى، والالتزام بأعلى مستوى من الجودة، ومحاولة تبسيط إجراءات لمراحل الإنتاج، مع توصيف الأنشطة التى تحدث إضافة للمنتج.

وتهدف نظم التصنيع الحديثة إلى التخلص من المخزون السلعي، بل، أن مدخل الإنتاج فى الموعد المحدد "JIT"، يهدف إلى تحقيق مفهوم المخزون الصفرى. "Zero - Stock".

وتتبلور فلسفة هذا المدخل فى التطوير المستمر الذى يعتمد على وسيلة رئيسية هى الاستغناء عن كل أنواع المخزون، ليصبح مساويا للصفر - أو يكاد يقترب من الصفر - فى كل وقت. حيث يعد المخزون السلعي تعطيلاً لا مبرر له للموارد الاقتصادية، ويؤدى إلى زيادة التكاليف، وخلق العديد من المشاكل. ولذا يتضمن نظام التوقيت المناسب للإنتاج تخفيض المخزون السلعي من المواد الخام والإنتاج التام وغير التام إلى أدنى حد ممكن، وحتى تصل المنشأة لهذه الهدف، فإنها تعمل بكل أقسامها وقاطعاتها نحو تحقيقه على مراحل وخطوات متتابعة. وإن كانت تحقق الهدف كاملاً - أى مخزون صفرى - يعتبر فى نظر البعض مستحيلًا، ويتحقق ذلك من ما يسمى بنظام السحب أو التدفق المستمر Pull - Through System وفى هذا النظام تتحكم آخر مرحلة فى العملية الإنتاجية فى تدفق المواد الخام أو الإنتاج غير التام فيما بين الأقسام أو المراحل السابقة، ويحدد القسم الأول

حجم التوريد من الموردين. أما احتياجات المرحلة الأخيرة والتي تحدد بدورها الإنتاج في المراحل السابقة فتحدد بالطلب النهائي من العملاء، أى أن المبدأ الأساسى للنظام هو إنتاج ما تحتاج إليه المرحلة اللاحقة فى نفس اليوم فقط وفى ضوء احتياجات الطلب النهائي يتم وضع برنامج أو جدول Schedule يحدد كميات وتوقيت تدفق المواد والأجزاء التى تحتاج إليها المراحل المختلفة.

وتتمثل الأهداف الاستراتيجية لهذا المدخل فى تدنيه تكاليف الإنتاج، وتعظيم جودته، وتوفيره للسوق فى أقصر زمن رد فعل ممكن للطلب. ولتحقيق هذه الأهداف يحاول هذا المدخل الاستغناء عن كل أشكال المخزون، وتدنية الطاقة العاطلة فى الآلات والعمالة. ولا يسعى المدخل إل تحقيق ذلك بشكل فوري وتغيير فجائي، ولكن على مراحل متتابعة تؤدي كل منها إلى تحسين وتطوير الأداء والاقتراب من الأهداف بشكل مستمر ويساهم كل منها فى تخفيض حجم المخزون من جانب معين، ومن أهم هذه المقومات التوقيت المناسب للشراء والشحن، وتنظيم وتخطيط عمليات ووسائل إنتاج، كما أن أسلوب تكنولوجيا المجموعات يقتضى أن يكون العامل قادرا على أداء عدد من المهام والرقابة الشاملة للجودة... (TQC)

المحور الخامس: مدخل الجودة الشاملة:

احتلت الجودة الشاملة أهمية كبيرة فى بيئة التصنيع الحديثة، وذلك للريغبة فى المنافسة والتفوق، وإدارك الإدارة أن الجودة المنخفضة ما هى إلا سبب جوهري للتكلفة، ونتيجة لذلك ظهر مفهوم رقابة الجودة الشاملة "TQC"، خلال كافة مراحل الإنتاج، بحيث يتم التركيز على مجالات الجودة، وهي:

* جودة تصميم المنتج والعملية (طريقة التشغيل).

* جودة القبول.

* جودة التطابق.

* جودة التفثيش.

جودة المعولية (الاعتمادية).

وبالإضافة إلى تحمل كافة الأطراف (موردون، عمال، إداريون) مسئولية رقابة الجودة مع تشجيعهم وحفزهم على التسحين المستمر للجودة.

وتتعدد المصطلحات المستخدمة فى وصف مدخل الجودة الشاملة، كما تعدد الفلسفات الأساسية لوصف هذا المدخل، وقد كان هذا التعدد فى المصطلحات والفلسفات دافعا لأحد الكتاب فى إعداد دراسة متكاملة حول هذا الموضوع متسائلا فيها عما إذا كان هناك اختلافات جوهريّة بين هذه الفلسفات أم لأنها فقط اختلافات لفظية؟ وسواء وجدت اختلافات أم لم توجد فأى هذه الفلسفات أفضل؟

وقد انتهى الكاتب السابق إلى بأن هناك الكثير من أوجه الشبه بين هذه الفلسفات، وغير أن تشابها لا يقلل

من أهمية وقيمة الاختلافات فيما بينها من وجهة نظر الخبراء المتخصصين في مجال الجودة، ومن أهم هذه الفلسفات «فلسفة Juran، وفلسفة Feigenbaum، وفلسفة Crosby، وفلسفة Imai، وفلسفة Deming. وبالنسبة لأفضلية هذه الفلسفات بالمقارنة مع بعضها البعض أوضح الكاتب أن إجابات الخبراء تجمع على أن فلسفة Deming تمثل حجر الزاوية وأن الباقي مجرد محسنات لتوافق بيئة وظروف المنشأة التي ستطبق فيها، وتبدو وجهة نظر الممارسين هي الأكثر إنطباقاً على النظام الياباني في ضبط الجودة. حيث يتم تطوير وتعديل الفلسفات السابقة لتلائم بيئة وظروف الصناعة اليابانية.

وعموماً فإن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد أحد المجالات الأساسية التي تلقى اهتماماً متزايداً، خاصة في ظل اتفاقية الجات، وصدور معايير الجودة الدولية - المعروفة بمعايير الأيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) عام ١٩٨٧ - وطبقاً لهذه المعايير لم يعد مفهوم الجودة قاصراً على مجرد التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات، بل امتد ليشمل عملية تطوير وتحسين مستمر للمنتج تساهم فيها كافة وظائف وأنشطة المنشأة بهدف إرضاء المستهلك، وإشباع حاجاته، وقد بدأت دول المجموعة الاقتصادية الأوروبية في تطبيق المعايير المذكورة اعتباراً من آخر عام ١٩٩٢، وهو ما يعنى في الواقع حق هذه الدول في رفض المنتجات أو الخدمات التي لا يتوفر لدى مورديها نظم جودة متعمدة، ومنعها من الدخول لأسواقها.

وغالباً ما يثار التساؤل عن الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الجود الشاملة (ISO 9000/5750) والإجابة عن هذا التساؤل هي أنه يمكن أن تحصل المنشأة على شهادة معايير الجودة الشاملة دون أن تكون متبينة لفلسفة ضبط الجودة الشاملة، ولا تحمل شهادة معايير المواصفات الدولية - حيث تضع لنفسها المعايير الخاصة بها، وعلى الجانب الآخر فإن المنشأة يمكن أن تحصل على شهادة معايير الجودة الشاملة كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة ضبط الجودة الشاملة.

وتنظر فلسفة ضبط الجودة الشاملة إلى المنشأة ليس فقط كنظام فنى وإنما كنظام اجتماعى يحتوى على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد والطموحات، الدوافع، السلوكيات، التفاعل بين الجماعات فى مواقع العمل تصبح أيضاً موضع اهتمام، وبالتالي فإن فلسفة ضبط الجودة الشاملة تقوم أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفنى والاجتماعى من خلال نظام إدارى يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، العاملين، أصحاب الأموال.

ولقد طبقت المنشآت اليابانية مدخل إدارة الجودة الشاملة منذ بداية النصف الثانى من هذا القرن بهدف حل مشاكل الإنتاجية وتحسين الجودة، ولقد أثبت التطبيق العملى لهذا الأسلوب، أنه يمكن من خلاله تحقيق وفورات كبيرة فى العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها. (١٨)

حيث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما تتبناه الصناعة اليابانية يستند إلى الكثير من المفاهيم والأساليب والعناصر التي تتضمنها الفلسفات السابقة، وعلى وجه التحديد فإن المفهوم الياباني يحتوى على أربع نقاط

رئيسية، أولها أن لفظ الجودة مفهوم يرتبط بالمستهلك من حيث إشباع إحتياجاته والوفاء بمتطلباته، وثانيها أن تكلفة إشباع هذه الإحتياجات يجب أن تكون فى أدنى مستوياتها، وثالثها أن إشباع الإحتياجات يتطلب وجود نظام متناسق متكامل فيه جهود أنشطة التصميم والإنتاج والتسويق والصيانة وخدمة العملاء من أجل إعداد وتطوير وتنمية طرق الوفاء بهذه الإحتياجات، ورابعها أن الضبط مفهوم تنظيمى يرتبط بتفويض السلطات وتحديد المسئوليات التى من خلالها تتحقق النقاط الثلاث السابقة (١٩).

وعموماً، فإنه فى ظل تطبيق نظم الجودة الشاملة، والتى يجب أن تتفق والمعايير الدولية، يجب على المحاسب أن يوفر المعلومات اللازمة لدعم كافة الأنشطة، والأمر يتطلب فى اعتقادى ضرورة تطوير نظم المحاسبة الإدارية، بما يمكنها من توفير المقاييس والمؤشرات اللازمة لتقييم فعالية نظم وبرامج الجودة.

* العلاقة بين تكلفة الجودة ومستوى الجودة

سبق أن أوضح الباحث أن تخفيض الأعطال وبالتالي زيادة مستوى الجودة - واللذان يمثلان بعض أهداف نظام التطور المستمر - لابد من أن يترتب عليها تخفيض فى التكلفة وأيضاً تحسين مستمر للأداء وقد علق Kaplan (٢٠) فى دراسة قام بها وقارن فيها بين الشركات الأمريكية واليابانية بمقياس نسبة الأعمال التى لا تظهر بها عيوب ولا تحتاج إلى إعادة تشغيل، حيث تبين أن نسبتها لا تزيد عن ١٠٪ من إجمالى العمليات الإنتاجية، وإنه حينما تم وضع خطة لتخفيض العيوب وتخفيض نسبة الإنتاج الذى يحتاج إلى إعادة تشغيل ليصل إلى نسبة ٤٠٪، فقد تبين أنه ترتب على التخفيض انخفاض فى حجم القوة العاملة اللازمة لإنتاج نفس كمية الإنتاج المعتاد عليها بنسبة ٢٥٪، وهو الأمر الذى يشير بجلاء إلى العلاقة العكسية فيما بين رقم التكلفة ومستوى الجودة، وهى العلاقة التى لم تتضح بسبب كونها عكسية حتى ظهر إلى الأفق الإهتمام بتحقيق التطور المستمر، هذا مع العلم بأن نسبة إعادة التشغيل فى المنشآت اليابانية تتراوح بين ١٪ - ٥٪.

وتبعاً لأهمية العلاقة السابقة، فقد تطلب الأمر المزيد من التوضيح، نظراً لأن الأنشطة الإضافية للحفاظ على الجودة سوف تؤدى فى البداية إلى زيادة تكلفة الجودة Quality Cost وهوما يؤدى إلى عكس النتيجة الأولى السابق التوصل إليها، ولعله مما يؤكد وجهة النظر هذه ما سار عليه الاعتقاد لأجيال طويلة ماضية من أن الحفاظ على مستوى راقى للجودة سوف يترتب عليه زيادة التكلفة.

إلا أنه بالدراسة المتأنية السابقة، وتحليل تكلفة الجودة إلى مكوناتها الفرعية، فإنه يمكن تأكيد التوجه نحو تدعيم العلاقة العكسية فيما بين تكلفة الجودة وبين مستوى الجودة، كما يتضح ذلك فى الفقرات التالية:

يمكن تقسم تكاليف الجودة إلى:

* تكلفة الرقابة والحفاظ على مستوى الجودة المطلوب، مشتملة على تكلفة منع حدوث أخطاء بالمنتج ذلك فى

الفترات التالية:

* تكلفة الفشل فى تحقيق مستوى الجودة المطلوب، وما يترتب عليه من حدوث بعض المشاكل الداخلية والخارجية نتيجة لهذا الفشل.

* التكلفة الضمنية الناتجة عن فقد بعض الفرص نتيجة لتحويل المستهلك عن منتجات المنشأة.

وجدير بالذكر بالإشارة أنه كلما إزداد الإنفاق على تكلفة الوقاية ومنع حدوث الأعطال، كلما ترتب على ذلك نتيجتين، أحدهما تتعلق بارتفاع نسبة الوحدات المتطابقة Conformance فنيا مع المواصفات المخططة، أما النتيجة الثانية فهى المتعلقة بالوصول إلى أقل تكلفة فشل داخلى (متعلق بإعداد التشغيل على الوحدات التالفة Newarking أو تخريدها Scraping) وفشل خارجى (متعلق بالتكلفة التى سوف تتحملها المنشأة نتيجة قيامها بخدمات إضافية لإصلاح أية أعطال يخص السلع المباعة للعملاء، وهذا بالإضافة إلى الخسارة الضمنية الناجمة عن فقد ولاء العملاء لسلع المنشأة.

المحور السادس: مشاركة قوة العمل فى عملية التحسين المستمر Involmment

يمثل هذا المحور الركيزة الأخيرة من ركائز منظومة إدارة التكلفة والإنتاجية كمنطلق للتحسين المستمر ودعم القدرة التنافسية للميزة التنافسية. ويهتم هذا المحور بالبعد السلوكى بمشاركة قوة العمل Work force Involmment بتقسيمها فى شكل مجموعات وفقا للوظائف أو عمليات التحويل المطلوبة. ومن أهم الأسباب التى تدعو إلى إنشاء وتكوين فرق العمل ما يلي:

١ - تحسين الجودة.

٢ - التركيز على العمليات.

٣ - تحسين العلاقات.

٤ - تحسين التدريب.

٥ - الالتزام/ وتحفيز العاملين.

حيث أن ازدياد المشاركة من قبل فريق العمل تزيد من جودة القرار المتخذ بوجه عام. ففرق العمل تتيح قاعدة عريضة من البدائل حول القضية المثارة. ومن ثم فهى تحقق تنوع الأفكار أثناء اتخاذ القرار وتحقيق نوع من التوازن فى ذلك القرار لا يمكن تحقيقه إذا تم إتخاذ ذلك القرار بصورة فردية. كما تفيد مشاركة فرق العمل أيضا فى الاهتمام والتركيز على العمليات إذ يستطيع الفريق تقديم مساهمة كبيرة فى حل المشاكل المرتبطة بالعمل، كما تسعى فرق العمل الفعالة نحو التغلب على الاختلافات الفردية فى المجموعة كما تسعى إلى أن تضع أهداف العمل فى المقام الأول. كما أنه من أجل النجاح فى البيئة الديناميكية يجب أن نكون بارعين فى تدريب وإعداد الأفراد على التغيير سواء كانوا من قوة العمل الداخلية بالمنشأة أو كانوا من القائمين على عمليات التسويق الخارجى. وأخيرا حفز العاملين وتطبيق نواحي الالتزام فى العمل.

الخلاصة والتوصيات

مما تقدم تتبين المحاور الأساسية للمنظومة المقترحة لإدارة التكلفة والإنتاجية من المنظور الاستراتيجي. فمما لا شك فيه أن تحقيق الترابط والتكامل بين أبعاد هذه المنظومة يحقق الهدف الأساسي منها ألا وهو التحسين المستمر. حيث أن توافق استراتيجيات التطوير التكنولوجي مع أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية يحقق بلا أدنى شك ميزة تنافسية متواصلة للمنشأة. لذلك فإنه من الضروري اتباع سياسة واضحة تأخذ بها الإدارة العليا للمنشآت الاقتصادية لتشجيع التغيير التكنولوجي في شكل الإبتكار أو البحوث والتطوير. هذا بالإضافة إلى تطوير النظم الإدارية المختلفة (بما في ذلك نظم المحاسبة الإدارية وإدارة التكلفة) إلى نظم الإدارة الضاغطة ونظم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التطوير التكنولوجي المستمر. هذا بجانب الأخذ بالأساليب المتطورة لتحسين الكفاءة الإنتاجية ومشاركة قوة العمل وحفزها ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

* نظم الإنتاج فى الموعد المحدد. JIT.

* نظم التصنيع المرن. FMS.

* إدارة الجودة الكلية. TQM.

* برامج جماعات الرقابة على جودة الإنتاج. QCC.

* نظم هندسة المنفعة. VES.

* نظم القضاء على عيوب الإنتاج. ZDS.

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا محفزا ومنسقا بين الإدارة الاستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة العمليات فى استخدامها لأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية.

وفى نهاية هذا العرض للمنظومة التى نوصى بالإرتكاز عليها خاصة فى ظل التطورات المعاصرة فى بيئة الأعمال الدولية نقترح أيضا ما يلي:

١ - وضع نظم واضحة لحفز العاملين على الإبتكار والبحث والتطوير واختبار هذه النظم للتحقق من فعاليتها.

٢ - الاهتمام بتطوير النظم الإدارية المختلفة التى يمكن أن تشجع التغيير التكنولوجي فى منشآتنا الصناعية وتدعيم أنشطة الإبتكار والبحوث والتطوير فيها.

٣ - الاهتمام بإعداد العنصر البشرى اللازم للعملية الإنتاجية بأنواعها المختلفة م الكوادر الإدارية بمستوياتها العليا والتنفيذية والمباشرة، والكوادر العمالية بمستوياتها الماهرة وغير الماهرة.

٤ - التركيز على إدارة التكلفة والإنتاجية من المنظور الاستراتيجي لخلق مزايا تنافسية متواصلة تحقق للمنشآت البقاء والصمود خاصة بعد أن أصبح العالم أجمع كقرية واحدة يتنافس فى أسواقها الجميع لتحقيق

إن فرصتنا في تحقيق الاستمرارية والبقاء رهن بأخذنا بما يتناسب مع ظروفنا من التكنولوجيات المعاصرة وتشجيع البحوث والتطوير لإنتاج تكنولوجيا محلية تحقق ميزة تنافسية وتميز واضح لمنتجاتنا.

المراجع والهوامش كما وردت بالبحث

- ١ - د. على الدين هلال، النظام الدولي الجديد، الواقع الراهن واحتمالات المستقبل، عالم الفكر، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث والرابع، يناير ومارس، أبريل ويونيو ١٩٩٥ ص ١٣ - ١٦ .
- ٢ - د. على السلمي، تنمية الصادرات المصرية «منظور إدارى استراتيجى»، الجمعية العربية للإدارة، ورشة عمل، تنمية الصادرات، ١٦ نوفمبر ١٩٩٥ .
- ٣ - المرجع السابق.
- ٤ - Thomas, J . G., Strategic Management: Concepts, Practices, And Cases. N. . Y. : Harper And Row. Publisherss. 1988
- ٥ - د. نبيل مرسى خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥ .
- ٦ - Porter, M.E. & V.E. Miller. "How Information Gives You Competitive Advantage", Harvard Business Review. (July - August, 1985). P. 149
- ٧ - Farrell, C. & Jae H. Song. :Strategic Uses Of Information Technology" - 7 Advaced Management Journal. Vol. 53, No. 1 (Winter 1988). PP. 10 - 16
- ٨ - Porter, M.E. Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors New York: Thr Free Press, 1980
- ٩ - د. نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص ١٦٣ - ١٦٦ .
- ١٠ - د. محمد مصطفى الجبالي، دراسة تحليلية لمتطلبات نظم التكاليف المدعمة للنشاط الإدارى لمواجهة التطورات الصناعية الحديثة، مجلة التكاليف، جمعية التكاليف العربية، القاهرة العدد الأول والثاني، يناير/ مايو ١٩٩٤، ص ٤٤ - ٤٥ .
- ١١ - المرجع السابق، ص ٣١ - ٣٢ .
- ١٢ - المرجع السابق، ص ٢٩ - ٣١ .
- ١٣ - المرجع السابق، ص ٣١ - ٣٥ .
- ١٤ - د. سمير أبو الفتوح صالح، التحدى التكنولوجى وتنمية القدرة التنافسية للاقتصاد المصرى، لقاء العمل

السنوى الرابع، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية، ٢٩ - ٣٠ يناير ١٩٩٥ .

- د. أحمد حسن مأمون، بناء الخبرة الذاتية ونقل التكنولوجيا، مؤتمر توطير التكنولوجيا لتطوير الصناعة وخدمة المجتمع، نقابة المهندسين، الإسكندرية، ٢٤ - ٢٦ يناير ١٩٩٥ .

15 - د. عقيلة عز الدين محمد طه، د. ماجدة أحمد عامر، «نحو استراتيجية قومية لتنمية الابتكارات فى جمهورية مصر العربية، مؤتمر توطير التكنولوجيا لتطوير الصناعة وخدمة المجتمع، نقابة المهندسين، الإسكندرية، ٢٤ - ٢٦ يناير ١٩٩٥ .

16 - يطلق على مدخل الإنتاج فى الموعد المحدد نظام "Kanban" حيث يقوم على تفاعل نظام المعلومات مع نظم تحديد طرق الإنتاج، وهو ما يتحقق من خلال ما يعرف (GT) Group Technology. راجع فى ذلك تفصيلا:

د.سمير أبو الفتوح صالح، المحاسبة الإدارية ودعم القرارات (مدخل استراتيجي)، مكتبة الجلاد، المنصورة، ١٩٩٦ .

17 - من هذه المصطلحات ما يصف المدخل باسم إدارة الجودة الشاملة TQM والتي تتضمن كل من تخطيط الجودة وضبط الجودة الشاملة TQC والتحسين المستمر ومنها ما يصفه باسم نظام الجودة الشاملة TQS، هذا بالإضافة إلى مصطلح نظام إدارة الجودة QMS .

Tom, Peters, Thriving On Chaos, London: Pan Books In Association With Macmillan, 1987.

نقلا عن:

د.عبد العزيز جميل مخيمر، التجربة اليابانية ف ضبط الجودة الساملة وتقييم ممارسات الصناعات المصرية فى ضوء الدروس المستفادة منها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثالث، ١٩٩٢ .

Eugene, K. "Total Quality Management And Performance Appraisal: To be or Not to be? Aliterasture and case Studies, "U.S. Office of Performance Management and Demonstration Divsion, Weshington, D.C., USA, 1990, P.22.

19 - د.عبد العزيز مخيمر، مرجع سابق، ص ٦.

Kaplan, R. S., Accounting Lag: The Obsolescence Of Cost Accounting Systems, - 20 Harvard Business Review, July - August, PP.1-14.