

## الإدارة الاستراتيجية للتكلفة والاستراتيجيات التنافسية

دراسة نظرية

رحاب عادل صلاح الدين أمين

مدرس بقسم المحاسبة - معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم متفق عليه، وترى الباحثة أن التعريف الذي قدمه الجيوشي، ٢٠١٥ قد جمع بين أهمية دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعرفها على أنها نظام لإدارة التكلفة على البعد طويل الأجل، وذلك من خلال التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها، ثم دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، بما يساعد في التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية، ثم اختيار الاستراتيجيات والأساليب التي تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

كنتيجة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة تتمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية كما أشار (Alghamdi, 2016) وعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على أداء مهامها بطريقة يصعب على منافسيها تقليدها من خلال الأبعاد التالية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار). وترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية الناجحة للتكلفة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتنمية قيمة المنتج من وجهة نظر العميل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة (ريادة التكلفة، التميز، التركيز) واختيار أنسب استراتيجية تلائم المنتج ووضع التنافسي وصولاً إلى تحقيق الميزة.

ويجب النظر عند وضع الاستراتيجية إلى قيمة المنتج بالنسبة للعميل حتى تستطيع المنظمة أن تواصل مسيرتها في السوق وتحقق ميزة تنافسية مستدامة، وبمعنى أوضح فالمنظمة مطالبة من خلال الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بالموازنة بين ما يحصل عليه العميل مثل؛ (وظائف المنتج الأساسية، الجودة، وقت الاستجابة، شكل المنتج، السمعة، منتج صديق للبيئة) وما يضحى به العميل مثل؛ (سعر شراء المنتج، الوقت اللازم لتعلم استخدام المنتج، تكاليف تشغيل المنتج، تكاليف صيانة المنتج) لضمان بقائها واكتساب ولائه.

وترتب على ذلك اتجاه الدراسات لتحليل التكاليف ارتباطاً بالاستراتيجية من خلال ثلاثة أنماط وهي تحليل سلسلة القيمة، وتحليل محركات التكلفة، وتحليل الموقف الاستراتيجي .

### تحليل التكاليف ارتباطاً بالاستراتيجية :

يقصد بتحليل التكاليف ارتباطاً بالاستراتيجية كما أشار ( Shank & Govindarajan, 1992 ) إلى استخدام معلومات التكاليف في مرحلة اختيار الاستراتيجية التنافسية (زيادة التكلفة، التميز، التركيز) والمفاضلة بينهما عن طريق ثلاثة أساليب وهي؛ تحليل سلسلة القيمة، تحليل محركات التكلفة، تحليل الموقف الاستراتيجي كما سيتم تناولها بالتفصيل :

### أولاً – تحليل سلسلة القيمة :

تساعد سلسلة القيمة في تقييم الأنشطة الإنتاجية داخل المنظمة ومن ثم تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة، وبالتالي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية (Dambudzo, 2013) . ويرى (Epstein, 2014) أن أنشطة سلسلة القيمة وفقاً لتصنيف Porter يجب أن تندمج مع أبعاد الاستدامة، كما يتبين أن سلسلة القيمة التي تدعم الاستدامة لأي منظمة تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تتم داخل المنظمة كما صنفها (عبد الهادي، 2015 . Epstein, 2014) إلى ما يلي :

#### ١- الأنشطة الأساسية :

– الإمدادات الداخلية **Inbound Logistics** : وهي تلك الأنشطة المرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وغيرها من الأنشطة التي يجب أن يراعى فيها استخدام وسائل أكثر أماناً على البيئة والعاملين .

– العمليات **Operations** : وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي مثل تشغيل الآلات، صيانة الآلات، أنشطة خفض التلوث، تقليل النفايات، تحسين معايير الصحة والأمان، وتعد هذه الأنشطة من أبرز الأنشطة التي تتأثر بمبادئ الاستدامة المرتبطة بعمليات الإنتاج .

– الإمدادات الخارجية **Outbound Logistics** : تلك الأنشطة المرتبطة بتخزين وتوزيع المنتج للعملاء وتشمل المنتجات التامة، التغليف، التخلص من النفايات، ويجب أن يراعى في هذه الأنشطة معايير السلامة المهنية والبيئية وأن تستخدم مواد صديقة للبيئة .

– التسويق والمبيعات **Marketing & Sales**: وهي الأنشطة المرتبطة بالاعلان والترويج، وتركز هذه الأنشطة على تعزيز المزايا البيئية للمنتج، وتحسين سمعة المنظمة أمام عملائها والمجتمع ككل كمنظمة تلتزم بمبادئ الاستدامة، وتقوم بالوفاء بالتزاماتها البيئية والاجتماعية.

– خدمات ما بعد البيع **After Sales Service**: هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة للمحافظة على قيمة المنتج (خدمات التركيب، التدريب، الصيانة) وشرح كيفية استخدام المنتج بطريقة آمنة، وتعكس هذه الأنشطة المسؤولية البيئية للمنظمة تجاه عملائها والمجتمع ككل، بالإضافة إلى امتداد هذه الأنشطة لتشمل أنشطة إعادة تشغيل المخلفات.

٢– الأنشطة الداعمة: وتتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة فهي تساعد في تحقيق الكفاءة في مختلف الأنشطة الأساسية بهدف إضافة قيمة حقيقية لها مثل البنية الأساسية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية.

ومما تقدم تتمثل خطوات سلسلة القيمة في الخطوات التالية: (عبد الهادي، 2015).

- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج وتسجيلها في خرائط العمليات.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ العمليات وتعريفها فيما يعرف "بقاموس الأنشطة".
- تحديد قيمة أو منفعة الأنشطة لكي يتم استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتدعيم وتحسين الأنشطة التي تضيف قيمة.

### ثانياً تحليل محركات التكلفة:

لم يعد التغير في حجم النشاط هو المسبب الرئيسي للتكلفة في ظل المتغيرات العالمية العديدة والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بل أصبح كل نشاط مؤثر في التكلفة (الطنملي، ٢٠٠٣). مما دعا إلى تحليل محركات التكلفة بعد مرحلة تحليل سلسلة القيمة لتوضيح هيكل تكاليف المنظمة وفهم محركات التكلفة.

كما أشار (عبد الهادي، ٢٠١٥. احمد، ٢٠٠٩. الطنملي، ٢٠٠٣) إلى إنه يمكن تقسيم محركات التكلفة كما يلي:

- محركات تكلفة هيكلية: تعنى الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بالبعد الاقتصادي للمنظمة مثل حجم الأعمال.

● محركات تكلفة تنفيذية مثل: مشاركة العنصر البشري، إدارة الجودة الشاملة، استغلال الطاقة، مكونات المنتج، مدى فعالية التصميم، استغلال العلاقات المتداخلة بين الموردين والعملاء في إطار سلسلة القيمة.

### ثالثاً تحليل الموقف الاستراتيجي:

أدت التغيرات الاقتصادية والبيئية والتكنولوجية إلى زيادة حدة المنافسة مما أجبر المنظمات على سرعة الاستجابة للتطورات للحفاظ على بقائها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية، والذي عادة ما يرتبط باختيار استراتيجية زيادة التكلفة، أو استراتيجية التميز، أو استراتيجية التركيز (الطنملي، ٢٠٠٣). وبالرغم من تعدد أنواع الاستراتيجيات في بيئة الأعمال إلا أن تصنيف Porter هو التصنيف الأكثر شيوعاً (الكبيسي وداود ٢٠١٥).

### الاستراتيجيات التنافسية:

تعددت أنواع استراتيجيات الأعمال، وأصبح من الضروري تحديد الأهداف الرئيسية كجزء من تخطيط الاستراتيجية، حيث يتضمن تخطيط الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وترجمتها إلى أهداف رئيسية ثم إجراء تحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وفي ضوء ذلك يتم اختيار الاستراتيجية التي تتضمن كيفية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بهدف تعظيم الاستفادة من نواحي القوة والفرص المتاحة للمنظمة والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات أو تجنبها عن طريق مصفوفة التحليل الرباعي الاستراتيجي (احمد، ٢٠٠٩).

عند الحديث عن أنواع الاستراتيجيات يتبادر إلى الذهن أنواع متعددة فقد أشار عدة كتاب على سبيل المثال؛ (خديجة وفضيلة، ٢٠١٠، Miles et al, 1978, 1984, 1985, Porter, 1980, 1985). بخيت، ٢٠٠٣، حسنين، ٢٠٠٥) إلى وجود أكثر من تصنيف للاستراتيجيات على سبيل المثال؛ الاستراتيجيات التعاونية، استراتيجيات اضطرابات السوق، استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات التقلص، استراتيجيات النمو، الاستراتيجيات طبقاً لرسالة المنظمة، الاستراتيجيات التنافسية بناءً على التصنيف الذي وضعه Porter وهذا ما تناولته الباحثة بالدراسة.

ويرجع السبب الأساسي في اهتمام المنظمات بالاستراتيجيات التنافسية لضمان قدرتها على التنافس، ويجب أن يكون لديها قدرة على تحقيق منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ولا يتحقق ذلك إلا

من خلال استراتيجيات تركز على التنافس في جانب التكاليف أو الاختلاف والتميز (إبراهيم، ٢٠١٥)، كما تعد استراتيجيات Porter هي الأكثر استخداماً في بيئة الأعمال كما أشار (أحمد، ٢٠٠٩. عميش، ١٩٩٩) والتي سيتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:

– **استراتيجية زيادة التكلفة:** تركز هذه الاستراتيجية على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة عن المنافسين، ولتحقيق ذلك يجب أن تقوم المنظمة بتخفيض تكلفة التصنيع، وأن يكون لدى المنظمة استعداد لوقف الأنشطة التي لا تضيف قيمة ولا تحقق ميزة. (Kyengo et al., 2016 إبراهيم، ٢٠١٥. الكبيسي وداود، ٢٠١٥).

وتكمن أهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة في الآتي كما أشار (محمد، ٢٠١٢. عادل، ٢٠١٣):

- **منحنى التعلم:** تعلم خطوات إنتاج المنتج، واكتساب مهارات جديدة، وتفهم أسباب وعيوب المنتج كلما انتجت كمية كبيرة منه، مما ينتج عنه انخفاض واضح في التكلفة.
  - **استغلال الطاقة الإنتاجية:** له أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد أن التغيير في استعمال طاقة المنظمة له تأثير على التكلفة.
  - **تحليل الأنشطة:** تجنب الأنشطة غير المضيئة للقيمة عن طريق تحليل العملية الإنتاجية ودراسة الأنشطة وسبل تحسينها مثل دمج عمليتين في عملية واحدة.
  - **اقتصاديات الحجم:** عن طريق زيادة الإنتاج، مما ينتج عنه توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الإنتاج، وبالتالي تقل تكلفة الوحدة.
- وأشارت دراسة (أحمد وأحسن، ٢٠١٠) أن هناك اعتبارات لضمان نجاح استراتيجية زيادة التكلفة منها؛ وجود طلب مرن تجاه السعر، أي أن تخفيض السعر سيؤدي إلى زيادة شراء العملاء للمنتج، نمطية المنتج المقدم، وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وترى الباحثة أن المخاطرة الأساسية في استخدام استراتيجية زيادة التكلفة هي إيجاد المنافسين للطرق المتبعة من رواد التكلفة وإيجاد حلول مبتكرة لتخفيض التكلفة، وتجنب الفاقد من المنتجات.

– **استراتيجية التميز:** تركز هذه الاستراتيجية على إدخال مميزات مختلفة على المنتج ورفع العلامة التجارية للمنظمة، وتهدف استراتيجية التميز لبناء ميزة تنافسية عن طريق خصائص فريدة للمنتج مثل

الجودة، الابتكار، خدمة العملاء، نظام التسليم ومجموعة أخرى من العوامل بحيث توفر المنظمة قيم إضافية للعملاء ولكن بسعر أعلى من المنافسين، وتتسم المنظمات التي تتبع استراتيجية التميز بعدة مواصفات منها؛ اهتمامها بتطوير منتجاتها، وجود عمالة مؤهلة ومدربة، فريق مبيعات يستطيع التواصل بنجاح مع العملاء، زيادة تكنولوجية للآلات والمعدات وأساليب الاتصال الحديثة، السعى نحو إرضاء أذواق مختلفة، تصميم هندسي مميز للمنتجات. ( Kyengo et al, 2016 الكبيسي وداود، ٢٠١٥).

وتكمن أهم العوامل المساعدة على تحقيق التميز في الآتي كما أشار (احمد، ٢٠١٢. عادل، ٢٠١٣. محمد، ٢٠١٢):

- التميز على أساس جودة المنتج: كمقياس لدرجة جودة أداء المنتج دون عيوب أو تخفيضها.
- التميز عن طريق مدة حياة المنتج: أى بقاء المنتج أكبر مدة ممكنة صالحاً للاستعمال، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضاً لتطور تكنولوجى سريع مثل مختلف الأجهزة الالكترونية.
- التميز عن طريق تغليف المنتج: لتسهيل عملية التخزين ويحمى المنتج عند نقله، ويعطى صورة حسنة للعميل.
- التميز عن طريق شبكة التوزيع: يأتى ذلك من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق وتلبية طلب العميل بشكل أسرع.
- التميز من خلال سرعة الأداء: مثل السرعة في الإمداد الخارجى بالمواد، والسرعة في إنتاج الطلبات.
- التميز من خلال عمليات الإنتاج: فقد ترتبط خاصية التميز بالمنظمة الأقدم في الإنتاج بالسوق.
- التميز عن طريق العلامة التجارية: فهي الهوية التي ترغب المنظمة أن تعرف بها نفسها في السوق.

وأشارت دراسة (أحمد وأحسن، ٢٠١٠) أن هناك شروط لتطبيق استراتيجية التميز وهي؛ انخفاض حساسية العميل لارتفاع الأسعار، إدراك العميل لتمييز المنتج عن غيره، القدرة على متابعة احتياجات العميل ورغباته، القدرة على التطوير والتجديد.

– استراتيجية التركيز: تركز هذه الاستراتيجية على اختيار أسواق معينة أو فئة محددة من العملاء أو قطاع جغرافي محدد وتمتاز منتجاتها بتوفير متطلبات معينة للعملاء ومن الممكن أن يكون التركيز بزيادة التكلفة، أو عن طريق التركيز بالتميز. (Kyengo, 2016. Gabrielsson et al, 2015. الكبيسي وداود، ٢٠١٥).

وهناك شروط لتطبيق استراتيجية التركيز لكي تتحقق الميزة التنافسية وهي:

- تستخدم هذه الاستراتيجية عند وجود مجموعة متنوعة ومتميزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة.
- قلة عدد المنافسين في نفس القطاع المستهدف بالسوق.
- محدودية موارد المنظمة في تغطية قطاع معين. (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧).

وترى الباحثة أنه برغم أن Porter قام بتقديم الاستراتيجيات التنافسية وعلى كل منظمة أن تختار الاستراتيجية المثلى لها إلا أنه لا توجد استراتيجية تنافسية واحدة تضمن النجاح التام، أو تناسب كل المنظمات.

#### مراحل تنفيذ الاستراتيجية:

تحديد الاستراتيجية التنافسية المثلى التي تناسب طبيعة المنظمة والمنتج وتلبي متطلبات العملاء، لا يتم إلا من خلال وضع خطوات لتنفيذ الاستراتيجية.

لذلك فقد أشار (العربي وعامر، ٢٠١٠) في دراستهم إلى مراحل تنفيذ الاستراتيجية، وأن الاستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة ومرتبطة.

**المرحلة الأولى: تحليل البيئة:** يعد التحليل الاستراتيجي من أهم الأنشطة فهو المسؤول عن دراسة متغيرات البيئة التسويقية.

**المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية.

**المرحلة الثالثة: التنفيذ:** يقصد بتنفيذ الاستراتيجية مجموعة الأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المناسبة موضع التنفيذ ومن متطلبات التنفيذ الآتي:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم، وتدريب العمالة .
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات موضع التنفيذ .

**المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الاستراتيجية:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الاستراتيجية، ويجب أن تخضع الاستراتيجيات لعملية تقييم بهدف معرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي؛ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية، قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء يسير في الاتجاه الصحيح، واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وهناك العديد من النماذج التي تمكن منظمة الأعمال من اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستعانة بها وقد قام (بولخال، ٢٠١٢) بتصنيفها إلى أدوات تحليل كلاسيكية مثل مصفوفة **SWOT**، مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة الموقف الاستراتيجي، ومصفوفة **Mckinsey**، ومصفوفة **Hofer**، ومصفوفة **Ansoff**، وأدوات تحليل حديثة ظهرت كنتيجة لقصور الأدوات الكلاسيكية، وأشار الباحث أن المنظمات الأمريكية اعتمدت في تحليلها الاستراتيجي على المصفوفات لتعزيز مركزها التنافسي، على عكس المنظمات اليابانية التي حققت نجاحات كبيرة في مختلف الأسواق دون الاستعانة بالمصفوفات ومن أدوات التحليل الحديثة المقاييس المرجعية، نموذج بطاقة الأداء المتوازن .

ولاحظت الباحثة من خلال الدراسات السابقة أن أفضل هذه الأدوات وأكثرها انتشاراً هي مصفوفة **SWOT** بناءً على دراسة (مرعى، ٢٠١٠) بالرغم من أنها ضمن أدوات التحليل الكلاسيكية إلا أن القصور الموجود بها يمكن التغلب عليه إذا قامت المنظمات بتطبيق المحاسبة الإدارية البيئية، وذلك من خلال اهتمام المنظمات بالبعد البيئي والتكاليف البيئية، ولعل من أهم أساليب المحاسبة الإدارية البيئية أسلوب دورة حياة المنتج لأنه يعكس مراحل تطور المنتج منذ أن كان فكرة إلى أن أصبح نفاية، ومن خلال دورة حياة المنتج يتم استخدام العديد من الأساليب كالتكلفة المستهدفة لتحديد السعر المناسب من خلال دراسة السوق ومتطلبات العميل، كما أنه يوجد علاقة وطيدة بين المقاييس المرجعية ودورة حياة المنتج فمن خلال مرحلة التصميم وبحوث السوق تستطيع المنظمة تطبيق المقاييس المرجعية على منتجات

المنافسين للتمكن من تحديد أنسب تكلفة وأفضل سعر والحصول على ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي .

وترى الباحثة أن الاستعانة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن أصبح أكثر فعالية بعد التطوير في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإدخال البعد البيئي كبعد خامس، وهو ما يعنى أن الاهتمام بالبعد البيئي وتطبيق المحاسبة الإدارية البيئية أصبح يشكل ميزة تنافسية هامة لاستمرار المنظمة وأنه يتم استخدامه بشكل تلقائي في حالة تقييم الأداء للمنظمات أى بعد اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب لتقييم الأداء الكلى للمنظمة الأعمال من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك عكس مصفوفة **SWOT** التي تستخدم لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات قبل اتخاذ القرار الاستراتيجي، لذلك يمكن إجراء التحليل الاستراتيجي من خلال مصفوفة **SWOT** مع اعتبار البعد البيئي فرصة ونقطة قوة يزيد من المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق .

ويعتمد تحليل **SWOT** بشكل أساسي على نتائج التحليل الاستراتيجي لكلا البيعتين الداخلية والخارجية، فهو يقوم على الموازنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية (بولخال، ٢٠١٢) .

وترى الباحثة أن نقاط القوى والضعف تتحدد من خلال مقارنة المركز التنافسي للمنظمة مع المنافسين من حيث حصة السوق، المبيعات، الأرباح، التكاليف، وتحدد الفرص والتهديدات من خلال تحليل بيئة المنظمة الخارجية والقوى الخمس لنموذج **Porter** وهي حدة المنافسة بين البائعين، والمخاوف الناتجة عن دخول منافسين جدد، والمخاوف الناجمة عن إحلال منافسين آخرين، وقوة الموردين الرئيسيين للمنظمة، وقوة المشترين الرئيسيين للمنظمة، فقد أشارت دراسات عديدة منها على سبيل المثال (احمد، ٢٠٠٩ . جرادات، ٢٠١١) إلى وجود تأثير على الاستراتيجيات التنافسية من خلال هذه القوى .

فالتحليل السابق يتيح للمنظمة وإدارتها الفرصة للاختيار بين البدائل الاستراتيجية التي تعظم أرباح المنظمة، وتدعم موقفها التنافسي، كما أنه يجب على المنظمة اختيار الاستراتيجية التي تمكنها من استغلال الفرص في الوقت المناسب وإلا تحولت هذه الفرص إلى تهديدات، لذلك يجب على المنظمات أن تهتم بالبعد البيئي وإنتاج منتجات صديقة للبيئة لجذب العملاء والحصول على أكبر حصة سوقية مع

الحفاظ على تكلفة مناسبة وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالسوق، وإذا أهملت المنظمة البعد البيعى فيتحول إلى تهديد بخسارة حصتها السوقية وقد يصل الأمر إلى خروجها من المنافسة والسوق . وأشار (Christ & Burrit, 2013) أن هناك العديد من الدراسات حول استراتيجيات الأعمال إلا أنه يمكن أيضا وضع استراتيجية بيئية للمنظمة على غرار استراتيجيات الأعمال للمحافظة على البيئة والاستدامة، وترى الباحثة أنه يمكن الوصول إلى استراتيجية بيئية عن طريق المحاسبة الإدارية البيئية واستخدام أساليبها لحساب التكاليف البيئية لاختيار استراتيجية تنافسية مناسبة . وتتفق الباحثة مع التحليل الذي قدمه (Azapagic, 2003) حيث اعتمد على مصفوفة SWOT لاختيار الاستراتيجيات ذات الصلة باستدامة المنظمة لأنه أشار إلى أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة (الاقتصادى، الاجتماعى، البيعى)، واستعرض أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمنظمات الأعمال بشكل عام كما هو موضح بالجدول التالى :

جدول يوضح مدى استدامة المنظمة باستخدام تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
- القوة النسبية للمركز المالى.	- التركيز على العائد المدى القصير وإهمال العائد المدى الطويل لعدم وجود رؤية واستراتيجية.
- القدرة على إنتاج منتجات ذات قيمة مضاهة عالية.	- التركيز على كمية الإنتاج بدلاً من توفير المنتجات ذات القيمة المضافة.
- دخول الأسواق الجديدة.	- فهم محدود لاستدامة المنظمات والفوائد المتوقعة.
- تحسين صورة وسمعة المنظمة.	- ارتفاع نسبة استهلاك الطاقة وانبعاث ثانى اكسيد الكربون.
- علاقات جيدة مع المجتمع الخارجى.	- فقدان الدخل نتيجة الممارسات السلبية.
- علاقات جيدة مع الهيئات الحكومية.	- ضياع الوقت وارتفاع عدد الوفيات نتيجة الحوادث.
- إظهار المسؤولية البيئية.	- عدم وجود سياسات بيئية رسمية.
- إدارة الغابات للحد من انبعاثات ثانى اكسيد الكربون.	- عدم وجود نظم إدارة بيئية لتطبيق التنمية المستدامة.
- التركيز بشكل مرتفع على الصحة والسلامة.	- ارتفاع معدل دوران القوى العاملة مما يؤدي إلى فقدان الاستمرارية والخبرة.
- وضع إجراءات لمراقبة الجودة.	- عدم كفاية الاتصالات الداخلية.
- ارتفاع مستوى أدراك العاملين بالاستدامة	

التحديات	الفرص
- عدم الالتزام بمبادئ الاستدامة بسلسلة التوريد مما يؤدي إلى فقدان العملاء.	- تحسين العلاقة مع الهيئات التنظيمية والحكومة.
- عدم القدرة على المنافسة في أسواق جديدة لضعف الصورة البيئية والاجتماعية للمنظمة.	- تحسين العلاقة مع المجتمعات المحلية من خلال الالتزام بالاستدامة.
- تزايد التشريعات.	- القدرة على تحديد أوجه القصور والتقييم والرقابة الذاتية للمنظمات.
- زيادة الوعي العام بالاستدامة وأنشطة جماعات الضغط.	- الحد من الالتزامات الناتجة عن الحوادث البيئية.
- زيادة النزاعات مع جماعات الضغط.	- تحسين الاتصالات والعلاقات العامة.
- استمرار عدم الاهتمام بقضايا الاستدامة ومجالاتها وعدم استجابة الحكومة لمبادرات الاستدامة.	- زيادة تحفيز العاملين والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية.
- ارتفاع الخسائر في الإيرادات نتيجة لتزايد تكاليف المنتجات صديقة البيئة وفرض الضرائب.	- تحسين العلاقات مع المستثمرين والعملاء من خلال أظهار الممارسات البيئية والاجتماعية التي ينتج عنها عوائد مالية.
- عدم وجود إفصاح عن البيانات البيئية والاجتماعية مما يجعل المنظمة موضع انتقاد.	
- ارتفاع حوادث الصحة والسلامة المهنية التي تؤدي للتقاضى وخلق دعاية سلبية.	

المصدر: (Azapagic, 2003), p.311

## المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، بن الطيب، (٢٠١٥). دور تكيف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف "ECDE". الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثالث عشر، ٢٧-٣٦.
- أحمد، عامر، أحسن، جميلة، (٢٠١٠). التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف الجزائر. ص ١-١٩.
- الجيوشي، أميمة رزق علي، (٢٠١٥). مدخل مقترح للتكامل بين أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات بهدف تدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة نظرية ميدانية. رسالة ماجستير. جامعة بوسعيد.
- الطنملي، سهير فتحى، (٢٠٠٣). أثر المحاسبة الادارية الاستراتيجية على تفعيل دور المنظمات الالكترونية في البيعة التنافسية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس، العدد الاول، ١٨٥-٢١٤.
- العربي، بن لخضر محمد، عامر، بن سالم، (٢٠١٠). صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف الجزائر ص ١-١٨.
- الكبسي، صلاح الدين عواد، داود، فضيلة سليمان. (٢٠١٥). استخدام مبادئ الادارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية الوزيرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني والثامنون، ١٩٦-٢٣٧.
- بخيت، يوسف عبد الباقي محمد، (٢٠٠٣). التحليل الاستراتيجي للتكاليف لتدعيم الميزة التنافسية للمنشأة دراسة نظرية تطبيقية. رسالة دكتوراه الفلسفة. جامعة حلوان.

- بوخال، مريم، (٢٠١٢). إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة. الجمهورية الجزائرية جامعة فرحات سطيف.
- جرادات، صالح أحمد، (٢٠١١). تطبيق أنموذج Porter للقوى التنافسية الخمس على الشركات الصناعية لاختيار استراتيجيات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية.
- حسنين، طارق محمد، (٢٠٠٥). تحليل العلاقة بين التكاليف المستهدفة والتكاليف المعيارية واستراتيجية زيادة التكلفة. المؤتمر الثاني لمستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة. كلية التجارة. جامعة القاهرة.
- خديجة، الحاج نعام، فضيلة، معمر قوادري، (٢٠١٠). أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف. ص ٢٥-١.
- داودي، الطيب، محبوب، مراد، (٢٠٠٧). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ٥٨-٣٧.
- عادل، مزوغ، (٢٠١٣). دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد العاشر، ٦١-٤٦.
- عبد الهادي، دعاء زكريا عباس، (٢٠١٥). منهج مقترح لتكامل إدارة التكلفة الاستراتيجية من خلال الأسلوب المتزامن للأداء للإسراع في المنتجات والعمليات تطويرا لسلسلة العرض وتحقيقا لأهداف رقابة التكلفة والأداء الفني دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير. جامعة بنى سويف.
- عميش، عطيات محمد حسن، (١٩٩٩). استخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السادس عشر، ٣٣٣-٢٠١.
- محمد، حبانة، (٢٠١٢). دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر.
- مرعى، منى سالم حسين، (٢٠١٠). استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية. مجلة بحوث مستقبلية، العدد الحادي والثلاثون والثاني والثلاثون، ١١٩-٧٧.

### المراجع الأجنبية

- Alghamdi, A. A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management*, 4(4), 141-160.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.
- Christ, K. L., & Burritt, R. L. (2013). Environmental management accounting: the significance of contingent variables for adoption. *Journal of Cleaner Production*, 41, 163-173.
- Dambudzo, I. (2013). Application of value chain analysis Frame work to enhance understanding of competitive advantage at an open and Distance learning (ODL) Institution. *Global Advanced Research Journal of Education Research and Review*, 2 (3), 60-69.
- Epstein, M.J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Gabrielsson, M., Seppälä, T., & Gabrielsson, P. (2016). Realizing a hybrid competitive strategy and achieving superior financial performance while internationalizing in the high-technology market. *Industrial Marketing Management*, 54, 141-153.

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management journal*, 27 (1), 25-41.
- Kyengo, J. W., Ombui, K., & Iravo, M. A. (2016). Influence of competitive strategies on the performance of telecommunication companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(1), 1-16.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3 (3), 546-562.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York. USA.
- Shank, John. K. Vijay, Govindarajan, (1992). Strategic cost management and the value Chain. *Journal of Cost Management*, 4, 5-21.