

إدارة التكاليف البيئية كأداة لزيادة تنافسية المؤسسة

أ. مختاري زهرة / أستاذة مساعدة - أ - جامعة الجزائر 3

MOKHTARI_bo@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2017/10/02 - تاريخ القبول للنشر: 2017/12/04

الملخص:

تهتم معظم المؤسسات بالحصول على مقاييس ومواصفات تحسن من أدائها الإنتاجي بشكل أساسي، لأنها تساهم في تحسين قدراتها التنافسية بشكل مباشر، غير أنها تهمل المواصفات ذات البعد الاجتماعي وخاصة ذات البعد البيئي رغم أن لها تأثير جد ايجابي على المؤسسة فهي تساهم بشكل كبير في زيادة تنافسها.

من خلال بحثنا تطرقنا لأهمية الامتثال إلى القوانين الدولية الملزمة بالاهتمام بالبيئة إذ تكون المؤسسة مجبرة على إدراج تكاليف بيئية جديدة. وعليه كان لزاما عليها إدارة التكاليف البيئية الخاصة بها لإكساب المؤسسة خاصية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة وهذا ما يزيد من قدراتها التنافسية.

وقد تبين أثر إدارة التكاليف البيئية على الرفع من تنافسية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: البيئة، التكاليف البيئية، الأداء البيئي، التنافسية، المؤسسة.

Summary:

Most institutions are interested in obtaining quality standards and specifications that improve their performance mainly because they contribute to improving their competitiveness directly. However, they neglect the specifications that have a social and environmental dimension, although they have a very positive effect to give the corporation competitive advantages.

In our research, we discussed the importance of complying with international laws that are committed to the environment, as the institution is obliged to include new environmental costs.



The impact of the relationship between environmental costs and quality of environmental performance has been demonstrated in the competitive advantage of enterprises.

Keywords: Environment, environmental costs, environmental performance, competitiveness, enterprise.

المقدمة:

تعتبر البيئة المصدر الأساسي لكافة الموارد، والإضرار بها ليس إضرارا بالمجتمع فحسب ولكنه سيextend إلى الإضرار بالجانب الاقتصادي. حيث أدرك المفكرون وأصحاب وملاك المؤسسات أخيرا بان استمرارهم في استنزاف وتلويث الموارد البيئية سيهدد وجودهم في المستقبل، وقد أصبح من الضروري إيجاد طرق لقياس الآثار البيئية، ومعالجتها محاسبيا.

من ثم وجب على المؤسسات ترسيخ البعد البيئي وتغيير النظرة التقليدية والتي كانت تركز على الربحية الاقتصادية فقط، حيث أصبح من الواجب عليها إحداث تناسق بين فعاليتها الاقتصادية وربحياتها الاجتماعية والبيئية وهذا من خلال الاهتمام أكثر بالأداء البيئي للمؤسسة والذي أضى مجالا للتنافس بين المؤسسات والذي تصل من خلاله إلى التميز واكتساب جودة الأداء البيئي والوصول إلى تحقيق مزايا بيئية تنافسية لمنتجاتها وبالتالي الرفع من تنافسية المؤسسة.

مشكلة الدراسة: تبلور إشكالية بحثنا في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما تأثير الاهتمام بالتكاليف البيئية على زيادة تنافسية المؤسسة؟

أهمية الدراسة: تندرج أهمية بحثنا هذا ضمن أهمية الاهتمام بالتكاليف البيئية الذي أصبح ضرورة لا منفك منها لكل مؤسسة اقتصادية خاصة في ظل المنافسة إذ يبرز لنا الأثر البارز للاهتمام بالتكاليف البيئية على تنافسية المؤسسة.

أهداف الدراسة: الهدف الذي نرجو تحقيقه من خلال هذه الدراسة فيمكن في البحث في موضوع التكاليف البيئية وفهم طبيعة تأثيرها على تنافسية المؤسسة، وفهم طبيعة العلاقة بينهما.

خطة الدراسة: قمنا بتناول الموضوع في ثلاث محاور:



- المحور الأول: ماهية التكاليف البيئية.

- المحور الثاني: تنافسية المؤسسة.

- المحور الثالث: أثر إدارة التكاليف البيئية على تنافسية المؤسسة.

المحور الأول: ماهية التكاليف البيئية

يشكل الاهتمام بتحديد وقياس التكاليف البيئية ظاهرة حديثة نسبياً حيث أضحى لزاماً على المؤسسات أن تدرج بشكل متواصل الاعتبارات البيئية، التي تعمل على تحسين الأداء البيئي في إستراتيجية البيئة بعيدة المدى، وهذا حتى تضمن بقاءها في السوق.

1- مفهوم التكاليف البيئية:

تعرف التكاليف البيئية على أنها "تلك النفقات التي تتحملها المؤسسة من أجل التوافق مع المعايير المنظمة لقوانين البيئة والتكاليف التي تنفق من أجل تخفيض أو توقف انبعاث المواد الضارة، والتكاليف الأخرى المصاحبة لعملية تخفيض الآثار البيئية الضارة على العاملين والمؤسسة ككل؛ كما عرفها البعض بأنها كافة عناصر النفقات المتولدة نتيجة لوفاء المؤسسة بمسئولياتها اتجاه البيئة المحيطة بها"⁽¹⁾؛

وعرفت وكالة حماية البيئة بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها "الآثار النقدية وغير النقدية التي تحدثها المؤسسة أو المنظمة نتيجة أنشطة تؤثر على جودة البيئة، وتتضمن هذه النفقات كلاً من التكاليف التقليدية (المعروفة) والتكاليف المستترة المحتملة، والتكاليف الملموسة بدرجة أقل"⁽²⁾.

(1) - الباز، رانية عمر محمد، "أهمية المحاسبة عن التكاليف البيئية لتحسين جودة المعلومات المحاسبية"، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية بمدينة جدة، رسالة في علوم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد / قسم المحاسبة / جامعة الملك عبد العزيز، 2007، ص. 200

(2) - محمد عباس بدوي، يسرى محمد البلتاجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص. 167.



و منه يمكن تعريف التكاليف البيئية بأنها "ما تتحمله المؤسسة من نفقات نتيجة التزاماتها اتجاه القوانين والتشريعات البيئية التي تنتج عن نشاطاتها الإنتاجية".

2- أهمية التكاليف البيئية:

إن الاهتمام بالتكاليف البيئية أضى ذا أهمية بالغة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي⁽¹⁾.

الاقتصاد الجزئي (على مستوى المؤسسة):

يمثل اقتصاد البيئة الجزئي جزءاً من اقتصاد المؤسسة الذي يهتم ويحلل علاقة المؤسسة بالبيئة الطبيعية والتطور النوعي للبيئة المحيطة وأثر السياسات البيئية على المؤسسة. وعليه الاهتمام بالتكاليف البيئية من طرف المؤسسة يسمح لها من:

- دراسة وتحليل إجراءات حماية البيئة على المؤسسة وأهدافها على تعظيم الربح فيها .
- تقديم المشورات والنصائح للمؤسسة المناسبة والمنسجمة مع متطلبات حماية البيئة
- المساهمة في توجيه الإنتاج بما تقتضيه التوجيهات والتعليمات واللوائح البيئية . - دراسة الاستثمارات البيئية التي تحد من الأخطار البيئية
- إعطاء المعلومات حول تكاليف حماية البيئة ونفقات الاستثمار وتأثير حماية البيئة على حسابات الأرباح والخسائر وتحليل الجدوى البيئية للمشاريع .
- إعطاء النصائح وتحليل المشاكل ودراسة آفاق المستقبل لبعض فروع الاقتصاد الوطني
- في ضوء التطورات البيئية كمؤسسات الخدمات والنقل وصناعة حماية البيئة والتجارة والتأمين.

الاقتصاد الكلي:

يتناول الاقتصاد الكلي مشاكل البيئة على مستوى الاقتصاد ككل. من أهدافه الوصول إلى مستويات أعلى من الرفاه الاجتماعي المستديم الذي يأخذ بالاعتبار المحافظة على نوعية البيئة عند مستويات عليا. ويعالج التكاليف البيئية من الجوانب

- رائد شيايب أحمد، الاقتصاد والبيئة صراع المصالح والحقوق، مجلة الفتح، العدد الثاني (1) والثلاثون، 2008، ص 8.



التالية

- التقويم المادي والنقدي للأضرار البيئية وكذلك تقويم التحسين البيئي الناجم عن السياسة البيئية في النشاطات الحكومية والخاصة .
- تحديد ودراسة الصلات القائمة بين البيئة والأهداف الاقتصادية الكلية وكذلك الصلات القائمة بين السياسات الاقتصادية والسياسات البيئية .
- ولاقتصاد البيئة الكلي مجموعة من الوظائف يجب أن يقوم بها :
- اقتصاد البيئة كجزء من العلوم الاقتصادية الكلية، أي ليس فقط تخصيص التكاليف على مستوى المؤسسة وإنما التكلفة على مستوى المجتمع وعلى مستوى الاقتصاد ككل .
- تقديم المعلومات والاستشارات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات وذلك من خلال :
- تقويم الأضرار البيئية وإجراءات حماية البيئة ونتائج تلك الإجراءات .
- تقويم تطور أدوات السياسة البيئية سواء المحلية منها أو العالمية وتحديد إلى أي مدى تم حل المشاكل الموجودة .

• تقويم تأثير حماية البيئة على الأهداف الاقتصادية الكلية وتحديدًا على العمالة والنمو الاقتصادي .

• تقويم العلاقات بين السياسات البيئية والاقتصادية ذات الصلة فالسياسة البيئية تؤثر في السياسات الأخرى؛ كالسياسات الإقليمية وسياسة النقل والمواصلات وسياسة الطاقة والموارد.

3- تصنيف التكاليف البيئية:

تصنف التكاليف البيئية على أربعة مستويات⁽¹⁾:

التكاليف التشغيلية: وتشمل النفقات المرتبطة بشكل مباشر بالمنتجات وتتمثل في المواد الأولية وتكاليف استخدام المباني والمعدات وتكاليف التشغيل واليد العاملة

- أ.د. مسعود دراوسي، وآخرون، واقع محاسبة التكاليف البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾ في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2013، ص13.



والطاقة والتدريب، وتحمل هذه النفقات بشكل تقليدي على المنتجات باستخدام معدلات التحميل.

التكاليف القانونية والتشريعية: ترتبط بالنفقات المفروضة من قبل الهيئات الحكومية والنفقات الخاصة الناتجة عن الامتثال للتشريعات الحكومية، وتشمل نفقات الإعلام والتقارير والتصاريح والمراقبة والاختبارات والتدريب والفحص.

تكاليف الالتزامات المتوقعة: وتشمل هذه النفقات العقوبات والغرامات في حالة عدم الامتثال للقوانين والتشريعات الحكومية، كما تشمل الادعاءات القانونية والتسويات المالية الناتجة عن الإجراءات التصحيحية والتدمير للممتلكات والحوادث البيئية المتعلقة بذلك، وغالباً ما يتم تقدير هذه النفقات بواسطة المختصين، كما يجب أن تراعى المؤسسات ألا تغالي في تقدير مبالغها بشكل منخفض أو إهمال توقع حدوثها.

التكاليف الملموسة بشكل ضئيل: وهي تلك النفقات الناتجة عن استجابة المستهلك بخفض أو إنهاء التلوث البيئي عن طريق المنتجات الصديقة والتي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق توفير في التكلفة وذلك من خلال زيادة الإيرادات أو خفض المصروفات نتيجة تحسين عملية الإشباع للمستهلك ونظرة المجتمع للشركة.

وهناك تصنيف آخر للتكاليف البيئية على أساس نفقات بيئية رأسمالية ونفقات بيئية جارية، ويقصد بالنفقات البيئية الرأسمالية تكاليف الأجهزة والمعدات والإنشاءات التي يتم إضافتها إلى أصول المؤسسة، وذلك بغرض معالجة أحد عناصر التلوث البيئي أو تخفيض الانبعاث البيئية، أو لإعادة تدوير المخلفات الصلبة، أما النفقات البيئية الجارية فيقصد بها النفقات التي تتحملها المؤسسة بغرض الحفاظ على البيئة ويتم إنفاقها والاستفادة منها في الفترة الحالية دون أن يكون لها أية منافع في المستقبل.

ويمكن تبويب نوعية التكاليف حسب الآثار المالية للأنشطة البيئية إلى مايلي⁽¹⁾:

(1) - طه عليوي ناصرو هيثم هاشم الخفاف، أهمية القياس المحاسبي للتكاليف البيئية ودورها في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات دراسة استطلاعية لأراء عينة من المنشآت الصناعية بمدينة الموصل، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون - عدد اثنان وتسعون ، 2012، ص71.



تكاليف أنشطة المنع: والتي تنتج عن كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بغرض خفض أو إزالة الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى آثار بيئية سلبية في المستقبل، وتنحصر هذه التكاليف في تكلفة إعادة تصميم العمليات الإنتاجية، بحيث لا يتم استخدام مواد أولية سامة أو ضارة بالبيئة وبحيث لا ينتج عن العملية الإنتاجية أي مخلفات غازية أو سائلة أو صلبة ضارة بالبيئة لتوفير الأمان البيئي المرغوب.

تكاليف أنشطة الحصر والقياس: وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة التي تزاولها المؤسسة بغرض قياس ومتابعة المصادر المحتملة للأضرار البيئية وتضم الأنشطة التالية:

- أنشطة متابعة مستويات التلوث في المواد المستخدمة داخل المؤسسة.
- أنشطة متابعة مستويات التلوث في المخلفات الناتجة عن التشغيل.
- أنشطة متابعة عمليات المراجعة البيئية.
- أنشطة متابعة العلاقة بين المؤسسة والأجهزة البيئية المختلفة.

تكاليف أنشطة الرقابة: وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة التي تزاولها المؤسسة بغرض الرقابة والتحكم في كافة مصادر التلوث بالمؤسسة وتضم الأنشطة التالية:

- أنشطة استخدام مواد صديقة للبيئة.
- أنشطة استخدام طرق إنتاجية صديقة للبيئة.
- أنشطة خفض مصادر التلوث.

تكاليف أنشطة الفشل البيئي: وهي التكاليف الناشئة عن سوء استخدام الموارد التي تدخل في العمليات الصناعية وأيضا سوء استخدام الموارد الطبيعية من هواء ومياه وغيرها، كما تعرف أيضا بأنها التكاليف الناتجة عن الأنشطة التي تزاولها المؤسسة بغرض إزالة الأضرار البيئية التي حدثت بالفعل نتيجة فشل المؤسسة في منعها في الماضي وتتضمن ما يلي:

- تكاليف معالجة المخلفات الإنتاجية الضارة بالبيئة سواء أكانت هذه المخلفات سائلة أو غازية أو صلبة.



4- أنواع التكاليف البيئية:

- تقسم التكاليف البيئية بشكل عام إلى تكاليف بيئية مباشرة وتكاليف بيئية غير مباشرة للتلوث الناتج عن عمل المؤسسات، ونذكر كتكاليف بيئية مباشرة:
- تكاليف المعالجات الطبية للأمراض التي تسببها المؤسسات.
 - تكاليف الأجور والرواتب للمصابين بالأمراض التي أصيبوا بها خلال فترة عملهم وتعطلهم عن العمل.
 - تكاليف المحاصيل الزراعية التالفة في المناطق المتأثرة بالتلوث.
 - تكاليف التخلص من النفايات وتجنبها، والمحافظة على جودة الهواء.
 - تكاليف بيئية ناتجة عن المخلفات الصناعية.
 - تكاليف بيئية ناتجة عن المعالجات في الصناعات.
 - التكاليف البيئية الناتجة عن إعادة التدوير.
 - التكاليف البيئية المتعلقة بتقليل المخلفات وتقليل إضرارها من خلال استعمال بدائل تصنيع صديقة للبيئة .
- أما فيما يتعلق بالتكاليف غير المباشرة، فتشتمل على التكاليف التي تخدم مراحل الإنتاج ككل، على سبيل المثال، تكاليف الموارد البيئية المستنزفة خلال عملية الإنتاج مثل الهواء والماء والحياة البرية من نباتات وحيوانات. ووفق إصدارات الاتحاد الدولي للمحاسبين فتتمثل التكاليف البيئية فيما يلي:
- تكاليف المواد لمخرجات الإنتاج، وتشمل تكاليف شراء الموارد الطبيعية مثل المياه وغيرها من المواد التي يتم تحويلها إلى منتجات.
 - تكاليف المواد لمخرجات غير المنتجة، وتشمل تكاليف الشراء (وأحيانا معالجة) الطاقة، والمياه، والمواد الأخرى التي تصبح مخرجات إنتاج وليست منتج (المخلفات والانبعاث).



- تكاليف التحكم بالمخالفات والانبعاث، وتشمل تكاليف تناول، ومعالجة، والتخلص من المخالفات والانبعاث، وتكاليف الاستصلاح، والتعويض المرتبطة بالأضرار البيئية، وأي تكاليف للتقيد بتشريعات ضبط التلوث.

- تكاليف الوقاية وغيرها من تكاليف الإدارة البيئية، وتشمل أنشطة الإدارة البيئية الوقائية مثل، مشاريع وخطط إنتاج أنظف. كما وتشمل تكاليف الأنشطة الإدارية والبيئية الأخرى مثل: التخصيص البيئي، وأنظمة القياس البيئي، والاتصال البيئي، وأي نشاطات مناسبة أخرى.

- تكاليف البحث والتطوير، وتشمل تكاليف مشاريع البحث والتطوير المرتبطة بالمسائل البيئية.

- التكاليف الأقل وضوحاً للعيان وتشمل كل من التكاليف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمسائل الأقل وضوحاً للعيان. ومن الأمثلة على ذلك تحمل المسؤولية القانونية، والتشريعات المستقبلية، وصورة الشركة أمام المجتمع.

ولا يراد من هذه التصنيفات (الفئات) لتكاليف البيئة الإلزام، حيث تستطيع المؤسسات أن تستخدم وتعديل هذه الفئات حسب حاجتها. فعلى سبيل المثال المؤسسات التي تعمل في مجال النقل قد تختار أن تركز على مجال الهواء والمناخ، أما المطاعم فقد تهتم بشكل أكبر بإدارة المياه العادمة وإدارة المخلفات، كما أن الصناعات الثقيلة قد يكون اهتمامها منصفاً في مجالات التربة أو الضجيج.

المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

يحتضن مفهوم التنافسية بأهمية بالغة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعيش في محيط يتسم بالتغير السريع ويتصف بظواهر مختلفة بسبب العولمة والأسواق غير المنتظمة وطلبات الزبون المتغيرة والمنافسة المتزايدة على المنتج/ السوق.

1- مفهوم التنافسية:

يمكن القول بأن التنافسية هي مفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة لتحقيقه قصد الحصول على موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي حالة ذهنية تدفع إلى



التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق لأطول فترة ممكنة.⁽¹⁾

وعليه من خلال التعريف السابق يتضح أن تعريف التنافسية يتركز على:

*عوامل التنافسية: ويشتمل على ثلاثة عوامل أساسية هي: السعر والجودة والتكلفة، وبالتالي فهم يعرفونها على أنها "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن"

*التعريف المرتكز على السوق: بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية) وهي حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداء).

*التنافسية كسلوك: في هذا الإطار ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات.

2- أنواع التنافسية: تصنف وفق معيارين:

- تنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن ما يلي⁽²⁾:

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف. وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، إلا أن هذا الأمر يعتبر مضللا نوعا ما، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد

(1) - عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية- حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية: التسيير والعلوم الاقتصادية قسم: علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2008، ص9.

(2) - H.LESCA, Structure et système d'information facture de compétitivité , MASSON, 1982. p11.



تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه لابد من اختيار معايير دالة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في أي وقت ما.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار لهوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية.... إلخ.

فإذا فاقته هذه الأخيرة (المصاريف الإجمالية) مستوى الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائتها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة إضافية في كل المستويات.

- تنافسية وفق الزمن: وتشتمل على التنافسية الملحوظة، والقدرة التنافسية.

أ- التنافسية الملحوظة: تخص هذه التنافسية دورة ما، أي تتعلق بتلك النتائج المحققة في دورة محاسبية معينة، غير أنه يجب أن لا نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية: تختص القدرة التنافسية بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال، وتستند إلى مجموعة من المعايير منها: الموقع في السوق، المرونة، الجودة، التكاليف.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، والتي يتحقق من خلالها موقفا قويا للمؤسسة اتجاه الأطراف المختلفة. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض)



أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا (الإبداع في المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان والاسم والشهرة)⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفها على أنها "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها".

2- مداخل الميزة التنافسية:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل أهمها:

-**التكلفة:** وهي قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسة ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وانخفاض تكلفة عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق وكنتيجة لانخفاض تكلفة تلك المؤسسة يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات وزيادة هامش الربح⁽²⁾.

-**النوعية:** تتمثل في مجموعة خصائص المنتج والمهمة والمحددة في التصميم والوظيفة، حيث منها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره وتسمى قابلية الخدمة الجمالية وأيضاً القابلية للتعمير، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإسرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه المنافسون حتى وإن تطلب ذلك تكلفة مرتفعة.

(1) - بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، السنة الجامعية 2011-2012ص

(2) - Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010, P.1



-المرونة: وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم.

إن المرونة تضم نوعين هما:

مرونة إحصائية: وتعني القدرة على إشباع الحاجات الفردية لكل زبون من خلال تغيرات في تصميم المنتجات.

مرونة الحجم: والتي تعني القدرة على سرعة أو بطء معدلات الإنتاج كمعالجة لتقلبات الطلب.

-الوقت: تزداد المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات أيضا، لاسيما التعامل مع مؤسسات تعمل وفقا لمبدأ الصنع وفقا للطلب، فالكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت توصيل السلعة أو الخدمة إلى الزبون.

-الإبداع والابتكار: تأتي ميزة الإبداع والابتكار من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة، وأن حالة الإبداع أو الابتكار تعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبناء عليه فإن بورتر أرجع كيفية خلق القيمة إلى قيام المؤسسة بالتجديد والابتكار في مجالات الإنتاج أو التوزيع والتسويق.

-الخدمة: إن عملية الحصول على الميزة التنافسية ينبغي أن تزود بخدمة تضيف قيمة حيث تعلم الوحدات الاقتصادية الصناعية والخدمية بأن للزبائن اليوم طلبات متنوعة إذ أنهم لا يريدون الجودة بسعر منخفض فقط بل يريدون خدمة كبرى وبالتالي فإن المنتجات ينبغي أن تصمم لتفتن وتسحروتنفخ الزبائن .

مما تقدم نرى أن عملية إيصال الخدمة إلى الزبون ينبغي أن تكون متأصلة بأفكار العاملين فالإبداع والخدمة وغيرها ينبغي أن تكون هي جزءاً من أفكار العاملين في الوحدة



الاقتصادية أي أن ثقافة العاملين تحثهم على الإبداع وتقديم السلع والخدمات للزبائن باعتبار أنهم هم أصحاب القرار.

البيئة : إن الهدف الأول للوحدات الاقتصادية في الدول النامية هو تخفيض تكاليف مدخلاتها وزيادة العائد وبالتالي فإن الوحدات لا تنفق أية مبالغ عن الأداء البيئي في سبيل الحد من التلوث خوفاً من زيادة تكاليف الإنتاج، وتجنباً للمشاكل البيئية وضعت بعض الدول الصناعية قوانين وإجراءات مختلفة للمحافظة على البيئة وتخليصها من الملوثات وهذا حتم على الوحدات الصناعية إنفاق مبالغ كبيرة على وحدة معالجة المخلفات واستخدام أجهزة للحد من التلوث مما أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لذلك برزت الحاجة لأعاده النظر في القضايا البيئية ودراساتها وإدارتها بشكل تستطيع الوحدة تحقيق أهدافها الاقتصادية والبيئية وكسب رضا الزبون من خلال إنتاج منتج صديق للبيئة.

3- أنواع الميزة التنافسية:

يمكن حصر المزايا التنافسية في نوعين رئيسيين :

-ميزة التكلفة الأدنى⁽¹⁾: تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها، والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة.

و لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة، فإنه يستوجب عليها الفهم الجيد والمعرفة المحكمة للأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة، ومن ثم المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف والتي تتجسد فيما يلي:

- مراقبة الحجم: إن توسيع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها، يتوجب حيازتها على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي ما، كل هذا قصد تخفيض

- أمين بن سعيد وأحمد زغدار، دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف

التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، العدد السادس المجلد الأول السنة السادسة 2013
جامعة الوادي، ص12.



تكاليفها. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى فمثلاً: الرفع من حجم إنتاج منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يسمح لنا بتخفيض تكاليف قوى البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، ولهذا تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن أثناء عملية البحث عنه.

- مراقبة التمرن: التمرن هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. وهنا لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الإنشاء والتركيب، تكاليف الفضلات والمعييب والأنشطة الأخرى المنتجة (المضيقة) للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة (التعلم)، لهذا فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، من خلال الاستناد إلى مقارنة درجة التعلم في مختلف المنشآت والوحدات الفرعية ثم مقارنتها بالمعايير المعمول بها في القطاع، لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن فإن ذلك لن يتحقق بصفة عفوية، بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيريها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة ... الخ، وهذا ما سيؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن .

- مراقبة آثار استعمال القدرات: تسوية حجم النشاط، حيث يمكن للمؤسسة أن توسع استعمال قدراتها من خلال تجنب أو تسوية التذبذبات في حجم النشاط والتي من شأنها أن تؤثر على سلسلة قيمتها. أو بمعنى آخر المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة

- مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.



- مراقبة الوصل (الإلحاق): وهذا من خلال تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة مرتبطة، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة، قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

- مراقبة التكامل: بمعنى الأخذ في إمكانية التكامل أو عدمه، باعتبارهما (التكامل أو عدم التكامل) يوفران إمكانية تخفيض التكاليف. فمثلا عمل المؤسسة وفق نظام معلومات فعال سيخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير، والعكس بالعكس باعتبار أنه استغلال الروابط مع الموردين يدفعها إلى عدم انتهاج سياسة التكامل.

- مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السباقية في بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، توظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السابقين، إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع

التنافسية السائدة. وإما بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل (آلة، عتاد) المستعمل في صنع تلك السلع.

- مراقبة القياسات التقديرية: يحدث أن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلفه أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

مراقبة الترميز: إن الترميز لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين، عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها:



مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين، بمعنى أنه يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تكلفة جد مهمة.

في الأخير يمكن القول بأن تحسين الموقع النسبي للمؤسسة الناتج عن ميزة التكلفة، لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية، بقدر ما يتطلب انتباها وإدراكا ووعيا من قبل المسيرين، ويعد التحفيز، التكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات المناسبة بشأنها.

2- ميزة التميز⁽¹⁾: يكون تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

إذ تعرف على أنها " قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا أو منفردا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج، خدمات ما بعد البيع،...) "

ويعرفها آخر على أنها " تلك الميزة التي تمنح للمنتج فرصة جذب العملاء اتجاهه، وقد تكون هذه الميزة في صورة ملموسة مثل الحجم، الوزن، التصميم....، أو في صورة غير ملموسة مثل جودة الشكل، التفرد، الشهرة..."

و حتى تحظى المؤسسة بخاصية (ميزة) التمييز، فعليها أن تستند على عوامل تدعى بعوامل الانفراد وهي كما يلي:

الإجراءات التقديرية: عادة ما تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي ينبغي أن تعتمدها، وعلى الكيفية التي تمارس بها، حيث بالإمكان اعتبار هذه الإجراءات عاملا مهيما على انفراد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة نشاط ما(مستوى نفقات الإشهار مثلا)، محتوى نشاط ما(كالمعلومة المتحصل عليها في إطار معالجة طلبية ما)، التكنولوجيا المستعملة في

(1) -Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel : Comment D'avancer Ses Concurrents Et Maintenir Son Avance**, Dunod, Belgique, 1999, p. 129.-

النشاط، جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة نشاط ما (كدرجة الحرارة، الضغط،....).

- الروابط: قد تأتي خاصية الانفراد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة. وبالإمكان شرح هذه الروابط كما يلي:

-الروابط في إطار سلسلة القيمة (ما بين الأنشطة): يشترط لتحقيق رضا الزبائن (تلبية حاجاتهم) تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا آجال تسليم المنتجات لا تتحدد فقط من خلال الإمداد الخارجي، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

-الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجات الزبائن إذا ما تم التنسيق مع الموردين، حيث بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون توفير المعدات والوسائل الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

-الروابط مع قنوات التوزيع: بإمكان هذه الروابط أن تساهم في انفراد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، كتكوين الموزعين خصيصا لنشاطات الترويج، ضم وإحاق جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع، تمويل مشاريع واستثمارات خاصة بقنوات التوزيع.

الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي تبدأ فيه المؤسسة ممارسة نشاط ما، فعلى سبيل المثال: المؤسسة السباقية إلى استعمال صورة معينة لمنتج ما، بإمكانها تحقيق ميزة التميز، وخلافا لذلك ففي بعض الأحيان أو بعض القطاعات يكون فيها التريث والتأخر عن الدخول إلى السوق مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.



- التوضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية الإنفراد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها كالمكان الجغرافي مثلاً.

- عمليات الإلحاق: قد ينجم عامل الإنفراد عن الاستعمال المشترك لنشاط معين خالق للقيمة، في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمؤسسة.

- التمرن وأثار انتشاره: إن خاصية التمييز قد تنجم عن عملية التمرن إذا ما تمت على أحسن وجه، فالجودة الثابتة والمستمرة في عمليات الإنتاج يمكن التمرن عليها، ومن ثم حيازتها بشكل مستمر كفيل بديمومة التمييز. كما أن عملية بث ونشر التمرن تجاه المنافسين ينجم عنه زوال التمييز الناجم عن هذا العامل، ما عدا ذلك التمرن الذي يمنح للمؤسسة حق الملكية المطلقة عليه، فإنه يؤدي إلى خلق ميزة متواصلة.

- التكامل: قد تؤدي درجة التكامل إلى الحصول على خاصية التفرد، فضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع تتيح للمؤسسة استغلال فرص بشكل. أحسن، زيادة على مراقبة نتائج الأنشطة وبالتالي إمكانية خلق ميزة التمييز.

- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة وحيدة ومنفردة، (زيادة التخصص)، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً. وقد يكون العكس صحيحاً في بعض الأحيان، حيث أن الحجم الكبير للنشاط يؤثر سلباً على التمييز، فقد يضعف منها. مرونة المؤسسة فيما يخص الاستجابة إلى احتياجات (أذواق) الزبائن.

أخيراً يمكننا القول أن عوامل الإنفراد تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر. حيث أن تضافرها يحدد الكيفية التي بحوزتها نشاط معين على خاصية التفرد. ومن ثم فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة الآلات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المؤدية. وتعد هذه المعاينة ذات أهمية بالغة لضمان استمرارية التمييز، لأن بعض عوامل الإنفراد تؤثر بصفة أكثر من غيرها على ديمومة الميزة.



المحور الثالث: إدارة التكاليف البيئية وتنافسية المؤسسة

أضحى اهتمام المؤسسات بالجانب البيئي وتحسين أدائها البيئي مجال وميدان تتنافس فيه المؤسسات من أجل تحسين صورة علامتها والاستجابة لحاجات الزبائن واهتمام المجتمع ومختلف أصحاب المصلحة، من أجل كسب ميزة تنافسية ودعم تنافسية المؤسسة أمام منافسيها .

1- النظام البيئي في المؤسسة:

هو إستراتيجية تكون منسجمة مع النظام البيئي وهدفها ليس تحقيق الربح فقط، وإنما العمل لتجنب الضرر والأذى الممكن وقوعه في النظام البيئي، ويتم إعداد هذه الاستراتيجيات لغرض تقديم الفوائد التنافسية التي تحقق توفير في التكاليف، تغيير السوق أو تنويعه أو كليهما معا، وهذا في إطار توجه المؤسسة إلى حماية البيئة، مما يعني أن النظام البيئي يتناسب بشكل واضح مع القيادة التقليدية بالتكلفة والفوائد التنافسية لاختلاف السوق .

حيث تؤدي القوانين البيئية الصحيحة والصارمة والاستثمارات الخضراء إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، والواقع أن الحد من التلوث يميل إلى تحفيز الابتكار لخفض كمية المواد والطاقة المستخدمة، وبالتالي زيادة الإنتاجية ، وهو مدخل لتحقيق التطور التكنولوجي وتحسين فعالية العمليات الإنتاجية وتقليل النفقات مع إحراز تقدم تقني عالي.

حيث يعمل النظام البيئي على المزاوجة بين حماية البيئة وإكساب مزايا تنافسية يمكن أن نحددها بنوعين بناء على الفوائد التنافسية التقليدية لها وهما :

أ-النظام البيئي والإنتاج: تطبق هذه الإستراتيجية البيئية من خلال التأثير على العملية الإنتاجية تخفيض التكاليف عن طريق التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة والنتيجة عن توفير الطاقة والاقتصاد في استعمال الموارد، وتخفيض التلوث والنفقات، وتشتمل على :

- تحسين الرقابة على التلوث وتنظيم وترتيب الإهدار والنفقات، بالإضافة إلى نظم معالجة المياه.



- رسكلة الموارد التي يعاد إنتاجها من مصادر داخلية وخارجية (إعادة التدوير).
- إعادة تصميم عمليات الإنتاج حتى تكون أقل تلوثا، وأكثر كفاءة في استعمال المورد والطاقة.

- استعمال مصادر الطاقة القابلة للتجدد في عمليات الإنتاج.

وعليه فإن الاستراتيجيات البيئية يمكن أن تؤدي إلى إكساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز، وكل مستوى في جعل المؤسسة خضراء يكون نتيجة تفاعل حوافز محيط المؤسسة ودوافعها وقدراتها، إلا أن حجر الأساس في مسار تخضير المؤسسة هو وجود إدارة خاصة بالبيئة تمكن من معرفة آثار أنشطة المؤسسة ووضع إستراتيجية بيئية وتنفيذها وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

ب- النظام البيئي والمنتوج : من خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تزيد من تنافسيتها بالتركيز على الجانب البيئي للمنتوج والذي يميزها عن منافسيها وذلك عن طريق:

- وضع تصميم غلاف جديد لمنتجاتها حتى تكون صديقا للبيئة.
- محاولة التكامل بين الجهود البيئية ونشاطات التسويق.
- إعادة تصميم المنتجات بحيث تكون حسنة للبيئة، أو تطوير سلع جديدة حساسة بيئيا.
- الدخول إلى أسواق جديدة محسنة بيئيا.

2- الإدارة البيئية للمؤسسة:

أوضحت من أولويات إدارة المؤسسة الاهتمام بالجودة البيئية والتنمية المستدامة لها وهذا باستغلال مواردها أفضل استغلال ومطابقتها للمواصفات والمعايير البيئية المحلية والدولية، وتحسين كفاءة استغلال هذه الموارد، وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة من خلال الوسائل والإجراءات البيئية المانعة للتلوث وعمليات الفحص والتقييم للتأكد من أنها ضمن المعايير المحددة، وتفادي أي فشل باعتباره يؤدي إلى زيادة تكاليف الجودة، فتحسين الجودة تعني تكلفة اقل زيادة رضا



الزبون، زيادة الحصة السوقية التي بدورها تؤدي إلى زيادة العائد. فرضا الزبون يعد الهدف الأساس للوحدة الاقتصادية الذي بدوره يحقق الربحية لها .

فتحديد وقياس التكاليف البيئية واستخدام تلك المعلومات في صنع قرارات الإدارة البيئية بات لزاما على المؤسسة؛

وعليه فالتطبيق الناجح للإدارة البيئية في المؤسسة، يمكن أن يؤدي دورا ايجابيا في تحسين قدرتها التنافسية من أبرزها⁽¹⁾:

- **التقليل من التكاليف وزيادة الإنتاجية** : ترتبط الإنتاجية بالتنافسية في الأسعار، فكلما كانت إنتاجية المؤسسة أعلى وكانت تكاليفها اقل، ستمكن من تحديد أسعار إما أقل من منافسيها بقبول هامش ربح أقل، أي أسعار تنافسية تمكنها من زيادة حجم مبيعاتها ومن ثم ارتفاع حصتها السوقية ، أو أن تختار البيع بنفس سعر المنافسين وتحقق بذلك هامش ربح أعلى، وفي هذا المجال تساعد الإدارة البيئية المؤسسة على تخفيض تكاليفها وتساهم في زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق التالي:

- ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة.
- تقليل نسبة المعيب من المنتجات.
- زيادة كفاءة العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات.
- ضبط العلاقة مع الموردين وتحسينها .
- زيادة إنتاجية العاملين بجعل محيط العمل مناسب بيئيا، إذ أشارت بعض الدراسات مؤخرا أن الأبنية المناسبة بيئيا تمكن العاملين من زيادة الإنتاجية إلى 42%.

- خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة الإقلال من المدخلات الأولية والطاقة.

(1) - عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط متحرك، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد10، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010ص200.



- خفض النفقات وإعادة استخدامها وتدويرها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها - الوفرات المتأتية من بيع الإنتاج العرضي والمخلفات.
- انخفاض الأعباء المالية والجزاءات المفروضة بسبب التلوث نظير التقليل من الآثار السلبية للنشاط والذي يقود بدوره إلى انخفاض مصاريف التأمين والتعويضات عن الأضرار البيئية.
- تحقيق وفورات مالية في مجالات عدة منها:
- تقليل تكاليف التكوين على المدى الطويل.
- الاستفادة من الإعفاء الضريبي بسبب خفض المخاطر البيئية.
- حيث يؤدي تطبيق الإدارة البيئية إلى سهولة الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية ومن ثم خفض تكاليف هذا الالتزام.

- تحقيق مزايا تسويقية : يمكن أن تمتلك المؤسسات التي تنتج منتجات صديقة للبيئة، حصة سوقية أكبر لكونها تحقق للزبائن أهدافهم البيئية، إذ أن المنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بإتباع تكنولوجيا نظيفة ومبادئ الإدارة البيئية، تزيد من قوة المؤسسة التنافسية في سوق حساس بيئياً، وهنا يأتي دور الملمصقات البيئية والإعلان والإفصاح البيئيين، في نشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ، ومن ثم زيادة الإقبال على منتجاتها. ويساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها فيزداد حجم المبيعات وربحية المؤسسة مقارنة مع المؤسسات التي لا تأخذ بالحسبان الاعتبارات البيئية.

كما يؤدي تطبيق الإدارة البيئية، إلى تدعيم موقف المؤسسة في الأسواق العالمية، فمن خلال إعادة النظر في العملية الإنتاجية عن طريق القيام بعدد من التدابير، كإنتاج منتجات ذات مواصفات تتلائم والمتطلبات البيئية للدول المستوردة، وتلبية مطالبتها البيئية بشأن تغليف وشحن المنتجات وغيرها من التدابير الهادفة إلى جعل السلع ملائمة للسوق الدولية ، ويمكن للمؤسسة الظفر بفرصة التميز تنافسياً



بين نظيراتها في هذا السوق، فضلا عن هذا فان الحصول على شهادة الايزو ISO 14001⁽¹⁾.

قد أضحي متطلبا أساسيا في العديد من الأسواق العالمية، مما يجعل المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصها السوقية الجديدة وتعزز مكانتها وتساعد في الحصول على الشارة من أجل الدخول إلى السوق الأوروبية).

- **تحسين الوظيفة الادارية:** تعتبر الرهانات البيئية مصدر للضغوطات الاجتماعية التي يجب على المؤسسة أن تعرفها تحللها وتتوقعها، هذه الضغوطات لن تعرض صورة المؤسسة فقط للخطر، وإنما أيضا تؤدي إلى التضييق في مجال مناورها بسبب القيود التنظيمية ، احتجاجات الجمهور، الحملات الإعلامية أو عمليات المقاطعة التي تنظمها مجموعات الضغط البيئي.

وفي هذا السياق نقول أن تطبيق مدخل الإدارة البيئية يحقق جملة من المنافع تؤثر بشكل ايجابي في مجال تحسين أداء الوظائف الإدارية بالمؤسسة ومن أبرز مظاهر هذا التحسين⁽²⁾:

- **الرضا الوظيفي:** إن إشراك العاملين في تنفيذ متطلبات الإدارة البيئية يزيد من وعيهم بأهمية الشأن البيئي ويرفع من معنوياتهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي وتفاعلهم مع مجتمعاتهم .

- **تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري.**

- **الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة .**

(1) - <https://hrdiscussion.com/hr61346.html>

(2) -North , Klaus, Environnemental Business Management, International Labour Organization, geneva,1992, P17.



- تشجيع التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وتحسين الاتصالات الداخلية.
- تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل التوثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات وتعليمات العمل.
- تكامل الأنظمة الإدارية: حيث يزود تنفيذ الإدارة البيئية المؤسسة بمدخل نظمي يؤثر على بقية أقسامها ويساهم في بقائها وثباتها.
- رضا الزبون: إن اهتمام الوحدات بالجودة يزيد من رضا الزبون ويعزز المركز التنافسي حيث باتت من أولويات اهتمام الإدارة هي الجودة البيئية والتنمية المستدامة لها باستغلال مواردها أفضل استغلال ومطابقتها للمواصفات والمعايير البيئية المحلية والدولية، وتحسين كفاءة استغلال هذه الموارد، وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية بما يتلاءم مع البيئة من خلال الوسائل والإجراءات البيئية المانعة للتلوث، وعمليات الفحص والتقييم للتأكد من أنها ضمن المعايير المحددة وتلافي أي فشل باعتباره يؤدي إلى زيادة تكاليف الجودة، فتحسين الجودة تعني تكلفة أقل (انعدام تكاليف الفشل الداخلي والخارجي)، زيادة رضا الزبون، زيادة الحصة السوقية التي بدورها تؤدي إلى زيادة العائد. إن زيادة رضا الزبون وولائه وتعزيز المركز التنافسي يتم من خلال مطابقة معايير الجودة البيئية والتصنيعية والتسويقية سواء كانت هذه المعايير محلية أو دولية، فرضا الزبون يعد الهدف الأساس للوحدة الاقتصادية الذي بدوره يحقق الربحية لها⁽¹⁾.

مع اشتداد المنافسة ورغبة المؤسسة في التميز، أصبح السلوك المسئول بيئيا والمنتج صديق البيئة طريق المؤسسة لتمييزها، خاصة في سوق شديد المنافسة تختار المؤسسة

- شتوح وليد، مكانة نظام الادارة البيئية الايزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للدراسات والبحوث، المجلد 7 العدد 2، 2014.⁽¹⁾



إستراتيجية التميز في المنتج من أجل كسب حصة سوقية أكبر وهذا لتعلق شريحة كبيرة من المستهلكين بالمنتجات الأقل أضرارا بالبيئة ، غير أن لجوء المؤسسات للتقليد سيفقد المؤسسة هذه الخاصية.

الخاتمة:

يعد الاهتمام بقياس التكاليف البيئية للمؤسسة من خلال مدخل الإدارة البيئية أداة هادفة لإيجاد طريقة تمكن من دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار، حيث تزداد أهمية تطبيقه في المؤسسات الصناعية بالدول النامية، وبخاصة أن هذه المؤسسات أمامها تحديات كبيرة بالنظر للتغيرات المستمرة التي يشهدها محيط العمل ولضغوط المنافسة المحلية والدولية التي تواجهها، فهو يقدم لها نهجا إداريا فعال في اكتساب مستوى من التميز يمكن أن تتفوق به على غيرها من المؤسسات المنافسة، من خلال انعكاساته الإيجابية على أداء وظائف المؤسسة كافة (الإنتاجية ، التجارية ، المحاسبة والمالية ، تسير الموارد البشرية ، البحث والتطوير) من جهة وعلى أداء وظائف الإدارة من جهة أخرى مما يمكنها من تطبيق أهم المنطلقات الأساسية للإدارة البيئية ومختلف المنافع التي تحققها ولاسيما في مجال تحسين تنافسية المنشآت ومن أجل أن يكون تطبيق الإدارة البيئية في المنشآت يتم بفاعلية أكثر نرى أنه من الضروري التأكيد على ما يأتي :

- أهمية قيام المؤسسة بتحليل منافع تبني الإدارة البيئية ومقارنتها مع كلف التنفيذ والمتابعة المتوقعة قبل اتخاذ قرار تبني هذا المدخل، بمعنى أن تستند دراسة هذا القرار إلى تحليل (الكلفة/المنفعة) للتأكد من جدواه الاقتصادية.

- إن التطبيق الناجح للإدارة البيئية في المؤسسة يحتاج إلى دعم واهتمام الإدارة العليا والتزامها ، وإلى تكامل جهود كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة توافر كافة الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيق وإدامة هذه المؤسسة،

- أهمية أن تتضمن القوانين البيئية آليات تنفيذ الإدارة البيئية بالمؤسسات.

- إن تطبيق إدارة التكاليف البيئية يكون أكثر فاعلية في مجال تحسين تنافسية المؤسسة إذا كان يتم بالتكامل مع نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة.

