

منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية في ظل التحديات المعاصرة

دكتور

سمير أبو الفتوح صالح

أستاذ المحاسبة الإدارية ونظم المعلومات

كلية التجارة - جامعة المنصورة

مُكَلِّمًا :

تعيش مصر اليوم فترة غير مسبوقة من التطور والتقدم ، حيث تتلاحق التغيرات والتحولات وتتصاعد في مجالات عديدة من نواحي الحياة ، وتتبدل الأوضاع بسرعة متناهية لتشمل كل شئ يمكن ان يصل اليه التغير (النظم والهيكل الاساسية والعلاقات الاقتصادية ، وقوى الانتاج الرئيسية) ، فمصر تعيش حالة من الديناميكية ، من أجل التقدم والتنمية .

وتحتل مشكلة دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية أولوية خاصة في إطار المنظومة المتكاملة لتنمية القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى وذلك بسبب العجز المزمن في الميزان التجارى مع العالم الخارجى والإرتباط العالم بين التصدير والإنتاج والإستثمار فبدون التصدير تضيق الأسواق المحلية والخارجية أمام الإنتاج الوطنى وتؤدى الى إنكماش النطب وتقل فرص الإستثمار والتوظيف ولذلك فإبتطاح فى التصدير هو الحل الوحيد لزيادة الإنتاج وتوفير فرص جديدة للإستثمار وخلق فرص جديدة للتوظيف وزيادة معدلات التنمية ورفع مستوى المعيشة .

فالتصدير هو المحرك للنشاط الإقتصادى حيث يتعامل مع جميع القطاعات والأنشطة الإقتصادية ويرتقى بها الى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة فكل زيادة فى معدل نمو الصادرات ينعكس بمعدل مضاعف على الناتج المحلى الإجمالى للدولة وهناك بالتأكد علاقة إرتباط موجبة بين معدل نمو الصادرات ومعدل نمو الناتج المحلى فى أية دولة .

ولقد أثبتت تجارب كثير من دول العالم خاصة في فترة ما بعد الستينيات الدور الهام الذى يساهم به التصدير فى نمو وإرتقاء المجتمعات والشعوب والأمثلة واضحة فى جنوب شرق آسيا . فكوريا التى كانت صادراتها لا تتجاوز ٣٠ مليون دولار فى الستينيات بلغت الآن ما يزيد على ٨٠ مليار دولار ، وسنغافورة بلغت صادراتها الآن ٥٧,١ مليار دولار بعدما كانت ١,١ مليار دولار فى الستينيات ، وتايلاند بلغت صادراتها ٣٧ مليار دولار مقابل ٦,٤ مليار دولار فى عام ١٩٨٠ ، وتركيا إرتفعت صادراتها من ٢,٩ مليار دولار فى عام ١٩٨٠ الى نحو ١٦ مليار دولار فى عام ١٩٩٣ . وقد إبتعست هذه الزيادات بصورة مباشرة على الناتج والدخل القومى لهذه الدول فقد إرتفع الناتج المحلى لكوريا من نحو ٣,٧ مليار دولار فى بداية الستينيات ليصل الى نحو ٣٢٨ مليار دولار فى عام ١٩٩٣ وفى سنغافورة بلغ الناتج القومى ٥٥ مليار دولار فى عام ١٩٩٣ مقارنة بـ ٧٠٣ مليون دولار فى بداية الستينيات بالإضافة الى الأثر الإيجابى للتصدير فى الناتج المحلى .

أما فى مصر فقد بلغت الصادرات فى عام ٩٤ / ١٩٩٥ نحو ٥ مليارات دولار مقابل ٥٠٠ مليون دولار فى الستينيات والفرق واضح بين ما حققته هذه الدول وما حققته مصر .

وقد بدأت مصر تنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادى بتوقيع اتفاقية التثبيت (الاستقرار) Stand by Arrangement مع صندوق النقد الدولى فى ابريل ١٩٩١ واتفاقية قرض التكييف الهيكلى Structural Adjustment Loan مع البنك الدولى فى يونيه ١٩٩١ الى جانب الاتفاق مع الدائنين الدوليين - أعضاء نادى باريس - لاسقاط نسب تدريجية من ديون مصر الخارجية بناء على مدى نجاح اجراءات الإصلاح الاقتصادى المتفق عليها .

ومما لا شك فيه أن دخول مصر فى برنامج شامل للإصلاح الإقتصادى فى بداية التسعينيات قد حقق كثيرا من النتائج الإيجابية خاصة فى مرحلتى الإصلاح النقدى والمالى وإعداد البنية الأساسية اللازمة للإطلاق الإنتاجى . ولكن هذا النجاح لكى يتأكد ويستمر ونجنى ثماره لا بد من تحقيق إنطلاقه تصديرية هائلة خاصة أن هذا البرنامج ساعد على تهيئة المناخ لبدء هذه الإنطلاقة .

وإذا كانت مصر قد بدأت الآن مرحلة الإنطلاق الإنتاجى التى تزامنت مع التغييرات العالمية الجديدة التى تتصف بالتكتلات الإقتصادية والإتفاقيات والمشاركات الدولية (إتفاقية الجات والمشاركة الأوروبية المصرية والمشاركة الأمريكية) فإن ذلك يفرض تحديات جديدة يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند وضع إستراتيجية لدعم وتنمية القدرة التنافسية للصادرات المصرية .

فتمتية الصادرات تعد هدف إستراتيجى لمصر ، ويتطلب تحقيقه تضافر جهود الدولة وقطاعات الأعمال العام والخاص فى عمل منسق مبنى على الدراسات الموضوعية الصحيحة .

وهناك محاولات بذلتها الحكومة للتصدى لمشكلة التصدير ركزت فى إزالة أو تقليص المعوقات الإدارية والمالية بنفس النهج الذى حدث بالنسبة لسياسة تشجيع الإستثمارات هذا بالإضافة الى إنشاء هيئة

عليا للتصدير برئاسة الرئيس حسنى مبارك ومن المتوقع أن تركز هذه الهيئة على إزالة المعوقات الإدارية والمالية ومشاكل جودة المنتجات وأسعارها وهي المشاكل الجوهرية التي تواجه الصادرات .
وفى جميع الاحوال ورغم كل المحاولات - لايزال حجم الصادرات المصرية محدودة للغاية (١٤ مليار جنية مصرى فى ١٩٩٥/٩٤ مقارنا ب ٣٨,٣ مليار جنية للواردات عن نفس الفترة) . وتقدر بعض الدراسات الهدف للصادرات المصرية فى عام ٢٠٠٠ بما يقرب من ٦ مليار دولار (٢٠ مليار جنية) .

ومما لاشك فيه أن التركيز على الميزة التنافسية بمضمونها المعاصر سوف يدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية خاصة فى ظل ما تفرضه إتفاقية الجات ومشروع المشاركة الأوروبية المصرية من تحديات ومتطلبات . والمشهد فى النظام العالمى الجديد هو أن التقدم التكنولوجى عامل حاسم فى تحقيق الميزة التنافسية ، وعلى ذلك فإن الجوانب التكنولوجية هى المتحكم الرئيسى فى تنمية الميزة التنافسية للصادرات المصرية بعد إزالة المعوقات الإدارية والمالية .

ويجب أن تتضمن العناصر الأساسية لمبار التنافسية مايلى :

- * أن تكون الصناعة التصديرية ذات ميزة نسبية وتنافسية .
- * أن تستخدم تكنولوجيا مناسبة تحقق التوازن بين تكنولوجيا كثيفة العمل ، كثيفة رأس المال .
- * أن يتوافر الطلب عليها فى أسواق التصدير العالمية .

ولقد أدى التنافس العالمى المقرون بالتطورات السريعة والمتلاحقة فى مجال الابتكارات والابداعات التكنولوجية الى قيام المنشآت المختلفة بالبحث المستمر فى كافة مجالات التخطيط والتطوير عن أفضل السبل والأساليب وأقلها تكلفة للقيام بوظائفها المتعددة خصوصا فى الاجل الطويل . ولكى تستطيع هذه المنشآت خفض تكاليفها - دون التضحية بجودة منتجاتها - واكتساب مكانة تنافسية متقدمة، فانها تحاول الاخذ بالتكنولوجيا الحديثة بالإضافة الى نجاح التطوير التكنولوجى كنشاط إستراتيجى يهدف الى تحقيق التوظيف الأمثل للتكنولوجيا وتشجيع تطويرها بالابتكار والبحوث والتطوير . والتوجه الى تبنى 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 العالية من حولها .

ويعد الربط بين العمليات والإستراتيجية الإنتاجية من أدق حلقات الوظيفة الإدارية وأخطرها تأثيرا على تحقيق تحسين الكفاءة الإنتاجية كهدف تشغيلى يتعلق بإدارة العمليات فى المنشآت الإقتصادية .

ومما لاشك فيه أن الإدارة الناجحة فى إقتصاد السوق هى الإدارة التى تهتم بتحديد أفضل وسيلة للتعامل مع سوق المنتج، من خلال صياغة وإختيار ومراقبة أداء الإستراتيجية الملائمة لريادة 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 الإستثمار فى أصولها، وجذب مزيد من الإستثمارات ودعم القدرة التنافسية للصادرات .

ولقد ترتب على التطورات المعاصرة فى تكنولوجيا الانتاج والمعلومات المقرونة بالارتفاع فى درجة المنافسة فيما بين المنشآت المختلفة فى المجال الانتاجى أن ظهرت الحاجة الماسة الى تطوير أنظمة المحاسبة الادارية والتكاليف ليس بهدف اعداد تقارير تكاليف أكثر دقة فحسب وإنما لتحقيق أهداف أخرى لم تلق الاهتمام الكاف فى أنظمة التكاليف والمحاسبة الادارية التقليدية، ومنها تحقيق أهداف التطوير المستمر Continuous Improvement وهو ما يغير الهدف الاستراتيجى لكل المنشآت .

وتعد منظومة إدارة التكلفة من منظور استراتيجى بمثابة توجه ادارى 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 والحصص النسبية لعناصر التكاليف .

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

وفى إطار تطور مجال العمليات الصناعية يتم إستخدام كل من نظام التصميم بمساعدة الحاسب الآلى Computer - Aided Design (CAD)، ونظام تخطيط الإحتياجات من المواد (MRP) Material Requirements Planning، ونظام تخطيط الإحتياجات من الموارد (MRP) II، ونظام الإنتاج المرن (FMS) Flexible Manufacturing System ، الذى يتفرع منه نظام التصنيع المتكامل بإستخدام الحاسب الآلى Computer Integrated Manufacturing ونظم تقنية ضبط الوقت Just In Time، والرقابة الذاتية التى تركز على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة " TQM " الى رقابة الوحدات المعية تلقائياً، والإهتمام بالعاملين Employee Involvement ... الخ .

وترتبط هذه التطورات ببعضها البعض بدرجات متفاوتة من التكامل حيث ترتب عليها آثاراً مباشرة وهامة على الأفكار والأساليب والتى تكون ما يمكن ان نطلق عليه منظومة إدارة التكلفة والإنتاجية التى توفر معلومات ملائمة لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة التى تتصف بالمنافسة وديناميكية التغيير .

إن إعداد برنامج لتسمية الصادرات ينبغى ان يركز على معلومات سليمة عن الطاقات التصديرية المتاحة لمصر ، والتى تمثل القدرات الإنتاجية (صناعية ، خدمات إنتاجية وتعليمية وثقافية وغيرها) والقدرات التكنولوجية (فى مجالات الصناعة والاتصالات ، والزراعة ، وامكانيات للبحوث والتطوير R&D)

والقدرات التسويقية والتمويلية والإدارية . ومن خلال هذا التحليل يمكن اختيار المجالات التي يمكن ان يكون لمصر فيها ميزات تنافسية .

وترتكز استراتيجيات التصدير الفعالة على منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يتبلور في برامج متكاملة (على المستوى القومي ، ومستوى الوحدة الاقتصادية) تغطي مجموعة من المجالات الرئيسية من أهمها : الاسواق الواعدة ، العملاء المستهدفين في كل سوق والمزيج التسويقي المناسب لكل شريحة سوقية والأساليب المناسبة لدخول كل سوق جديد والوسائل التي تحقق تأكيد الميزات التنافسية للمنتجات المصرية

ويتبلور الهدف العام من هذه الورقة في بيان أهمية إدارة التكلفة من المنظور الإستراتيجي وذلك من خلال منظومة متكاملة الأركان ترتكز على قاعدة تكنولوجية وعلى الإبتكار والتجديد ومشاركة قوة العمل وذلك كمنطلق للتحسين المستمر للميزة التنافسية لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية .

وجدير بالذكر ان السبب في إختيار مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية كركيزة لدعم الميزة التنافسية للصادرات المصرية هو أنه يحقق أهداف الدراسة والتي تتمثل في رفع الكفاءة الانتاجية والتحكم في التكلفة وبالتالي زيادة سوق المنتج وزيادة الربحية ورفع كفاءة إدارة الموارد الاقتصادية والبشرية ولاشك ان تحقيق هذا الهدف له أثر مباشر يتمثل في زيادة الجودة ودعم القدرة التنافسية في الاسواق العالمية للمنتج المصري في ظل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية بحيث يدخل المنتج القادر على المنافسة الى هذه الحلبة وذلك بالارتكاز على جودة مرتفعة وسعر مناسب مما ينعكس على الصادرات .

وتحقيقا للهدف من هذه الورقة سوف نستعرض الخاور التالية :

أولا : الاطار العام لقضية التصدير ومشاكله في مصر .

ثانيا : الآثار المتوقعة من إتفاقية الجات ومشروع المشاركة الأوروبية على الصادرات المصرية ومدائل للمواجهة .

ثالثا : الميزة التنافسية المتواصلة كركيزة لدعم الصادرات من منظور إستراتيجي .

رابعا : ادارة تكاليف البحوث والتطوير لدعم الميزة التنافسية للصادرات المصرية .

خامسا : منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية .

ونتناول فيما يلي هذه الخاور بشكل تفصيلي :

أولا : الاطار العام لقضية التصدير ومشاكله في مصر :

للتعرف على الاطار العام لقضية التصدير ومشاكله في مصر فإن الامر يتطلب دراسة قياس حجم الاختلالات الهيكلية التي تنتاب التجارة الخارجية المصرية ودراسة الأهمية التصنيعية التي تعتمد عليها

السلع والمنتجات التصديرية المصرية وحصر أهم المشاكل التي تعوق حركة تدفق الصادرات إلى الأسواق الخارجية .

ففيما يتعلق بالاختلالات الهيكلية فإن الهيكل التصديري للتجارة الخارجية المصرية يتبعم بعدم مواكبه للهيكل الاستيرادي . (انظر الجدول رقم (١)) . حيث يبلغ متوسط قيمة الواردات المصرية حوالى ٢٢٧٤٩,٥ مليون جنية ، كما تبلغ قيمة الصادرات حوالى ٧٩٨٥,٨ مليون جنية خلال الفترة من ١٩٨٧ - ١٩٩٤ . وهذا يعنى ان متوسط قيمة العجز فى الميزان التجارى المصرى يقدر بحوالى ١٤٧٦٣,٧ مليون جنية خلال نفس الفترة .

جدول رقم (١)

تطور قيمة الصادرات والواردات المصرية وقيمة العجز فى الميزان التجارى *
بالمليون جنية مصرى

السنة	قيمة الصادرات	قيمة الواردات	قيمة العجز فى الميزان التجارى
١٩٨٧	٣٠٤٦,٠٠	١١٣٥٧,٨٠	٨٣١١,٨٠
١٩٨٨	٣٩٩٤,٥٠	١٦٣٠٨,٥٠	١٢٣١٤,٠٠
١٩٨٩	٥٧٣٤,٧٠	١٦٦٢٣,٦٠	١٠٨٨٨,٩٠
١٩٩٠	٦٩٥٣,٨٠	٢٤٨٢٣,٢٠	١٧٨٦٩,٤٠
١٩٩١	١١٧٦٤,٧٠	٢٥٢١٦,٣٠	١٣٤٥١,٦٠
١٩٩٢	١٠١٧١,٢٠	٢٧٦٥٦,١٠	١٧٤٨٤,٩٠
١٩٩٣	١٠٤٦٤,٥٠	٢٧٥٥٠,٤٠	١٧٠٨٥,٩٠
١٩٩٤	١١٧٥٧,٥٠	٣٢٤٦٠,٦٠	٢٠٧٠٣,١٠
المتوسط	٧٩٨٥,٨٠	٢٢٧٤٩,٥٠	١٤٧٦٣,٧٠

* المصدر : (البنك الأهلى المصرى - ادارة البحوث الاقتصادية العامة - النشرة الاقتصادية - القاهرة)

أما ما يتعلق بالمشاكل التي تعوق حركة تدفق الصادرات إلى الأسواق الخارجية فإن الأمر يتطلب دراسة الآثار المتوقعة من اتفاقية الجات ومشروع المشاركة الأوروبية كما يتبين ذلك فى البند التالى .

ثانيا : الآثار المتوقعة من إتفاقية الجات ومشروع المشاركة الأوروبية على الصادرات المصرية ومدائل للمواجهة :

١/٢ الآثار المتوقعة من النظام العالمى الجديد وإتفاقية الجات على الصادرات المصرية :

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 أعقاب مرحلة جديدة تكاد تختلف من حيث خصائصها وسماتها العامة عن تلك المراحل التي تتطور خلالها هذا النظام طيلة الفترة الممتدة من عام ١٩٤٥ وحتى منتصف الثمانينات على وجه التقريب .

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

- ١- الثورة الهائلة فى تكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل فى وسائل الاتصال ونقل المعلومات وسرعة تداولها عبر الدول .
- ٢- الثورة العلمية والتكنولوجية والتي تعتمد على نتائج العقل البشرى وعلى حصيللة الخبرة والمعرفة التقنية . ومن المتوقع أن يشهد العالم تعمقا مكثفا للثورة العلمية والتكنولوجية فى جوانبها المتعددة وعلى الأخص فيما يتصل بالمعلوماتية Informatics وتخليق المواد أو إستنباط مواد جديدة وخاصة فى مجال الغذاء، هذا بالإضافة الى إستخدام الآلية الذاتية (الأوتوماتيكية) فى نظم الإنتاج .
- ٣- الإعتماد 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 Corporation، وبالأحرى المنشآت دولية النشاط والتي تمتد بأنشطتها الى 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 هذا 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 إنبهار 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 بحيث يتم تصنيع مكونات أى منتج نهائى فى أكثر من مكان واحد . كذلك فإن من المشاهد اليوم أن هذه الثورة العلمية والتكنولوجية وما إرتبط بها من تقسيم جديد للعمل الدولى قد غيرت كثيرا من موازين القوة الإقتصادية وطرحت معايير جديدة لهذه القوة، وقد وصفها البعض وبحق '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 والتي أضحت تمثل تهديدا للإستقرار فى العالم من المشاكل التى تستدعى جهودا دولية مشتركة لمواجهتها من أجل وقف الإعتداء على هذه البيئة .
- ٥- التطور نحو المزيد من التكتلات الإقتصادية العملاقة وزيادة حدة المنافسة. حيث يشهد العالم الآن إتجاها واضحا وقويا يدفع فى طريق التكامل الإقتصادى وإيجاد الأسواق الكبيرة . والواقع أن هذا الإتجاه العالمى نحو التكتل أو التكامل الإقليمى، إنما يفسر فى جانب منه فى ضوء طبيعة القضايا والمشكلات التى أصبحت تواجه العالم المعاصر والتي تتجاوز آثارها ونتائجها الحدود السياسية للدول فرادى .

وقد شهد العالم خلال الآونة الأخيرة مجموعة من التطورات السريعة والجزرية التي كان من شأنها تغيير ملامح المناخ السياسي والبيئة الاقتصادية الدولية ، حيث شهد العالم ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي تنبئ عن مولد عصر الكيانات الاقتصادية الضخمة ، وقد واكب هذه التطورات مؤخرا التوصل الى واحد من أهم الاتفاقيات العالمية خلال هذا القرن ألا وهي اتفاقية الجات التي تم التوقيع عليها في مراكش بالمغرب في ابريل ١٩٩٤ ، لتدخل حيز التنفيذ اعتبارا من يناير ١٩٩٥ .

ومما لا شك فيه أن ما يشهده العالم الآن من حرية التجارة الدولية وإتفاح في الأسواق قد ساهم الى حد كبير في زيادة درجة المنافسة التي تواجهها المنشآت الصناعية أمام المنتجات الوطنية والأجنبية وبالتالي أصبح هدف زيادة الحصة من السوق أو على الأقل المحافظة على نفس الحصة من الأهداف الحيوية التي تشغل حيز كبير من تفكير إدارة المنشآت الاقتصادية بصفة عامة. حيث أن دخول مصر منظمة التجارة الدولية (WTO) World Trade Organization والتي نتجت عن توقيع الإتفاقيّة العامة للتعريفات والتجارة General Agreement on Tariffs And Trade والتي يطلق عليها الجات (GATT) وبذلك تلعب المنظمة العالمية للتجارة دورا رئيسيا في النظام التجاري العالمي من ناحية وتكون الضلع الثالث لمثلث اتفاقية (بريتون وودز) للنظام الاقتصادي الدولي مع كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإلتشاء والتعمير من ناحية أخرى . ومما لا شك فيه أن لقيام مثل هذه المنظمة العالمية انعكاسات كبيرة على اقتصاديات جميع دول العالم النامي منه والمتقدم سواءا بالاجباب أو بالسلب ، حيث تعتبر الإتفاقيّة العامة للتجارة والتعريفات الجمركية التي قامت على اساسه تلك المنظمة حجر الزاوية في عملية تحرير التجارة العالمية ، والذي يعد بدوره أحد المتغيرات الاقتصادية التي سوف تلقى بظلالها على اقتصاديات الدول المختلفة (ومنها مصر) وبدرجات متفاوتة . هذا بالإضافة الى الدخول في مفاوضات المشاركة الأوروبية المصرية وأيضا الأمريكية، يفرض تحديات جديدة تحتم ضرورة إعادة ترتيب وتنظيم الإقتصاد المصرى بهيكله المختلفة من جديد وذلك بالتعرف على جوانب الضعف والقوة للإمكانيات المتاحة بغية تحويل جوانب القوة الى ميزة تنافسية بالتركيز على دعم الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء الإقتصادي من منظور إستراتيجي، خاصة أن الفترة الممنوحة لكل من إتفاقيّة الجات والمشاركة الأوروبية المصرية تتراوح بين ١٠ - ١٢ سنة.

وتشمل الإتفاقيّة التي تم التوقيع عليها من قبل ١١٧ دولة على الجوابب التالية :

النفاذ الى الأسواق من حيث ربط الرسوم الجمركية وتخفيضها ، والغاء القيود غير الجمركية ، وإتفاقيّة الزراعة والمنسوجات والاستثمار والخدمات وحماية الملكية الفكرية . وشملت الإتفاقيّة الغاء الدعم وإجراءات مكافحة الاغراق والوقاية للصناعة الوطنية ، كما شملت مجموعة الإتفاقيات المؤسسية الخاصة بتسوية المنازعات الدولية وكذلك إنشاء منظمة التجارة العالمية .

إن الهدف الذي تدور حوله إتفاقيّة الجات هو إجراء تخفيضات متتابعة في الرسوم الجمركية وإلغاء هذه الرسوم عن بعض السلع ، تشجيعا لنمو التجارة العالمية وإطلاق حرية التجارة على

الصعيد الدولي وفتح أسواق جميع دول العالم على مصراعيها فوراً وبلا تمييز ، وإحتدام المنافسة الكاملة فى كل قطاعات التجارة العالمية . وبذلك تخضع العلاقات التجارية بين دول العالم لنظام دقيق أساسه المبادئ وسيادة القانون ، لا القوة والمصلحة .

٢/٢ الآثار المتوقعة من مشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية على الصادرات المصرية :

من المعروف أن التوجه العالمى الآن فى التعاون الإقتصادى يتجه الى إحلال مبدأ المشاركة محل المعونات بمختلف أنواعها . وتتميز المشاركة الأوروبية بأنها تلغى المعونات ولكنها تعد جزء من المفهوم الواسع للمشاركة فى مجالات التجارة والإستثمار وما يأتى ملبياً لمبادئ الجات فى تحرير التجارة والإستثمار .

وتعتبر مسألة المشاركة الأوروبية المصرية من أهم القضايا التى فرضت نفسها على الساحة الإقتصادية فى هذه الفترة الحساسة بالنسبة لمسار الإصلاح الإقتصادى ، ومواكبا للعديد من المتغيرات الدولية . وتعد إتفاقية المشاركة مع أوروبا بديل عن إتفاق التعاون الذى أبرم عام ١٩٧٧ وينتهى العمل به عام ١٩٩٧ لذلك فإن الصيغة المطروحة حالياً هى المشاركة وهى السمة الجديدة فى العصر الحالى كأحد الأنماط العملية للعلاقات الإقتصادية بين الدول والتجمعات الإقتصادية .

وتعد دول الإتحاد الأوروبى الشريك التجارى الأول لمصر ، إذ إستحوذت على ٣٩,٤ ٪ من إجمالى قيمة الصادرات المصرية (أى حوالى ٢ مليار دولار) . وكذلك بالنسبة للواردات حيث وصلت الى ٥ مليارات دولار (حوالى ٣٩,٥ ٪ من إجمالى الواردات المصرية) وهذا يؤكد أهمية المشاركة مع الإتحاد الأوروبى .

وجدير بالذكر أن المطروح فى مشروع الإتحاد الأوروبى هو أن يكون لدول جنوب البحر المتوسط ما يطلق عليه العضو المشارك ، وهو يتضمن مجالات محددة لعل أهمها :

✚ الإلغاء المتبادل للتعريف الجمركية .

✚ الإنضمام الى منطقة التجارة الحرة الأوروبية .

وتنص الإتفاقية على إحداث إندماج تكاملى تام للإقتصاد المصرى مع الإقتصاد الأوروبى والإقتصاد العالمى من خلال إنشاء منطقة حرة على مدى فترة إنتقالية مدتها ١٢ عاما من بدء سريان المصالح المشتركة للطرفين وبما يتفق مع نصوص إتفاقية الجات .

وتعمل هذه الإتفاقية على تهيئة المناخ الملائم لتحقيق خمسة أهداف مشتركة بين مصر ودول الإتحاد الأوروبى وهى :

١ - إقامة الظروف المناسبة من أجل تحرير التجارة بين الطرفين فى السلع والخدمات ورأس المال .

- ٢ - دعم وتطوير العلاقات الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة بين مصر ودول الجماعة الأوروبية من خلال الحوار والتعاون المشترك .
- ٣ - تشجيع التعاون الإقليمي بهدف تقوية التعايش السلمى والإستقرار الإقتصادى والسياسى .
- ٤ - دفع التعاون فى المجالات الأخرى ذات الإهتمام المشترك .
- ٥ - تهيئة إطار مناسب للحوار السياسى بما يسمح بتطور علاقات سياسية وثيقة بين الطرفين .

وتتضمن بنود الإتفاقية السلع الصناعية والخدمات وتشمل نحو ثمانية آلاف سلعة لا بد من توصيفها توصيفا دقيقا ووضع معايير دقيقة للسلع أو المكونات المنتجة فى مصر والتي تأخذ الصفة المصرية عند التصدير حتى يمكن إستغلال الإتفاقية الإستغلال الأمثل .

وبصدد تقييم مشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية المصرية فإن الآراء تتباين حول تقييم المشاركة الأوروبية من حيث حجم المزايا المكتسبة للإقتصاد المصرى .. فهناك وأبيان (٢):

رأى متفائل : ويرى ان تحرير التجارة بين مصر والإتحاد الأوروبى سوف يكون له أثر إيجابى حيث يساعد على تنشيط الإستثمار وتحديث أساليب الإنتاج عن طريق إستخدام التكنولوجيا الحديثة على نحو يتيح للصناعة المصرية القدرة على منافسة المنتجات الأوروبية .

ورأى غير متفائل : لدية عدة مخاوف من حيث عدم قدرة الصناعة المصرية على المنافسة خاصة أنها تواجه ظروفا أصعب وعوائق للإنتاج والتصدير تجعل تكلفة إنتاجها مرتفعة .

ومن حيث المبدأ ، فإن المشاركة المصرية الأوروبية تعتبر خطوة طبيعية ومطلوبة بعد أن أرسى إتفاقية الجات الأسس الرئيسية لتحرير التجارة العالمية .

ويمكن القول بأن التحليل الموضوعى لإتفاق المشاركة بين مصر والإتحاد الأوروبى يشير أن هذا الإتفاق شأنه شأن كل حدث إقتصادى له جوانب إيجابية وأخرى سلبية ومن المهم أن نجري بكل دقة حساباتنا الخاصة وذلك بهدف تعظيم الآثار الإيجابية وتقليل السلبية الى أدنى حد ممكن .

ويلى ذلك الدور المهم للمفاوض المصرى لإدارة الجولة القادمة من المفاوضات بذكاء ومهارة ، وذلك بهدف إنتزاع مكاسب تتمثل فى زيادة الفترة الإنتقالية للتنفيذ لتصبح ١٥ سنة بدلا من ١٢ سنة . وأيضا الحصول على قدر كبير من المساعدات المالية لإحداث التطوير المطلوب فى الإقتصاد المصرى وبصفة خاصة القطاع الصناعى .

وفى مجال الآثار المتوقعة من إتفاقية المشاركة وكيفية مواجهتها يمكن القول أن من أهم الجوانب الإيجابية أن هذا الإتفاق سيتيح لمصر فتح أسواق دول الإتحاد الأوروبى أمام المنتجات المصرية وهذا من شأنه جذب المزيد من الإستثمارات وخلق فرص عمل وهذا سيجرم بدوره الى ارتفاع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية ومعدلات النمو .

أما فيما يتعلق بالجوانب السلبية فيلاحظ أن مشروع الإتفاق يتضمن قواعد تربطنا إرتباطا وثيقا بالإقتصاد الأوروبى مثل قواعد المنشأ والضرائب المزمع فرضها على المكونات الزراعية فيما يتعلق بالمنتجات الزراعية المصنعة ، والإلتزام بتوثيق وتنسيق القواعد التى تحكم المواصفات والقوانين الخاصة بالمنافسة والإحتكار والإستثمار والجمارك والخدمات والشركات والبنوك والبيئة ، وهو ما يمثل قيودا على قواعد الإنتاج .

ومن الأهمية بمكان قياس التغيرات الهيكلية المتوقعة فى ظل البدائل المقترحة ضمن إتفاق المشاركة حيث يجب قياس التغيرات فى الإستثمار والإنتاج وكذا حجم العمالة بنوعيتها الإنتاجى والإدارى وأيضا قياس التغيرات فى الإيرادات الجمركية ، كما يجب قياس حجم الواردات المتوقعة فى المستقبل .

ويجب عند إدارة المفاوضات مع الجانب الأوروبى وكافة الأطراف الخارجية الإستعانة بالخبرات والتخصصات المختلفة ومشاركة قطاعات الإنتاج والخدمات العامة والخاصة فى عملية التفاوض بمستوياتها المختلفة مع التحديد الدقيق لمكاسب وخسائر مصر من كافة بنود الإتفاقية المعروضة وكذلك تحديد المزايا والأعباء التى يتحملها الطرف الأوروبى مع الإهتمام بتحديد الشروط الأفضل التى حصلت عليها أطراف أخرى فى منطقة الشرق الأوسط وغيرها وحتمية حصول مصر على مزايا مماثلة تتلاءم مع وزن مصر وثقلها وأهميتها الكبرى كمفتاح رئيسى للعالم العربى والشرق الأوسط وأفريقيا .

وجدير بالإشارة أنه إذا كانت إتفاقية المشاركة الأوربية المصرية تهدف الى الإلغاء المتبادل للتعريفات الجمركية وإحداث إندماج تكاملى تام للإقتصاد المصرى مع الإقتصاد الأوروبى والإقتصاد العالمى من خلال إنشاء منطقة حرة بما يتفق مع نصوص إتفاقية الجات ، هذا بالإضافة الى إلغاء الدعم والحصص إلا أن هناك مجموعة من العراقيل والقيود حلت محل التعريفات الجمركية وتقف حجر عثرة أمام الصادرات المصرية ومنها :

✪ ضرورة حصول المنتج المصرى على جواز مرور للأسواق الأوربية (شهادة المواصفات العالمية " الأيزو ISO ") .

✪ قواعد المنشأ بالنسبة لمكونات المنتج المحلى .

✚ ضرورة التسجيل لدى الهيئات الأوروبية للحصول على علامة Recycle وكذا علامة Barcode وذلك بالنسبة للشركات الوطنية التي من المحتمل إنتاجها. بدول الإتحاد الأوروبى .

✚ الإعترابات البيئية التى تفرضها دول الإتحاد الأوروبى على المنتجات والصناعات الأجنبية .

وفى اعتقادى أنه يمكن تهيئة الشركات المصرية للحصول على شهادة الأيزو بما يمكن منتجاتها النفاذ الى الأسواق العالمية ، هذا بالإضافة الى تهيئة المناخ الجيد للنتاج وتطويره .

أما فيما يتعلق بالبيئة ، فلا بد قبل التوقيع على الاتفاقية التعرف بوضوح على أعباء الالتزام بشروط المحافظة على البيئة وتطويع الصناعات المختلفة لشروطها ، بحيث يتم تدارك الموقف منذ البداية ، وحتى لايفاجئ المنتج المصرى بعدم السماح بدخول منتجاته الى دول الإتحاد الأوروبى بحجة استخدامه اساليب ضارة بالبيئة .

أما بخصوص قواعد المنشأ والتي تعد بحق من أهم القضايا المثارة الآن فى مشروع اتفاقية المشاركة الأوروبية فان الأمر يستلزم منا التعرف على مفهوم وشروط وقواعد المنشأ كأهم المشاكل التى تواجه الصادرات المصرية ، وذلك كما فى البند التالى :

قواعد المنشأ فى مشروع المشاركة الأوروبية كأحد العقبات أمام الصادرات المصرية :

أدت عالمية الأسواق والتخصص وتقسيم العمل الدولى الى انتشار ظاهرة تصنيع مكونات المنتج الواحد فى أكثر من قاعدة إنتاجية وأكثر من دولة ، حيث لم يعد الإنتاج حبيس الحدود الإقليمية لدولة واحدة ، كما أن التوسع فى تكوين التكتلات الاقتصادية التى تمنح مزايا تجارية تفضيلية للدول الاعضاء فيها قد أدى الى ضرورة وضع قواعد تحدد على أساس جنسية المنتج والمنشأة ، بما يسمح لهذه التكتلات بحماية أسواقها من الاختراق ونفاذ منتجات التكتلات الأخرى إليها . مع الاستفادة والتمتع بالمعاملة التفضيلية المتبادلة التى أرست قواعدا اتفاقية الجات ، وتعمل على تنفيذها منظمة التجارة العالمية . وأن المبدأ الرئيسى الذى يستند اليه مفهوم قواعد المنشأ هو أن تسبب جنسية المنتج الى الدولة التى تم فيها ادخال تحويل وتغيير جوهرى على المكون أو المنتج . ويقاس هذا التحول بعدة معايير يتم تطبيقها على حدة أو مجتمعة ، كما يتم التفاوض بشأنها بين الدول .

وبالنسبة لقواعد المنشأ فى مشروع اتفاقية المشاركة الأوروبية فقد تم وضع الشروط

الآتية لحصول المنتج على صفة المنشأ :

- ١ - أن يكون المنتج تام الاثاء Wholly Obtained .
 - ٢ - أو أن يدخل فى تصنيع المنتج مواد غير ناشئة على أن تكون هذه المواد قد مرت بمعاملات أو معالجات كافية لتغيير بندها الجمرى .
 - ٣ - أو كاستثناء من قاعدة تغيير البند الجمرى للمكونات غير الناشئة .
 - ٤ - يحق للمنتج الذى يمر بعمليات صناعية خارج اقليم الطرف المعنى الحصول على صفة منشأ هذا الطرف على ألا تتعدى القيمة المضافة المكتسبة خارج الاقليم ١٠ ٪ من سعر المنتج بعد آخر عملية التصنيع .
- وتسمح قواعد المنشأ فى اتفاقية المشاركة الأوروبية بمبدأ التراكم الثانى بحيث يعتبر المنتج أو المكون الناشئ فى اقليم أحد الأطراف ناشئا فى الأطراف الأخرى كذلك . بالاضافة الى أن مبدأ التراكم سيصبح جماعيا بين جميع دول منطقة التجارة الحرة الأوروبية المتوسطة خاصة مع الاتجاه نحو قواعد منشأ عامة ونمطية لتجارة جميع دول المنطقة .
- هذا وبالرغم من أن اتفاقية الجات قد أوصت فيما يتعلق بقواعد المنشأ بتطبيق معيار ايجابى يتعلق بوضع حد أدنى للقيمة المحلية المضافة ، فى حين أن الاتفاق المعد بواسطة الجانب الأوروبى يستند على معيار سلبى ، حيث يضع حدا أقصى لقيمة المكونات التى تنتمى لمنشأ خارجى كنسبة من اجمالى تكلفة المنتج النهائى .
- ونرى أن المعيار الذى وضعه الاتحاد الأوروبى لقواعد المنشأ فى مشروع الاتفاق المعروض على مصر فى حقيقة الأمر معيار تم تفصيله لتعظيم استفادة الجانب الأوروبى من الاتفاق ضاربا عرض الحائط بالمبادئ الأولية لمفاهيم المصالح المتبادلة بين أطراف أى اتفاق ، حيث يسلب مصر على سبيل المثال من ميزة النسبية التى تتمتع بها فى مجال تكلفة العمالة وذلك عند تطبيق معايير قواعد المنشأ على ماهى مقترحة من الجانب الأوروبى . حيث ربط قيمة المكونات التى تنتمى لمنشأ خارجى بنسبة معينة من اجمالى تكلفة المنتج . مما يعنى أنه كلما قلت تكلفة المنتج النهائى قلت قيمة المكونات التى يمكن الحصول عليها من الخارج .
- وعلى المفاوضات المصرى عند وضع بنود إتفاقية المشاركة أن يخفف من حدة هذه العراقيل والقيود خاصة خلال الفترة الإنتقالية التى سوف يتم فيها دعم القدرة التنافسية للشركات المصرية فى الأسواق المحلية والأوروبية .

ومما لاشك فيه أن تعريف الصناعة المصرية للمنافسة مع الإتحاد الأوروبى والإحتكاك المستمر الذى يتطلب رفع الجودة وخفض التكلفة يتطلب وضع رؤية إستراتيجية خلال الفترة القادمة يتم صياغتها فى ضوء البيئة الداخلية وما تتضمنه من إمكانيات وفرص ونقاط ضعف وقوة وأيضاً البيئة الخارجية وما تفرضه من تحديات .. وتحديد القرارات الإستراتيجية فى ضوء المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وإختيار القرار الإستراتيجى الذى يحقق موقع تنافسى مناسب بين الدول إرتكازا على المزايا التنافسية التى ينبغى الإرتكاز عليها .

وينبغي أن تركز الرؤية الإستراتيجية لتنمية الصادرات المصرية على الإستفادة من الموقع الجغرافى المتميز لمصر، والإهتمام بتحليل المزايا النسبية للمنتجات المصرية وإمكانية تحويلها إلى مزايا تنافسية وذلك من خلال إدارة التكلفة والإنتاجية من منظور إستراتيجى لخلق الميزة التنافسية لدعم الصادرات المصرية مع رسم سياسات للتسويق والترويج فى الأسواق العالمية. هذا بجانب توفير مجموعة من الحوافز الضريبية للمصدرين والربط بين تنمية الصادرات والمؤثرات المختلفة بشأن ذلك سواء المتمثلة فى التشريعات أو السياسات العامة أو الإجراءات وربط ذلك بسياسات الإنتاج والتكنولوجيا والإعتبرات البيئية وسياسات التسويق وقنواته ، وما يحكم حركة التبادل مع الدول والأسواق العالمية من إتفاقيات أو مشاركات ، وإزالة معوقات التصدير والوصول بالإنتاج الى المستويات القادرة على المنافسة فى الأسواق العالمية . وتوفير المناخ المناسب للإستثمار بالشكل الذى يكفل للصناعة المصرية فرصة متكافئة مع الصناعات العالمية .

وتجدر الملاحظة الى أن الإتفاقية المعروضة على مصر تقوم على أساس أن يتم التبادل الصناعى والخدمى وفقا لما جاء فى إطار إتفاقيات GATT عام ١٩٩٤ ولكن فيما يتعلق بالزراعة فإنها ستتم أساسا فى إطار التمييز المتبادل وذلك بعد رفض دول جنوب أوروبا (خاصة أسبانيا) ضم الملف الزراعى لهذه المفاوضات ، وهو ما أفقد تونس والمغرب مثلا ، بعض المزايا الأساسية لصادراتها .

وهذه النقطة ما زالت محل خلاف بين المفاوض المصرى ونظيره الأوروبى ، إذ يصر الثانى على ضرورة أن تقتصر منطقة التجارة الحرة على السلع الصناعية دون الزراعية ولكنه مستعد لتقديم تسهيلات للزراعة فى مصر عن طريق زيادة الحصص التصديرية الزراعية المعفاه من الجمارك ، وتوسيع مواسم إستيرادها ، وإضافة سلع زراعية جديدة ، مع تخفيض التعريفات الجمركية على الكميات المصدرة أكثر من الحصص وتخفيف قيود الحجر الزراعى والمواصفات ومقاييس الجودة المقررة على الصادرات الزراعية المصرية .

٣/٢ رؤية إستراتيجية لمواجهة الآثار المتوقعة من إتفاقية الجات ومشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية على الصادرات المصرية :

تفرض إتفاقية الجات والمشاركة الأوروبية المصرية والتكتلات الدولية على مصر عدد من التحديات نذكر من بينها أثر تحرير التجارة الخارجية والغاء القيود على الواردات وتخفيض الضرائب الجمركية على زيادة حدة المنافسة الدولية وخاصة بالنسبة لمنتجات الصناعات الناشئة ، وانعكاس أثر ننت على الطاقات العاطلة وعلى البطالة والنتائج القومى وميزان المدفوعات .

كما أن هناك تحد آخر يتمثل فى أثر الغاء دعم الزراعة فى البلدان المتقدمة على ارتفاع تكلفة الواردات الغذائية وتبعاً لذلك على الميزان التجارى .

هذا بالإضافة الى أثر اشتداد المنافسة فى الجودة وفى التكلفة - مع ضعف التطور التكنولوجى وقصور هياكل الانتاج ونظم الادارة والتخلف فى تطبيق نظم الجودة الشاملة - على عدم ملاءمة شروط التبادل التجارى بالنسبة للصادرات المصرية . هذا بالإضافة الى أثر تحرير تجارة الخدمات مع قصور كفاءة خدمات نظم المعلومات والتأمين والبنوك والنقل والاتصالات ، وقصور الامكانيات التكنولوجية على الخلل فى ميزان الخدمات ، وتبعاً لذلك على عجز العمليات الجارية فى ميزان المدفوعات .

فى ضوء ما تقدم من تحليل لمشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية المصرية وما تتضمنه من جوانب إيجابية وسلبية فإن الأمر يتطلب وضع رؤية إستراتيجية لمواجهة نقاط الضعف فى البيئة الداخلية للإقتصاد المصرى وكذلك التهديدات وجوانب الضعف التى تفرضها البيئة الخارجية بصفة عامة ومشروع الإتفاقية بصفة خاصة ، والبحث عن المزايا التنافسية التى تمكن من إحلال موقع تنافسى بين الدول .

ومما لاشك فيه ان الرؤية الإستراتيجية تعبر عن اهداف وغايات لما يجب أن تكون عليه الصناعة المصرية بعد فترة من الآن وهو أن تتضمن قطاعات قوية متميزة وتستطيع بيع منتجاتها فى الأسواق العالمية خارج مصر ، كما تستطيع بيع منتجاتها داخل السوق المصرية لقد فرضت آليات السوق نفسها على الصناعة المصرية وأدت الى تغيير هيكلها وأهدافها .

وهذا الأمر مهم للغاية لأننا نعتقد أن مسيرة الصناعة المصرية قبل هذا كانت تحكمها رؤية تغطية الإحتياجات المحلية وذلك قبل قيام الثورة وما بعدها . وموضوع الخروج للأسواق الخارجية لم يكن وارد بالكامل وكان المفهوم القديم هو الإحلال محل الواردات ، وكان وراء هذا المفهوم إنشاء صناعة بهدف تشغيل العمالة .. أما إذا كان الهدف هو الإحلال محل الواردات فقط فكان من الممكن الإنتاج بتكلفة أقل بكثير وبجودة مرتفعة .

ومما لاشك فيه أن ما تفرضه إتفاقية الجات ويفرضه مشروع اتفاقية المشاركة الأوروبية من مطالب خاصة فيما يتعلق بضرورة حصول المنتج المصرى على شهادة الأيزو ، وغيره من المطالب إنما تفرض على الصناعة المصرية مجموعة من التحديات تتطلب ضرورة التغيير والتطوير .

وفى مواجهة التحديات السابق بيأتها نقترح تبنى عدد من الاستراتيجيات نوجزها فيما يلى :

١ - تهيئة المناخ الإقتصادي بما يتوافق والمناخ الإقتصادي الأوروبي :

وذلك حتى يكون هناك تكافؤ في المشاركة خاصة أن الجانب الأوروبي قد خطى خطوات كبيرة في مجال التحرير الإقتصادي الكامل ، ولا بد من مواكبة هذا التحرر بتتقية كافة القوانين من الإجراءات البيروقراطية والتخلي عن الفكر الجبائي لتخفيف الأعباء عن الصناعة المحلية لتتمكن من منافسة مثيلاتها بالدول الأوروبية .

ومما لا شك فيه أن تحرير التجارة وتعرض المنتجات الوطنية للمنافسة الدولية سوف يعمل على رفع كفاءة استخدام العناصر المحلية لانخفاض تكلفتها مقارنة بالسلع المستوردة . والتخصيص الأمثل للموارد يعتمد اساسا على مؤشر الأسعار في توجيه الموارد بين الاستخدامات المختلفة .. ولذلك فان استراتيجية التصدير اعتبرت تحرير التجارة استيرادا وتصديرا من أهم عناصر هذه الاستراتيجية .

ولتوفير المناخ الإقتصادي فإن الأمر يتطلب دعم قطاع الأعمال الخاص وعودته لممارسة دوره في التنمية الإقتصادية . وتركز الدولة حاليا على دور هذا القطاع بتعظيم دوره في التنمية الصناعية

كما أن الأمر يتطلب تخفيف الأعباء على المنتجين لخفض تكلفة الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية حيث أن السلع المصرية محملة بأعباء وتكلفة تجعلها غير قادرة على المنافسة المحلية أو العالمية

وعموما فإن النجاح في تطبيق استراتيجية تنمية الصادرات المصرية يتطلب الالتزام والعمل الجاد من جانب كل من الحكومة والصناعة . فالحكومة ستقوم بدور الداعم القوي للمصدرين ، وهكذا يعنى قيامها بتهيئة المناخ التنظيمي والسياسات التي تساعد النشاط التصديري بدرجة كبيرة بتبسيط الإجراءات الحكومية المتصلة بالتصدير وتوحيدها في اطار تنظيمي بسيط في قطاع واحد متكامل ، ومساعدة المصدرين بالمعلومات والدراسات على التعرف على أحوال وأوضاع الاسواق الخارجية ، ونظم وإجراءات التعامل فيها الواجب مراعاتها . واعادة النظر في مفهوم حوافز التصدير والغاء الرسوم الجمركية على الخامات والمكونات المستوردة والداخلة في انتاج السلعة المعدة للتصدير واعادة تصميم هيكل الرسوم الجمركية لتكون أداة لتنمية الانتاج التصديري وليست أداة جباية لزيادة موارد الدولة . وتشجيع وتحفيز الاستثمار في القطاعات التصديرية ، ومنح المستثمرين في تلك القطاعات مزايا تفضيلية من حيث الضرائب والرسوم تتناسب طرديا مع نمو صادراتهم ، وتشجيع القطاع المصرفي على انتهاج سياسة إيجابية في تمويل التصدير وكافة الأنشطة الانتاجية والخدمات المرتبطة والمساعدة للتصدير ، وتوجيه مراكز البحث والتطوير التكنولوجي نحو تطوير وتحسين جودة المنتجات في الصناعات المغذية لصناعات التصدير . وستعكس هذه الانطلاقة في تغيرات محددة في السياسات وفي المؤسسات الحكومية .. أما القطاع الخاص فسيتحمل مسئولية أساسية في تنمية الصادرات ، من خلال العمل على تحسين القدرة التنافسية للسلع والخدمات ، كما تتحمل هذه المسئولية تنظيمات الأعمال من خلال دعم المصدرين بكفاءة وفعالية .

٢ - إعادة النظر في منظومة التشريعات القائمة وسرعة صياغة وإعداد تشريعات جديدة :

وذلك بما يتواءم مع المتغيرات الاقتصادية والتجارية والنقدية الدولية ، وتضمن للأطراف المصرية الحصول على حقوقها فى معاملاتها الدولية وعدم ضياع هذه الحقوق لقصور التشريعات القائمة عن ملاحقة التطورات العالمية .

وفى مجال المشاركة مع الاتحاد الأوروبى فإنه من المنطقى أن يحدث تقارب تشريعى بين الطرفين من أجل تسهيل تطبيق هذه الاتفاقيات وبصفة خاصة فى مجالات التشريع الجمركى وقانون الشركات وقانون البنوك والخدمات المالية وقواعد المنافسة والقواعد والمعايير الفنية ، هذا بالإضافة الى أهمية إعادة هيكلة وتحسين الأنشطة المحاسبية والإشرافية والتنظيمية للقطاعات المصرفية والتأمينية والمالية فى مصر بما يلبى إحتياجات البيئة المتطورة .

٣ - سرعة البدء فى تنفيذ برامج وسياسات المرحلة الثانية للإصلاح الإقتصادى (مرحلة الإنطلاق الإنتاجى) وإعادة هندسة عمليات التصدير :

وتهدف هذه المرحلة إلى تعظيم القدرة الإنتاجية لمصر بما يتضمنه ذلك من حسن استخدام الطاقات الإنتاجية المتاحة وجذب المزيد من الاستثمارات الجديدة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية للوصول بالإنتاج إلى الحجم الأمثل لكل وحدة وتنمية الموارد البشرية لنحصل على أعلى إنتاجية بأقل تكلفة .

حيث أنه بمقتضى هذه المرحلة يتم الغاء كل القيود والأعباء التى فرضت على النشاط الإنتاجى فى مرحلة الإصلاح المالى والنقدى ، كما يلزم إجراء إصلاح قانونى وإدارى حتى يتسنى تحقيق الفائدة المرجوة من تحرير التجارة ، وهذا يتطلب إعادة النظر فى قواعد الإستثمار وقواعد المنافسة ومنع الإحتكار ، وقوانين الشركات والعمل وقوانين التأمينات الإجتماعية وأسواق المال والنظام الضريبى وحجم التبادل التجارى بين مصر ودول الاتحاد الأوروبى .

كما يجب على المنشآت التى تقوم بالتصدير ان تهتم بالمراجعة المستمرة والتحديث الدائب والتطوير الجذرى Radical Change لأساليبها وأجراءاتها فى التعامل مع الأسواق أو بالأحرى ان تقوم بإعادة هندسة عمليات التصدير التى تتضمن كل إجراءات وأنشطة أعمال التصدير ، وما يسبقها من أنشطة الإنتاج والمشتريات والتخزين .. وما يتبعها من أعمال الصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع .

٤ - التركيز على الميزة التنافسية بمضمونها المعاصر بالمقارنة بالميزة النسبية :

حيث تقلصت أهمية الميزة النسبية كما تمنحها الطبيعة للإنسان بالمقارنة بالتكنولوجيا وغيرها من المزايا التنافسية التى يصنعها الإنسان نفسه فالمشاهد فى النظام العالمى الجديد هو أن التقدم التكنولوجى وإدارة التكلفة والإنتاجية يعد عاملا حاسما فى تحقيق الميزة التنافسية ...

ومن الضروري إرتكاز هذه الإستراتيجية على منظومة متطورة لإدارة التكلفة تركز على أدوات معاصرة لتخطيط وضبط التكلفة من منظور إستراتيجي وذلك كمنطلق لخلق ميزة تنافسية تمكن من إحلال موقع تنافسي مناسب .

فمما لا شك فيه أن تنمية الميزات التنافسية إنما يتطلب ضرورة سيطرة المنشأة على عناصر التكاليف وتوفير إمكانيات البحث والتطوير R&D ومدى وصول المنشأة الى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين هذا بالإضافة الى وجود جهاز متخصص للتصدير في المنشأة ووضوح إعتبرات التصدير كأساس في فكر وعمل وقرارات إدارة المنشأة ، ومدى إستيعابها للتطورات التكنولوجية الحديثة .

ولاشك أن التحدي الأهم للمصدر هو كيفية المحافظة على الميزة التنافسية ويتحقق ذلك بمواصلة البحث والتطوير للوصول الى منتجات أفضل وأكثر الكفاءة والكشف عن سلع جديدة مرافقة للسلع الأصلية Complementary Products وتقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلع والبحث عن مصادر جديدة للتميز والإختلاف عن الآخرين (الإبتكار والتجديد) . فالمحافظة على الميزة التنافسية يتطلب التميز في كل أنشطة المنشأة وتطوير أساليب تعاملها مع السوق وطرق توصيل منتجاتها وخدماتها للعملاء .

٥ - إستراتيجية الارتكاز على منظومة متطورة للتكنولوجيا :

وتحقق هذه المنظومة ميزة تنافسية للصادرات على أن يتم تحقيق نوع من التوازن بين التكنولوجيا كثيفة رأس المال وكثيفة العمل ويقتضى الأمر بصفة خاصة في هذا المجال التركيز على أهمية الصناعات والأنشطة المتكاملة والمغذية للصناعات الكبيرة .

كما يتطلب الأمر تبنى إستراتيجية الارتكاز على تكنولوجيا المعلومات المتطورة وذلك بمراعاة الأهمية الفائقة للمعلومات في العصر الحالي في التوجيه السليم للقرارات وفي مواجهة المتغيرات الإقليمية والدولية .

ومن الأهمية بمكان الاهتمام بالبحث العلمي كركيزة أساسية للإبتكار وربطه بالمجتمع . فعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لربط قطاع البحث العلمي والتكنولوجيا بالمواقع الإنتاجية إلا أن الإنفصال لا يزال واضحا وحادا بين قطاع البحث العلمي في الجامعات والمراكز والأكاديميات البحثية في مصر ، وبين قطاعات الانتاج والخدمات التي هي في مسيس الحاجة الى خدمات ومنجزات البحث العلمي . ولا يزال اعتماد قطاعات الإنتاج في مصر على استيراد التكنولوجيات من الخارج دون خلق قدرة وطنية لتطويع تلك التكنولوجيات وتطويرها . وحيث يظل الإنتاج المصري معتمدا على التكنولوجيا المستوردة ، فإنه يفقد بذلك عنصر المبادأة والمنافسة والقدرة على التميز . وتشكل هذه العقبة واحدة من أهم التحديات .

٦ - استراتيجية تطوير وتنمية الموارد البشرية :

تعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة الركيزة الأساسية والمحورية في دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية . وإذا كان الانسان - وهو أداة التغيير في مختلف المواقع والمستويات - يتميز بحرية اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة في الأهمية سواء في مجال التشريع أو القضاء أو الإدارة أو الاستثمار أو الإنتاج أو الاستهلاك أو الادخار ، فإن سلامة قراراته بالمعايير الایماتية والوازع الدينى تقتضى لإمكان مواجهة التغيرات الدولية المترتبة على اتفاقيات الجات والمشاركة الأوروبية والتكتلات الدولية - استنادها الى عدد من العناصر التى تتطلب تغييرا جذريا فى الانسان إعمالا لقوله تعالى ' إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ' .

إن القناعة الأساسية للإدارة الجديدة فى العالم كله هى أن المورد البشرى هو دعامة الإنتاج والتطوير فى عصر المعلومات ، وأن الإنسان هو مصدر الإبتكار والإختراع وأصل التطوير التكنولوجى . من أجل ذلك يتعاظم الإهتمام فى العالم أجمع بتطوير نظم وأساليب التعليم والتدريب لتكوين الطاقات والمهارات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيات الجديدة ، بل وتطويرها . ورغم أن هناك جهود كبيرة بدأت فى هذا المجال إلا أن الأمر يقتضى إعادة النظر فى الآليات المستخدمة وإستحداث آليات أكثر فاعلية .

٧ - إستراتيجية تأهيل الشركات للحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية " أيزو ٩٠٠٠ " كركيزة لتطبيق الجودة الشاملة :

إن اشتراك مصر فى اتفاقية الجات والمشاركة الأوروبية سيتيح دخول الصادرات المصرية لنحو أكثر من ١١٧ دولة . إلا أن ذلك سوف يرتبط بقدرة السلع المصرية على المنافسة مع مثيلاتها الأجنبية . ومن هنا تكون الجودة هى درع الأمان للصناعة المصرية والعنصر الحاكم للتقدم والقوة .. ليست فقط جودة السلع والمنتجات وإنما جودة الأداء .

وتعتمد الجودة الكلية الشاملة على وجود سياسات واهداف واضحة صحيحة وخطط عمل محددة ، وموارد كافية ، ومنفذين أكفاء ، وجهود صادقة واعية مهمتها المتابعة والتقييم المستمر لدفع عجلة التنفيذ قدما فى توقيتاتها المحددة فى ظل إدارة قوية قادرة مستنيرة .

إن الأمر يتطلب إعادة النظر فى بعض الأنشطة والمجالات الحيوية على ضوء المتغيرات الحادثة وعلى الأخص الإهتمام بما يلى :

- ✦ إعادة التخطيط الاستراتيجى .
- ✦ إعادة التصميم التسويقى
- ✦ إعادة التصميم الإنتاجى .
- ✦ إعادة تركيب الموارد البشرية .

- ✚ إعادة تصميم الهيكل التمويلي .
- ✚ إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي .
- ✚ تأكيد وتصميم الهيزة التنافسية .
- ✚ تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة .
- ✚ إعادة تصميم العلاقات مع عناصر المناخ المحيط .
- ✚ تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والإبتكار .

وإذا كنا نؤكد على أهمية تأهيل وتطوير المنشآت الصناعية المصرية لتتوافق مع متطلبات المواصفات العالمية لضمان وتوكيد الجودة " أيزو ٩٠٠٠ " لتستطيع مواكبة التطورات العالمية ودخول الأسواق الدولية من خلال إدارة حديثة تقود حركة التحديث والتطوير فإن ذلك ليس نهاية المطاف ... إنها نقطة البدء الصحيحة لبناء نظام جودة فاعل ومن ثم يمكن السعى قدما في تطبيق منهج الجودة الشاملة .

إن مواصفات الأيزو هي أحد الآليات التي إتجهت السوق الأوروبية لتطبيقها وتنفيذها على مايرد إليها من سلع وخدمات في إطار مجموعة من اللوائح والنظم والاجراءات المستخدمة لحماية المستهلك الأوروبي والصناعة الأوروبية . كما أن مواصفات الأيزو قد تم إقرارها عالميا كحد أدنى للنظم التي يتعين وجودها بمنظمات العمال ضمانا وتوكيدا لجودة أداء تلك المنظمات .

لذا يجب على منظمات الأعمال المصرية - الصناعية منها والخدمية - تأهيل وتطوير أنظمتها لتتطابق مع تلك المتطلبات العالمية الجديدة المعترف بها دوليا والسعى للحصول على شهادة المطابقة لتلك المواصفات .

٨- إستراتيجية الإهتمام بالأنشطة التي تتأثر بها العملية التصديرية :

تتأثر العملية التصديرية بثلاثة أنشطة رئيسية هي تسويق الصادرات Export Marketing وتمويل الصادرات Export Finance والإجراءات التصديرية Export Proceduers وتفاعل هذه العناصر مجتمعة في تأثيرها على الصفقة التصديرية بحيث يصعب إيجاد حد فاصل بين كل منها ، فمثلا قد يكون عنصر تمويل الصادرات وما يحتويه من تسهيلات إئتمانية يقدمها المصدر الى المستورد هو أحد عناصر الجذب التي تعتمد عليها المنشأة عند تسويق صادراتها ، حيث أنه كلما زادت هذه التسهيلات كلما فضل المستوردون التعامل مع المنشأة بدلا من التعامل مع المنشآت المنافسة لها ، أيضا فإن سهولة الإجراءات التي تحددها الدولة لإسترداد المصدر لمستحقته لدى مصلحة الجمارك وفقا لنظامي السماح المؤقت أو الدروباك قد تعتبر أحد عناصر تمويل الصادرات بشكل غير مباشر رغم أنها تتصل بشكل مباشر بعنصر الإجراءات التصديرية . (٣)

وترتبط الإجراءات التصديرية بالحصول على الحوافز التصديرية التي تقدمها الدولة للمصدر والمتمثلة في الإعفاءات الجمركية والإمميزات الضريبية والدعم الحكومي المباشر وغير المباشر للقطاعات التصديرية المختلفة .

٩- إستراتيجية الإرتكاز على قاعدة بيانات وتوفير خدمات لدعم قرارات المصدرين :

وتتضمن هذه القاعدة الشركات المصرية المنتجة والمصدرة والشركات الأجنبية المستورد والفرص التصديرية والشركات المستوردة لسلع مصرية - المعارض الدولية - الإحصائيات التجارية للسلع - بيانات الأسواق الخارجية - أسعار السلع المتداولة بالبورصات - أخبار السلع الجديدة بالأسواق - اللوائح والإجراءات الخاصة بالدول الخارجية - أسعار الشحن من مصر الى مختلف دول العالم - بالإضافة الى ما هو متاح عن الشركات المصرية التي تهتم المستوردين الأجانب . بالإضافة الى إرتباط قاعدة البيانات مباشرة بمجموعة بنوك المعلومات العالمية بما يمكن من توفير ما لديها من معلومات فورا .

وتتمثل خدمات دعم المصدرين فى توفير شبكات المعلومات وبرامج الترويج التصديرى وتسهيلات إئتمان الصادرات وتسهيلات ضمان الائتمان وتأمين الصادرات والتدريب والمساعدة الفنية والدعم للارتقاء بالجودة والمواصفات القياسية وإنشاء مناطق حرة تجارية . هذا بالإضافة إلى ما يمكن أن تقدمه الأجهزة المتخصصة من مساهمات لتوفير خدمات دعم التصدير من أهمها :

- نقطة التجارة Trade Point (وزارة الاقتصاد) .
- شبكة التجارة Trade Net (مركز معلومات مجلس الوزراء) .
- مركز تنمية الصادرات المصرية .
- اتحاد رجال الأعمال .
- مركز تنمية التجارة .
- الهيئة العامة للمعارض والأسواق الدولية .
- مكاتب التمثيل التجارى .
- بنوك التصدير والاستيراد الأوروبية والأمريكية لتمويل الواردات السلعية .
- البنك المصرى لتنمية الصادرات والبنوك التجارية .
- الشركة المصرية لضمان إئتمان الصادرات إلخ .

وجدير بالذكر أن الأنظمة الحديثة للإتصال من خلال الحواسيب الآلية تمكن من نقل المعلومات من كافة أركان الكرة الأرضية فى أمان ويسر فضلا عن شبكات الإتصال العالمية للمعلومات مثل

شبكة INTERNET & AT & T والإرتباط بهذه الشبكات إلكترونيا يؤدي الى التبادل الإلكتروني للمعلومات مما يؤثر فى رفع كفاءة الصادرات .

وتقوم المعلومات التجارية بدور رئيسى فى التسويق والقدرة التنافسية على الصعيد المحلى والإقليمى والدولى ، فالقدرة على الحصول على المعلومات التجارية الصحيحة فى المكان المناسب وفى الوقت المناسب وبالسعر المناسب ومعرفة كيفية إستخدامها . كل هذا يشكل عاملا رئيسيا من العوامل التى تؤثر على كفاءة التجارة .

ومن أهم المعلومات اللازمة لدعم قطاع التصدير ما يلى :-

- * معلومات عن الوحدات الإنتاجية (الشركات / المنتجات الخ) .
- * الفرص التجارية (الإبلاغ بطلبات المشترين وعروض البائعين) .
- * المعلومات عن الأسواق (بيانات عن خصائص الأسواق وقنوات التوزيع والمنافسة) .
- * الفرص الإستثمارية وإقامة المشاريع المشتركة والتعاون التقنى والتجارى .
- * الإحصاءات التجارية (بيانات عن الإستيراد والتصدير) .

ثالثا : الميزة التنافسية المتواصلة كركيزة لدعم الصادرات

من المؤكد أنه ولأول مرة فى التاريخ، يلاحظ أن الموارد الطبيعية لم تعد هى الركيزة الأساسية للقدرة الإقتصادية للدولة على المنافسة فى المجال الدولى . وليس أدل على ذلك من حقيقة أن معدلات النمو الإقتصادى العالية قد تحققت فى دول فقيرة 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 الإتحاد السوفيتى قبل إنهياره .

وعليه ، فقد أضحت من المسلمات الآن القول بأن الدول لا تثر رخاءها وإنما تخلقه بأيدي أبنائها من خلال التجديد والإبتكار 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 والإبتكار .

والواقع ، أن الأمر المثير بالنسبة لمقدرة أى دولة على تحقيق مثل هذه الميزة التنافسية الدولية، إنما يكمن فى كون أن نجاحها يتناسب طرديا مع حجم المنافسة المحلية القائمة بين مؤسساتها الإنتاجية . وهكذا فقد أصبحت المنافسة المحلية المحك الأكبر للقدرة على المنافسة العالمية . ولعل النموذج اليابانى هو الذى يقدم لنا دليلا أكيدا فى هذا الخصوص . فعلى سبيل المثال : تتنافس ١١٢ منشأة تعمل فى مجال

صناعة العدد والآلات و ٢٤ منشأة تعمل فى مجال صناعة أدوات الإتصال وأشباه المواصلات و ٢٥ منشأة تعمل فى مجال صناعة أجهزة التصوير والكاميرات.

ولاشك أنه كلما تركزت المنافسة جغرافيا وازدادت حدتها أصبحت الصناعة أكثر قوة لإقتحام ميدان المنافسة العالمية .

ان خلق الميزة التنافسية للمصدر والمحافظة عليها لا تتوقف فقط على ما يجرى داخل المنشأة ، وانما يتأثر أيضا بكل ما يحدث فى المنشآت المشاركة (الموردون ، البنوك ، شركات التأمين ، شركات النقل والملاحة ، شركات الطيران ، مكاتب العرض والتفتيش ، أجهزة الدولة المختصة ، هيئة المعارض وتنمية الصناعات) .

ومن الأهمية بمكان وضع رؤية لإدارة الصادرات من المنظور الإستراتيجى بهدف التحسين المستمر للميزة التنافسية والمحافظة عليها . وقبل أن نتعرض لأبعاد هذه الرؤية الإستراتيجية فإن الأمر يقتضى أن نتعرض فى عجلة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية .

١/٣ إدارة الصادرات من منظور إستراتيجى (المفهوم والأبعاد) :

١/١/٣ مفهوم ومراحل الإدارة الإستراتيجية :

تعرف الادارة الاستراتيجية (Strategic Management) بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين (Formulation) وتنفيذ (Implementation) الاستراتيجيات المصممة لاجاز أهداف المنشأة . وتتضمن تحديد الرؤية المستقبلية التى تعكس فلسفة وأهداف المنشأة ، وإجراء التحليل الداخلى لها (Company Profile) والذى يعكس ظروفها الداخلية وامكاناتها ، 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 فى ضوء رسالة المنشأة ، ويلي ذلك الاختيار الاستراتيجى (Strategic Choice) لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لاجاز رسالة المنشأة وتنمية عدد من برامج التصرف العريضة والمحددة التى تتوافق مع استراتيجياتها الكلية ، وتنفيذ الاختيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد ، واعداد الموازنات والتركيز على التوافق بين الاستراتيجىة وكل من المهام والأفراد والهيكـل التنظيمى والنظم الادارية الخاصة بالحوافز والمعلومات والتخطيط الاستراتيجى والرقابة وأخيرا مراجعة وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية .(٤)

ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية " تحليل المزايا التنافسية Competitive Advantages . والميزة التنافسية ماهى 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 التى تبنى حولها إستراتيجياتها أما جوانب الضعف فهى الجوانب التى لا تستطيع المنشأة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها التنافسية . ومما لا شك فيه أن التحليل والتقييم الداخلى للمنشأة يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف بها وكذلك تحديد بعض مجالات الأنشطة التى لا تتعلق بعمل المنشأة والعمل على إستبعادها .

ويعتمد تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة على الموقف التنافسى للمنشأة. فكلما كان هذا المركز التنافسى قويا كلما تعددت إختيارات المنشأة بالمقارنة مع المنشآت ذات الموقف التنافسى 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 الإستراتيجية فإن إختيار الإستراتيجية 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 الإستراتيجية قد تتغير عبر الزمن إستجابة لتغيرات فى الأوضاع الداخلية والخارجية للمنشأة .

٢/١/٣ نحو إستراتيجية للتصدير لدعم الميزة التنافسية :

ان المحرك الأساسى للتنمية هو التصدير ، والمحرك الأساسى للتصدير هو إيجاد ميزة تنافسية للصناعات الوطنية فى إطار فهم متطلبات السوق العالمية . كما أن التطوير المخطط والابتكار العلمى هما أثاث النهضة التصديرية .

إن الهدف الأساسى من بناء إستراتيجية للتصدير هو أن يتحقق للمنشأة ميزة تنافسية تمكنها من الوصول الى السوق المستهدف بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على المنافسين الحاليين والمحتملين . فالتصدير ليس عملا مضافا الى الأعمال المعتادة للمنشأة التى تتعامل أصلا فى السوق المحلى وإنما التصدير يستلزم تنظيما أصيلا يتم تصميمه خصيصا ليتوافق مع متطلبات أسواق التصدير المستهدفة . ويتطلب تحقيق الصادرات توفر إستراتيجية واضحة ومحددة من المنشأة تكون إطارا ومرشدا للعمل والتعامل مع الأسواق المستهدفة

وتتركز الإستراتيجية أساسا على عنصرين رئيسيين : (٥)

✚ الغاية الأساسية للمنشأة : MISSION وهى الأهداف الكبرى التى تود المنشأة تحقيقها فى مجال الصادرات .

✚ الرؤية المستقبلية : VISION وهى الصورة المستهدفة للمنشأة فى المستقبل أخذا فى الإعتبار الظروف والأوضاع المتوقعة فى الأسواق المستهدفة .

هذان العنصران يشكلان الأرضية الصلبة التى يركز عليها البناء التصديرى كله ويعبران عن توجه واضح للإدارة ، والإتزام بكل ما يتطلبه الوصول الى تحقيقهما من تدبير موارد ومباشرة أنشطة وتحمل أعباء ومخاطر .

هذان العنصران يشكلان الأرضية الصلبة التي يركز عليها البناء التصديري كله ويعبران عن توجه واضح للإدارة ، وإلتزام بكل ما يتطلبه الوصول الى تحقيقهما من تدبير موارد ومباشرة أنشطة وتحمل أعباء ومخاطر .

وتحليل الاهداف القومية العليا للخطة الخمسية الرابعة تحددت الاهداف الاستراتيجية للصناعات المصرية كليا وزمينا على النحو التالي :

- تنمية الصناعات المصرية بمعدل يزيد عن ١٠٪ سنويا خلال الخطة الخمسية الرابعة ، وزيادة الناتج الصناعى إلى ضعف ما هو عليه الآن .
- الوصول بالصادرات المصرية إلى ثلاثة أمثال ما هو عليه الآن .
- المساهمة فى خلق ١٠٠ ألف فرصة عمل سنوية لتصل إلى مليون فرصة عمل جديدة ببداية عام ٢٠٠٠ .
- مساهمة القطاع الصناعى القومى فى زيادة معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى ليزيد عن ثلاث أمثال النمو السكائى فى نهاية الخطة الخمسية القادمة .
- مساهمة القطاع الصناعى القومى فى رفع متوسط نصيب الفرد من الناتج القومى الإجمالى إلى ١٥٠٪ مما هو عليه الآن وليتحقق ذلك بداية عام ٢٠٠٠ .

ويتضمن البناء الإستراتيجى للتصدير مجموعة من العناصر الأساسية هي : (٦)

- ١- العملاء المستهدفون .
- ٢- الفرص التسويقية .
- ٣- السوق المستهدف .
- ٤- المنافسون الحاليون والمحتملون .
- ٥- شروط الطرح التسويقي .

ويتمثل العملاء المستهدفون فى شريحة (شرائح) السوق التى تريد المنشأة التعامل معهم . أما الفرص التسويقية فتتمثل فى الرغبات التى يريد العملاء المستهدفون تحقيقها ولم تتحقق بعد بما يوفر رضاهم . وبذلك فهى عبارة عن فجوة تسويقية GAP فى شكل سلعة أو خدمة يريدها العملاء ولم تتوفر بعد ، أو متوفرة ولكن ليس بالجودة والشروط التى ترضى العملاء تماما ، وبالتالي فإن العنصر الإستراتيجى الثانى بعد العملاء هو تحديد السلعة أو الخدمة التى تسد الفجوة التسويقية .

أما العنصر الثالث من عناصر البناء الإستراتيجى للتصدير فهو السوق الذى يتواجد به العملاء المستهدفون . ولاشك أن التعرف على السوق يتيح الأساس الموضوعى لتصميم وإختيار بدائل الدخول اليه والنفاذ الى شرائح العملاء المستهدفين .

وتواجه المنشأة منافسة متعددة المصادر (حالية ومحتملة) تستهدف بشكل أو آخر زحزحتها عن موقعها في السوق . وتحاول إستراتيجية التصدير تأكيد موقع المنشأة بالنسبة لعملائها وإعاقه دخول المنافسين لمناوعتها في السوق .

أما شروط الطرح التسويقي فيقصد بها مجمل ما تقدمه المنشأة للعميل في سوق التصدير وكيفية توصيله لتحقيق الرضا الكامل للعميل . وينبغي ان يتكامل العرض (الطرح) التسويقي الذى تتقدم به المنشأة للسوق الخارجى مع الفرصة التسويقية المتاحة ، وذلك هو شرط تحقيق رضاء العملاء وفى نفس الوقت مواجهة أخطار المنافسة .

وإذا كان الهدف من وضع رؤية إستراتيجية للتصدير هو أن يتحقق للمنشأة ميزة تنافسية تمكنها من دعم صادراتها فى السوق المستهدف بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على المنافسين فى ظل إشتراطات إتفاقيه الجات ومشروع المشاركة الأوروبية المصرية . لذلك فإنه من الضرورى أن تبحث المنشأة فى مصادر إكتساب الميزة التنافسية وتخطط لتحقيقها . ومن أهم هذه المصادر ما يلى :

* **ريادة التكلفة (التفوق النسبى فى التكاليف) :**

ويتحقق ذلك من خلال إدارة التكلفة من منظور إستراتيجى والسيطرة على التكاليف لتخفيضها مع عدم المساس بالجودة .

* **التمييز والإختلاف عن الآخرين :** أى تميز السلعة أو الخدمة فى كل أبعادها تصميمياً وإنتاجاً وتسويقاً وإستخداماً . ويعكس هذا البعد أهمية الإلتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

* **التركيز :** أى إختيار شريحة فى السوق والتخصص فى التعامل معها وكذلك إدخال أثر التفوق فى التكاليف والتمييز عن الآخرين داخل السوق محل التركيز .

إن الإهتمام بالميزة التنافسية المتواصلة يسمح للمصدر بدخول السوق المستهدف وتحقيق أهدافه التصديرية . وتشير الميزة التنافسية الى أهمية مدى سيطرة المنشأة على عناصر التكاليف ومدى توفر إمكانيات البحث والتطوير R&D ومدى وصول المنشأة الى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين ومدى وجود جهاز متخصص للتصدير فى المنشأة هذا بالإضافة الى مدى وضوح إعتبرات التصدير كأساس فى فكر وعمل وقرارات إدارة المنشأة ، ومدى إستيعاب المنشأة للتطورات التكنولوجية الحديثة .

وللمحافظة على الميزة التنافسية ينبغي مواصلة البحث والتطوير R&D للوصول الى منتجات أفضل وحدث وأكثر (لزيادة المكون المعلوماتي فى السلعة) ، ومواصلة البحث والتطوير للوصول الى أساليب إنتاج أكثر إنتاجية أعلى ، والكشف عن سلع جديدة مرافقة للسلعة الأصلية Complementary Products ، وتقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلع هذا بالإضافة الى البحث عن مصادر جديدة للتميز والاختلاف عن الآخرين (الابتكار والتجديد) .

وينبغي على المنشأة المهتمة بالتصدير أن تقوم بالمراجعة المستمرة والتحديث الدائب والتطوير الجذرى لأساليبها وإجراءاتها فى التعامل مع الأسواق أى تعيد هندسة عمليات التصدير التى يجب أن تشمل كل إجراءات وأنشطة أعمال التصدير وما يسبقها من أنشطة الإنتاج والمشتريات والتخزين وما يتبعها من أعمال الصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع.

إن خلق الميزة التنافسية للمصدر والمحافظة عليها لا تتوقف فقط على ما يجرى داخل المنشأة وإنما يتأثر أيضا بكل ما يحدث فى المنشآت المشاركة (الموردين ، البنوك ، شركات التأمين ، شركات النقل والملاحة ، شركات الطيران ، مكاتب الفحص والتفتيش ، أجهزة الدولة المختصة ، هيئات المعارض وتنمية الصادرات) .

ويتركز الدور المنتظر للدولة فى إستراتيجية تنمية الصادرات فى تهيئة المناخ المناسب لنمو التصدير بواسطة المصدرين أنفسهم وذلك بتبسيط الإجراءات الحكومية المتصلة بالتصدير وتوحيدها فى إطار تنظيمى بسيط فى قطاع واحد متكامل . ودعم المصدرين بالمعلومات والدراسات المساعدة على التعرف على أحوال وأوضاع الأسواق الخارجية وإحتياجاتها ونظم وإجراءات التعامل فيها والواجب مراعاتها وإعادة النظر فى مفهوم حوافز التصدير لتكون فى الأساس إزالة للمعوقات وتوفير المساندة وتخفيف التدخلات البيروقراطية وإلغاء الرسوم الجمركية على الخامات والمكونات المستوردة والداخلة فى إنتاج السلع المعدة للتصدير وإعادة تصميم هيكل الرسوم الجمركية لتكون أداة لتنمية الإنتاج التصديرى وليست أداة جباية لزيادة موارد الدولة . وتشجيع وتحفيز الإستثمار فى القطاعات التصديرية ومنح المستثمرين فى تلك القطاعات مزايا تفضيلية من حيث الضرائب والرسوم تتناسب طرديا مع نمو صادراتهم . هذا بالإضافة الى تشجيع القطاع المصرفى على إتخاذ سياسة إيجابية فى تمويل التصدير وكافة الأنشطة الإنتاجية والخدمات المرتبطة والمساندة للتصدير . وأخيرا توجية مراكز البحث والتطوير التكنولوجى نحو تطور وتحسين جودة المنتجات فى الصناعات الغذائية لصناعات التصدير .

إن الهدف الأساسى من بناء إستراتيجية للتحسين المستمر هو أن يتحقق للمنشأة ميزة تنافسية تمكنها من الوصول الى السوق المستهدف بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على المنافسين

الحاليين وتعوق دخول المنافسين المحتملين . ولا بد للمنشأة أن تبحث فى مصادر اكتساب الميزة التنافسية وتخطط لتحقيقها، وتتمثل أهم هذه المصادر فى ريادة التكلفة أو بالأحرى التفوق النسبى فى التكاليف . أى كيف تحقق للمنشأة السيطرة على التكاليف لتخفيضها مع عدم المساس بالجودة، هذا بجانب التميز والاختلاف عن الآخرين، أى تميز السلعة أو الخدمة فى كل أبعادها تصميميا وإنتاجا وتسويقا واستخداما . ويعكس هذا البعد أهمية الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة . أما المصدر الأخير لاكتساب الميزة التنافسية فيتمثل فى استراتيجية لتركيز أى اختيار شريحة فى السوق والتخصص فى التعامل معها، وكذلك ادخال أثر التفوق فى التكاليف والتميز عن الآخرين داخل السوق محل التركيز .

: وتحقق العيزة التنافسية بالإضافة الى ما تقدم مجموعة أخرى من السمات أهمها :

- * مواصلة البحث والتطوير R & D للوصول الى منتجات أفضل / أحدث وأكفاً (لزيادة المكون المعلوماتى فى السلعة) .
- * مواصلة البحث والتطوير للوصول الى 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) .

والقارئ للتجربة اليابانية يتبين له النجاح المبهز الذى حققته المنشآت عند غزو الاسواق العالمية على الرغم من التغيير فى الظروف البيئية حيث حققت هذه المنشآت مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية هذا بالإضافة الى فن النجاح فى اختيار ميادين التنافس وتحقيق مكاسب من المنظور الاستراتيجى من خلال تحقيقهم لموقع تنافسى Competitive Position والتفوق فى الجانب التشغيلى بتحقيق فعالية التشغيل Operating Effectiveness .

ويعنى ذلك أن الإدارة الفعالة فى العمليات التشغيلية ليست هى فقط المحدد الوحيد لنجاح العملية، بل أن العامل الأكثر أهمية هو الموقف التنافسى لمنشأة ما فى الصناعة التى تعمل بها .

نخلص مما تقدم الى أن فكرة العيزة التنافسية تشير الى أن العامل الرئيسى فى التنافس الناجح استراتيجيا هو اختيار ميادين التنافس وتحقيق موقع متميز فى السوق وحماية العيزة التنافسية من التغيرات التى تحدث فى الظروف البيئية .

ومع بداية الثمانينات بدأت فكرة العيزة التنافسية فى الانتشار على نطاق واسع بين المنشآت الامريكية خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتير (Porter) بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية حيث تهتم بما يلى :

- ✚ التركيز على قطاعات سوقية معينة.
- ✚ تقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين .
- ✚ استخدام عمليات تصنيع ومنافذ توزيع بديلة .
- ✚ استخدام هياكل مختلفة للتكلفة والتسعير الاختياري .

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

رابعاً : إدارة تكاليف البحوث والتطوير لدعم الميزة التنافسية للصادرات :

أدى التحول إلى اقتصاديات السوق وحرية التجارة إلى تزايد أهمية القدرة العلمية والتكنولوجية فى تحقيق القدرة التنافسية اللازمة للبقاء ذاته فى ظل الأوضاع الجديدة التى لابد من تمام إدراك أبعادها وحسن التعامل مع واقعها . ويتسم العصر الحالى بسمة أساسية هى تلاحق وتصاعد التغيرات والتحولات . ولكى يمكن للمنظمات ان تواكب هذا العصر وتستمر فيه فلا بد وان تكون لديها القدرة على صنع التغيير وقيادة التغيرات والتحولات . ويقتضى ذلك ان تعمل الادارة طبقاً لفسلفة إدارية جديدة تهدف الى البقاء فى السوق . ولذلك أصبح بقاء واستمرار المنظمات متوقفاً الى درجة بعيدة على قدرتها فى ملاحقة تلك المتغيرات ، وكذلك فلسفتها فى التطوير والتجديد .. وكان نتيجة ذلك ان تعاضت أهمية البحوث والتطوير .. حيث ان الاستمرار فى البقاء يعنى النجاح ولايتحقق النجاح الا بالتميز (Excellence) ولا يكون التميز الا بالابتكار (Innovation) . والسبيل الموصل الى الابتكار هو البحوث والتطوير (Research & Development) كميدان جديد للتنافس بين المنظمات مما يجعل هذا المجال اهم الجوانب الرئيسية لأنشطة الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها .

وبصفة عامة تختلف أهمية ودواعى البحث والتطوير طبقاً لفسلفة وإستراتيجية المنظمة فى هذا الصدد من ناحية ، كما تختلف من حيث توقيتها من ناحية أخرى . وعندما تهدف إستراتيجية المنظمة الى الوصول لتتبوأ مركزاً قيادياً فى مجال نشاطها فإن عليها إجراء البحوث بصفة دائمة قبل مراحل التصنيع لخلق منتجات متميزة وتوالى تطوير منتجاتها الحالية وأساليب عملياتها ، كما تقوم بجهود مستمرة بغرض تطوير ودراسة أسواقها ، وتوسيع مجالات توزيع منتجاتها فهى بذلك تتبع إستراتيجية هجومية offensive .

أما اذا كانت إستراتيجية الوحدة الاقتصادية دفاعية Defensive فقد تتبنى سياسة إجراء البحوث والتطوير لمواجهة الظروف التنافسية غير المواتية ،ومن ثم تكون عملية البحوث هنا لازمة لكى تستمر المنظمة فى الصناعة والاحتفاظ بحصتها الحالية من السوق .

ان التقدم السريع فى العلم قد جعل من الابتكار التئسى Technological Innovation واحدة من المفاهيم الاساسية فى إستراتيجية المنظمة .

وهناك نوع جديد من المنافسة وهو "المنافسة بالتجديد Innovative Competition وقوام هذه المنافسة الجديدة تقديم الجديد فى الخامات والطرق والمعدات والمنتجات التى تدعم تفوق المنظمة فى خدمة عملائها وتضمن لها البقاء والنمو فى بيئة التقدم الفنى السريع .

ان المنظمة المعاصرة تسعى بصفة مستمرة الى جعل عملياتها اكثر فعالية وأقل تكلفة بشكل يمكنها من تقديم منتجات أفضل عند سعر أقل وجودة مقبولة .

والجدير بالذكر ان نشاط البحوث والتطوير أصبح من مستلزمات إستمرار النشاط الاقتصادى للعديد من المشروعات التجارية والصناعية كبرها وصغيرها ،وتسارعت خطى التطورات التقنية بصورة لم يسبق لها مثيل وأخذت السرعة الجديدة للتغير التقنى تؤثر تأثيرا عميقا على آفاق التجارة والصناعة والتنمية . وليس من شك فى ان ما ينفق فى هذا المجال فى ظل التقدم التقنى المعاصر الذى يتصف بالسرعة الهائلة والنتائج المذهلة أصبح قدرا لا يستهان به من الموارد الاقتصادية ،والتي ترتبط فى معدلات إنتاجها أو تخصيصها إرتباطا وثيقا بمعدلات النمو الاقتصادى فى أى مجتمع من المجتمعات . فهى فى المجتمعات المتقدمة تمثل جزءا لا يستهان به من الدخل القومى بينما فى الدول النامية تقل عن ذلك بكثير .

وينطوى نشاط البحوث والتطوير على نوعية متطورة من مشروعات البحث العلمى وذلك لأن هذا النشاط يستهدف تحقيق التوافق بين نتائج النشاط الاقتصادى مع احتياجات العصر فى ظل مناخ التقنية والتقدم العلمى السائد .

ومن الاهمية بمكان تكامل منظومة البحث العلمى والابداع التكنولوجى فى نسيج عملية التنمية . ولا يمكن ان تقوم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة فى غيبة تكامل نسيجى مع منظومة العلم والتكنولوجيا الوطنية الفاعلة المتوافقة والقادرة على انجاز وتحقيق المخرجات المستهدفة والتوظيف الامثل لكل المدخلات الممكنة .

فالتقدم التكنولوجى هو النتيجة الموجبة لاستغلال نتائج البحث العلمى وتطبيقها على أسس مدروسة تكفل له الاستمرار والتقدم وهناك أهمية كبيرة لتحقيق التكامل الايجابى بين التطوير والبحث والاقتصاد خاصة فى ظل النظام العالمى الجديد والانفتاح الكامل فى كل مجال . فقضية التوظيف الامثل لمنظومة البحث العلمى والتطوير التكنولوجى لخدمة متطلبات التنمية الشاملة تعد من قضايا الساعة . فالاقتصاد العالمى الجديد يعتمد على المعرفة الجديدة والتكنولوجيا المسنولة عن التقدم .

ومن أهم ما تتضمنه أنشطة البحوث والتطوير أنها تعمل على تطوير الانتاج وحل مشكله الفنية ،وهى المسنولة عن المنتج ،وكذلك عن دوام تطويره ليساير كل تقدم علمى ،علاوة على مسؤولياتها عن تثبيت مواصفات الانتاج أو تعديلها وحل مشكله الفنية والصناعية ،ذلك من خلال الجهد المنظم لهذه الوظيفة الذى يؤدى الى إنسياب وتطوير المعرفة العلمية والأساليب التقنية الحديثة لخدمة إحتياجات واهداف الوحدات الاقتصادية .

وكذلك تتضمن أنشطة البحوث والتطوير فى الوحدات الإنتاجية زيادة نسبة المكون المحلى فى المنتجات الوطنية مع تقليل الاعتماد على الخامات المستوردة واستبدالها بخامات محلية ..

وحتى تتضح أبعاد ادارة تكاليف البحوث والتطوير من المنظور الاستراتيجى يجدر بنا أن نوضح فى عجلة ماهية البحث والتطوير أنواعها ونطاقها الزمنى وبيان مداخل اعداد واجراء البحوث والتطوير والخصائص المميزة لها وإجراء تحليل وتقييم المداخل التقليدية فى ادارة تكاليف البحوث والتطوير (٧) . ثم نوضح فى نهاية هذا الجزء المدخل الاستراتيجى لادارة تكاليف البحوث والتطوير فى ظل التطورات المعاصرة .

١/٤ ماهية البحث والتطوير :

يعرف البحث - كما حدده معيار المحاسبة الدولى رقم (٩) International Accounting Standards (IAS.9) بأنه "الاستقصاء والدراسة الأصلية والمخططة التى تنفذ على أمل الحصول على معلومات ومفاهيم علمية أو تقنية جديدة "

فالبحت عبارة عن مجموعة الأنشطة التى يبذلها المتخصصون بهدف إكتشاف معرفة جديدة على أمل الاستفادة من هذه المعرفة فى تطوير منتج أو خدمة جديدة أو عملية أو أسلوب جديد أو ينتج عنها تحسين جوهرى لمنتج أو عملية قائمة .

أما التطوير كما حدده (IAS.9) فإنه ترجمة نتائج البحوث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج أو عملية جديدة أو تحسين جوهرى لمنتج أو عملية قائمة - سواء بقصد البيع أو الإستخدم داخل المنشأة .

مما تقدم يتضح أن البحث يمثل مرحلة الدراسة والاكتشاف بينما التطوير يمثل مرحلة الاختبار والتطبيق لما توصل إليه البحث من نتائج قبل البدء فى الإنتاج التجارى للسوق أو الإستخدم الفعلى داخل المنشأة . فالبحت بمثابة سبب بينما التطوير بمثابة نتيجة ، والعلاقة بينهما هى علاقة جوهرية تربط السبب بالنتيجة . وهكذا فإن أنشطة البحوث والتطوير مرتبطة معا وتمثل عمليات مستمرة لازمة وضرورية لبقاء واستمرار منشآت الأعمال من خلال زيادة رصيدها من المعارف الفنية من أجل إدخال منتجات جديدة أو تطوير منتجاتها القائمة أو إستحداث تطبيقات جديدة للمحافظة على استمرار سير أعمالها وتدعيم مركزها التنافسى .

٢/٤ أنواع البحوث والتطوير ونطاقها الزمنى :

يمكن تصنيف البحوث -تبعاً لمدى معلومية الهدف منها -إلى نوعين : الأول : البحث البحت Pure Research وهو ذلك النوع من البحوث الذى يكون الهدف منها غير معروف أو غير محدد مقدماً . أما النوع الثانى : فهو البحث الموجه Directed Research وهو ذلك النوع من البحوث الذى يكون فيها الهدف أو البعد محدد مقدماً للنشاط .

ويمكن القول بأن النوع الأول - عادة - ماتقوم به مراكز البحوث العلمية المتخصصة بينما النوع الثانى هو الشائع بين منشآت الأعمال حيث يخطط دائما للهدف أو الأهداف التى يسعى البحث إلى تحقيقها .

أما بالنسبة للتطوير فيوجد أنواع متعددة مثل التطوير الاستكشافى Exploratory Development والتطوير المتقدم Advanced Deve والتطوير الهندسى Engineering Deve وتطوير نظم التشغيل Operating System Deve وتطوير أسلوب الإدارة فى مجالات الاتجار بهدف الربح Commercialization ومن الواضح أن هذا التوبيب يرتكز على هدف ومجال تطبيق التطوير .

كما يمكن تبويب البحوث والتطوير إلى ثلاثة أنواع من البحوث : الأول يتضمن البحوث التى تستهدف تحسين وتطوير العمليات الصناعية ووسائل الانتاج ، وتحسين وتطوير التشكيلة الانتاجية واستحداث منتجات ، وباختصار يستهدف النوع الأول إحداث تقدم تقنى فى وسائل الانتاج والمنتجات وتطويرها . أما النوع الثانى من الابحاث فيتضمن أبحاثا إستكشافية يقصد من ورائها اكتشاف إستعمالات جديدة لموارد سبق اكتشافها والعمل على توفير إستخدام نوع معين من المواد الخام أو إستبدال بعض أنواع المواد المستخدمة فى الانتاج والتى تستورد من الخارج بأخرى تنتج محليا بما لا يؤثر على جودة السلعة . أما النوع الثالث من هذه الابحاث فتقوم به الوحدات الاقتصادية لضمان استمرارها ونموها فى مجال النشاط الذى تمارسه وذلك من خلال زيادة الانتاجية وتحسين جودة السلع الحالية بقصد تخفيض التكاليف بما قد يؤدي الى زيادة معدلات النمو وزيادة حصة السوق .

وعموما يمكن تقسيم أنشطة البحوث والتطوير إلى ثلاث فئات هى :

- البحوث البحثية والبحاث الأساسية .
- البحوث التطبيقية .
- بحوث التنمية وتطوير المنتجات .

وتشمل البحوث الأساسية Basic Research مجموعة الأنشطة التى تهدف إلى التوصل إلى معلومات حديثة ، وليس لهذه الأنشطة أهداف تجارية رغم أنها قد تدخل فى مجال الاهتمامات الحالية أو المرتقبة للوحدات الاقتصادية . وقد تسمى هذه البحوث بالبحاث البحثية حيث أن الغرض منها هو البحث ذاته . وفى أحيان أخرى يطلق عليها الابحاث النظرية حيث أنها تهدف إلى اضافة معلومات جديدة بغض النظر عن أوجه إستخدامها والاستفادة منها سواء فى الفترة الحالية أو الفترات المقبلة .

وتهدف البحوث البحثية والبحاث الاساسية Pure & Fundamental Research إلى توسيع نطاق المعرفة وتوسيع نطاق الأفكار المعروفة . وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن التوجه الاساسى لهذه البحوث توجه معرفى يسبق انتاج المنتجات (Knowledge oriented or Preproduct)-

- ان البحوث والتطوير تخلق أصول غير ملموسة ذات منافع طويلة الاجل وهذه الخاصية تبرر ضرورة معالجة تكاليف أنشطة البحوث والتطوير على أنها تكاليف رأسمالية يجب إظهارها بقائمة المركز المالي - باعتبارها تمثل أصول غير ملموسة طويلة الأجل وبالتالي ضرورة إستهلاكها Amortization - بمعدل إستهلاك مناسب - على العمر الإقتصادي للبحث والتطوير .
- صعوبة الربط بين التكاليف والايادات المتوقعة للنشاط البحثي .
- وجود وفورات خارجية لنشاط البحوث والتطوير حيث ان نتائج هذا النشاط والمتمثلة فى الاختراعات والتجديدات قد يمكن استخدامها فى أغراض كثيرة غير الغرض الأساسى الذى اكتشف من أجله .
- النشاط البحثي فريد وغير متكرر .
- النتائج غير الملموسة لبعض البحوث والتي تتمثل فى أصول معنوية كبراءات الاختراع أو كإفكار منتجات جديدة .
- الطبيعة الهرمية لنشاط البحوث ،حيث ان عدد البحوث الاساسية التى تتم تكون أكبر من عدد البحوث التطبيقية والتي تكون الأخيرة بدورها أكبر من البرامج التطويرية للمنتجات الحالية .. كما ان هناك العديد من البحوث الاساسية التى تتم ويثبت نجاح بعض منها ،ويتم القيام بالبحوث التطبيقية لجزء فقط من البحوث الاساسية التى تثبت نجاحها ،ويتم التطوير أيضا لفئة أقل من البحوث التطبيقية لتطوير المنتج .
- طول مرحلة البحث .. حيث تدوم المرحلة البحثية لفترة طويلة تستغرق العديد من الشهور ان لم يكن العديد من السنوات .
- التداخل فيما بين بعض مشروعات البحوث والتطوير،حيث يمكن ان يكون هناك مشروعات تعتمد على بعضها البعض من حيث النتائج .
- الطبيعة الشمولية لنشاط البحوث والتطوير .. حيث ان مخرجات هذا النشاط تؤثر على الأنشطة الأخرى للوحدة الاقتصادية مثل التسويق ،الانتاج ،والاعلان ،وكذلك تتأثر بها وتعتمد عليها .
- ارتفاع تكاليف البحوث والتطوير .. لذلك يتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بدراسات الجدوى الاقتصادية والمالية والفنية قبل البدء فى اعداد برامج البحوث والتطوير ،وكذلك هناك دراسات فى أثناء القيام بالبحوث لمعرفة مدى التقدم والتعرف على النتائج الأولية فى مراحل البحث حتى تقرر استكمال البحث أو إيقافه مما يزيد من اجمالى التكاليف التى تتحملها الوحدة الاقتصادية على نشاط البحوث .
- وتحقق مشروعات البحوث والتطوير اهدافها من خلال تطبيق استراتيجيات مختلفة حيث يوجد ثلاث أنواع من الاستراتيجيات : استراتيجية دفاعية وتهدف هذه الاستراتيجية الى ضمان الوضع

الحالى للوحدة ،والمحافظة على حصتها فى السوق ،وأخرى استراتيجية هجومية حيث تهدف إلى غزو السوق بمنتجات جديدة وتأخذ دور القائد فى الصناعة وأخيرا إستراتيجية اساسية تهدف إلى جعل الوحدة الاقتصادية تابعة لوحدة إقتصادية أخرى تقوم بدور القائد . وان اختيار الاستراتيجية التى يلزم تطبيقها فى مجال البحوث والتطوير يجب ان تكون مشتقة من الاهداف وتعتمد على فلسفة الادارة واستراتيجية الوحدة ككل . وعادة تحدد الاستراتيجية عن طريق محصلة تفاعل مجموعة من العوامل مثل درجة التكنولوجيا والمعلومات المتاحة لمجلس إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق ببرامج أنشطة البحوث والتطوير التى تساعد على وضع استراتيجية البحوث والتطوير نظرا لان الوحدة الاقتصادية قد تحتاج إلى معلومات عن البيئة المحيطة بها وما يحدث بها من تكنولوجيا فى تطوير عمليات الانتاج واكتشاف مواد خام جديدة تخفض من التكلفة وتحسن من الجودة وتحتاج أيضا إلى معلومات عن البيئة الداخلية مثل مدى إستغلال الموارد وفعالية التنظيم وهيكلة التكلفة والسعر . بالاضافة إلى ما تقدم فإن هناك قوى مؤثرة على اختيار الاستراتيجية تتمثل فى :

- * سياسة التوزيع .
- * خطر التقادم والتغيير
- * التمويل المتاح
- * المنافسة من الصناعات البديلة .
- * المنافسة داخل الصناعة
- * درجة امكانيات البحوث والتطوير .
- * سياسة واستراتيجية الوحدة الاقتصادية .

٥/٤ تحليل وتقييم المداخل التقليدية فى إدارة تكاليف البحوث والتطوير :

أدى التنافس العالمى المقرون بالتطورات السريعة والمتلاحقة فى مجال الإبتكارات والإبداعات التكنولوجية إلى قيام المنشآت المختلفة بالبحث المستمر فى كافة المجالات - وخاصة فى المجال الإنتاجى - عن أفضل السبل وأقلها تكلفة للقيام بوظائفها المتعددة خاصة فى الأجل الطويل .

وتعتبر تكاليف البحوث والتطوير من أهم أنواع التكاليف التى تحتاج إليها المنشآت لتطوير منتجاتها والوصول إلى درجة تنافسية متميزة فى مواجهة المنتجات الأخرى سواء المحلية أو الأجنبية . حيث ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة وظهور الحاجة إلى منتج متميز يستطع منافسة المنتجات الأخرى فى وجود ضرورة ملحة لتطوير أدوات تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير .

ومن الأهمية بمكان إدارة تكاليف نشاط البحوث والتطوير بهدف التقليل من المخاطر التى تواجه هذا النشاط والحصول على العوائد والمزايا المثلى بما يمكن المنظمة من زيادة حصتها السوقية وقدرتها التنافسية .

١/٥/٤ المداخل التقليدية لمعالجة تكاليف البحوث والتطوير :

ظهرت عدة دراسات لمعالجة تكاليف البحوث والتطوير يمكن عرضها على النحو التالي :-

- (١) تخصيص مبلغ معين لكل سنة من قبل الإدارة العليا على أساس حكى يتم إتفاقة على نشاط البحوث والتطوير مع إمكانيّة تعديل المبلغ من سنة إلى أخرى فى ضوء ظروف المنظمة .
- (٢) تحديد المبالغ الواجب إتفاقتها سنويا على نشاط البحوث والتطوير وفقا لنسبة معينة من المبيعات المتوقعة وهذا يؤدي إلى جعل تكاليف البحوث والتطوير مرتبطة بقيمة المبيعات المتوقع حدوثها والتي تعكس قدرة المنظمة على تحمل تكاليف البحوث والتطوير . ولا يوجد تبرير منطقي يوضح إعتدال نشاط البحوث والتطوير على قيمة المبيعات المتوقعة ، فقد يعنى هذا الإرتباط أنه فى حالة إنخفاض المبيعات تنخفض تبعا لذلك تكاليف البحوث والتطوير مع أن المفروض أن يحدث العكس ، لأن المنظمة التي تعاني من انخفاض مبيعاتها يجب أن تهتم بنشاط البحوث والتطوير من أجل زيادة قيمة مبيعاتها .

(٣) تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير على أساس الموازنة الساكنة التفاوضية :

حيث تنقسم الموازنة الساكنة إلى موازنة تفاضلية ، وموازنة تفاضلية طبقا للأولويات وموازنة وفقا للأساس الصفري . ويتم إستخدام الموازنة الساكنة التفاوضية كأساس لتخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير حيث تتحدد تكاليف البحوث والتطوير قبل بداية فترة الموازنة

وجدير بالإشارة أن هناك مدخلين أساسيين لإعداد موازنات البحوث والتطوير ؛ أحدهما هو

المدخل التفاضلى : والذي يعتمد على موازنة الفترة السابقة كأساس ولا يعتمد على إجراء موازنة شاملة ، والآخر هو **المدخل الصفري** : والذي يعتمد فى إعداد الموازنة على إجراء دراسة تفصيلية - من الصفر - لجميع بدائل تخصيص الموارد .

(٤) استخدام أسلوب بيرت فى تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير :

شاع استخدام أسلوب " بيرت " فى عملية تخطيط ورقابة تكاليف المشروعات ، إلا أن هذا

الإسلوب غير ملائم فى تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير لها يشوبه من قصور .

فوفقا لإسلوب "بيرت" يتعين للمسارات التي تخرج من حدث معين أن توصل إلى حدث

آخر ، ويجب أن تستكمل قبل تحقيق الحدث جميع الأنشطة المؤدية لهذا الحدث ، كما لا يمكن أن

يبدء أى نشاط قبل أن يتم الحدث الذى يبدأ منه هذا النشاط . وبناء على ما تتصف به

مشروعات البحوث والتطوير من خصائص فإن هذا الإسلوب يعد غير مناسب لتخطيط ورقابة

التكاليف المتعلقة بهذه المشروعات . فليس هناك إيجابية قاطعة ومحددة عما يجب أن تمارسه

الشركات الصناعية من أنشطة البحوث ويتوقف ذلك على مستوى التغير التكنولوجى المستهدف

. كما أنه نظرا لتعدد مراحل تنفيذ مشروع البحوث والتطوير ، ففي ضوء كل مرحلة يتقرر إما

الاستمرار فى باقى مراحل إنشاء وتنفيذ المشروع وبالتالي البدء فى المرحلة التالية (فى حالة

تحقق النجاح) أو التوقف عند هذا الحد وعدم البدء فى المرحلة التالية (فى حالة حدوث الفشل
(أيضا فإن مشروعات البحوث ليس لها بداية ونهاية محددة بدقة تامة .

(٥) استخدام أسلوب جيرت فى تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير :

يعتبر أسلوب جيرت أحد أساليب تحليل شبكات الأعمال ،حيث يستخدم فى تخطيط ومراقبة
المشروعات أو العمليات التى تتطلب فحص خطواتها أو أنشطتها قبل إتمامها ،مما ينشأ معه أمام
الإدارة عدة احتمالات نتيجة لذلك الفحص تتعلق بقبول تنفيذ النشاط أو عدم قبوله .ويستقى
أسلوب جيرت مفاهيمه من كل من نماذج شبكات الأعمال المتعلقة بجدولة العمليات كنماذج بيرت
والمسار الحرج ،وأیضا نظرية الرسوم البيانية المتدفقة وهى إحدى النظريات الهندسية ،وللمسار
فى شبكة جيرت مقياسان هما : احتمال حدوث المسار والوقت اللازم لانجاز النشاط الذى يمثله .
وحيث تتميز أنشطة البحوث والتطوير بأنها ذات طبيعة إحصائية وذات ترتيب مرحلى ،فنجده
أن أسلوب جيرت - نظرا لما يتضمنه هذا الأسلوب من احتمالات مختلفة - يكون مفيد فى
تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير وذلك بتخطيط الوقت والتكلفة للأنشطة المختلفة اللازمة
لتنفيذ المشروع مع كافة النواحي الاحتمالية ،كذلك يمكنه القيام بالدور الرقابى من خلال ذلك .
ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه لم يأخذ فى الاعتبار ما قد يوجد من علاقات ارتباط أو استقلال
بين مشروعات البحوث والتطوير حيث قد يكون مشروع بحث وتطوير مكملا لمشروع آخر ،
أو قد يكون هناك علاقة تبعية بين مشروع وآخر .

وبصفة عامة يمكن القول أن المداخل التقليدية فى مجال تخطيط ورقابة تكاليف البحوث
والتطوير اتصفت بتضارب معالجاتها المقترحة لهذه التكاليف ،وتعدد جوانبها وأبعادها وقصور بعض
هذه المداخل على كل من المستويين النظرى والتطبيقى ،هذا بالإضافة إلى القابلية للتبرير النظرى
بصفة عامة ،ويمكن القول ان هذه المداخل ما زالت تواجه العديد من الانتقادات .

٣/٥/٤ المدخل الاستراتيجى لإدارة تكاليف البحوث والتطوير فى ظل التطورات المعاصرة:

فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة التى تتصف بالتكتلات الاقتصادية وآلية السوق واشتداد حدة
المنافسة وكذلك الظروف الناشئة عن تطبيق وتنفيذ اتفاقية الجات فى أوائل عام ١٩٩٥ فإن الأمر
يتطلب ضرورة إعادة النظر فى مقدار ما يتم إنفاقه على تكاليف البحوث والتطوير وذلك كمنطلق
لدعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية خاصة أن الدول المتقدمة صناعيا تخصص نسبة ٢٪ -
٣٪ من الدخل القومى للاتفاق على تكاليف البحوث والتطوير وذلك بهدف تحقيق درجة من التمييز
فى الجودة والسعر والتكلفة .

هذا بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية الحديثة وظهور الحاجة نحو إتباع سياسات متطورة لتحقيق أهداف التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب مناقشة بعض الأمور التي لم يسيق لنظام التكاليف أن تناولها من قبل، مثل الحفاظ على مستوى جودة معين، والعمل على تنفيذ رغبات المستهلك. وأيضا التحول في مفهوم القيمة من منظور الكم إلى منظور الكيف والتنوعية Value Scope والاتجاه نحو المرونة في الإنتاج بهدف إشباع رغبات المستهلك والوفاء بمتطلباته.

وترتبطا على ما سبق، ظهرت الحاجة إلى ضرورة البحث عن أدوات جديدة لإدارة تكاليف البحوث والتطوير حيث أنه في ظل ما تواجهه الصناعة المصرية من تحديات لفرض منتجاتها على الأسواق المحلية والعالمية، تبين قصور المداخل التقليدية لإدارة هذه التكاليف لما لها من أهمية في جميع مراحل تصنيع المنتجات بداية من مرحلة التخطيط والتصميم إلى مرحلة ما بعد البيع.

ومما لاشك فيه أن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بتحديد أفضل وسيلة للتعامل مع سوق المنتج من خلال صياغة واختيار ومراقبة أداء الاستراتيجية الملائمة لريادة سوق المنتج وتنمية حصتها من هذه السوق في مواجهة منافسيها، حيث أن نجاح الإدارة في هذا المجال سوف يكون لها آثار إيجابية على ربحية المنشأة، وعائد الاستثمار في أصولها وجذب مزيد من الاستثمارات ودعم الميزة التنافسية لمنتجاتها.

وتعد تكاليف البحوث والتطوير من أهم أنواع التكاليف التي تحتاج إليها المنشآت لتطوير منتجاتها والوصول إلى درجة تنافسية متميزة في مواجهة المنتجات الأخرى سواء المحلية أو الأجنبية. حيث ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة وظهور الحاجة إلى منتج متميز يستطع منافسة المنتجات الأخرى في وجود ضرورة ملحة لتطوير أدوات تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير.

ونظرا لطبيعة هذه التكلفة فإنه يصعب القول بتخفيضها ولكن على العكس فإنه يجب زيادة هذه التكلفة بالقدر الذي يدعم من تميز المنشأة في المدى الطويل حيث إن التكاليف ترتبط بعلاقة عكسية مع التكاليف من وجهة نظر العميل. مما يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية.

ويدخل نشاط البحوث والتطوير ضمن عمليات التحسين المستمر التي يركز عليها نظام إدارة التكلفة بحيث تعمل المنشأة على القيام بنشاط البحوث والتطوير بصفة مستمرة بما يضمن زيادة قدرتها التنافسية.

ولقد ميز (Porter 1980) بين ثلاث استراتيجيات تنافسية لكل منها مقومات وقواعد خاصة ويطلق على هذه الاستراتيجيات الثلاثة في مجموعها: الاستراتيجية العامة للتنافس Generic Competitive Strategies وهي ريادة التكلفة Cost Leadership وتمييز المنتج Differentiation والتركيز Focus.

وتركز ريادة التكلفة على مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمنشأة ضد كل أنواع قوى التنافس وأيضا مدى أهميتها في زيادة قدرة المنشأة على تحديد سعر الصناعة . أما استراتيجية التمييز فترتكز على تقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر أعلى مقابل التمييز . أما الاستراتيجية الأخيرة وهي التركيز فتهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين .

ومما لاشك فيه أن الإدارة الناجحة لتكاليف البحوث والتطوير من منظور استراتيجية تلعب دورا هاما في استراتيجيات التنافس الثلاث . ففي مجال ريادة التكلفة يمكن ان تنصب البحوث والتطوير على مراحل دورة حياة المنتج خاصة المراحل الأولى (التخطيط والتصميم) بغرض تخفيض تكاليف الإنتاج، ويبرز في هذا الصدد أهمية ربط الموازنة التخطيطية لتكاليف البحوث والتطوير بدوره حياة المنتج . أيضا تساهم تكاليف البحوث والتطوير في استراتيجية التمييز . فقد تشارك هذه التكاليف في التفوق الفنى للمنتج (سواء في مرحلة تصميم المنتج أو في مجال الإنتاج) ، أيضا في رفع مستوى الجودة للمنتج مما يحقق ميزة تنافسية عالية . وهنا تبرز أهمية الاهتمام بالمنافسة بالتجديد Innovative Competition كبديل للمنافسة السعرية Price competition وقوام هذه المنافسة الجديدة تقديم الجديد من الخامات والطرق والمعدات والمنتجات التي تدعم تفوق المنشأة في خدمة عملائها وتضمن لها البقاء والنمو في بيئة التقدم الفنى السريع . وكل ذلك يعتمد على مقدار ما تستثمره المنشأة من تكاليف على البحوث والتطوير في هذا المجال وينعكس ذلك على دعم الميزة التنافسية للصادرات وتواصلها أما استراتيجية التركيز فيمكن أن ترتكز على البحوث والتطوير الخاصة بالسوق حيث تساهم في تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف أو من خلال تقديم البحوث التي تساهم في تخفيض التكلفة لهذا القطاع السوقي أو التمييز والتكلفة الأقل معا .

ويجب الاهتمام بالجوانب السلوكية عند تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير والاختصاص بنظام المشاركة في التخطيط حيث يؤدي إلى تحفيز جميع العاملين في قسم البحوث والتطوير ويخلق لديهم الدافع لإجراز أعمالهم على أكمل وجه حيث يحقق ذلك لهم نوعا من الرضا والإشباع النفسى الامر الذى يقلل فى النهاية من مشكلة تعارض الاهداف والمصالح ومغالاه بعض مديرى قسم البحوث والتطوير فى الأموال اللازمة للاتفاق على هذا النشاط .

وحتى تؤتى هذه المشاركة الفائده المرجوه منها فيجب أن تتوافر مشاركة جميع الوظائف عند تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير ، حيث يكون هناك أهميه لتكوين فريق متكامل من العلماء ومديرى الأقسام والمهندسين خلال المراحل المبكرة من عمليات البحوث والتطوير ، ويقوم هذا الفريق بفحص أثر الاختيارات المختلفة على نظام الإنتاج وبالتالي تبرز أهمية هذا الفريق فى مراعاة طاقة وقدرة المنظمة الإنتاجية عند تطوير المنتجات الجديدة .

وقد أوضحت بعض الدراسات المعاصرة أن معظم المنظمات وقعت في خطأ تطوير منتج لاستطيع إنتاجه وتصنيعه لإنفصال قسم البحوث والتطوير عن قسم الإنتاج كما ان المنظمات التى تعتمد فى عمليات البحوث والتطوير الخاصة بها على مشاركة كل من أقسام البحوث والتطوير والإنتاج والتسويق وتبادل المعلومات والافكار بين تلك الأقسام تعد فى موقع تنافسى أفضل من حيث تطوير وطرح المنتجات الجديدة فى الاسواق .

لذلك فإن المشاركة والتكامل بين أقسام المنظمة يعد من الموضوعات الهامة التى ينبغى أخذها فى الاعتبار عند تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير ،حيث أنه يقلل من فرص المخاطره التى يتعرض لها المنتج الجديد فضلا عن عدم تبديد موارد المنظمة .

وتتحقق المشاركة بين أقسام المنظمة من خلال إستخدام مفهوم دورة حياة المنتج حيث تتعاون كافة الأقسام وتمد بعضها البعض بالمعلومات التفصيلية اللازمة لسرعة تطوير وتقديم المنتجات إلى الأسواق وذلك على مراحل حياة المنتج من أجل سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وتحقيق أقصى أرباح ممكنة .

ويمكن إستخدام مفهوم دورة حياة المنتج فى إعداد موازنات البحوث والتطوير حيث يشير مفهوم موازنة دورة حياة المنتج إلى تتبع الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل منتج بدءا من القيام بنشاط البحوث والتطوير وحتى الانتهاء من تقديم الخدمات للعميل .

وتراعى بذلك موازنة دورة حياة المنتج تحليل التكلفة /العائد حيث أن تتبعها للإيرادات بجانب التكاليف يمكن من الحكم على كفاءة المنتج ويلفت إنتباه المنظمة الى أهمية تخطيط ورقابة تكاليف كل مرحلة وأهمية تكامل الاقسام الاخرى لتأثير ذلك على إيرادات المنظمة .

كما تمكن موازنات دورة حياة المنتج من تحقيق مفهوم التحسين المستمر الذى يساعد على تخطيط ورقابة تكاليف البحوث والتطوير على أساس التحسينات المستقبلية بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية مثل إستخدام موازنات السنوات السابقة ،حيث يساعد تكامل أقسام المنظمة على تبادل المعلومات والافكار التى من شأنها إجراء المزيد من التحسينات المستمرة ، فضلا عن إتسام موازنة دورة حياة المنتج بالاستمرار والمرونة .

ولذلك فإنه يجب على محاسبة التكاليف أن تتطور لكى تساعد على تخطيط ورقابة تكاليف دورة حياة المنتج وبالأخص تكاليف البحوث والتطوير والاهتمام بالأموال المنفقة خلال المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج .

خامساً: منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور إستراتيجى لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية :

١/٥ ادارة التكلفة من منظور استراتيجى لدعم الميزة التنافسية :

رغم اتساع نطاق تطبيق مصطلح ادارة التكلفة Cost Management فى السنوات الأخيرة ، إلا أنه غير متاح تعريف موحد لها . ولاشك أن المتتبع للكتابات المتعلقة بالمحاسبة الإدارية والتكاليف يلاحظ أن هناك تطورا طراً على المفاهيم المستخدمة ، ففى البداية تم استخدام مصطلح تحليل التكلفة Cost Analysis والذي يعبر عن عملية تقييم الأثر المالى للقرارات الإدارية البديلة . ثم تطور إلى مصطلح إدارة التكلفة Cost Management الذى لقى انتشارا واسعا فى الفترة الأخيرة .

ويمكن القول أن ادارة التكلفة فى ظل بيئة نظم التصنيع الحديثة تتضمن القيام بثلاثة عناصر أساسية هى :

- تخطيط التكلفة Cost Planning قبل بدء الانتاج أى عند تصميم المنتج حيث يتم الاهتمام بعوامل مختلفة مثل التكلفة والجودة والمرونة .
- تخفيض التكلفة Cost Reduction سواء قبل بدء الانتاج أو فى أثناء مراحل الانتاج المختلفة .
- الرقابة على التكلفة Cost Contral عندما يبدأ الانتاج وكذلك أثناء وبعد الانتاج .

وعموما فإن إدارة التكلفة هى وصف لممارسات الادارة لخفض ورقابة التكلفة بشكل مستمر بسبب زيادة سوق المنتج وارضاء المستهلك الداخلى والخارجى .

ويشير مفهوم إدارة التكلفة إلى الادوات المستخدمة لتحقيق عمليات التخطيط والتخفيض والرقابة المستمرة على التكاليف ، بحيث يركز نظام ادارة التكلفة على اجراء عمليات التحسين المستمر من خلال استبعاد الانشطة التى لا تضيف قيمة والاهتمام بالأنشطة التى تضيف قيمة .

وقد ظهر فى الآونة الاخيرة مصطلح إدارة التكلفة الاستراتيجية Strategic Cost Management والذي يعبر عن تحليل التكلفة بمعناه الواسع بحيث تصبح العناصر الاستراتيجية أكثر إدراكا ، ويتم التعبير عنها بشكل صريح ورسمى . ومن ثم فإن مصطلح إدارة التكلفة الاستراتيجية هو الفهم الكامل المتمق لهيكل التكاليف بالمنشأة واستخدام بيانات التكلفة بما يمكن من السير بخطوات كبيرة نحو دعم المزايا التنافسية المتواصلة .

وفى ظل إدارة التكلفة يمكن استخدام تحليل التكلفة الاستراتيجية Strategic Cost Management الذى يتخذ من سلسلة القيمة أداة لتحديد سلسلة الأنشطة الرئيسية التى تعطى قيمة مرتفعة للمنتج وتخصيص التكاليف والاصول على الأنشطة التى لها قيمة .

وترتكز إدارة التكلفة على مجموعة من الأدوات والاساليب الفنية المتطورة ويمكن وصف أدوات إدارة التكلفة **Tools of Cost Management** بأنها تلك التي تتولى تحديد مكان تجميع التكاليف كمجمعات التكلفة **Cost Pools** ومكان حدوث التكاليف كمراكز الأنشطة والمسئولية والربحية أى الأدوات التي تتولى قياس التكلفة والجودة بالاضافة إلى الأدوات التي تحكم الرقابة على التكاليف بقصد تخفيضها كالتقارير الرقابية وتحليل الأنشطة خاصة التي تضيف قيمة ،ودوائر الجودة وسلسلة القيمة الخ .

أما أساليب ادارة التكلفة **Methods of Cost Management** فتستخدم فى قياس التكاليف والاداء والجودة ومن اهم هذه الاساليب اسلوب المحاسبة على أساس النشاط **ABC** ونظم تقنية ضبط الوقت **JIT** والتكاليف المستهدفة **T.C.** وأساليب التحسين المستمر ... الخ .
تعد ادارة التكلفة من منظور استراتيجى بمثابة منهج متكامل يحتوى على عدد من الأدوات والأساليب التي 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 : الإقتصار على إستخدام بعض أساليب المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة لتطوير نظام التكلفة التقليدى .

المدخل الثانى : إحلال المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة محل نظام التكلفة التقليدى .

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 إستخدامها سابقا فى نظام التكلفة التقليدى، ومن أمثلة ذلك بيانات عن أسس تخصيص الموارد فيما بين الأنشطة المختلفة قبل الوصول الى تحديد قنوات التكلفة **Cost Pools** وأيضا بيانات عن مسببات التكلفة **Cost Drivers**. وجدير بالذكر أن إعتبار 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 الى هذا المدخل حينما يصبح من الضرورى التحول الى النظام الجديد لأهمية القرار الواجب إتخاذه إعتمادا على بيانات التكاليف المنتقاها من هذا النظام .

أما المدخل الثانى فيتم فيه إحلال المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة بكافة أساليبها محل النظام التقليدى للمنشأة، ويجب فى هذا الصدد تطوير قاعدة البيانات المنشأة بحيث تحتوى البيانات اللازمة

للمنظومة الجديدة، وايضا تحديد مسار تدفق البيانات بما يضمن التحديث المستمر لها ، ويتلاءم هذا المدخل مع المنشأة الكبيرة التى تحولت بالفعل الى النظم الإلكترونية للإنتاج والمعلومات والتي تسعى الى تحديث أنظمة التكلفة لتحقيق الدقة وإنتاج البيانات .

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

ومن الضرورى الإرتكاز على مجموعة من الخطوات لإدارة التكلفة الإستراتيجية تمثل فى :

- ١- تحليل العمليات والتفرع منها الى الأنشطة الفرعية المكونة لهذه العمليات، بحيث يمكن تمييز كل عملية بشكل مستقل وكذلك الأنشطة الفرعية المكونة لها، ويجب أن يشمل هذا التحليل العمليات التشغيلية والإستراتيجية 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 الى 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- الإرتكاز على قاعدة بيانات تتضمن عناصر التكلفة تبعا للأنشطة المختلفة بجانب تكاليف عن دورة حياة المنتج وتكلفة ضمان الجودة .
- ٧- تصميم الأساليب المتطورة لتقييم الأداء، وفى هذا الصدد يجب التركيز على قياس عناصر محصلة الأداء سواء كانت هذه العناصر متمثلة فى نواحي مالية أو متعلقة بوجهة نظر المستهلك أو عن نواحي التقدم التكنولوجى بالمنشأة الخ

وقد إتفقت الدراسة التى قام بها (Porter & Miller 1985)^(٨) والدراسة التى قام بها

(Farrell & Song, 1988)^(٩) على ثلاثة أساليب يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تؤثر بها فى

إستراتيجية المنشأة وهى :

- (١) تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنشأة .
- (٢) خلق مزايا تنافسية للمنشأة فى 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 الإستراتيجية التنافسية والتي ميز فيها بين ثلاث إستراتيجيات تنافسية مختلفة لكل منها مقومات وقواعد خاصة للأعمال وهي : زيادة التكلفة، وتمييز المنتج، التركيز كما يتضح ذلك بالشكل التالي (١٠):

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	التمييز	زيادة التكلفة
الهدف الإستراتيجي	Differentiation	Cost Leadership
Strategic Target		
قطاع سوقى معين	Focus	التركيز

شكل رقم (١)

الإستراتيجيات التنافسية

ويطلق على مجموعة هذه الاستراتيجيات " الاستراتيجية العامة للتنافس " Generic Competitive Strategies . وتعد الميزة التنافسية الأساس القوى الذي تركز عليه استراتيجية وحدة النشاط 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 منحنى التعلم أو الخبرة ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة .

ويتضح مما تقدم مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمنشأة 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، وايضا منشأة Ford لصناعة عربات النقل للخدمة الشاملة لتلك الاستراتيجية .

وتتطلب إستراتيجية زيادة التكلفة التوسع في إقامة المصانع والتركيز على تخفيض التكاليف باستخدام منحنى الخبرة في التشغيل Experience Curve والرقابة المحكمة على التكاليف الإضافية الخ وتحتاج الإدارة الى معلومات عن التكاليف والمنافسين ونمط تغير هذه التكاليف حيث يوجد لدى كل منافس منحنى تكلفة خاص به ومحدد في ضوء حجم النشاط الخاص بهذا المنافس ولايجب أن تحدد تكلفة المنافس على أنها إمتداد لمنحنى تكلفة المنشأة بل تحدد في ضوء عائلة منحنيات

التكلفة Family of Cost Curves . حيث أنه من وجهة النظر الاقتصادية يوجد منحني تكلفة فى الأجل الطويل لكل صناعة يمثل إطار حول كل منحنيات التكلفة فى الأجل القصير وأن كل المنشآت المتنافسة تبدو وكأنها فى المرحلة الأخيرة من منحني التعلم الخاص بالتكلفة .

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

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

أما استراتيجية التركيز فتهدف الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع أفضل فى السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافى محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج . فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هى تخصص المنشأة فى خدمة نسبة معينة من السوق الكلى وليس كل السوق .

ويتم تحقيق الميزة التنافسية فى ظل استراتيجية التركيز من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل 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 لادارة منظومة التكلفة يعد مطلباً هاماً لكونه يقدم حلاً جذرياً لمشكلة التعارض بين أدائها الفرعية المكونة لها والتى توالى ظهورها فى الآونة الأخيرة، كما يقدم المعلومات اللازمة لدعم قرارات إختيار ومراقبة أداء الإستراتيجية للمنشأة .

٢/٥ دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في دعم القرارات في ظل البيئة التنافسية :

تزايد الاهتمام مؤخرا بالمحاسبة الادارية الاستراتيجية كأحد فروع المعرفة التي طورت من المدخل المستخدمة بهدف توليد معلومات مناسبة Suitable Information عن المظاهر الاستراتيجية لادارة التكلفة ومن منطلق وجود إستراتيجيات مختلفة للمنشآت المختلفة فإنه يتعين على تلك المنشآت أن تتبع نظاما مختلفة لادارة التكلفة تمكنها من دعم استراتيجياتها الخاصة .

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

وتعطي مقاييس الأداء الغير مالية Non - Financial Performance Measures مؤشرات عن أنماط استهلاك الموارد Resource Consumption Pattern وعن حدوث التكلفة، ومن ثم فإن أفضل طريقة لادارة التكلفة هي - في الغالب - 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 الاداريين أن يستخدموا مختلف مقاييس الأداء المالية وغير المالية، والقيام باجراء 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 الادارية التقليدية - ألا وهو توفير ، نوعين من المعلومات هما :

⊗ المعلومات غير المالية :

وتتعلق بدعم القدرة التنافسية للأششطة التشغيلية وتشتمل على أنشطة تدعيم الجودة وتحقيق مرونة الانتاج 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 إلى تدعيم عملية تقويم الأداء الحالي

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

- صياغة أو صنع الإستراتيجية .
- توصيل الإستراتيجية للمستويات الإدارية بالتنظيم .
- إعداد وتنفيذ خطط حركية Tactics لتنفيذ الإستراتيجية .
- تصميم وتنفيذ نظم للرقابة على مدى كفاءة إنجاز الأهداف الإستراتيجية .

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

ويرتبط مفهوم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة بثلاثة مفاهيم مشتقة من الفكر الإدارى فى مجال الإدارة الإستراتيجية وهذه المفاهيم هى :

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Value Chain Analysis | (١) تحليل سلسلة القيمة |
| Strategic Positioning Analysis | (٢) الموقف الإستراتيجى للمنشأة |
| Cost Drivers Analysis | (٣) تحليل مسببات التكلفة |

وتعرف سلسلة القيمة بأنها طريقة نظامية Systematic للنظر الى سلسلة الأنشطة التى تؤديها المنشأة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التى تحققها المنشأة عن منافسيها. ويعرف النشاط بأنه فعلا أو مهمة معينة فى دورة الإنتاج تستهلك موارد المنشأة من المواد والتكنولوجيا والعمالة والمنافع الأخرى. ويطلق على الأحداث أو الظروف التى تخلق أو تسبب وجود الحاجة الى الأنشطة مصطلح "مسبب التكلفة" Cost Drivers الذى يجب أن يكون المستهدف للتخلص من الأنشطة التى لاتضيف الى القيمة Nonvalue - Added Activities أو لجعلها مثالية إذا كانت مرتبطة بأنشطة تضيف الى القيمة. وتنقسم مسببات التكلفة الى مسببات على مستوى الدفعة وأخرى على مستوى المنتج وأخيرا مسببات تكلفة على مستوى المصنع . وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب الى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية Competitive Advantage من خلال النظر الى 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 إستراتيجية التنافس) . ولاتتوقف الميزة التنافسية للمنشأة على سلسلة القيمة لديها فقط بل أيضا على السلسلة الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها . والمهم هنا هو فهم سلسلة القيمة للمنشأة وكيفية إرتباطها مع بقية السلسلة داخل نظام الأعمال أو القيمة الخاصة بصناعة معينة Business System^(١١) .

ويقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزأة المنشأة الى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التميز في 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 التى تقدمها المنشأة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة مابعد 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 والتى تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، وتتكون من أربعة أنشطة هى البنية الأساسية للمنشأة، ادارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا وأخيرا الشراء .

وتقدم سلسلة القيمة مدخلا ناعما لاجراء التحليل الداخلى لجوانب القوة والضعف الحالية والمحملة للمنشأة . ومن خلال تقسيم المنشأة الى 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 الإستراتيجية الحالية والمحملة، حيث تعبر 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 المقدره المتميزة والخاصة والتى تعد هامة حيث تعطى للمنشأة ميزة المقارنة فى السوق .

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

ويعد مفهوم دورة حياة المنتج من المفاهيم الأساسية التى تساعد فى توضيح العلاقة بين المجالات الوظيفية المختلفة والتى تقوم المنشأة بتحليلها وتقييمها (كالإنتاج والتسويق والتمويل ... الخ) بل يرى البعض أن مفهوم دورة حياة المنتج يعد الأساس الذى ينبغى أن يبنى عليه تحليل الإستراتيجيات المختلفة بالمنشأة. كما أن هذا المفهوم فى الحقيقة يعد عاملا هاما فى إختيار إستراتيجيات المنشأة وبصفة خاصة لتلك المنشآت التى تعمل فى خط منتجات محدود . كما يفيد مفهوم دورة حياة المنتج أيضا 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 الى الأسواق ودرجة توافر بعض المنتجات البديلة ودرجة قبول السوق للمنتج الجديد .

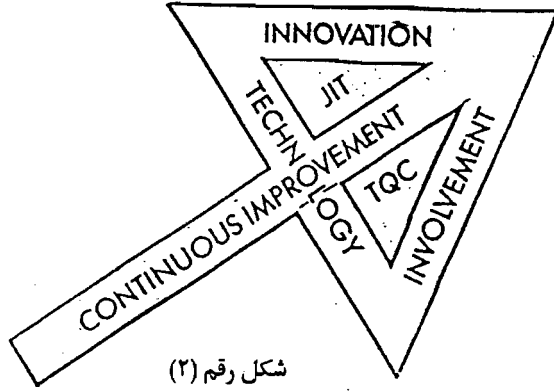
مما تقدم يتبين أن المنشأة يتوافر لديها عدد لانهاى من البدائل الإستراتيجية ويمكن عمل توليفة من هذه الإستراتيجيات التى تتلائم مع رسالة المنشأة وأغراضها وأهدافها وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية . ويكون على الإدارة أن تقوم بالإختيار من بين عدد التوليفات الممكنة للإستراتيجيات . والواقع أن عملية الإختيار للتوليفة المثلى من الإستراتيجيات هى عملية شاقة تحتاج الى نوع من التفكير والتحليل الخلاق . ويتطلب هذا الإختيار وجود عدد من الأساليب التى تساعد على إجرائه، كما يتطلب وجود عدد من المعايير التى يمكن إستخدامها فى تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة .

٣/٥ الركائز الأساسية للمنظومة المقترحة لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية :

إن نجاح التصدير ليس أمرا سهلا على الإطلاق حيث يجب على المصدرين الحصول على مدخلات عالية الجودة من دول خارجية لإنتاج سلع تصديرية بإستخدام تكنولوجيا عالية الكفاءة وعمالة مدربة ذات معرفة بالمستوى الفنى العالى للإنتاج مع تطبيق نظم الجودة الشاملة ونظم تقنية ضبط الوقت (شراء مستلزمات الإنتاج فى الموعد المحدد والإنتاج فى الموعد المحدد والتسليم أو تصدير الشحنات بسرعة للعملاء أى فى الوقت المحدد) والإهتمام بأسواق التصدير بإعداد برامج ترويج لهذه المنتجات تمكن من بناء قواعد تسويقية لهذه المنتجات .

ومما لاشك فيه أن أى ضعف فى أى حلقة من حلقات الترابط هذه (سلسلة القيمة) سيؤدى الى فشل العملية التصديرية وتآكل الحصة السوقية ، فالإفتقار الى الجودة وتأخر التسليم وعدم رضا العملاء سيؤدى الى إلغاء عقود التصدير .

وتتضمن المنظومة المقترحة مجموعة من الركائز الأساسية تهدف فى مجموعها التوصل الى الميزة التنافسية المستمرة. وبداية يمكن إيضاح هذه المنظومة ومحتوياتها كما بالشكل التالى:



شكل رقم (٢)

الركائز الأساسية للمنظومة المقترحة من منظور إستراتيجي

ويتبين من الشكل السابق الركائز الأساسية لمنظومة إدارة الإنتاجية والتغيير من منظور إستراتيجي كمنطلق للتحسين المستمر وخلق الميزة التنافسية المتواصلة والتي تتمثل في المحاور التالية:

- (١) التحسين المستمر كهدف إستراتيجي للصادرات .
- (٢) التكنولوجيا وأساليب بناء الخبرة الذاتية .
- (٣) الابتكارات وحمية ادارة تكاليف البحوث والتطوير من منظور إستراتيجي .
- (٤) نظم تقنية ضبط الوقت .
- (٥) الجودة الشاملة .
- (٦) الالتزام بالمعايير البيئية (الأيزو ١٤٠٠٠) المتعارف عليها دوليا :
- (٧) مشاركة قوة العمل في عملية إدارة الصادرات .

ونعرض فيما يلي الركائز السابقة بشئ من التفصيل :

الركيزة الأولى : مدخل التحسين المستمر كهدف إستراتيجي للصادرات:

يعتبر مدخل التحسين المستمر بمثابة هدف تطويري 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 إستراتيجيا يهدف الى قياس التكلفة في الأجل الطويل وأيضا تطوير ربحية المنتجات، هذا مع العلم بأن أسلوب تحليل العمليات والأنشطة يعتبر ضروريا لكل منهما، وهو يبدأ في تحليل الأنشطة في الأجل القصير، والذي لا يلبث أن ينعكس على الأجل الطويل .

كما يهدف مدخل التحسين المستمر الى التحول عن هدف رقابة التكلفة الى السعى نحو هدف تخفيض التكلفة، بينما يلاحظ أن مدخل تحديد التكلفة حسب الأنشطة يستهدف أساسا التحول عن عملية رقابة التكلفة الى رقابة الأنشطة المسببة للتكلفة، فمدخل التحسين المستمر يشير الى أن

تخفيض التكلفة فى الأجل القصير يعتبر ضروريا لتطوير المنشأة ولكسب رضاء المستهلك ولتحقيق درجات متقدمة من المنافسة فى السوق، وما لكل ذلك من إعتكاس على تحقيق أهداف المنشأة فى الأجل الطويل، أما مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط فإته يعتمد على أن تحقيق التطور المستمر يتأتى أولا من رقابة الأنشطة المحدثه للتكلفة، والعمل على التخلص من تلك الأنشطة التى لا تضيف قيمة للمنشأة، الأمر الذى ينتج عنه تحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأجل (١٢) .

وتحتاج مقاييس الأداء التقليدية خاصة التكاليف المعيارية الى تطوير وتعديل، حيث أنها صممت لبيئة تختلف عن بيئة نظم التصنيع الحديثة، ويقتصر إهتمامها وأغراضها على زيادة إنتاج الحجم الكبير من منتجات نمطية، يمثل العمل المباشر العنصر الأساسى فى إنتاجها، فى حين أن نمط وظروف الإنتاج فى الوقت الحاضر تختلف عن ذلك ، هذا بالإضافة الى أن جوهر إهتمام التكاليف المعيارية يركز فى المقارنة بين الأداء الفعلى بالأداء المعيارى، وتحليل الفروق بينهما، فى حين أن أهم مقاييس الأداء الصناعى فى ظل البيئة التنافسية الحالية يتمثل فى جودة الإنتاج، ولا يوفر النظام المحاسبى حاليا أية مؤشرات عن ذلك العامل، حيث لا يتضمن نظام التكاليف معالجة الجودة بأى شكل من أشكال المعالجة، اللهم إلا حساب تكلفة الوحدات التالفة

ويعتبر هدف التحسين المستمر Continuous Improvement بمثابة أحد الأهداف

التشغيلية الرئيسية لإدارة المنشأة (١٣)، والذى يساعد على تحقيق أفضل مستوى من الأداء التشغيلى الذى ينعكس بدوره على تحقيق رغبات المستهلكين، ودعم القدرة التنافسية للمنشأة، وقد تم تبنى هذا الهدف بشكل كبير أولا فى اليابان، ثم ما لبث أن إنتشر فيما بعد فى الولايات المتحدة وأوروبا.

وجدير بالإشارة أن تحقيق هدف التحسين المستمر لا يتم بمعزل عن الأهداف الفرعية المكونة له، ويقصد من ذلك أنه بقياس الأثر النسبى لكل متغير مستقل فإته يتسنى قياس مدى ما تحقق من تطور، والقدر المستهدف تحقيقه فى الأجل القصيرة (١٤) .

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

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

التكلفة تبعا للأششطة المختلفة وأيضاً التكاليف على مستوى حياة دورة المنتج وتكلفة ضمان الجودة.

* مدخل التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر للصادرات :

ارتكزت الصناعة اليابانية على مدخل التكلفة المستهدفة لدعم صادراتها لدول العالم الخارجى. وتقوم فلسفة هذا المدخل على أنه لا يتم تصميم المنتجات فى ضوء الإمكانيات والتقنيات الصناعية المتاحة بهدف تحقيق الإستخدام الأمثل لتلك الإمكانيات فحسب ، ولكن يتم تصميم المنتجات التى سوف تقابل السعر المطلوب الذى يحقق نجاحاً متفوقاً فى السوق .

وجدير بالذكر أن اليابان قد احتلت مركز الصدارة بين الدول الصناعية المتقدمة بل وأصبحت المنافس الأول فى الأسواق العالمية لإعتمادها على مفهوم التكاليف المستهدفة كأداة من أدوات إدارة التكلفة والذى يعد من أفضل المفاهيم للتحسين المستمر . كما تمثل التكاليف المستهدفة Target Cost السلاح السرى فى نجاح الإدارة اليابانية حيث أنها تمثل السلاح السرى الذى يساعد فى تخفيض التكلفة وزيادة السوق ومواجهة المنافسة العالمية ، حيث تبدأ الإدارة اليابانية بتحديد تكلفة مستهدفة تركز على السعر الذى يقبله السوق وعندئذ يتم توجيه المصممين والمهندسين لمقابلة الهدف ، وهذا النظام يشجع المديرين على أن يخفضوا من تكلفة المنتج ، وبذلك فإن الهدف هنا هو كسب حصة سوقية .

وإذا كان منهج التحسين المستمر يهدف - فى ضوء ما تقدم - الى زيادة التكلفة فإنه من الأهمية بمكان أيضاً أن يهتم بعناصر البناء الإستراتيجى للتصدير وذلك من خلال دراسة شريحة السوق التى سوف يتم التعامل معها والتعرف على مواصفات ورغبات العملاء والقوة الشرائية ، هذا بالإضافة الى التعرف على الرغبات التى يريد العملاء المستهدفون تحقيقها ولم تتحقق بعد بما يوفر رضاهم . كما يجب دراسة السوق التى يتواجد فيها العملاء المستهدفون من حيث الخصائص المكاتبية والطبيعية والإجتماعية والإقتصادية والثقافية الخ حيث أن التعرف على السوق يتيح الأساس الموضوعى لتصميم وإختيار بدائل الدخول اليه والنفاذ الى شرائح العملاء المستهدفين . كذلك ينبغى التعرف على المنافسين الذين يجب على المنشأة التعامل معهم حين الدخول الى أسواق التصدير ، من حيث مدى إستيعابها للتطورات التكنولوجية الحديثة وسعر المنتج وجودته .

وقد سبق أن أوضحنا أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية توفر معلومات (كمية ووصفية ، قبلية وبعديّة ، من داخل المنشأة وخارجها) عن البيئة التنافسية بما يمكن من دعم القدرة التنافسية للصادرات وإحتلال موقع تنافسى مناسب . فالمنشأة التى لديها المعلومات ولها القدرة والسيطرة على التكاليف ولديها إمكانيات البحث والتطوير سيكون لها القدرة على دخول السوق المستهدف وتحقيق أهدافها التصديرية وذلك لإمتلاكها هذه الميزة التنافسية .

الركيزة الثانية : التكنولوجيا وأساليب بناء الخبرة الذاتية :

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

وتعرف التكنولوجيا بأنها التطبيقات العملية للاكتشافات والنظريات العلمية . وتقوم الدول الصناعية المتقدمة بالتنمية التكنولوجية بهدف الاستفادة من إنجازات العلم الحديث . وهناك سبل عديدة تؤدي الى استنباط التكنولوجيا وتكوين رصيد مزاكم من المعرفة ومنها : (١٥)

* الابتكار أو الإختراع Innovation والتجديد Invention . ويأخذ الإبتكار أو الإختراع صورتين هما : إيجاد سلعة أو منتج جديد لم يكن معروفا من قبل، أو التوصل الى 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 الإقتصادية .

* اعادة الإختراع Re - Invent وهو تعبير أكثر دقة من تعبير " الهندسة العكسية " حيث تنفى عنه شبه التقليد والمحاكاة، فهي الآن عملية تصميمية حقيقية تعتمد على الأساليب العلمية والفنية .

* إستيعاب التكنولوجيات Absorbtion Of Technologies اللزمة 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 انتاج أو عمليات تصنيعية فان عملية نقل التكنولوجيا تكون غير ظاهرية، وهي لاتصبح حقيقية الا اذا صاحبها عملية نقل للمعرفة .

ويصدد 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 العلمي والتكنولوجي نابعة من استراتيجية الدولة للتنمية . ويترتب على فقدان الاتصال بين المؤسسات البحثية وبين الصناعة والمؤسسات الحكومية الاعتماد على إستيراد التكنولوجيا من الخارج . لذلك يجب وضع الآليات المناسبة للتحكم في تدفق التكنولوجيا الاجنبية .

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

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

وجدير بالاشارة أن الدول الصناعية المتقدمة تهتم بأهمية تحويل النتائج البحثية والتطويرية الى التطبيق التجارى Commercialization واتشأت لذلك النظم والمؤسسات القادرة على الاضطلاع بهذه المهمة .

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

وفى تقديرى أن عملية نقل التكنولوجيا المتطورة من الدول الصناعية المتقدمة الى الدول الساعية الى النمو أصبحت من الأمور المعقدة الآن حيث أن الدول المتقدمة صناعيا ليس فى سعيها أن تتنازل عن التكنولوجيا المبتكرة إلا بعد تقادماها، حيث تحقق لها ميزة تنافسية ولاستطيع الإستغناء عنها. كما أن هذه الدول تضع القيود وزيادة الأسعار بالنسبة للتكنولوجيا لتحسد من قدرة الدول النامية فى الحصول عليها وخصوصا فى مجالات الدواء والكيمياء وأشباه الموصلات Semi-Conductors . كما إتجهت هذه الدول الى إتخاذ الإجراءات التى من شأنها حماية الملكية الفكرية وحقوق الإختراع . وسوف يزداد الأمر تعقيدا فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة التى ترتفع فيها حدة التنافس كما أن البقاء فى سوق المنافسة سوف يكون لمن يمتلك ميزة تنافسية متواصلة مثل التكنولوجيا المتقدمة وميزة التكلفة والجودة والسعر المناسب ... الخ.

ورغم القفزة التكنولوجية الهائلة التى حققتها الصناعة المصرية خلال رحلتها الطويلة والشاقة مع التطور والتنمية إلا أن الفجوة التكنولوجية بين الصناعة المحلية ومثيلتها العالمية مازالت كبيرة . والغريب فى الأمر أن محاولات نقل التكنولوجيا والمعرفة الفنية قد تمت خلال السنوات العشر الماضية بمعدلات جديدة وبدرجة إستيعاب جيدة . إلا أن بطء مسايرة الصناعات المغذية لها وعدم مواكبتها للتطور الصناعى بنسبة معقولة قد أدى الى أن يتحول المكون المصرى فى بعض الصناعات إلى عقبة تحول دون إنتلاقه نحو الأسواق العالمية وتحسد من قدرته التنافسية ، وبالتالي أهدرت الميزة النسبية للإنتاج المحلى وحرمته من الإستفادة من عناصر تفوقه فى الأسواق العالمية وفى مقدمتها الإخفاض النسبى فى أسعار الخامات ومصادر الطاقة ورخص الأيدى العاملة .

ولسنا نبالغ عند القول بأن الصناعات المغذية هى المحدد الأساسى الآن لنمو الكثير من الصناعات الوطنية ، ومن ناحية اخرى فقد وقعت الصناعة المصرية عندما إعتمدت على نقل التكنولوجيا وشراء حق المعرفة الفنية فى مصيدة المحاكاة والتقليد للإنتاج الأصيل للشركات

المصدرة للتكنولوجيا ولم تحاول أن تسعى نحو إيجاد منتج مصرى الهوية والشخصية ، فأضافت بعدا آخر بمحض إرائتها يحد من قدرتها التنافسية عندما تصورت أنها قادرة على منافسة الشركات العالمية التي إشترت منها التكنولوجيا وحقوق المعرفة .

وفى تقديرى أن قضية التكنولوجيا تعد العنصر الحاسم فى عملية المشاركة الأوروبية المصرية . فالهدف من المنظور القومى هو العمل على سد الفجوة التكنولوجية القائمة حاليا والأخذة فى الإتساع يوما بعد آخر ، وتظهر هذه المسألة بجلاء شديد فى قضيتى حقوق الملكية الفكرية وقواعد المنشأ ، ففىما يتعلق بالأولى فإن المشروع المقترح من الجانب الأوروبى ووفقا للمادة ٣٨ والملحق الرابع ، يقضى بوضع هذه المسألة موضع التطبيق بحلول نهاية العام الثالث من تنفيذ الإتفاقية ، وفى هذا إتفاقيتص مما سمحت به إتفاقية الجات عام ١٩٩٤ والتي حصلت مصر بموجبها على فترة سماح مقدارها خمسة أعوام ، تمتد الى عشرة فى بعض القطاعات الحساسة كالدواء . كما أن الإتفاقية قد ركزت اساسا على جانب الإلتزامات دون أن تتطرق الى الحقوق الخاصة بمواكبة التطور التكنولوجى ، بل والأهم من ذلك أنها تحول دون الإستفادة من التقدم التكنولوجى الأوروبى . وتزداد خطورة هذه النقطة فى ضوء قصر دورة حياة التكنولوجيا الجديدة وسرعة تقادمها ، وإرتفاع نفقات البحث والتطوير بصورة خيالية نتيجة لإحتكار المجالات الأساسية فى هذه المسألة .

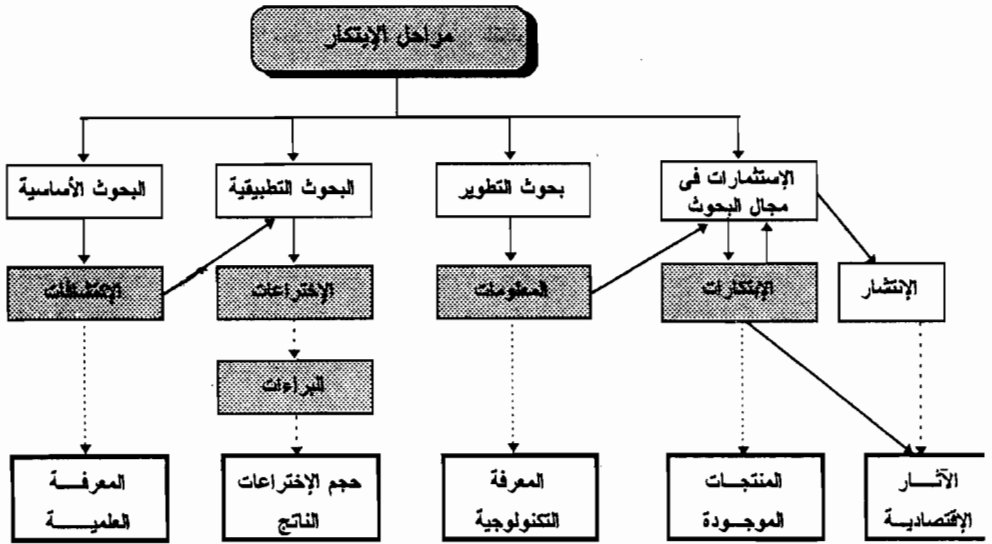
وفىما يتعلق بقواعد المنشأ الواردة فى المادة ٢٨ من الإتفاقية المقترحة والبروتوكول الثالث المرفق ، فإنها لم تدخل تعديلات جوهرية أو تحسينا يذكر على إتفاقية عام ١٩٧٧ او تعديلاتها ، كما أنها تستند الى معيار سلبى حيث تضع حدا أقصى لقيمة المكونات التى تنتمى لمنشأ خارجى ، كنسبة من إجمالى تكلفة المنتج النهائى ، وذلك على العكس مما ذهبت اليه إتفاقية الجات والتي أوصت بتطبيق معيار إيجابى يتعلق بوضع حد أدنى للقيمة المحلية المضافة . ويعنى ذلك ببساطة حرمان مصر من ميزة العمالة الرخيصة نسبيا ، حيث أن ربط قيمة المكونات التى تنتمى لمنشأ خارجى بنسبة معينة من إجمالى تكلفة المنتج النهائى يعنى ببساطة أن كلما قلت تكلفة المنتج النهائى - فإنه للنفاذ لأسواق أوروبا - لابد من إنخفاض قيمة المكونات التى يمكن الحصول عليها من الخارج ، وكلها أمور توضح أن قواعد المنشأ بوضعها الحالى تترتب عليها آثار سلبية تحد من فرصة المصدرين للنفاذ الى الأسواق الأوروبية وتقلل من قدرتهم التنافسية .

وفى ضوء ماتقدم، فإن التحدى التكنولوجى يعد من أهم التحديات التى يواجهها الإقتصاد المصرى، ونرى أنه من الأهمية بمكان مراجعة السياسة الصناعية والتكنولوجية الحالية وذلك فى ضوء المتغيرات الهامة والرئيسية التى فرضت نفسها فى الآونة الأخيرة، وسرعة بناء قاعدة تكنولوجية عريضة ترتكز بالدرجة الأولى على الإبتكارات المحلية وتشجيع منظومة البحث العلمى التى تعد الركيزة الأساسية لتحقيق هذا الهدف الإستراتيجى .

الركيزة الثالثة : الابتكارات وحتمية ادارة تكاليف البحوث والتطوير من منظور

استراتيجى .

يعد النشاط الابتكارى أحد المحاور الأساسية فى التنمية التكنولوجية والاقتصادية . فهو يمثل همزة الوصل بين النشاط العلمى والنشاط الاقتصادى، كما يعتبر حلقة فى سلسلة إنتاج المعلومات التكنولوجية، والتي تبدأ بالبحوث الأساسية وتنتهى ببحوث التطوير التي تعتبر المصدر الأول للنشاط الابتكارى، ويأتى الاستثمار فى مجال البحوث والتطوير الصناعى كمصدر ثانى، ثم المخترع الفرد كمصدر أخير، والشكل التالى يوضح ذلك :



شكل رقم (٣)

نموذج مراحل الابتكار

ويتأثر المصدر الأول بالمؤشرات الكمية فى دالة إنتاج البحوث والتطوير، أما المصدر الثانى فيتأثر بدراسة الربحية المتوقعة ومستويات دخول المستهلكين وأثر الابتكار على تكاليف ومبيعات السلع الأصلية التى تقوم المنظمة باتنتاجها والمخاطر المتوقعة وعلاقة الابتكار بحجم المشروع، أما المصدر الأخير وهو المبتكر الفرد فيتأثر بالمناخ الاقتصادى والاجتماعى والبيئى المحيط به. فنشاط البحوث والتطوير هو الحلقة التى تصل بين الاختراع والابتكار سواء كان الاختراع تم بواسطة أفراد او نتاج لنشاط بحوث وتطوير فى الصناعة، أو فى مراكز البحث العلمى والجامعات، كما أنه النشاط المسئول عن خروج الابتكار كما يرتضيه القائمين على التصنيع، أى بالصورة التى تحقق زيادة فى الارباح، وهو بذلك يعد الهدف الأول الذى يحفز المنتجين على تبنى الإبتكار وإدخاله فى نظام الإنتاج.

وعليه فإن نشاط البحوث والتطوير هو المسئول عن إنتاج الإبتكارات وذلك من خلال ثلاث

برامج هى (١٦) :

برامج تزايدية Incremental R & D

وهدفها تحسين المنتجات القائمة بتطبيقات تكنولوجية قاعدية ورتبسية .

❁ برامج جذرية Radical Research

• وهدها إجراء الدراسات التطبيقية للتكنولوجيا المتقدمة .

❁ برامج أساسية Fundamental Research

• وهى برامج لتطوير أبعاد جديدة فى مجال المعرفة العلمية .

وتتولد عملية توطين التكنولوجيا من أجل تطوير الصناعة وخدمة المجتمع من العمل الإبتكارى غير المسبوق والذي يؤدي بدوره الى تكوين تكنولوجيا وطنية جديدة أو من خلال الإقتباس الإبتكارى لتكنولوجيا أجنبية وإستخدامها لتصنيع منتج محلى أو تقديم خدمة مفيدة للمجتمع، وفى كل الأحوال لا تتحقق عملية توطين التكنولوجيا إلا من خلال تطبيق الإقتصاديات الصحيحة لإستثمار 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 .

ومن الأهمية بمكان وضع إستراتيجية لتنمية العملية الإبتكارية وتهيئة المناخ المناسب للإبتكار بوضع إستراتيجية واضحة للعملية التعليمية لتنمية القدرة على التفكير الإبتكارى هذا بالإضافة الى ضرورة إصدار قانون حماية الإبتكارات ... الخ .

الركيزة الرابعة : نظم تقنية ضبط الوقت (JIT): (١٧)

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

و تهدف نظم التصنيع الحديثة الى التخلص من المخزون السلقى، بل أن مدخل الإنتاج فى الموعد المحدد " JIT "، يهدف الى تحقيق مفهوم المخزون الصفرى " Zero - Stock " .

وتتبلور فلسفة هذا المدخل فى التطوير المستمر الذى يعتمد على وسيلة رئيسية هى الإستغناء عن كل أنواع المخزون، ليصبح مساويا للصفر - أو يكاد يقترب من الصفر - فى كل وقت . حيث يعد المخزون السلقى تعطيلًا لا مبرر له للموارد الإقتصادية، ويؤدى الى زيادة التكاليف، وخلق العديد من المشاكل . ولذا يتضمن نظام التوقيت المناسب للإنتاج تخفيض المخزون السلقى من المواد الخام والإنتاج التام وغير التام الى أدنى حد ممكن، وحتى تصل المنشأة لهذا

الهدف، فإتبا تعمل بكل أقسامها وقطاعاتها نحو تحقيقه على مراحل وخطوات متتابعة . وإن كان تحقيق الهدف كاملا - أى مخزون صفري - يعتبر فى نظر البعض مستحيلا، ويتحقق ذلك من خلال 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 إحتياجات المرحلة الأخيرة والتى تحدد بدورها الإنتاج فى المراحل السابقة فتتحدد بالطلب النهائى من العملاء، أى أن المبدأ الأساسى للنظام هو إنتاج ما إحتاج إليه المرحلة اللاحقة فى نفس اليوم فقط وفى ضوء إحتياجات الطلب النهائى يتم وضع برنامج أو جدول Schedule يحدد كميات وتوقيت تدفق المواد والأجزاء التى تحتاج إليها المراحل المختلفة .

وتتمثل الأهداف الإستراتيجية لهذا المدخل فى تلبية تكاليف الإنتاج، وتعظيم جودته، وتوفيره للسوق فى أقصر زمن رد فعل ممكن للطلب . ولتحقيق هذه الأهداف يحاول هذا المدخل الإستغناء عن كل أشكال المخزون، وتلبية الطاقة العاطلة فى الآلات والعمالة . ولايسعى المدخل الى تحقيق ذلك بشكل فوري وتغيير فجائى، ولكن على مراحل متتابعة تؤدى كل منها الى تحسين وتطوير الأداء والإقترب من الأهداف بشكل مستمر و يساهم 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) ...

الركيزة الخامسة : مدخل الجودة الشاملة :

إحتلت الجودة الشاملة أهمية كبيرة فى بيئة التصنيع الحديثة، وذلك للضرورة فى المنافسة والتفوق، وإدراك الإدارة أن الجودة المنخفضة ماهى إلا سبب جوهرى للتكلفة، ونتيجة لذلك ظهر مفهوم رقابة الجودة الشاملة " TQC "، خلال كافة مراحل الإنتاج، بحيث يتم التركيز على مجالات الجودة، وهى :

- ⊗ جودة تصميم المنتج والعملية (طريقة التشغيل) .
- ⊗ جودة القبول .
- ⊗ جودة التطبيق .
- ⊗ جودة الفتيش .
- ⊗ جودة المعولية (الإعتمادية) .

بالإضافة الى تحمل كافة الأطراف (موردين، عمال، إداريون) مسئولية رقابة الجودة مع تشجيعهم وحفزهم على التحسين المستمر للجودة .

وتتعدد المصطلحات المستخدمة فى وصف مدخل الجودة الشاملة (١٨) ، كما تتعدد 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 إختلافات جوهرية بين هذه الفلسفات أم أنها فقط إختلافات لفظية ؟ وسواء وجدت إختلافات أم لم توجد فأى هذه الفلسفات أفضل؟

وقد إنتهى الكاتب السابق الى القول بأن هناك الكثير من أوجه الشبه بين هذه الفلسفات، غير أن تشابهها لا يقلل من أهمية وقيمة الإختلافات فيما بينها من وجهة نظر الخبراء المتخصصين فى 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 التى ستطبق فيها، وتبدو وجهة نظر الممارسين هى الأكثر إنطباقا على النظام الياباتى فى ضبط الجودة . حيث يتم تطوير وتعديل الفلسفات السابقة لتلائم بيئة وظروف الصناعة اليابانية .

وعموما فإن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد أحد المجالات الأساسية التى تلقى إهتماما متزايدا، خاصة فى ظل إتفاقيات الجات، وصدور معايير الجودة الدولية - المعروفة بمعايير الأيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) عام ١٩٨٧ - وطبقا لهذه المعايير لم يعد مفهوم الجودة قاصرا على مجرد التاكيد من مطابقة المنتجات للمواصفات، بل إمتد ليشمل عملية تطوير وتحسين مستمر للمنتج تساهم فيها كافة وظائف وأنشطة المنشأة بهدف إرضاء المستهلك، وإشباع حاجاته، وقد بدأت دول المجموعة الإقتصادية الأوروبية فى تطبيق المعايير المذكورة إعتبارا من آخر عام ١٩٩٢، وهو مايعنى فى الواقع حق هذه الدول فى رفض المنتجات أو الخدمات التى لايتوفر لدى مورديها نظم جودة معتمدة، ومنعها من الدخول لأسواقها .

ولقد تأثرت "الأيزو" بأراء Deming الذى وضع سلسلة تبدأ من موردي المعدات للتصميم الى بحوث السوق ثم للإنتاج وأخيرا للتجميع للمستهلكين .

وقد يكون من المفيد أن نشير أن كلمة الأيزو فى إختصار (المنظمة العالمية للتوحيد القياسى) International Organisation for Standardisation " ISO" ومقرها سويسرا ، وهى عبارة عن تجمع لهيئات التوحيد القياسى على مستوى الدول - وهى منوطة بإصدار مواصفات قياسية دولية يلزم لإصدارها موافقة ثلاثة أرباع أعضائها على الأقل - مثل مجموعة المواصفات التى تحمل رقم ٩٠٠٠ التى تحدد متطلبات معينة يلزم توافرها فى نظام إدارة جودة مؤسسة أو شركة ولا تتطرق إلى مواصفات المنتج نفسه الذى تنتجه هذه الشركة أو المؤسسة بأى حال . فنظام الجودة يضمن إنتاج السلعة بالشروط والمواصفات المتعاقد عليها - لكنه لايتدخل فى تحديد شروط ومواصفات السلعة المنتجة . أى ان تطبيق الأيزو ٩٠٠٠ لا يخص جودة المنتج النهائى ولكن يختص بجودة المنشأة ككل من خلال منظومة متكاملة تؤدى فى النهاية الى جودة المنتج وتتضمن مجموعة الأيزو ٩٠٠٠ ما يلى : المواصفة أيزو "٩٠٠١" والتى تختص بتوكيد الجودة

فى أنشطة التصميم والتطوير ، والإنتاج ، والتركيب ، والخدمات . أما المواصفة أيزو "٩٠٠٢" فتختص بتوكيد الجودة فى أنشطة الإنتاج والتركيب والخدمات وأخيرا فإن المواصفة أيزو "٩٠٠٣" تختص بتوكيد الجودة فى أنشطة الفحص والإختبارات النهائية .

ويعتمد إختيار النموذج المناسب لمنشأة ما على نوعية وطبيعة أنشطة المنظمة . ويشمل كل نموذج عددا معينا من عناصر الجودة تشترط تحقيق متطلبات محددة .

كما أن هناك مجموعة مواصفات مكملة وهى الأيزو "١٠٠٠٠" وتشمل الأيزو ١٠٠١١ للمراجعة الإستقصائية للجودة والمواصفة أيزو ١٠٠١٢ لإدارة أجهزة القياس والفحص والإختبارات لتأكيد وضمان كفاءتها وكفايتها .

وقد صدر أخيرا الأيزو ١٤٠٠٠ والخاص بالبيئة حيث ثبت أن متطلبات الحصول على الأيزو بمستوياتها السابق بياتها أهملت شينين أساسيين هما البيئة والأمن الصناعى . لذلك يهتم الإتحاد الأوروبى ومعظم دول العالم المتقدمة بالإشتراطات الخاصة بالبيئة فلا يجوز دخول منتجات أو إنشاء صناعات لهذه الدول إذا كانت مضرّة وملوثة للبيئة .

وغالبا ما يثار التساؤل عن الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الجودة الشاملة (ISO 9000 / 5750) والإجابة عن هذا التساؤل هى أنه يمكن أن تحصل المنشأة على شهادة معايير الجودة الشاملة دون أن تكون متبنية لفلسفة ضبط الجودة الشاملة، أو أن تكون المنشأة متبنية 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 الى المنشأة ليس فقط كنظام فنى وإنما كنظام إجتماعى يحتوى على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد والطموحات، الدوافع، السلوكيات، التفاعل بين الجماعات فى مواقع العمل تصبح أيضا موضع إهتمام، وبالتالي فإن فلسفة ضبط الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفنى والإجتماعى من خلال نظام إدارى يركز على الوفاء بإحتياجات 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 . (١٩)

حيث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما تتبناه الصناعة اليابانية يستند الى الكثير من المفاهيم والأساليب والعناصر التى تتضمنها الفلسفات السابقة، وعلى وجه التحديد فإن المفهوم

اليابانى 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 تتكامل فيه جهود أنشطة التصميم والإنتاج والتسويق والصيانة وخدمة العملاء من أجل إعداد وتطوير وتنمية طرق الوفاء بهذه الإحتياجات، ورابعها أن الضبط مفهوم (٢٠).

وعموماً، فإنه فى ظل تطبيق نظم الجودة الشاملة، والتي يجب أن تتفق والمعايير الدولية، يجب على المحاسب أن يوفر المعلومات اللازمة لدعم كافة الأنشطة، والأمر يتطلب فى إعتقادي ضرورة تطوير نظم المحاسبة الإدارية، بما يمكنها من توفير المقاييس والمؤشرات اللازمة لتقييم فعالية نظم وبرامج الجودة . ويتطلب الأمر تحليل تكلفة الجودة الى مكوناتها الفرعية، فإنه يمكن تأكيد التوجه نحو تدعيم العلاقة العكسية فيما بين تكلفة الجودة وبين مستوى الجودة، كما يتضح ذلك فى الفقرات التالية: (٢١)

يمكن تقسيم تكاليف الجودة الى :

- * تكلفة الرقابة والحفاظ على مستوى الجودة المطلوب، مشتملة على تكلفة منع حدوث أخطاء بالمنتج، بالإضافة الى تكلفة ضمان فعالية المنتج .
- * 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 بالإشارة أنه كلما إزداد الإتفاق على تكلفة الوقاية ومنع حدوث الأعطال، كلما ترتب على ذلك نتيجتين، أحدهما تتعلق بإرتفاع نسبة الوحدات المتطابقة Conformance فنيا مع المواصفات المخططة، أما النتيجة الثانية فهي المتعلقة بالوصول الى أقل تكلفة فشل داخلى متعلق بإعادة 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، هذا بالإضافة الى الخسارة الضمنية الناجمة عن فقد ولاء العملاء لسلع المنشأة .

الركيزة السادسة : الالتزام بالمعايير البيئية (الايزو ١٤٠٠٠) المتعارف عليها دوليا :

من أهم القضايا المتعلقة بتحرير التجارة وزيادة المنافسة العالمية قضية ربط البيئة بالتجارة .. ومما لا شك فيه أن تطبيق معايير الايزو ١٤٠٠٠ والمتعلقة بطلب الدول الصناعية الكبرى من الدول النامية تطبيق نظام لبيئة العمل الذى يهدف لوضع حد أدنى مرتفع لأجور العاملين مما يتسبب فى مضاعفة أجور للعاملين وبالتالي زيادة تكاليف منتجات الدول النامية المصدرة للخارج مما يفقدها ميزتها التنافسية بين مختلف السلع الأخرى .

وتعرف الاشتراطات والمعايير البيئية بتلك الاشتراطات التي تعتمد الى تحقيق الأهداف البيئية اعتمادا على الأوامر والتوجيهات وليس من خلال التأثير في هياكل النفقات والأمان مثل الأساليب الاقتصادية . وتهدف المعايير البيئية الى حماية البيئة ومكافحة التلوث كما تحدث آثارا ذات مغزى على التجارة الدولية من صادرات وواردات خاصة إذا تباينت بين الدول المختلفة ، كما قد يتم توظيفها لهذا الغرض ، وهو ما يجعلها تصطدم بالقواعد العامة المنظمة للتجارة الدولية كما ترعاها الجات GATT لذا وجدت بعض الاقتراحات التي تطالب بتوحيد أو على الأقل تنسيق المعايير البيئية على المستوى الدولي .

وتنقسم المعايير التنظيمية البيئية الى الأنواع الرئيسية التالية : (٢٧)

- * معايير تتعلق بنوعية البيئة Environmental Quality Standards
- * معايير تتعلق بخفض الاصدارات من التلوث Emission and Process Standards
- * معايير بيئية تتعلق بالمنتجات Environmentally related Product Standards
- * معايير بيئية تتعلق بإسلوب الانتاج Environmentally Related Process Standards

وحيث أن المعايير تمثل أدوات للسياسات البيئية التنظيمية لذلك يجب ان تحدد وتصف الخصائص الكيميائية والمادية للسلعة وقواعد التلوين والتعبئة والتغليف وكذلك عرض السلعة بطريقة تكفل حماية المستهلك وسهولة التعرف على المنتج . والحد الأقصى المسموح به من اصدارات التلوث أو مخلفات السلعة خلال إستعمالها . وتحديد النسب القصوى المسموح بها من السميات أو الكيماويات فى السلع بحيث لا يجوز إنتاجها وتداولها واستيرادها إذا تجاوزت هذه النسب . هذا بالإضافة إلى كيفية التخلص والتصرف فى المنتج أو السلعة بعد إستخدامها كإعادة التدوير أو الإستخدام لها مرة أخرى Reusing or Recycling .. أى ان هذه المعايير تستهدف حماية البيئة من الأضرار التي قد تحدث من إستعمال أو إستهلاك سلعة أو منتج ما نظرا لما قد يصدر عنه أو يحوية من مواد مضررة بالانسان والحيوان والنبات أو يخل بالتوازن الدقيق الذى يربط بين عناصر النظام البيئى .

وتمارس المعايير البيئية تأثيرا قويا ليس فقط على القدرة التنافسية والتجارة الدولية للدول التي تأخذ بها وإنما كذلك على اقتصاديات وتجارة الدول التي تتعامل معها . وتزداد وطأة هذا التأثير إذا تم فرضها على جانب واحد . فى حين لا تأخذ بها الدول الأخرى أو تتساهل فى تنفيذها تحقيقا لميزة إستثمارية أو مكاسب تجارية أو تجنبنا لبعض الخسائر الاقتصادية . ويختلف مدى التأثير حسب ما اذا كانت المعايير موجهة أساسا لحماية البيئة أم أنها تستهدف ترتيب نتائج تجارية . كما يتفاوت مدى تأثيرها حسب ما اذا كانت السلع

والمنتجات التي تطبق عليها سلعا نهائية أم سلعا وسيطة أو تمثل مدخلات لانتاج سلع تعد محورا لأنشطة عديدة فى الداخل والخارج .

ونظرا لتزايد البعد التجارى الدولى فى قضايا البيئة فى التسعينات كما أبرزته بعض المناقشات التى دارت أثناء دورة أوجواى ، فإن الاعتبارات البيئية أصبحت تشكل أحد مكونات السياسات الاقتصادية ومنها التجارية ، كما أن الاعتبارات التجارية أصبحت تعد أحد محددات السياسة البيئية .

وقد تجسد الاهتمام البيئى العالمى فى صور شتى وعديدة على المستويات المحلية والعالمية . فقد عقدت عدة مؤتمرات أكثرها أهمية مؤتمر البيئة الانسانية الذى عقد فى إستكهولم فى يونيو ١٩٧٢ ومؤتمر البيئة والتنمية (مؤتمر الأرض) الذى عقد فى البرازيل فى يونيو ١٩٩٢ .

كما أنشئت العديد من الأجهزة والهيئات الدولية التى تمثل قضايا البيئة محورا لنشاطها مثل برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP ، والادارة الدولية لشئون البيئة International Environmental Management .

وجدير بالذكر المنظمة الدولية للمواصفات القياسية شكلت عام ١٩٩٠ مجموعة إستراتيجية للإنتشار البيئية إبتدى منها عام ١٩٩٣ لجنة فنية رقم ٢٠٧ لوضع مواصفات خاصة بالبيئة ماثلة لمواصفات الجودة . وقد إبتدى من هذه اللجنة ستة لجان فرعية ومجموعة عمل واحدة عكفت على تطوير مجموعة المواصفات أيزو ١٤٠٠٠ التى تحتوى الآن على ثمانية عشر مواصفة ما بين مواصفات تعاقدية أو إرشادية أو ملاحق . وفى سبتمبر ١٩٩٦ تم إصدار المواصفة التعاقدية أيزو ١٤٠٠١ والإرشادية ١٤٠٠٤ رسميا . وتم تصميم وإتشاء المواصفة أيزو ١٤٠٠١ على أساس المواصفة الإنجليزية الخاصة بنظم البيئة ب س ٧٧٥٠ .

وهناك مناقشات عديدة بخصوص توحيد نظم إصدار شهادات الموائمة لها وبالتالى تكاملها مع متطلبات أيزو ١٤٠٠٠ أى مراعاة أن تكون مجموعة المواصفات أيزو ١٤٠٠٠ الجارى إعدادها يراعى فيها أن تكون متوافقة مع مجموعة أيزو ٩٠٠٠ من جميع الوجوه تحسبا لإمكانية التطبيق المشترك المتوقع فى القريب العاجل .

* أهم مواصفات المجموعة أيزو ١٤٠٠٠ هي :

١٤٠٠١	نظم الإدارة البيئية .
١٤٠٠٤	إرشادات لمبادئ نظم الإدارة البيئية .
١٤٠٢٠	العلاقة البيئية (وهي تماثل العلاقة التجارية) لكن فيما يخص البيئية
١٤٠٣١	تقييم أداء نظم الإدارة البيئية .
١٤٠٤٠	تقدير دورة حياة المنتج البيئية .
١٤٠٦٠	إرشادات لتضمين الجوانب البيئية في مواصفات المنتج نفسه .

وتتضمن المواصفة القياسية أيزو ١٤٠٠١ خمسة أقسام أساسية : (٢٣)

(١) السياسة البيئية : أى الإ تجاه الذى تنوى المنشأة إتتهاجه كسياسة حاليا ومستقبليا حياىل تأثير منتجاتها على البيئة بما فى ذلك المواد الخام التى ستستخدمها ووسائل التلوث وتقليل العوادم .

وتتضمن سياسة الإدارة البيئية مجموعة من العناصر هى التخطيط والجوانب البيئية و المتطلبات القانونية وغيرها من اللوائح والأغراض والأهداف البيئية و برنامج الإدارة البيئية .

(٢) التخطيط : ويتضمن تحديد الأوجه البيئية التى يمكن التحكم فيها واللوائح والقوانين المطبقة فى عمليات المنشأة وأغراض الأوجه البيئية المختلفة والبرامج الإدارية المعدة لتحقيق هذه الأهداف .

(٣) التطبيق والتنفيذ : وتتضمن الأدوار المختلفة والسلطات والمسئوليات لكل المكلفين بمراجعة الأداء البيئى للنظام - التدريب والنوعية والجدارة لجميع العاملين - والإستعدادات للطوارئ ومواجهة الحوادث . ويتضمن هذا القسم مجموعة من العناصر هى الهيكل التنظيمى والمسئوليات والتدريب والنوعية والجدارة والإتصالات والوثائق الخاصة بالبيئة و السيطرة على الوثائق والإجراءات الخاصة بضبط العمليات الروتينية و الإستعدادات للطوارئ .

(٤) إجراءات المراجعة والتصحيح : وتشمل مراقبة وقياس التحسين المستمر ، ومعايرة وصيانة أجهزة القياس والمراقبة ، عمل الإجراءات التصحيحية ، عمل تدقيقات نظام الإدارة البيئية .

(٥) مراجعة الإدارة : وتشمل مراجعة نظام الإدارة البيئية بواسطة الإدارة العليا للتأكد من فعاليتها وإستمرارية إستدامتها .

وتحتوى المواصفة أيزو ١٤٠٠١ فى جوانبها على فكرة (خطط - نفذ - راجع - صحح) المتبعة فى المواصفة أيزو ٩٠٠١ كما انها تشجع على تطوير مفهوم التحسين المستمر أيضا . وكلاهما يعطى طريقة منهجية للتحكم فى عمليات وأنشطة المنشأة المتعلقة بالبيئة وذلك لضمان جودة المنتج والإدارة نفسها .

* مفهوم المنتج صديق البيئة (الأنظف / الأخضر) :

إن الإنتاج الأنظف (الأخضر) هو إسم يعطى للسلسلة من الأنشطة تتخذ لمنع تكون المواد الملوثة عند مصادرها . وقد بدأ ذلك الإتجاه منذ عام ١٩٨٩ . وفى بداية عام ١٩٩٦ إعتد برنامج الأمم المتحدة للبيئة United Nations Environment Program (UNEP) رسميا لجنة العمل الخاصة بالإنتاج الأنظف فى الصناعات الغذائية فى ولاية كوينز لاند بإستراليا . ويعتبر ذلك أول إجراء رسمى عالمى يهدف لوضع إستراتيجيات لحماية البيئة من الصناعة لبحث ما هو مطلوب عمله لحماية البيئة من هذه الصناعة فى مجالات اللوائح والقوانين والإقتصاد والتعليم . وبزغ الآن المنتج صديق البيئة كأداة قوية لإدماج نظم إدارة الجودة مع إدارة البيئة . (٢٤)

ومن أهم مزايا الإنتاج الأنظف :

* تكامل إدارة البيئة مع إدارة الجودة الشاملة كجزء من إدارة إنتاج المنتج .
* يساعد المنشآت فى إعادة تقييم الأداء البيئى لها كعنصر حيوى يساهم فى زيادة الإنتاجية والإبداع .

ورغم أن كثير من الصناعات فى جميع انحاء العالم الآن تقوم بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل أو بآخر ، إلا ان القليل منها فقط هو الذى يكثر بالآثار الضارة التى تنجم عن إستخدام البيئة المحيطة " كمصرف " يلقون فيه نفاياتهم . وقد حان الوقت للربط بين الضوابط البيئية التى تفرضها القوانين وبين سلوكياتهم المبادئة بالوقاية التى تنادى بها مناهج إدارة الجودة الشاملة .

وتركز المحاور الأساسية التي ترتبط فيها الإدارة البيئية بإدارة الجودة الشاملة على:

- * رفع كفاءة التشغيل وإدارة المخلفات .
- * تحسين العمليات الإنتاجية نفسها وليس التعامل مع مخرجاتها فقط .
- * رضاء العملاء .
- * التحسين المستمر وليس الإكتفاء بإستيفاء المتطلبات .

ومما لا شك فيه ان المحافظة على البيئة يعد هدف استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصرى والنهوض بالصناعة ..

ونتيجة لاهتمام مصر بحماية البيئة وكل ما هو جديد ويحدث تأثيرات إيجابية على المنتجات المصرية فإن المنتج ان لم يكن صديقا للبيئة وإيجابيا بمعنى انه لا يلوث البيئة أو يضر بها فن يقوى على المنافسة فى الاسواق العالمية .

وقد تبنت العديد من الشركات المصرية برامج ادارة البيئة دون أن يكون لديها فكرة عن الأيزو ١٤٠٠٠ وهذا معناه ان هناك إهتماما ووعيا بيئيا وان المنتجات المصرية تبقى صديقة للبيئة ولديها القدرة على المنافسة فى الاسواق العالمية .

ويمكن القول أنه لا يمكن الاستمرار فى التنمية الصناعية بدون الحفاظ على البيئة كما ان الهدف الاستراتيجي لن يتحقق الا من خلال تطبيق منظومة إدارية متكاملة لشئون البيئة للحفاظ عليها .. حيث ان البيئة جزء مهم فى مدخلات الصناعة ..

* الإستراتيجية التنافسية بتطبيق المواصفتين القياسيتين أيزو ٩٠٠٠ وأيزو

١٢٠٠٠ معا . (٢٥)

للإستفادة من تكامل التطبيق بين المواصفتين أيزو ٩٠٠٠ وأيزو ١٤٠٠٠ يتم التأكد من الخصائص المتشابهة لكل منهما وكذلك نواحى الاختلاف التى بينهما ومدى تطابق كل تفصيلات أوجه الشبه أو الاختلافات فى المنشأة الجارى التطبيق فيها . وهذا الأمر وان كان سهل نسبيا من الناحية الفنية الا ان الأمر الصعب هو الا تكتفى المنشأة بتطابق هذه المتطلبات بل أن تعتبر ذلك توجه إستراتيجي لنشاطها وتعتبره قيمة مضافة تنافس بها فى السوق العالمى ، ويتم تجميع الأنشطة المتشابهة لكلا النظامين فى خطوات تغطى كل واحدة منها متطلبات النظامين معا مثل السياسة ، والتحكم فى الوثائق ، والاجراءات التصحيحية ، والاجراءات الوقائية ، والمراجعة الداخلية ، ومراقبة وقياس الاداء والتحكم فى عمليات

التشغيل ، ويمكن إيداع ذلك في دليل مشترك للجودة والبيئة بشكل على نسق دليل الجودة حسب المواصفات القياسية أيزو ١٣٠١٣ يحتوى على الاتى:

أ- المتطلبات العامة للنظامين :

أيزو (١٤٠٠١)	أيزو (٩٠٠١)
١-٤ السياسة (فيما يتعلق بالممارسات البيئية)	١-١-٤ سياسات الجودة .
٣-٢-٤ الأغراض والأهداف .	٢-١-٤ وتشتمل على أهداف الجودة .
٤-٢-٤ برنامج الإدارة البيئية .	٣-٢-٤ تخطيط الجودة .
١-٣-٤ الهيكل والمسئوليات .	٢-١-٤ الهيكل التنظيمى .
٢-٣-٤ التدريب ، والتوعية ، والخامات .	١-٨-٤ التدريب .
٤-٣-٤ وثائق نظام الإدارة البيئية .	١-٢-٤ عام
٥-٣-٤ التحكم فى الوثائق ..	٥-٤ التحكم فى الوثائق والسجلات
٦-٣-٤ التحكم فى عمليات التشغيل	٢-٢-٤ إجراءات نظام الجودة .
	٦-٤ المشتريات .
	٧-٤ مراقبة جودة التوريدات المشتري .

ب- المتطلبات الخاصة بكل نظام على حدة (ويمكن أن يوضح دليل منفصل لكل منها):

أيزو ١٤٠٠١	أيزو ٩٠٠١
١-٢-٤ الجوانب البيئية .	٣-٤ مراجعة العقود
٢-٢-٤ المتطلبات القانونية	٤-٤ التحكم فى التصميم .
٣-٣-٤ الإتصالات .	٨-٤ تحديد المنتج وتتبع آثاره .
٧-٣-٤ الترتيبات لخطط الطوارئ	١١-٤ التحكم فى أدوات التفقيش والقياسات والإختبارات .
	١٢-٤ حالة التفقيش والإختبار .
	١٥-٤ المناولة والتغليف والتخزين .
	١٩-٤ الخدمة بعد البيع .
	٢٠-٤ التقنيات الإحصائية .

ويراعى ان الأفراد ذوى الوظائف الحيوية فى النظام يتم تدريبهم فى كل من تخصصات الجودة والبيئة معا كما يجب تأهيلهم لمهام خاصة مثل كتابة الإجراءات . ويجب الإهتمام فى هذا الصدد بإنشاء قاعدة بيانات فرعية لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الجودة والبيئة .

وجدير بالذكر أن نظام إدارة البيئة سيضيف بعدا جديداً لثقافة المنشأة مما يتطلب بعض التقويم والتوجيه للمديرين اللذين سيقع عليهم عبء القيام بدور القدوة فى التصرفات حيال متطلبات البيئة .

* تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فى الأنشطة البيئية : (٢٦)

هناك تزايد فى عدد الشركات فى السوق العالمى التى تمارس أنشطة الجودة والبيئة منذ السبعينيات والثمانينات وتطبيقها كاستراتيجية عمل تضمن بها تنافسها فى السوق ، وليس فقط كمتطلبات فنية أو قانونية تستوفيها مخافة الوقوع تحت طائلة الجزاء . ولن تستطيع الشركات المحلية ان تتعامل مع الشركات العالمية التى حصلت على شهادة الأيزو ١٤٠٠٠ الا إذا كانت هى أيضا حاصلة على الشهادة أو على الأقل تتواءم نظمها مع متطلباتها . بل أن الرأى العام سيفرض على الشركات المحلية الالتزام بمتطلبات البيئة سواء حصلت على الشهادة أم لم تحصل عليها .

وجدير بالذكر أنه كما حدث مع المواصفات أيزو ٩٠٠٠ فإن كثير من الدول ستبنى اعتماد المواصفات أيزو ١٤٠٠٠ بحزافيرها كأنها مواصفاتها القومية . وبالنسبة للتطوير المستقبلى فمن المتوقع أن تسلك مجموعة المواصفات القياسية أيزو ١٤٠٠٠ نفس الأسلوب الذى سلكته مجموعة المواصفات أيزو ٩٠٠٠ بل ان يتم توحيد التركيب الإنشائى للثنتين حتى يسهل دمج متطلباتها عند التطبيق . وحتى تزدهر نظم البيئة أيزو ١٤٠٠٠ فى الشركات التى ستطبقها ، يجب على هذه الشركات أن تعتمد على التطوير المستمر فيها لضمان إستدامتها ولذلك فأحسن وسيلة لذلك هو إنتهاج أساليب إدارة الجودة الشاملة فى الوصول لأهدافها فيما يتعلق بالبيئة واستيفاء متطلبات الأيزو ١٤٠٠٠ .

وعلى سبيل المثال لا الحصر ، فإن إحتمال تجميع البيانات الخاصة بالبيئة وتحليلها لإعطاء مؤشرات الأداء الخاصة بإدارة البيئة وارد بلا شك . لذلك فإن ضمان جودة عملية تجميع البيانات نفسها وضبط جودة عملية التقييم هذه مطلوبة بصفة قاطعة لإعطاء نتائج يعول عليها فى تحديد مستوى الأداء البيئى .

وقد عنيت اللجنة المشكلة من الأيزو بإصدار ملحق خاص بإرشادات تجميع البيانات البيئية وتحليلها يحمل الأيزو رقم ١٤٠٣١ الذي يعطى إرشادات بخصوص ما يلي :

- تخطيط عملية التجميع والتحليل للبيانات وتحديد معناها .
- تصميم عملية تجميع البيانات .
- كفاءة تطبيق خطط التجميع .
- مراجعة العملية إداريا والتحقق من مدى الاستفادة منها .

ومن الطبيعي أن الشركات التي تتبع أساليب إدارة الجودة الشاملة في عملياتها سيسهل عليها تطبيق ذلك بل يمكنها أيضا أن تدمج عملية جمع وتحليل البيانات البيئية في نظامها الإداري بحيث تصبح من صلب العمل الروتيني اليومي لها . والمجالات التي يمكن أن يطبق فيها هذا الملحق الإرشادي أيزو ١٤٠٣١ . وتشمل البيانات البيئية المطلوبة الخصائص والمؤشرات البيئية التي تستخدم في تقييم الأداء البيئي لنظام إدارة البيئة التي تتبعه المنشأة ، وتحديد مواصفات وتقدير كميات العادم والمخرجات الغازية أو السائلة التي تصرف في البيئة من العمليات الإنتاجية أو التشغيلية وذلك خلال الإنتاج الطبيعي أو غير الطبيعي ، وتحديد مواصفات البيئة المحيطة وتقييم أداء التقنيات البيئية المستخدمة لمنع التلوث أو التحكم في التلوث ومعالجة العوادم والتخلص منهاإلخ .

نخلص مما تقدم إلى أن إدماج الإدارة البيئية مع إدارة الجودة الشاملة كجزء من إدارة المنتج نفسه يساعد الشركات في إعادة تقييم أدائها البيئي ويشكل عنصرا حيويا من العناصر التي تساهم في رفع الإنتاجية وإستقرار العاملين ورضاء المستهلكين وزيادة الأرباح . لذلك يجب على الشركات أن تبادر بوضع إستراتيجية تطبيق نظم إدارة الجودة مع نظم الإدارة البيئية في نفس الوقت كسلاح تنافسي يضمن لها البقاء في السوق العالمي ويحقق لها النجاح في المستقبل .. ويجب أن تعتمد هذه الشركات في تطبيق هذه الإستراتيجية على تنمية الجوانب الإنسانية بمعناها الواسع وعلى نشر مفاهيم البيئة كجزء من ثقافة الشركة وان تضبط سرعة إيقاع تطوير الإدارة الشاملة للجودة والبيئة سويا مع سرعة ردود فعل التغيير على العاملين وعلى الشركة كلها .

وجدير بالذكر ان هناك اتجاه تتبناه بعض الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية لعقد مؤتمر في نهاية عام ١٩٩٦ لمناقشة مدى التزام الدول بتنفيذ الاتفاقيات الخاصة بتحرير التجارة والسابق التوقيع عليها والالتزام بها بالاضافة الى بحث بعض القضايا المتعلقة بالتجارة تمهيدا للوصول لاتفاقيات جديدة نحو تحرير التجارة وزيادة المنافسة العالمية .

هذا بالإضافة الى مناقشة قضية ربط البيئة بالتجارة للتوصل الى اتفاقية تتعلق بتحديد مواصفات بيئية للمراحل المختلفة للمنتج سواء فى مرحلة الانتاج او الاستخدام أو عند التخلص منها ، ووضع مواصفات للمواد المستخدمة فى التعبئة والتغليف .

وتهتم مصر الى عدم الوصول الى اتفاق داخل منظمة التجارة العالمية من شأنه ان يتسبب فى وضع عوائق بيئية جديدة أمام المصدر المصرى . وفى نفس الوقت ايجاد القواعد التى تحمى المواطنين فى مصر من المنتجات المستوردة الملوثة التى قد تتسبب فى اضرار بيئية تؤثر على صحة الانسان .

ومن الأهمية بمكان القيام بدراسات تحليلية حول مايمكن أن تتعرض له الصادرات المصرية من فرض قواعد جديدة للبيئة ، كذلك المنتجات المصرية التى قد تزداد فرص تصديرها فى حالة تطبيق المعايير البيئية المطلوبة مثل الخضر والفاكهة فى حالة عدم استخدام الكيماويات فى انتاجها .

وبصدد الحديث عن أثر البيئة على التجارة يلاحظ أن اغلب المنشآت المصرية حجمها صغير أو متوسط كما توجد درجة تركيز مرتفعة على عدد محدود من المنتجات ، وهو مايجعل تكلفة التحول فى الانتاج نحو استخدام التكنولوجيا النظيفة مرتفعة خاصة وان الطلب المحلى على تلك المنتجات الصديقة للبيئة لايزال محدودا .

وجدير بالذكر ان اتفاقية الجات لاهتم بالعملية الانتاجية أو التكنولوجيا المستخدمة فى ذاتها ولكنها تهتم بمواصفات المنتج فى صورته النهائية . فلا يمكن وضع نسب للتلوث تلتزم بها كل دولة لأن الظروف الطبيعية متغيرة فى كل منها بينما مايمكن التحكم فيه هو المنتج النهائى .

ويلاحظ أن معايير المنتجات فى تطور دائم يعكس ازدياد الادراك بأهمية البيئة والحفاظ عليها ، وكذلك حماية المستهلك ، كما قد يعكس الرغبة فى تحقيق اغراض تجارية من وراء تطبيقها وكذلك قد تتناول هذه المعايير كل مراحل دورة حياة المنتج وكيفية التصرف فى مخلفاته واعادة استخدامها . ومن أهم صور هذه المعايير مايلى :

* متطلبات التعبئة والتغليف Packing Requirements .

* العلامة البيئية Eco-Labels .

وتتطلب القواعد الخاصة بالتعبئة والتغليف وجوب أن يكون نظام التعبئة ملائماً للأمور الخاصة بمواد التعبئة وإعادة استخدامها وإعادة تدويرها وذلك حتى يتسنى السماح بدخول السلع الى الأسواق .

أما العلامة البيئية فتمنح من الجهات الحكومية أو جهات خاصة لاعلام المستهلكين أن المنتج الذي يحمل العلاقة أكثر أفضلية من المنظور البيئي عن غيره من المنتجات المماثلة . كما أنه يتم الحصول عليها على أسس اختيارية دون اجبار . ان تطبيق المعايير البيئية على مواصفات المنتج قد يتطلب تغيير في العملية الانتاجية المستخدمة .

ان وجود اتفاقية تتعلق بالمواد المستخدمة في التعبئة والتغليف بما يضمن القدرة على معالجتها أو التخلص منها دون تلوث بيئي سوف يتطلب تعديل كامل فى نظام التعبئة والتغليف فى مصر . كما أن متابعة المنتج بينيا فى المراحل المختلفة للانتاج والاستهلاك والتخلص منها سوف يكون لها آثار سلبية كبيرة على مصر ويصعب تطبيق ذلك فى المرحلة الاقتصادية الحالية . والجدول التالى رقم (٢) يوضح الصادرات المصرية التى قد تتأثر من تطبيق المعايير البيئية (فى عام ١٩٩٤) .

جدول رقم (٢)

يوضح الصادرات المصرية

التي قد تتأثر من تطبيق المعايير البيئية عن عام ١٩٩٤

أهم الدول المستوردة	الاتحاد الأوروبي	الولايات المتحدة	اليابان
اجمالى الصادرات	٥٩٢,٨	٣٢٤٦,١	٧٩,٩
المنسوجات ومنتجاتها	٥٥٣,٢	٢٧٠,٩	٦,٢
الجلود ومنتجاته	٨,٢	٠,٣	٠,١
منتجات البلاستيك	١٠,٩	٠,٢	٠,٠
الأسماك	٣,٣	٠,١	٠,٣
الفاكهة	٨٠,٣	١,٥	٠,٩
الأسمدة	٤٩,٧	٨,٦	٠,٠

ويرى الباحث أنه يجب التحرك نحو رغبات المستهلك العالمى الذى أصبح لديه وعى كبير بأهمية السلع النظيفة ورغبته فى عدم استخدام السلع التى قد تسبب أضراراً للصحة أو ما قد تسبب المخلفات منها الى تلوث المياه واستنفاد الموارد الطبيعية . خاصة أنه فى اطار المنافسة العالمية بدأت كثير من الدول الاهتمام بهذه المواصفات البيئية فى منتجاتها .

وبالتالى فإن من يستطيع أن يتواءم مع المتطلبات الخاصة بالبيئة سينجح فى فتح أسواق خارجية جديدة ومن لا يستطيع فسوف يخسر الأسواق التى يملكها حاليا .

* المحاسبة الادارية البيئية وادارة التكلفة من منظور استراتيجى :

تعد المحاسبة الادارية البيئية أحد التطورات المعاصرة فى المحاسبة الادارية ، حيث تهتم بتقديم معلومات مستقبلية تتعلق بالحقائق الاقتصادية والبيئية والتى لا يمكن الحصول عليها بواسطة الأعراف المحاسبية التقليدية .

وبالرغم من أهمية الدور الذى تلعبه المحاسبة الادارية البيئية الا أن ذلك لا يعنى تجاهل الفروع الأخرى المهمة بشئون البيئة كالادارة البيئية ، والمراجعة البيئية .. أو غير ذلك فلإمكان استبدال أحدهما بآخر لأن كل له دوره وأهميته ، ومن هنا يجب احداث تكامل بينهم .

وتظهر الحاجة الى المحاسبة الادارية البيئية من خلال المدخل المتكامل لادارة البيئة والذى يحاول الوصول الى أقصى درجة ممكنة من الفعالية عن طريق :

- ادارة نظام البيئة من خلال البنية الأساسية لنظام الادارة الموجود بالفعل .
- أن يتكامل هذا النظام مع النشاط الكلى للادارة .
- وأخيرا ينصب هذا النظام على متابعة كافة الآثار البيئية الهامة وادارة التكاليف البيئية من منظور استراتيجى .

وهناك مؤشرات عدة يمكن خلالها التسليم بأهمية المحاسبة الادارية البيئية نذكر منها :

- اتجاه معظم المنظمات الى تقديم تقارير خاصة بنتائج أنشطتها المختلفة عن البيئة .
- التطور السريع والمتلاحق لاصدار معايير خاصة بأنظمة الادارة البيئية سواء كان ذلك على المستوى الأوروبى أو المستوى العالمى " ISO 14001 " كل ذلك يعكس الضغوط المترابدة لتحسين أداء الصناعات المختلفة حتى يتناسب مع المتطلبات البيئية .

ويمكن أن تساهم المحاسبة الادارية البيئية فى العديد من المجالات لعل أهمها ادارة التكاليف البيئية وتوفير المعلومات عنها لدعم القرارات الخاصة بتكاليف التخلص من النفايات وتقييم الأصول البيئية بالاضافة الى أن عملية التحسين البيئى التى يمكن لها أن تتم من خلال البرامج المعتادة لخفض التكاليف (توفير الطاقة - تخفيض كمية المواد المستخدمة - التخلص من النفايات) .

وتعد المحاسبة الادارية البيئية مزيج بين كل من الادارة البيئية والمحاسبة الادارية ، وتعرف الاولى بأنها عملية تنظيم التلوث البيئي بهدف تخفيضه والتخلص منه فى نهاية الأمر . والعملية التنظيمية هذه مسئولية مشتركة بين كل من الحكومة والصناعة والمجتمع . وتهدف الادارة البيئية الى تخفيض أو التخلص من التلوث والعمل على منع المشروعات الجديدة من أن تصبح مصدرا من مصادر التلوث بقدر الامكان عن طريق القيام بعملية تحليل التاثير Impact analysis وهى العملية الخاصة بالتنبؤ بآثار التلوث والعمل على تجنبها (٢٧)

وتنقسم التكاليف البيئية الى اربعة أقسام كما يلى : (٢٨)

(١) تكاليف الضرر Damage Costs

مثل الاضرار الصحية الناشئة عن التلوث وكذلك اضرار الممتلكات .

(٢) تكاليف التجنب Avoidance Costs

وهى التكاليف المستهدفة لتجنب أو تخفيض التلوث .

(٣) تكاليف العمليات Transaction Costs

وهى التكاليف المنفقة فى تنفيذ السياسات البيئية .

(٤) تكاليف الامتناص Abatement Costs

وهى التكاليف اللازمة لالغاء أو اتقاص كمية التلوث .

ويجب على المحاسبين أن يدركوا المفاهيم المختلفة للتكاليف البيئية ، وذلك من أجل التوصل الى تقييم محاسبى سليم للآثار البيئية للمشروعات القائمة والجديدة على حد سواء وذلك بتقييم أثر المشروعات الجديدة على التوازن البيئي والقيام بالدراسات الخاصة بتحديد جدوى تركيب أنظمة الرقابة على التلوث وتحديد أثر تركيب معدات جديدة على التلوث على هامش الربح الخ .

ويتفق العديد من الكتاب أن أحد أهم الأسباب الرئيسية لمشكلة البيئة والتلوث هو عدم تحمل الملوث تكلفة التلوث الناتجة عن نشاطه والفاء ذلك على كاهل الغير والمجتمع . لذا فإن جوهر السياسات الاقتصادية هو تحميل الملوث عبء الآثار الخارجية .. تطبيقا لمبدأ أن الملوث يدفع The Polluter - Pays Principle أى تحميل الملوث أعباء التكلفة الخارجية والأضرار البيئية التى تنتج عن نشاطه ويدخلها فى دالة انتاجه ،حتى تقترب التكلفة الخاصة من التكلفة الاجتماعية وتصبح أسعار السلع والخدمات تعكس التكاليف الاجتماعية لاستخدامها أو انتاجها .

ولقد أخذت الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بهذا المبدأ فى عام ١٩٧٢ . كما نص اعلان " ريو " عام ١٩٩٢ فى المبدأ (١٦) منه على أنه " ينبغى أن تسعى السلطات الوطنية الى تشجيع تضمين التكاليف البيئية واستخدام الأدوات الاقتصادية ، أخذه فى الاعتبار أن الملوث يجب - من حيث المبدأ - أن يتحمل تكلفة التلوث مع المراعاة الواجبه للصالح العام ودون تشويه التجارة والاستثمار على المستوى الدولى .(٢٩)

والواقع أن هذا المبدأ يعد جوهر السياسات البيئية الاقتصادية التى تضم مجموعة واسعة من الأدوات والتدابير .. ويتمثل الهدف من تضمين التكاليف البيئية وتحميل الملوثن تكاليف تلويثهم للبيئة الى حثهم ودفعهم نحو ترشيد استغلال الموارد البيئية والبحث عن افضل السبل الموصلة لذلك . ومن بين هذه السبل التأثير على تكلفة الانتاج وبالتالي على أسعار المنتجات والخدمات ومن ثم يتحملها المستهلكون ، وبالتالي تدفع الآخرين الى ترشيد استهلاكهم أو التغيير فى نمطه بما قد يؤثر على قرارات المنتجين . ولاشك ان أعمال هذا المبدأ بكل مايعنيه انما يؤثر على التجارة الدولية للدول التى تطبقه فى الصادرات والواردات على غيرها من دول العالم . حيث ان ادراج التكاليف البيئية ضمن تكلفة المنتج قد يترتب عليه خفض حجم الانتاج ومستوى الانتاجية وزيادة تكاليف الانتاج ومن ثم رفع أسعار السلع المحلية مقارنة بأسعار السلع المنافسة التى لاتخضع لمثل هذا المبدأ . كما يترتب على هذا المبدأ تعديل فى شروط التجارة حيث يجعل الدول التى لاتأخذ به تشارك فى تكلفة حماية البيئة فى الدول الأخرى .

الا أنه ينبغى أن نوضح فى هذا الصدد أن مبدأ التضمين قد يسفر عنه نتائج ذات مودود ايجابى على الوضع التجارى للدول به خاصة من المنظور الاستراتيجى من خلال توليد الدافع للابتكار ، وتوليد واستعمال التكنولوجيا الموفرة للطاقة ، والمواد الأولية ومن ثم خفض التكاليف . كما أنه عادة يؤدى الى التوازن بين التكاليف الاجتماعية الحدية والمكاسب الحدية الاجتماعية لخفض التلوث وهو مايعرف طبقا لـ Sebration بالحجم الأمثل للتلوث Optimum level of pollution أى خفض التلوث بأقل تكلفة ممكنة .. لذا يمكن القول أن هذا النوع من الأساليب والأدوات البيئية قد يكون مفضلا من منظور التجارة الدولية .

* تضمين التكاليف البيئية وهجم الانتاج :

يؤدى إدخال التكاليف البيئية فى الاعتبار على المستوى الكلى أو الجزئى إلى إعادة تخصيص الموارد التنموية بحيث يتم توجيه جزء منها للاغراض البيئية . ويزداد حجم الموارد المخصصة لهذا الغرض كلما إزدادت مستويات التلوث . ومما لا شك فيه ان إعادة تخصيص

الموارد على النحو السابق قد تعنى سحبا لجزء من الاستثمارات الانتاجية وهو ما يعرف بتكلفة الفرصة الاجتماعية البديلة Social opportunity cost ويؤثر تضمين التكاليف البيئية على حجم الانتاج وبالتالي التجارة الدولية من خلال تأثيره على تكلفة الانتاج ومن ثم الهياكل النسبية للأسعار (٣٠).

وأيا كان الدافع لتضمين الشركات للتكاليف البيئية، فإنها تؤثر على تكلفة الانتاج بالزيادة ومن ثم على الأسعار النسبية للسلع والخدمات وكذلك على المقدرة التنافسية وعلى العلاقة بين الطلب والعرض المحلى والاجنبى وعلاقة الصناعات بعضها ببعض مما يكون تأثيره كبيرا على التجارة الدولية .

وقد يصبح الأمر أكثر خطورة إذا تحولت بعض الصناعات فى الدول المتقدمة الى دول ذات قيود بيئية أقل تشددا إذ يزعم البعض ان تشدد التدابير البيئية فى الدول المتقدمة قد يدفعها الى الهجرة الى الدول النامية حيث تكون الاجراءات البيئية مترخية أو غير موجودة وهى ما يطلق عليها بالملاجئ البيئية pollution havens حيث تتمتع الدول الغنية بميزة نسبية فى انتاج لسلع كثيفة التلوث طالما أنها لم تدرج التكاليف البيئية ضمن تكاليف عناصر الانتاج . ومما لا شك فيه ان تضمين التكاليف قد يحدث تغييرا فى طبيعة التخصص ومن ثم فى نمط الانتاج والتجارة الدولية ، خاصة إذا حدث هذا التضمين من جانب واحد . وجدير بالذكر ان معظم الدول النامية لا تتبع سياسات بيئية وان إتبعته فهى لا تزال فى بدايتها ، كما تميل الى عدم التشدد فى تطبيقها . ويمكن القول ان قدرة هذه البلدان على تضمين التكاليف محدودة بمحدودية قدرتها على تصدير سلعها وخدماتها ، حيث تعتمد فى صادراتها على المنافسة السعرية أكثر من الجودة . لذا فإن تضمين التكاليف ما يتعلق بالتكاليف البيئية وارتفاع الاسعار قد يفقدها الكثير من هذه الميزة خاصة بالنسبة لصادراتها الصناعية .

ويتضح مما تقدم ان الدول النامية تحتل مكانه ذات خصوصية فى المشكلة البيئية ، لذا فإنه يقل عدد الدول التى تتبنى سياسات واضحة المعالم فى هذا الخصوص ، كما يندر وجود الدول التى تشدد فى تطبيق مثل هذه السياسات خاصة الاقتصادية منها ، ومن ثم لا توجد تطبيقات كثيرة لمبدأ تضمين التكاليف فى هذه الدول ، لذا لم تتضمن أسعار صادراتها التكاليف البيئية ، مثلما فعلت وتفعل الدول المتقدمة . هذا فى الوقت الذى تحمل فيه الاخيرة التكاليف البيئية على تكاليف الانتاج .

هذا الوضع غير المتوازن يؤدى الى التأثير سلبا على لوضع التجارى للدول النامية حيث يؤثر على الصادرات كما يؤثر أيضا على واردات هذه الدول .

كما تفرض الدول المتقدمة أعباء مالية على استهلاك السلع والخدمات التي ترى أنها ملوثة للبيئة مثل ضرائب الطاقة كالتي تفرضها دول السويد وفنلندا وإيطاليا وهولندا .. أو الضرائب البيئية ومن أهم تطبيقاتها الحديثة فرص ضريبة الكربون والتي طبقتها فنلندا والسويد وهولندا بدءا من يناير ١٩٩١ .

وفى الواقع توجد أدلة عديدة تشهد بأن تضمين التكاليف لايؤدى فقط الى إحداث آثار سلبية على حجم الانتاج وتكلفته ، والهياكل النسبية للأسعار ، حيث تسفر عن مكاسب ربما تفوق هذه التكاليف أو حتى تفوق المكاسب التي يتم التضحية بها بسبب استخدام بعض الموارد لحماية البيئة والتي تمثل تكلفة الفرصة البديلة .

وفى اعتقاد الباحث أن تضمين التكاليف البيئية ضمن تكلفة الانتاج سوف يترتب عليه بعض النواحي الايجابية التي تدفع الى نمو التجارة بدلا من تثبيطها حيث يؤدى ذلك الى دفع المشاريع الى خفض مخرجاتها الملوثة للبيئة لكي تتجنب هذه التكاليف التي تفرضها السلطات العامة ، كما ان توفير الحافز الدائم للحفاظ على البيئة وتحميل الملوث عبء نشاطه الملوث قد ينتهى الى تحسين وضع البيئة ومن ثم خفض التكاليف اللازمة لمكافحة وخفض التلوث .

وتؤدى حماية البيئة وخفض التلوث الى زيادة الصادرات غير المنظورة وخاصة الخدمات السياحية التي تعد مصدرا رئيسيا للنقد الاجنبى فى دول عديدة مثل مصر وكينيا . كما ان المنتجات النظيفة بيئيا Greenproduct قد تفتح لها أسواق جديدة . كما ان انخفاض الانتاج أو فقدان ميزة تنافسية نسبية قد يحدث فى الاجل القصير ويحسن الموقف على الاجل الطويل ، حيث تحاول المشروعات تكييف نفسها مع المتطلبات الجديدة بإعادة هيكلة نفسها والاستفادة من الجوانب الايجابية .

ومن الاهمية بمكان الربط بين الكفاءة البيئية (أى خفض التلوث) والفعالية - التكلفة أى تحقيق هذا الخفض بأقل نفقة ممكنة ، حيث ان ذلك له مردود جيد على التجارة الدولية وتعظيم العائد منها ، كما يقلل المؤثرات السلبية للسياسات البيئية . لذا فإن الادارة التي تحقق خفض التلوث بأقل تكلفة قد تفضل غيرها من الأدوات التي تخفض التلوث بتكلفة مرتفعة أو تلك التي تخفض التكلفة على حساب مكافحة وخفض التلوث .

كما يمكن القول ان السياسات البيئية الجيدة يجب ان تتمتع بالشفافية والوضوح Transparency كما يجب ان تنطوى هذه السياسات على توليد الحوافز الباعثة الدافعة للابتكار

والبحث والتطوير عن أفضل السبل وأنجحها لخفض التلوث بتكلفة أقل . فقد يكون ذلك من خلال خفض التكاليف الإدارية وابتكار آلات وأجهزة موفرة للطاقة والمواد الأولية ، والتوصل لتكنولوجيا أقل إصدارا للملوثات أو تكنولوجيا منظفة لما يصدر عنها بتكلفة أقل..... الخ

فى نهاية هذا الجزء من الدراسة نود الإشارة الى أن الحكومة المصرية تهتم بوضع السياسات البيئية واصدار القوانين لحل المشاكل البيئية وقد بلغ عدد القوانين أكثر من ٣٥ قانونا ، ١٤ قرارا جمهوريا تتضمن احكاما تتعلق بالحفاظ على البيئية وحمايتها وتحديد الجهات الادارية المختصة بضبط المخالفات والعقوبات المقررة لها . هذا بالاضافة الى القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ فى شأن البيئة .

كما أصدرت الوزارات المعنية قرارات عديدة فى هذا المجال .. فعلى سبيل المثال أصدرت الهيئة العامة للتوحيد القياسى التابعة لوزارة الصناعة أكثر من ٢٢٠٠ مواصفة قياسية لأنواع الأغذية المختلفة والمواد المسموح باضافتها اليها . كذلك أصدرت الهيئة العامة للرقابة على الصادرات قرارات وزارية عديدة حول مواصفات الحاصلات الزراعية والحيوانية ومنتجاتها والمعلبات الخاصة لنظام الرقابة على الواردات تقدر بعشرات المواصفات (٣١)

وتكشف القراءة المتأنية للقوانين والقرارات السابقة أن التوجه الرسمى المصرى فى مجال الحفاظ على البيئة وحمايتها ركز على اتباع الأساليب الادارية المباشرة من خلال فرض القيود ووضع الاشتراطات والمواصفات وتعيين المخالفات .

ونخلص مما تقدم الى أنه يجب أن تكون السياسات البيئية جزءا متكاملًا من السياسة الاقتصادية فى مصر ، كما يجب أن تأخذ السياسات الاقتصادية بكافة أشكالها الاعتبار البيئية فى الحسبان .

الركيزة السابعة : مشاركة قوة العمل فى عملية إدارة الصادرات .

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 Involvement بتقسيمها فى شكل مجموعات وفقا للوظائف أو عمليات التحويل المطلوبة . ومن أهم الأسباب التى تدعو الى إنشاء وتكوين فرق العمل ما يلى :

- ١- تحسين الجودة .
- ٢- التركيز على العمليات .

- ٣- تحسين العلاقات .
- ٤- تحسين التدريب .
- ٥- الإلتزام / وتحفيز العاملين .

حيث أن إزدياد المشاركة من قبل فريق العمل تزيد من جودة القرار المتخذ بوجه عام . ففريق العمل تتيح قاعدة عريضة من البدائل حول القضية المثارة . ومن ثم فهي تحقق تنوع الأفكار أثناء إتخاذ القرار وتحقق نوع من التوازن في ذلك القرار لا يمكن تحقيقه إذا تم إتخاذ ذلك القرار بصورة فردية . كما تفيد مشاركة فرق العمل أيضا في الإهتمام والتركيز على العمليات إذ يستطيع الفريق تقديم مساهمة كبيرة في حل المشاكل المرتبطة بالعمل . كما تسعى فرق العمل الفعالة نحو التغلب على الإختلافات الفردية في المجموعة كما تسعى الى أن تضع أهداف العمل في المقام الأول . كما أنه من أجل النجاح في البيئة الديناميكية يجب أن تكون بارعين في تدريب وإعداد الأفراد على التغيير سواء كانوا من قوة العمل الداخلية بالمنشأة أو كانوا من القائمين على عمليات التسويق الخارجي . وأخيرا فيجب حفز العاملين وتطبيق نواحي الإلتزام في العمل .

الخلاصة والتوصيات

ما تقدم تتبين المحاور الأساسية للمنظومة المقترحة لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية من المنظور الإستراتيجي . فمما لاشك فيه أن تحقيق الترابط والتكامل بين أبعاد هذه المنظومة يحقق الهدف الأساسي منها ألا وهو التحسين المستمر . حيث أن توافق إستراتيجيات التطوير التكنولوجي مع أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية يحقق بلا أدنى شك ميزة تنافسية متواصلة للمنشأة . لذلك فإنه من الضروري إتباع سياسة واضحة تأخذ بها الإدارة العليا للمنشآت الاقتصادية لتشجيع التغيير التكنولوجي في شكل الإبتكار أو البحوث والتطوير . هذا بالإضافة الى تطوير النظم الإدارية المختلفة (بما في ذلك نظم المحاسبة الإدارية وإدارة التكلفة) الى نظم الإدارة الضاغطة ونظم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التطوير التكنولوجي المستمر . هذا بجانب الأخذ بالأساليب المتطورة لتحسين الكفاءة الإنتاجية ومشاركة قوة العمل وحفزها . كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا محفزا ومنسقا بين الإدارة الإستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة العمليات في استخدامها لأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية .

يتبين مما تقدم أن التصدير ليس عملا منفردا يتم بلا إعداد ولا تخطيط ولكنه يحتاج الى تعاون جميع الجهات ورجال الأعمال . ويجب أن تتضمن إستراتيجية التصدير مجموعة من الجوانب تتمثل في الإرتقاء بإستراتيجية التصدير لنصل الى المشروع القومي ، وتطبيق سياسات محفزة للتصدير تتضمن إعفاءات ضريبية وإستيراد مستلزمات الإنتاج ووجود سعر صرف تنافسي وإزالة القيود المتبقية على نشاط التصدير ، والإسراع بأنشطة الإصلاح الإقتصادي وتطبيقها وجذب الإستثمارات الموجهة للتصدير . وبناء شبكة معلومات رئيسية تساهم في خلق نوع من التبادل المباشر بين المصدرين هذا بالإضافة الى إنشاء مراكز خدمات تصديرية فعالة تقوم بتدريب العمالة وتنمية الإدارة على مستويات الجودة الشاملة . كما يجب التوسع في إنشاء المشاريع التي توجه إنتاجها بالكامل للتصدير مع البعد عن أسلوب تصدير الفائض نظرا لإختلاف متطلبات الأسواق طبقا لطبيعة وذوق المستهلك . هذا بالإضافة الى ضرورة حث الشركات للحصول على شهادة الأيزو لضمان التصدير للأسواق المستهدفة .

وفى نهاية هذا العرض نوصي بما يلي :

(١) تطوير وإعادة تأهيل الصناعات القائمة حتى تتعاطم إنتاجيتها بالإرتكاز على المنظومة المقترحة.

(٢) تحديث المواصفات القياسية المصرية لجميع المنتجات وتوصيف المنتجات التي ليست لها مواصفات قياسية ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تحديث المعامل الرقابية وتزويدها بأحدث أجهزة التحليل

حتى تؤتى ثمارها في عدم تداول منتجات غير مطابقة للمواصفات القياسية بالسوق المصري سواء كانت منتجة محليا أو مستوردة وبما يضمن عدم رفض منتجاتنا عند تصديرها .

(٣) إعتبار البحوث والتطوير سمة من سمات الأداء الحديثة وربط أجهزة البحث العلمي بالصناعة .

(٤) الإهتمام بإعداد العنصر البشرى اللازم للعملية الإنتاجية بأنواعه المختلفة من الكوادر الإدارية بمستوياتها العليا والتنفيذية والمباشرة، والكوادر العمالية بمستوياتها الماهرة وغير الماهرة ، ووضع نظم واضحة لحفز العاملين على الإبتكار والبحث والتطوير وإختبار هذه النظم للتحقق من فعاليتها .

(٥) الاخذ بمفهوم الجودة الشاملة لملاحقة المستويات العالمية والتفوق عليها ،ومن ثم فإن إدخال هذا المفهوم اما يعنى ان كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع مراجعة دقيقة واعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الانتاج وتخفيض الجودة .

(٦) توفير قاعدة بيانات حديثة توفر رؤية واضحة أمام المصدر والمنتج المصري عن إحتياجات الأسواق المستهدفة وتوقيت هذه الإحتياجات . فمما لاشك فيه أن توفير شبكة معلومات متكاملة لمد المصدرين بكافة البيانات والمعلومات عن الأسواق الخارجية وحركة التجارة الدولية وتوجهاتها ، ومايستجد فيها ، بما فى ذلك كافة البيانات عن الأنشطة المعونة لعملية التصدير مثل خدمات النقل ورسومه والتعريفات الجمركية فى الدول المستوردة ، كل ذلك يدعم القدرة التنافسية للمصدرين .

(٧) تبنى إستراتيجية واضحة لتنمية الصادرات المصرية بإعفاء كافة خامات ومستلزمات الإنتاج من الضرائب والجمارك وإحلال نظام TAX REPEID محل نظام الدروباك بما يتمتع به من تيسيرات .

(٨) التوسع فى إقامة المناطق الحرة العامة والخاصة ،واعطائها كافة المزايا والاعطاءات .

(٩) الإهتمام بتطوير النظم الإدارية المختلفة التى يمكن أن تشجع التغيير التكنولوجى فى منشآتنا الصناعية وتدعم أنشطة الإبتكار والبحوث والتطوير فيها .ويجب تعبئة الجهود على المستوى القومى لتنظيم نقل التكنولوجيا الحديثة ،لتسهيل سرعة الوصول اليها وتطبيقها فى مجالات الصناعة المختلفة ،مع العمل على خلق تكنولوجيا مصرية ملائمة وتوظيفها لتطوير الانتاج وأساليب التسويق ودراسة الاسواق وأذواق المستهلكين وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء والتحول إلى التسويق الإلكتروني .

(١٠) يجب الاقتناع بأن السوق والمستهلك هما نقطة البداية ،وتصبح قضية الصناعة هى التصدير والبحث عن مكان فى الاسواق العالمية ومحاولة الاحتفاظ به وتنمية فى مواجهة كل المتغيرات .

(١١) التأكيد على الأهمية الاستراتيجية للتصدير ،ومراجعة مجمل أنشطة وفعاليات الدولة ومؤسساتها

(١٢) التركيز على إدارة التكلفة والإنتاجية من المنظور الإستراتيجي لخلق مزايا تنافسية متواصلة تحقق للمنشآت البقاء والصمود خاصة بعد أن أصبح العالم أجمع كقرية واحدة يتنافس في أسواقها الجميع لتحقيق أكبر فائدة ممكنة .

(١٣) تشكيل لجنة على مستوى عال من الغرف التجارية والاتحادات ووزارة الصناعة ووزارة الزراعة ، والوزارات المختصة برئاسة نائب رئيس الوزراء لدراسة وتحديد قوائم مختلف السلع التي تتمتع أو يمكن أن تتمتع بميزات تصديرية ، ضمانات لانجاح سياسة التصدير ، ووضع خطة زمنية (في حدود فترة السماح الممنوحة لمصر) للاتقاء بمستوى المواصفات العالمية التي تجمل شهادة الأيزو ، وأن تمثل هذه اللجنة مع الجهات الحكومية المعنية بالتعامل مع نظم واجراءات التصدير لازالة أية معوقات تعترض سياسات التصدير .

(١٤) التحرك نحو إقتصاد تصديري ، حيث ثبت بما لا يدع مجالا للشك أن سياسة الإحلال محل الواردات التي طبقت في مصر لم تسمح بتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الإقتصادي أو القضاء على البطالة ومن ثم فإن الأمر يستدعي التحول نحو إقتصاد تصديري حيث أن هذه السياسة تتناسب مع التغيرات التي شهدتها الإقتصاد المصري في السنوات الأخيرة ، كما أنها تتلاءم مع البيئة الإقتصادية العالمية الجديدة . وحتى يتحول الإقتصاد المصري الى إقتصاد تصديري فإن الأمر يستدعي مزيد من الإهتمام والتشجيع لقطاع التصدير وذلك بتخفيف العبء الضريبي وتبسيط الإجراءات ولاسيما فيما يتعلق بإسترداد ضريبة المبيعات ، وتنشيط وتطوير التمثيل التجاري لموافاة المصدرين بدراسات عن الأسواق الخارجية ، وتخفيض تكاليف النقل .

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

والله نسأله التوفيق والسداد

أ. د. سمير أبو الفتوح صالح

المراجع والعوامش كما وردت بالبحث

- (١) د. على الدين هلال، النظام الدولي الجديد، الواقع الراهن وإحتمالات المستقبل، عالم الفكر، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث والرابع، يناير و مارس، أبريل ويونيو ١٩٩٥ ص ١٦-١٣ .
- (٢) د. سمير أبو الفتوح صالح ، رؤية إستراتيجية لمواجهة الآثار المتوقعة لمشروع إتفاقيّة المشاركة الأوروبية على الصناعة المحلية ، مؤتمر مستقبل الإقتصاد المصرى فى ظل تحرير التجارة العالمية ، كلية الحقوق جامعة المنصورة ، والذي عقّد بالقاهرة ٢٦ - ٢٧ مارس ١٩٩٦ .
- (٣) د. مصطفى محمود هلال ، " مقومات بناء إستراتيجية تنمية الصادرات ، الجمعية العربية للإدارة ، ورشة عمل ، تنمية الصادرات " ، ١٦ نوفمبر ، ١٩٩٥ .
- (٤) يراجع فى ذلك :
- Thomas , J .G .,Strategic Management : Concepts , Practices , And Cases . N.Y . : Harper And Row . Publishers . 1988.
- Shank , J. K. , and Govindarahan, V. . " Strategic Cost Management : The Value Chain Perspective " journal of Managment Accounting Research , fall , 1992.
- د. نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥ .
- (٥) د. على السلمى، تنمية الصادرات المصرية " منظور ادارى استراتيجى "، الجمعية العربية للإدارة، ورشة عمل، تنمية الصادرات، ١٦ نوفمبر ١٩٩٥ .
- (٦) راجع فى ذلك :
- Horngren C.T., Foster G .& Datar S.M., "Cost Accounting : A Manaerial Emphasis" prentice - Hall International Inc.-8 th ed .,1994 .
- Young S.M. & Selto F.H., "New Manufacturing Practices and Cost Management: A review of Literature and Directions for Research", Journal of Accounting Literature , Vol .10,1991,P.270
- (٧) راجع فى ذلك :
- Iansiti , Macro , "Real - World R&D : Jumping the product Generation Gap " Harvard Business Review , May - June 1993 , PP . 138-147
- د. محمد مسعد الشناوى ، مدخل مقترح لاعداد موازنات البحوث والتطوير ، مجلة البحوث الادارية ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، نقاهرة ، المجلد الثانى ، العدد الثالث ، ١٩٨٧ .

- د. فؤاد خليل ابراهيم ، " نموذج مقترح للرقابة على تكاليف البحوث والتطوير وخدمة أهداف التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ، مجلة العلوم الادارية ، كلية التجارة بنى سويف ، العدد الرابع ، ١٩٩٤ .
- (٨) عادل السعيد أحمد ابراهيم ، استخدام فاعلية التكلفة كأساس للتخصيص فى مجال البحوث والتطوير مع دراسة امكانية التطبيق على صناعة الدواء فى مصر ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، ١٩٩٣ .
- (٩) يراجع فى ذلك :-
- Porter, M.E. & V.E. Miller. "How Information Gives You Competitive Advantage", Harvard Business Review. (July - August, 1985) P. 149
- Farrell, C & Jae H. Song"Strategic Uses Of Information Technology" Advanced Management Journal . Vol. 53, No.1 (Winter 1988). PP. 10-16 .
- Porter, M.E. Competitive Strategy:Techniques For Analyzing Industries And Competitors New York : The Free Press, 1980 (١٠)
- (١١) د. نبيل مرسى خليل ، مرجع سابق ، ص ١٦٣ - ١٦٦ .
- (١٢) د. محمد مصطفى الجبالى ، دراسة تحليلية لمتطلبات نظم التكاليف المدعمة للنشاط الإدارى لمواجهة التطورات الصناعية الحديثة ، مجلة التكاليف ، جمعية التكاليف العربية ، القاهرة ، العدد الأول والثانى ، يناير / مايو ١٩٩٤ ، ص ٤٤-٤٥ .
- (١٣) المرجع السابق ، ص ٢٩ - ٣١ .
- (١٤) المرجع السابق ، ص ٣١ - ٣٥ .
- (١٥) - د. سمير أبو الفتوح صالح ، التحدى التكنولوجى وتنمية القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى ، لقاء العمل السنوى الرابع، لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ، ٢٩ - ٣٠ يناير ١٩٩٥ .
- د. أحمد حسن مأسون ، بناء الخبرة الذاتية ونقل التكنولوجيا ، مؤتمر توطین التكنولوجيا لتطوير الصناعة وخدمة المجتمع ، نقابة المهندسين ، الإسكندرية ، ٢٤ - ٢٦ يناير ١٩٩٥ .
- (١٦) د. عقيلة عز الدين محمد طه، د. ماجدة أحمد عامر، تحو إستراتيجية قومية لتنمية الابتكارات فى جمهورية مصر العربية، مؤتمر توطین التكنولوجيا لتطوير الصناعة وخدمة المجتمع، نقابة المهندسين، الإسكندرية، ٢٤-٢٦ يناير ١٩٩٥ .
- (١٧) 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 Group Technology (GT) .
- راجع فى ذلك تفصيلا :
- د. سمير أبو الفتوح صالح ، المحاسبة الإدارية ودعم القرارات (مدخل إستراتيجى) ، مكتبة الحلاء ، المنصورة ، ١٩٩٦ .

(١٨) من هذه المصطلحات ما يصف المدخل بإسم إدارة الجودة الشاملة TQM والتي تتضمن كل من تخطيط الجودة وضبط الجودة الشاملة TQC والتحسين المستمر ومنها ما يصفه بإسم نظام الجودة الشاملة TQS، هذا بالإضافة الى 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 في ضبط الجودة الساملة وتقييم ممارسات الصناعات المصرية في 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 (١٩)
Not to be ? Aliterasture and case Studies ", U.S. Office of Performance
Management and Demonstration Division, Weshington, D.C., USA,1990
P.2 .

(٢٠) د. عبد العزيز مخيمر ، مرجع سابق ، ص ٦ .

(٢١) يراجع في ذلك تفصيلا :-

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

(٢٢) راجع في ذلك :

- د . السيد أحمد عبد الخالق ، " النسيات البيئية والتجارة الدولية ، دراسة تحليلية " مؤتمر اقتصاديات
البيئة " ، بكلية التجارة جامعة المنصورة ، القاهرة ، ١٧-١٩ ، ابريل ١٩٩٥ .

Dean , J. M., " Trade and the Environemnt - A survey of the Literature " .W.B.Wps 966
August 1992,P.12.

(٢٣) مهندس/ اسماعيل أحمد ابو النجا، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنافسية ، المؤتمر الاول
للجمعية العربية للإدارة ، " الادارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الاعمال العربية "، فندق
فلسطين، الاسكندرية ١٩٩٦ .

(٢٤) د. السيد أحمد عبد الخالق ، مرجع سابق .

(٢٥) مهندس/ اسماعيل أحمد أبو النجا ، مرجع سابق .

(٢٦) المرجع السابق .

(٢٧) راجع في ذلك :

-Janet.R & Dp Dity,"Environmental Accounting : a tool for better Management.",Management Accounting ,Feb.1996.

-Frank B., Environmental Management," Management Accounting 1996, PP4

William G. Gaede, "Environmental Management Opprtunities for the CPA", The (٢٨)
Journal of Accountancy, (May,1974), PP. 50-54.

(٢٩) راجع في ذلك :

- د. السيد أحمد عبد الخالق ، مرجع سابق ، ص ٢٩ .

UNCTAD, August 1993: 6; ARNUM (African Research Network for urban Management), No.6.oct.1993.PP.4-5.

(٣٠) المرجع السابق ص ٥٠

(٣١) راجع في ذلك :

- د. السيد احمد عبد الخالق ، ص ١٤٢

- هيئة الاستعلامات ، ١٩٩٢ ، ص ٢٣