



Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The Role of the Value Chain Analysis Method in Managing Logistics Costs/Case Study

Researcher: Ziyad sami abed
College of Administration and Economics
Tikrit University
Ziyadsami147@mail.com

Prof. Dr. Ali Ibrahim Hussein
College of Administration and Economics
Tikrit University
ali544@tu.edu.iq

Abstract:

The research aims to demonstrate the possibility of using value chain analysis information in improving logistics costs management. The application of this model to the general facility for the manufacture of medicines and medical supplies in Samarra, Iraq, according to the data of the year 2018. In order to verify the effectiveness of the model in managing logistics costs. The research found that the value chain analysis technique is characterized by the ability to provide information on activities that add value and activities that do not add value and contribute reducing the costs of logistical activities.

Keywords: Value chain analysis technique, Logistics cost management, Industrial companies

دور تقنية تحليل سلسلة القيمة في إدارة التكاليف اللوجستية دراسة حالة

أ.د. علي إبراهيم حسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الباحث: زياد سامي عبد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

يهدف البحث إلى بيان إمكانية استخدام معلومات تحليل سلسلة القيمة في تحسين إدارة التكاليف اللوجستية، وقد تم في الجانب النظري للبحث تناول تقنية تحليل سلسلة القيمة من خلال التعرف على المفاهيم والأهمية والمزايا، وتقديم أنموذج مقترح لتقنية تحليل سلسلة القيمة ومن ثم إجراء اختبار دراسة الحالة عبر محاولة تطبيق هذا الانموذج على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء العراق وفق بيانات عام ٢٠١٨ من أجل التحقق من فاعلية الأنموذج في إدارة التكاليف اللوجستية، وتوصل البحث إلى أن تقنية تحليل سلسلة القيمة تمتاز بالقدرة على توفير معلومات عن الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة والمساهمة في تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجستية.

الكلمات المفتاحية: تقنية تحليل سلسلة القيمة، إدارة التكاليف اللوجستية، الشركات الصناعية.

المقدمة

يشهد العالم تطورات كبيرة ومتسارعة في بيئة الأعمال من تنافس كبير وتطورات تكنولوجية متسارعة وكبيرة وتغير طرق الإنتاج بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بمتطلبات الزبائن المتغيرة والسريعة، هذه الأمور مجتمعة دفعت الشركات إلى البحث عن سبل لإدارة التكاليف اللوجستية من خلال تبني تقنيات تستطيع من خلالها البقاء والمنافسة، وتقنية تحليل سلسلة القيمة أحدى هذه التقنيات التي من خلالها يتم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة مضيعة للقيمة وأنشطة غير مضيعة للقيمة وعلى أساسها تقسم التكاليف إلى تكاليف مضيعة للقيمة وتكاليف غير مضيعة للقيمة والتي يتم استبعادها أو يتم تحسينها إذا ما كانت الأنشطة ضرورية.

المحور الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً. منهجية البحث: تتضمن منهجية البحث الفجوة البحثية مصاغة بشكل تساؤل تمت الإجابة عليه في فرضية بحثية غير إحصائية تتسق مع مجموعة الأهداف الموضوعية والتي يسعى الباحثان لتحقيقها باستخدام الأساليب والطرق البحثية الملائمة لطبيعة البحث الحالي.

١. مشكلة البحث: نظراً للتطور الحاصل في بيئة شركات الأعمال أصبح من الأهمية بمكان قيام هذه الشركات بتبني أساليب وتقنيات حديثة تركز على مجالات تخفيض التكلفة وتحسين الأداء وتقليل استخدام الموارد والحد من المعيب كون أي عملية إنتاجية لا تكاد تخلو من مشاكل تسبب ارتفاع تكلفة المنتج والتأثير على جودته، لذا تسعى الشركات إلى الحصول على معلومات تساعد على تلافي تلك المشكلات، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: هل يمكن لتقنية تحليل سلسلة القيمة إدارة التكاليف اللوجستية؟

٢. فرضية البحث: من خلال مشكلة البحث المحددة ضمن التساؤل المطروح فيها، يقوم البحث على الفرضية الرئيسية الآتية: (إن استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة تساعد في إدارة التكاليف اللوجستية وتخفيض هذه التكاليف في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء).

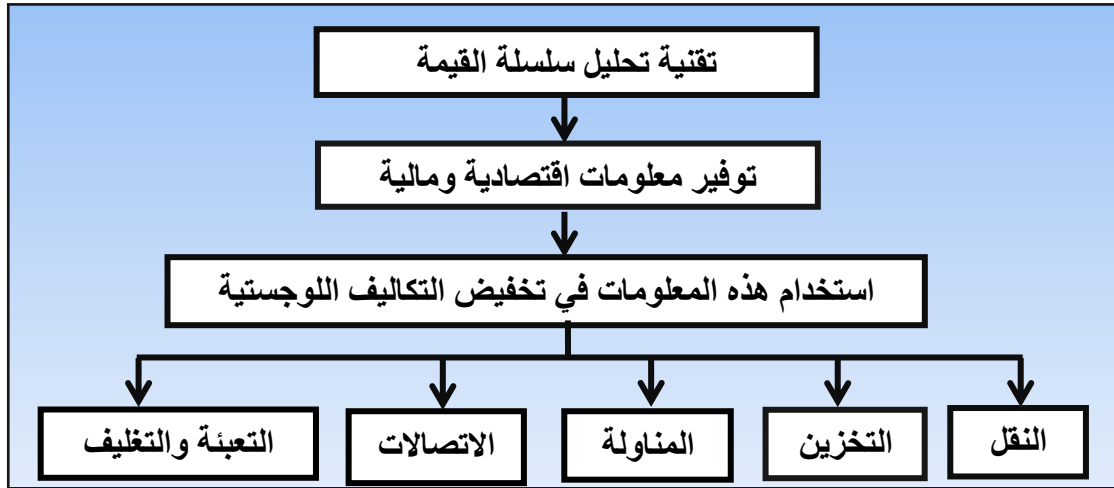
٣. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من الإضافات التي من المتوقع أن يقدمها على المستوى الأكاديمي والتطبيقي حيث تأتي أهمية الدراسة الأكاديمية نتيجة قلة الدراسات المحاسبية العربية التي تناولت مفهوم تكاليف الأنشطة اللوجستية وعلاقتها بتقنية تحليل سلسلة القيمة، وكذلك التوجه الحديث إلى بيئة التصنيع الحديثة وما يرتبط بها من أدوات حديثة للإدارة الاستراتيجية.

٤. هدف البحث: يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التحقق من إمكانية استخدام معلومات تحليل سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكاليف اللوجستية، وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- أ. التعريف بتقنية تحليل سلسلة القيمة وأهدافها ومزاياها وأنشطتها.
- ب. التعرف على التكاليف اللوجستية وإدارتها والعوامل المؤثرة بها.
- ج. تقديم نموذج مقترح لتقنية تحليل سلسلة القيمة ومحاولة تطبيقه في الشركة محل البحث بهدف إدارة التكاليف اللوجستية.

٥. حدود البحث: يقتصر البحث الحالي على تناول دور تقنية تحليل سلسلة القيمة وما تشمل من معلومات مالية وغير مالية تساعد إدارة الشركة في اتخاذ قرارات تسهم في إدارة وتخفيض التكاليف اللوجستية، إذ تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء كمحل للبحث ومن أجل تطبيق الأنموذج المقترح وعلى بيانات ٢٠١٨ حصراً.

٦. **منهج البحث:** يعتمد البحث على المنهج الاستقرائي عبر مراجعة الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث وتحليلها واستقراء الأفكار والآراء الأخرى الواردة في المصادر المختلفة في سبيل الوصول الى استنتاجات تدعم هدف البحث، فضلاً عن المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات والتقارير الخاصة بالشركة محل البحث، وأيضاً المنهج التجريبي لتطبيق الأنموذج المقترح، وبيان أهميته في إدارة وتخفيض التكاليف اللوجستية، والشكل (١) يمثل متغيرات الدراسة.



الشكل (١): متغيرات البحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحثين.

وبعد تناول المقدمة والمنهجية في المحور الأول من هذا البحث، سيتم عرض المتبقي كما يلي، يخصص المحور الثاني على مراجعة بعض الدراسات السابقة لغرض بناء الإطار النظري لمتغيرات البحث واستنباط العلاقة بينها، من حيث أهم المعلومات التي تنتجها تقنية تحليل سلسلة القيمة فضلاً عن بيان مجالات إدارة وتخفيض التكلفة للأنشطة اللوجستية، وفق تقنية تحليل سلسلة القيمة، في حين يخصص المحور الثالث للجانب التطبيقي عبر إجراء دراسة الحالة وتطبيق الأنموذج المقترح، وأخيراً خصص المحور الرابع لاستعراض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

ثانياً. دراسات سابقة: هناك العديد من الدراسات منها: (Xiong et al., 2011)، (Soon et al., 2011)، (Pešić et al., 2014)، (عبدالجواد، ٢٠١٥)، (Gu et al., 2016)، (Xiao, 2020)، (عبدالحميد، ٢٠٢٠)، التي ربطت بين تقنية تحليل سلسلة القيمة والممارسات والمفاهيم المحاسبية ومن بينها التكاليف اللوجستية.

إذ تناولت دراسة (Xiong et al., 2011)، مناقشة موضوع نمودج الأعمال اللوجستية وتحسين الإنتاج، وهدفت إلى تحليل العوامل الرئيسية ومواطن الضعف التي تؤثر في إنتاج الأعمال، وتم تقديم أساليب تحسن نظام لوجستيات الإنتاج وتخفيض التكلفة اللوجستية وتحسن الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز على لوجستيات الأعمال يمكن أن يؤدي إلى إنشاء خطة إدارة إنتاج معقولة، وتحسين جدولة الإنتاج، وتعزيز التحكم في عملية لوجستيات الإنتاج.

في حين هدفت دراسة (Soon et al., 2011) إلى التحقيق في ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بالمرونة وسلسلة القيمة وتناولت إجراء دراسة حالة على العديد من شركات التصنيع في صناعة الكهرباء والإلكترونيات وتوصلت الدراسة إلى امتلاك الشركات ميزة

مرونة التصنيع نتيجة استخدام شبكات التوريد والتركيز على الأنشطة اللوجستية من أجل الاستجابة السريعة للعملاء لتحقيق مزايا تنافسية.

كما هدفت دراسة (Pešić et al., 2014) إلى إيجاد التوازن الأمثل بين التكاليف والجودة، أي إيجاد طريقة لخلق قيمة أعلى للزبون ولكن بأقل التكاليف الممكنة من خلال استخدام عدة اساليب منها: تحليل سلسلة القيمة والتكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة وكايزن وتناولت دراسة نظرية لعرض إمكانية استخدام التكلفة على أساس النشاط وكايزن والتكلفة المستهدفة لإدارة تكاليف سلسلة القيمة وتوصلت إلى أنه من الضروري أن يكون هناك تعاون وتبادل للمعلومات بين جميع الروابط في سلسلة القيمة. بدون إنكار قيمة وأهمية الروابط الأخرى في السلسلة بأكملها.

في حين ذهبت دراسة (عبدالجواد، ٢٠١٥) إلى التعرف على الإطار الفكري للأنشطة اللوجستية وتقنية تحليل سلسلة القيمة، ودور التقنية في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية والتي تناولت دراسة تطبيقية في شركات صناعة الإسمنت الليبية وهما الشركة الأهلية للإسمنت /طرابلس والتي يتبعها ٦ مصانع وشركة الإسمنت الليبية/بنغازي والتي يتبعها عدد ٤ مصانع، وتوصلت إلى أن إدارة الأنشطة اللوجستية بشكل فعال تؤدي إلى تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجستية وتقليل وقت تنفيذ الأنشطة ويساهم في تقليل الوقت الإجمالي.

كما ذهبت دراسة (Gu et al., 2016) إلى مناقشة تركيز شركات الخدمات اللوجستية على متطلبات الزبائن وتوفير متطلبات الزبائن وبأقل الأسعار، وتناولت مفهوم إدارة التكاليف اللوجستية من منظور سلسلة التوريد وتوصلت إلى أن شركات الخدمات اللوجستية، بمقدورها الرقابة والتحكم بالتكلفة الإجمالية لسلسلة التوريد الكاملة وتسريع التطوير والتحسين، ومن ثم يمكنها زيادة قدرتها التنافسية.

وركزت دراسة (Xiao, 2020) على الخدمات اللوجستية لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتعزيز خفض التكاليف للشركات حيث أصبح تحسين تكلفة لوجستيات النقل مجالاً مهماً لخفض التكاليف وزيادة الكفاءة وتحسين الجودة، وقد تناولت عدد من القطاعات ومجموعة من دوائر لوجستيات النقل في الصين من عام ١٩٩٠-٢٠١٥، وتوصلت إلى أن نسبة استهلاك لوجستيات النقل لسكان الحضر كبيرة جداً أعلى من سكان الريف.

وركزت دراسة (عبدالحاميد، ٢٠٢٠) على مناقشة الإطار النظري للأنشطة اللوجستية ومناهج إدارة التكلفة سواء ضمن النظام التقليدي على أساس الحجم أو نظام التكلفة على أساس النشاط أو نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت ودور كل تقنية في إدارة التكاليف اللوجستية، وقد تناولت دراسة حالة لشركة الصالحية للاستثمار والتنمية، وتوصلت إلى ملاءمة نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت للأنشطة اللوجستية وسهولة تضمين متغيرات جديدة في معادلة الزمن في حال وجود تغيرات في المعاملات ومساهمة النظام بالكشف عن أسباب ارتفاع التكاليف اللوجستية.

ثالثاً. تميز الدراسة الحالية: تناولت الدراسات السابقة استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة في إيجاد التوازن بين التكاليف والجودة ودورها في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء وتناولت الدراسات السابقة أيضاً استخدام التكاليف اللوجستية في عدة جوانب منها: تأثيرها على الأداء المالي للشركات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لكن لم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة حسب علم الباحث للربط بين تقنية تحليل سلسلة القيمة وإدارة التكاليف اللوجستية هذا دفع الباحثين إلى دور

تقنية تحليل سلسلة القيمة في إدارة التكاليف اللوجستية وهي الفجوة التي يحاول الباحثين ردمها في هذا البحث.

المحور الثاني: الإطار النظري لتقنية تحليل سلسلة القيمة وعلاقتها

بإدارة التكاليف اللوجستية

أولاً. مفهوم تحليل سلسلة القيمة: تتمثل سلسلة القيمة بكافة الوظائف اللازمة لخلق قيمة تؤثر في منظور الزبون لمنتج الشركة، في حين عرف (Rieple, et al.,) تحليل سلسلة القيمة بأنها مجموعة من المراحل التي تبدأ بالبحث والتطوير وتنتهي بخدمات ما بعد البيع والهدف من ذلك هو تحديد مجالات عدم الكفاءة أو عدم الفعالية داخل الأنشطة لتحديد أين يمكن زيادة القيمة من خلال تحسين العمليات داخل السلسلة أو من خلال تعزيز الروابط بين الأنشطة التنظيمية (Rieple et al., 2010: 2293).

وعرفها (Kirli et al.) على أنها تحليل، وتنسيق، واستغلال الروابط من بداية الحصول على المواد الأولية حتى تسليم المنتج للزبون بهدف تعظيم استغلال الموارد المحددة، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات ومن ثم اكتشاف مواطن خفض التكلفة (Kirli et al., 2011: 307) وعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) بأنها تحليل دورة حياة المنتج من بداية الحصول على المواد الأولية إلى خدمات ما بعد البيع (WBCSD, 2011: 3). ويرى (الشعباني، وآخرون، ٢٠١٠: ٧٦) أن مفهوم تحليل سلسلة القيمة يركز على محورين رئيسيين هما:

١. تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة: وهي تلك الأنشطة التي يقتنع الزبائن أنها تضيف منفعة أو قيمة للمنتج، وتستخدم الشركات هذا المفهوم للفصل بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة.

٢. تحديد الكلف التي تضيف قيمة: وهي تلك الكلف التي يقتنع الزبائن أن إنفاقها يؤدي إلى إضافة قيمة للمنتج، وتستخدم الشركات هذا المفهوم للفصل بين الكلف التي تضيف قيمة والكلف التي لا تضيف قيمة.

ثانياً. أهداف تحليل سلسلة القيمة: إن تحليل سلسلة القيمة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تعود بنتائج ايجابية على الشركة كالاتي: (درويش، ٢٠١٦: ٥٣٠).

١. تطوير عملية تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، من خلال التعرف على خصائص المنتج والأنشطة التي ساهمت فيها وقياس وتحليل وتقييم قدرة هذه الأنشطة على إضافة قيمة والكشف عن أوجه القصور في أدائها.

٢. تحليل وفهم العلاقات بين أنشطة القيمة الداخلية للشركة وتحديد أثرها على تكاليف أداء الأنشطة والاستفادة من ذلك في ترشيد استخدام موارد الشركة بالإضافة إلى العلاقات الخارجية للتعرف على الأنشطة التي يجب أن تقوم الشركة بتأديتها والأنشطة التي يجب على الغير القيام بتأديتها.

٣. تحديد مجالات التميز في أنشطة القيمة، وذلك من خلال تحديد ودراسة محركات التكلفة لكل نشاط حيث يعتبر كل نشاط قيمة مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً. مزايا تطبيق تقنية تحليل سلسلة القيمة: هنالك العديد من المزايا الناتجة من تطبيق تقنية تحليل سلسلة القيمة ومن أبرز هذه المزايا هي كالاتي: (العناني، ٢٠١٥: ٤٩٥).

١. تحسين الموقف التكاليفي للشركة، وبالتالي تدعيم قدرتها التنافسية في السوق.

٢. يؤدي تحليل أنشطة القيمة إلى الكشف عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة جزئياً أو كلياً والتي تكون سبباً في أن تفقد التكاليف قدرتها الاستراتيجية.
 ٣. يساعد على تحديد الروابط بين أنشطة القيمة في المنشأة.
 ٤. التركيز على تخفيض التكلفة وإيجاد طرق لتحسين العوائد من سلسلة القيمة.
 ٥. فهم مشاكل إدارة التكلفة وتحسين اتخاذ القرارات.
 ٦. يساعد في رفع الأداء والتعرف على الفرص التي تساهم في تطوير العمل.
- رابعاً. الأنشطة الرئيسية والداعمة لتقنية تحليل سلسلة القيمة:** تمتاز كل شركة باحتوائها على مجموعة من الأنشطة وهذه الأنشطة تسهم في خلق قيمة للمنشأة والاطراف ذات المصلحة معها وقد قدم (Porter) نموذج تحليل سلسلة القيمة للأنشطة ضمن مجموعتين من الأنشطة:
١. **الأنشطة الرئيسية:** تسهم هذه الأنشطة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وفي التسليم وفي خدمات ما بعد البيع، وبشكل مباشر في إضافة القيمة للمنتج أو الخدمة في كل مرحلة على حدة وهذه الأنشطة هي كالآتي: (Koh et al., 2007: 520-521)
 - أ. الإمدادات الداخلية: وهي المتعلقة باستلام وتخزين وتوزيع المدخلات من المواد الأولية على المنتج وتعتمد على العلاقات مع الموردين، ومن أمثلتها استلام المواد الأولية من المورد الخارجي وحتى وصولها للشركة ودخولها للمخازن ومناولتها ومراقبة المخزون والمرتجعات من الموردين.
 - ب. العمليات التشغيلية: وهي المتعلقة بعمليات التصنيع أو الإنتاج وذلك بعد أن يتم تجهيز المواد الأولية ومن أمثلتها التطوير، التصنيع، الاتصالات، التشغيل الآلي، التعبئة والتغليف، صيانة المعدات والآلات، اختبارات الجودة، تسهيل سير العمليات.
 - ج. الإمدادات الخارجية: وهي المتعلقة بالإجراءات التي تتم بعد وصول المنتج لشكله النهائي، حيث يتم تهيئته إما لبيعه أو إيداعه في المخازن ومن الأمثلة على ذلك شحن المنتجات أو توصيل البضائع للزبائن أو الموردين، عمليات التوزيع على الوكلاء.
 - د. التسويق: يتعلق بالأنشطة التي تحفز الزبون النهائي على الشراء وخاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، ومن أمثلتها الدعاية والإعلان والترويج، وتكوين فريق المبيعات والوكلاء واختيار منافذ البيع المناسبة.
 - هـ. الخدمات: وتتعلق بجميع الأنشطة الخاصة بخدمات ما بعد البيع، ومن أمثلتها التركيب، تفعيل الضمان، التدريب على كيفية الاستخدام، توافر خدمة الزبائن بسهولة، الاستماع إلى الشكاوى ومحاولة حلها، الإصلاح، توفير قطع الغيار، تلقي مقترحات الزبائن حول كيفية تطوير المنتجات أو الخدمات.
 ٢. **الأنشطة الداعمة:** وهي التي تدعم الأنشطة الرئيسية في القيام بوظائفها، وبشكل غير مباشر في إضافة القيمة للمنتج أو الخدمة في كل مرحلة على حدة وكالآتي: (يوسف، ٢٠٢١: ١١)
 - أ. البنية التحتية: تتعلق بالأنشطة الخاصة بالإدارة والمخازن والتخطيط والمحاسبة والتمويل والإدارة المالية وإدارة الجودة والشؤون القانونية وإدارة البحث والتطوير وإدارة المشتريات والقرارات التي يتم اتخاذها داخل كل قسم.
 - ب. إدارة الموارد البشرية: تتعلق بالأنشطة الخاصة باستقطاب وتعيين الموارد البشرية، والتدريب والمكافآت والحوافز، وكذلك الخبرات والمهارات والمعارف، وغيرها من الأنشطة ذات الصلة.

ج. التطور التكنولوجي: وتتعلق بتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة، وأنظمة الذكاء الصناعي، وبرامج التشغيل الآلي للحسابات، والبرامج التكنولوجية المخصصة لنظام الجرد، ونظام تخطيط الموارد، وتكنولوجيا الاتصالات، والبرمجة، وما غير ذلك من الأنشطة المرتبطة بها.

د. التموين أو الشراء: ويتعلق بعمليات الشراء التي تعزز من القيمة المضافة لكل نشاط داعم، فهي تمون القيمة نفسها، وتشمل شراء المواد الأولية التي تؤدي إلى إضافة القيمة.

خامساً. مفهوم إدارة التكاليف اللوجستية: يهتم كل من محاسب التكلفة والمحاسب الإداري بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة من أجل احكام التخطيط والرقابة على موارد وأنشطة الشركة، وبشكل مركز على الجانب التكاليفي لتلك الموارد والأنشطة مما يسهم في إدارة تلك التكاليف وخفضها سواء اللوجستية منها أو غير اللوجستية، وقد عرف (Özpeynirci et al.,) التكاليف اللوجستية على أنها كافة المبالغ النقدية التي تتحملها الشركة لتمكنها من أداء أنشطتها اللوجستية، وتظهر تكاليف النقل اعتماداً على أنشطة النقل ونسبة هذه التكاليف إلى التكاليف التشغيلية تتزايد باستمرار، وفي اغلب الاحيان تعد التكاليف المتعلقة بأنشطة النقل أعلى أنواع تكاليف الأنشطة اللوجستية، إذ تعد أنشطة النقل من أهم أنشطة الأمداد (Özpeynirci et al., 2012: 1028). وعرفها (Santoso) بأنها التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة حركة البضائع بدءاً من النقطة الأصلية وصولاً إلى نقطة الاستهلاك إذ تشمل هذه التكاليف تكاليف النقل، والاتصالات، والمناولة، والتخزين (Santoso, 2020: 123).

في حين عرف (Karosekali et al.) إدارة التكاليف اللوجستية على أنها جزءاً من إدارة سلسلة التوريد في تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق وتخزين البضائع والمعلومات والخدمات التي تتسم بالكفاءة والفعالية من نقطة الأصل إلى الزبون (Karosekali et al., 2019: 2).

سادساً. مكونات أنشطة التكاليف اللوجستية: تعد الأنشطة اللوجستية في الشركات عاملاً من العوامل العديدة التي تولد التكاليف التي قد تسهم وتؤثر بشكل كبير في المركز المالي للشركات فالتكلفة دائماً ما تكون مصاحبة لهذه الأنشطة (Stępień et al., 2016: 491) وتشتمل مكونات أنشطة التكاليف اللوجستية على الآتي:

أ. تكاليف نشاط النقل: يعد النقل من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق الشركة والأسواق لذلك فإن حجم تكاليف نشاط النقل يكون في الغالب أكبر نسبة تكاليف في مجال الأنشطة اللوجستية ويلاحظ أن نسبة تكاليف النقل إلى إجمالي التكلفة اللوجستية تختلف حسب طبيعة الصناعة فالشركات التي تقوم بإنتاج منتجات مرتفعة القيمة كالإلكترونيات ومعدات التصوير تكون نسبة تكاليف نشاط النقل منخفضة مقارنة بالصناعات الثقيلة كصناعة الحديد أو الاسمنت وغيرها من الصناعات المشابهة (الحاج وآخرون، ٢٠١٦: ٧).

ب. تكاليف نشاط التخزين: يعد نشاط التخزين نشاطاً مهماً ضمن أنشطة التكاليف اللوجستية، وهو يمثل حلقة وصل بين الشراء والإنتاج، إذ يقوم بتوفير المستلزمات الإنتاجية من المواد الأولية أو قطع غيار بعد شراءها من المجهزين، وكذلك الحفاظ على المنتجات النصف مصنعة والنهائية وتوفيرها للزبائن عند الحاجة إليها وتتكون تكاليف التخزين من تكاليف تخزين المواد الأولية وتكاليف تخزين الإنتاج تحت التشغيل وتكاليف تخزين الإنتاج التام (المتيوتي وآخرون، ٢٠٢٠: ١٢٢).

ج. تكاليف الاتصالات: تسهل أنظمة الاتصالات عملية تدفق المعلومات عبر سلسلة التوريد وتتكون المعلومات اللوجستية من بيانات حول عمليات الشركة والمواد الواردة والإنتاج والمخزون والشحن

وطلبات الزبائن، وتتكون تكاليف الاتصالات من تكاليف الاتصالات الداخلية والخارجية وما يرافق تلك التكاليف أو ذات صلة بها (Naude, 2009: 132-133).

د. تكاليف المناولة: تمثل تكاليف المناولة كل من التكاليف التي تنشأ من حركة المواد والسلع لمسافات قصيرة وهناك عدة وسائل للمناولة كالمناولة اليدوية أو استخدام العربات وأن اختيار الوسيلة المناسبة للمناولة يتوقف على طبيعة وحجم المنتج وخصائص ومساحة مباني الإنتاج والمخازن، ولنشاط المناولة أهمية كبيرة ضمن الأنشطة اللوجستية، إذ يتكرر بصورة كثيرة خلال العملية الإنتاجية وبعد الانتهاء منها، وعليه فإن حدوث أي قصور في هذه العملية يؤدي إلى زيادة في التكاليف، فضلاً عن الآثار السلبية على المنتجات وتتكون تكاليف المناولة من تكاليف عمليات النقل داخل الصالات الإنتاجية وبين المخازن (شليبي، ٢٠١٧: ٣٨٨-٣٨٩).

هـ. تكاليف التعبئة والتغليف: توضع معظم المنتجات عادة في عبوات مختلفة الشكل والحجم بهدف زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية المنتجات من التلف كما يساعد أيضاً على سهولة المناولة والحركة، لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت وتتكون تكاليف التعبئة والتغليف من تكاليف تعبئة وتغليف المنتجات بكافة أنواعها وأشكالها (مدني، ٢٠١٦: ١٥٢).

سابعاً. إدارة التكاليف اللوجستية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة: تعد تقنية تحليل سلسلة القيمة أداة من الأدوات الإدارية المعاصرة التي تستخدم لتخفيض التكاليف وفي تحسين أداء الأنشطة ويمكن إيضاح ذلك من خلال الآتي:

١. تقنية تحليل سلسلة القيمة ودعمها لإدارة الشركة بمعلومات اقتصادية: إن زيادة حدة المنافسة بين الشركات دعت الضرورة إلى تطوير أنظمة التكاليف للوصول إلى تقارير أكثر دقة، إذ أصبحت الأنظمة التقليدية غير قادرة على مواكبة التغيرات في كافة الجوانب المختلفة، لذا ظهرت أساليب حديثة لنظم التكاليف تأخذ في الاعتبار الأثر الإيجابي لجميع التغيرات المستجدة على بيئة الأعمال الحديثة ومن أهمها تحليل سلسلة القيمة إذ تعتمد هذه التقنية على معرفة الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة، ليتم التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة بغرض تخفيض التكلفة دون التأثير سلباً على جودة الإنتاج عن طريق استخدام تحليل سلسلة القيمة، كما أن نقطة البداية لنظام إدارة التكلفة هو تحليل الأنشطة التي تنطوي عليها عمليات الشركة (عنب، ٢٠١٨: ٧٣). إذ أشار (Popescu et al., 2011: 122) إلى أن تقنية تحليل سلسلة القيمة تصنف الأنشطة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، والتي تعمل على تحليل هذه الأنشطة والهدف من ذلك توفير معلومات إلى الإدارة لتحسين أداء الشركة وذلك بالنظر إلى القيمة المضافة لأنشطة سلسلة القيمة.

وأشار (Abbad et al., 2015: 149) إلى أن تقنية سلسلة القيمة توفر معلومات إلى الإدارة لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن من خلال التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

كما أشارت دراسة (Kirli et al., 2011: 319) إلى أن تقنية تحليل سلسلة القيمة تعد طريقة لتقييم الميزة التنافسية من خلال تحديد المزايا والعيوب الاستراتيجية للمجموعة الكاملة من الأنشطة، التي تعد الأنشطة اللوجستية جزءاً منها وتشكل العرض النهائي للمستخدم من خلال تنفيذ تكلفة سلسلة القيمة، التي من شأنها أن توفر المعلومات للإدارة عن تكاليف الأنشطة المختلفة مجتمعة.

وبينت دراسة (سرور، ٢٠١٦: ٢٥٦) بأن استخدام الشركة لتقنية تحليل سلسلة القيمة هو تحقيق لاستراتيجيتها في خفض تكاليف أنشطة الشركة ككل مع توفير المعلومات للإدارة التي تمكنها من أداء دورها على أكمل وجه واتخاذ القرارات الصائبة.

٢. **تقنية تحليل سلسلة القيمة وعلاقتها بإدارة التكاليف اللوجستية:** نتيجة ضغوط المنافسة المتزايدة في السوق العالمية، استجابت الشركات لهذه التطورات عن طريق استخدام مجموعة من استراتيجيات الأعمال التي تهدف إلى تعزيز قيمة الشركات وخفض تكاليف أنشطتها، من بين هذه الاستراتيجيات (Bhatnagar et al., 2009: 202) تقنية تحليل سلسلة القيمة التي تستخدم لتحليل أنشطة الشركة إلى أنشطة ذات أهمية استراتيجية وغير استراتيجية وفهم مدى تأثيرها على التكلفة والقيمة (اسماعيل وآخرون، ٢٠١٨: ٩٣).

أشارت دراسة (Soon et al., 2011: 506) إلى أن جميع الشركات مكونات عززت من مرونة التصنيع الخاصة بها من خلال شبكات التوريد واللوجستيات من أجل الاستجابة للزبائن وتحقيق فوائد ملموسة يمكن تحديد المرونة الأساسية لسلسلة القيمة من منظور الإمداد واللوجستيات حيث توفر مستويات مختلفة من استراتيجيات التكامل والتنفيذ والاستجابة للحجم وتنوع المنتجات.

وأشارت دراسة (عبدالجواد، ٢٠١٥: ٩٨-٩٩) إلى أنه لا بد من إدارة التكاليف اللوجستية في ظل استخدام التحليل الاستراتيجي للتكلفة الذي يتخذ من سلسلة القيمة أداة لتحديد سلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة وتخصيص التكاليف والأصول على الأنشطة التي تضيف قيمة، والعمل على التخفيض المستمر للتكلفة عن طريق إيجاد نوع من الرقابة المستمرة والمتابعة من قبل المسؤولين عن الأداء بقصد تحسين التكلفة، ويقصد بأبعاد إدارة التكلفة الأساليب الفنية والأدوات المتطورة التي يمكن أن تساهم في تعديل الذي طرأ على الفكر الإداري والسلوكي في ظل بيئة التصنيع الحديثة.

وأكد (Xiao, 2020: 789) بأنه على الشركات تحليل المدخلات والمخرجات فيما يخص الأنشطة اللوجستية لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتعزيز خفض التكاليف للمنشآت، إذ أصبح تحسين تكلفة اللوجستيات مجالاً مهماً لخفض التكاليف وزيادة الكفاءة وتحسين الجودة.

في حين تبين دراسة (Borgen et al., 1999: 1) أن التكامل اللوجستي العالي للشركات في سلسلة القيمة من المنتجين إلى البائعين بالتجزئة يخلق مزايا تنافسية ومن أجل تحقيق هذه المزايا، فإن التعاون والتنسيق في سلسلة القيمة أمرًا ضروريًا ويعد معيار النجاح، وضمان لسلسلة قيمة فعالة.

ومما سبق يتضح للباحثين أن استخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة تساعد في تخفيض التكلفة وإيجاد طرق لتحسين العوائد من سلسلة القيمة، ويساعد في رفع الأداء والتعرف على الفرص التي تسهم في تطوير الأنشطة اللوجستية وإدارة تكاليفها.

٣. **النموذج المقترح لتقنية تحليل سلسلة القيمة:** تشهد بيئة الأعمال الحديثة الكثير من التغيرات السريعة والمستمرة ومن أهمها الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية فضلاً عن اشتداد المنافسة بين الشركات مما يشكل تحدياً كبيراً لها يتطلب استجابة سريعة له عبر اتباع مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات التي من شأنها التركيز على تخفيض تكاليف المنتجات وتحسين جودتها، حيث يقدم الباحثين نموذجاً مقترحاً لتحليل سلسلة القيمة يساعد إدارة الشركة من خلال المعلومات التي يقدمها لإدارة التكاليف اللوجستية التي تدعم عمليات تخفيض التكاليف في الشركة يتكون هذا النموذج من ثلاث خطوات كما يأتي:

أ. **تحديد الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة:** تقوم تقنية تحليل سلسلة القيمة على تحليل أنشطة سلسلة القيمة سواء كانت تلك الأنشطة رئيسية أو أنشطة داعمة ومن خلال هذا البحث سنأخذ الأنشطة الرئيسية فقط كما في الجدول (١) الآتي:

الجدول (١): الأنشطة الرئيسية لتقنية سلسلة القيمة

ت	الأنشطة	أحداث الأنشطة
١	الإمدادات الداخلية	استلام المواد الأولية، وتخزينها، وتوزيع المواد الأولية على المنتج
٢	العمليات التشغيلية	التصنيع، والتطوير، والاتصالات، والمناولة، والتعبئة والتغليف
٣	الإمدادات الخارجية	شحن المنتجات، وتوزيعها للوكلاء
٤	التسويق	الدعاية والاعلان، والترويج
٥	الخدمات	خدمات ما بعد البيع، والتوزيع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على (De Souza et al., 2013: 17).

ب. **تحديد الأنشطة اللوجستية والأحداث المتعلقة بها:** لكفاءة أداء هذه الأنشطة تأثير مهم على التكاليف الإجمالية للمنتجات، ومن هنا تعتبر التكاليف اللوجستية أحد أهم مقاييس كفاءة أداء الوظائف اللوجستية ويعد تحليل التكاليف اللوجستية هو أساس إدارة الأنشطة اللوجستية، إذ يمكن توضيح هذه الأنشطة بالجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢): الأنشطة اللوجستية وأحداثها

ت	الأنشطة اللوجستية	أحداث الأنشطة اللوجستية
١	النقل	نقل الإنتاج التام، ونقل الموظفين
٢	التخزين	تخزين المواد الأولية، وتخزين الإنتاج التام
٣	المناولة	مناولة المواد الأولية، ومناولة الإنتاج التام
٤	الاتصالات	تحويل المكالمات، صيانة الكابينات
٥	التعبئة والتغليف	تعبئة وتغليف (الحبوب، الشراب، المراهم، الكباسيل، والمعلقات)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Stepień et al., 2016: 491).

تعد الأنشطة اللوجستية في الشركات عاملاً من العوامل العديدة التي تولد التكاليف وتسهم بشكل كبير في المركز المالي للشركة وإن التكلفة دائماً ما تكون مصاحبة للأنشطة.

ج. **هيكل النموذج المقترح:** بعد أن تم تحديد الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة والأنشطة اللوجستية يتم

بناء النموذج المقترح وذلك بالاعتماد على الفقرتين أعلاه، كما في الجدول (٣) الآتي:

الجدول (٣): الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة والأنشطة اللوجستية التي تقع ضمنها

ت	الأنشطة الرئيسية للشركة	الأنشطة اللوجستية الواقعة ضمنها
١	الإمدادات الداخلية	التخزين، مناولة المواد
٢	العمليات التشغيلية	الاتصالات، والمناولة، والتعبئة والتغليف
٣	الإمدادات الخارجية	النقل
٤	التسويق	النقل
٥	الخدمات	الاتصالات

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الفقرتين (أ، ب).

النموذج الموضح في الجدول (٣) يمثل نموذج لتحليل سلسلة القيمة يتم استخدامه خلال فترة زمنية معينة في الشركة للمساعدة في دعم إدارة الشركة بالمعلومات المتعلقة بإدارة التكاليف اللوجستية وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن ثم تمكين الشركة من تدعيم عمليات تخفيض التكلفة.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

يتمثل الجانب التطبيقي للبحث بدراسة حالة في الشركات الصناعية العراقية متمثلة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء (بالاعتماد على بيانات عام ٢٠١٨) من أجل اختبار وتطبيق النموذج المقترح من قبل الباحثين لتقنية تحليل سلسلة القيمة واستخدامها في عمليات تخفيض التكلفة اللوجستية وتحسين الأداء كما يأتي:

أولاً. الخطوة الأولى: تتمثل الخطوة الأولى من الخطوات التي تظهر دور تحليل سلسلة القيمة في إدارة التكاليف اللوجستية بجمع البيانات الخاصة بالتكاليف الإجمالية السنوية للأنشطة اللوجستية، إذ تم الحصول على هذه البيانات من خلال إجراء الزيارات الدورية والمقابلات الشخصية مع مدير التكلفة في الشركة^(١)، وتمثل هذه البيانات تكاليف الأنشطة اللوجستية الخاصة بالشركة لعام ٢٠١٨ ويبين الجدول الآتي التكاليف الإجمالية السنوية للأنشطة اللوجستية.

الجدول (٤): التكاليف الإجمالية السنوية للأنشطة اللوجستية.

نشاط النقل	نشاط التخزين	نشاط الاتصالات	نشاط المناولة	نشاط التعبئة والتغليف
٢٣٦٦٨٨٠٠٠	٢١٧٨٨٨٢٥٠٠٠	٢٩٠٨٦٠٠٠	١١٠٠٠٠٠٠٠	١١٩١٥٧٣٦٠٠٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات المقدمة من الشركة محل البحث يتضح من الجدول (٤) ارتفاع تكاليف نشاط التخزين ونشاط التعبئة والتغليف مقارنة بالأنشطة الأخرى، إذ تتألف تكاليف كل نشاط من مواد، واجور، ومصاري ف أخرى.

ثانياً. الخطوة الثانية: أما الخطوة الثانية فتتمثل بإيجاد معدل تكلفة العامل الواحد السنوية من الأنشطة وذلك بقسمة التكاليف السنوية لكل نشاط على عدد العاملين في ذلك النشاط، إذ يوضح الجدول (٥) الآتي معدل تكلفة العامل السنوية لكل نشاط.

الجدول (٥): معدل تكلفة العامل السنوية لكل نشاط

النقل	التخزين	الاتصالات	المناولة	التعبئة والتغليف
٢٣٦٦٨٨٠٠٠	٢١٧٨٨٨٢٥٠٠٠	٢٩٠٨٦٠٠٠	١١٠٠٠٠٠٠٠	١١٩١٥٧٣٦٠٠٠
٣٩	١٩٠	٥	١٦	٢٤٥
٦٠٦٨٩٢٣	١١٤٦٧٨٠٢٦	٥٨١٧٢٠٠	٦٨٧٥٠٠٠	٤٨٦٣٥٦٥٧

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات المقدمة من الشركة.

علماً أن عدد العاملين تم الحصول عليها من خلال إجراء المقابلة الشخصية مع مدير قسم التخطيط والمتابعة^(٢).

(١) مدير حسابات الكلفة/رحيم خلف سلوم.

(٢) مدير قسم التخطيط والمتابعة/أ. زياد هلال حميد.

ثالثاً. الخطوة الثالثة: تتمثل الخطوة الثالثة بإيجاد التكاليف التي تضيف قيمة داخل كل نشاط من الأنشطة اللوجستية عن طريق ضرب معدل تكلفة العامل الواحد السنوية في عدد العاملين الذين لا يمكن التخلي عنهم داخل كل نشاط من الأنشطة اللوجستية وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع المختصين، إذ يوضح الجدول (٦) الآتي التكاليف الضرورية والتي لا يمكن التخلي عنها. الجدول (٦): التكاليف الضرورية التي لا يمكن التخلي عنها والتي تضيف قيمة

التعبئة والتغليف	المناولة	الاتصالات	التخزين	النقل	معدل التكلفة
٤٨٦٣٥٦٥٧	٦٨٧٥٠٠٠	٥٨١٧٢٠٠	١١٤٦٧٨٠٢٦	٦٠٦٨٩٢٣	
٢١٥	١٤	٥	١٣٠	٢٦	عدد العاملين الضروريين
١٠٤٥٦٦٦٢٥٥	٩٦٢٥٠٠٠٠	٢٩٠٨٦٠٠٠	١٤٩٠٨١٤٣٣٨٠	١٥٧٧٩١٩٩٨	تكاليف لا يمكن التخلي عنها

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات المقدمة من الشركة. ويمكن إيجاد التكاليف التي لا تضيف قيمة داخل كل نشاط عن طريق ضرب معدل تكلفة العامل الواحد السنوية في عدد العاملين الذين لا يمكن التخلي عنهم داخل كل نشاط، إذ يوضح الجدول الآتي التكاليف غير الضرورية والتي يمكن التخلي عنها داخل كل نشاط. الجدول (٧): التكاليف غير الضرورية التي يمكن التخلي عنها ولا تضيف قيمة

التعبئة والتغليف	المناولة	الاتصالات	التخزين	النقل	معدل التكلفة
٤٨٦٣٥٦٥٧	٦٨٧٥٠٠٠	٥٨١٧٢٠٠	١١٤٦٧٨٠٢٦	٦٠٦٨٩٢٣	
٣٠	٢	٠	٦٠	١٣	عدد العاملين الضروريين
١٤٥٩٠٦٩٧١٠	١٣٧٥٠٠٠٠	٠	٦٨٨٠٦٨١٥٦٠	٧٨٨٩٥٩٩٩	تكاليف يمكن التخلي عنها

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات المقدمة من الشركة. يتضح من الجدول (٦، ٧) يمكن الوصول إلى نسبة التكاليف التي لا يمكن التخلي عنها ونسبة التكاليف التي يمكن التخلي عنها عن طريق قسمة التكاليف التي تضيف قيمة، أو التكاليف التي لا تضيف قيمة على التكاليف الكلية للأنشطة اللوجستية والجدول (٨) الآتي يوضح نسبة التكاليف التي تضيف قيمة للشركة والتكاليف التي لا تضيف قيمة للشركة. الجدول (٨): نسبة التكاليف التي تضيف قيمة ونسبة التكاليف التي لا تضيف قيمة

ت	نشاط النقل	نشاط التخزين	نشاط الاتصالات	نشاط المناولة	نشاط التعبئة والتغليف
	تضيف	لا تضيف	تضيف	لا تضيف	تضيف
	تضيف	لا تضيف	تضيف	لا تضيف	لا تضيف
١	%٦٧	%٣٣	%٦٨	%٣٢	%١٠٠
	%١٢	%٨٨	%٠	%٨٨	%١٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات في الجدولين (٦، ٧). يتضح من الجدول (٨) ان نسبة التكاليف التي تضيف قيمة في الأنشطة اللوجستية تفوق نسبة التكاليف التي لا تضيف قيمة، وعليه فان المنشأة عليها استغلال التكاليف التي لا تضيف قيمة في أنشطة أخرى أو فتح خطوط انتاج جديدة تساعد في استغلال هذه التكاليف، وبذلك فإن تقنية تحليل سلسلة القيمة توفر معلومات للإدارة حول تكاليف الأنشطة اللوجستية ومساعدتها في اتخاذ قرارات صائبة تصب في مصلحة المنشأة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تعد تقنية تحليل سلسلة القيمة من التقنيات المحاسبية الإدارية المهمة التي تستخدم في قياس أنشطة الشركة من أجل توفير المعلومات الاقتصادية لإدارة الشركة.
٢. تعد تقنية تحليل سلسلة القيمة من التقنيات المهمة لإدارة التكاليف اللوجستية لغرض تخفيض تكاليف هذه الأنشطة وتوفير المعلومات عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة والأنشطة التي تضيف قيمة.
٣. يعد تحليل سلسلة القيمة مصدراً رئيساً لتوفير المعلومات الاقتصادية يساعد إدارة الشركة على تخفيض تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
٤. تبين أن إدارة الأنشطة اللوجستية بشكل فعال وباستخدام أساليب إدارية حديثة تؤدي إلى تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجستية.
٥. بلغت تكاليف الأنشطة التي لا يمكن التخلي عنها ١٥٧٧٩١٩٩٨ تمثل تكاليف أنشطة النقل، ١٤٩٠٨١٤٣٣٨٠ تمثل تكاليف التخزين، ٢٩٠٨٦٠٠٠ تمثل تكاليف الاتصالات، ٩٦٢٥٠٠٠٠ تمثل تكاليف المناولة، ١٠٤٥٦٦٦٢٥٥ تمثل تكاليف التعبئة والتغليف، أما التكاليف التي يمكن التخلي عنها بلغت تكاليف نشاط النقل ٧٨٨٩٥٩٩٩، ٦٨٨٠٦٨١٥٦٠ تمثل نشاط التخزين، ١٣٧٥٠٠٠٠ تمثل نشاط المناولة، ١٤٥٩٠٦٩٧١٠ تمثل نشاط التعبئة والتغليف، وهذه المعلومات من شأنها توجيه إدارة الشركة لاتخاذ قرارات أكثر دقة في سبيل تخفيض التكاليف أو إلغاء العمليات والنشاطات التي لا تضيف قيمة.

ثانياً. التوصيات:

١. يوصي الباحثين بتطبيق تقنية تحليل سلسلة القيمة في المنشأة نظراً لما توفره من معلومات تساعد في تخفيض التكاليف.
٢. يوصي الباحثين بتطبيق تقنية تحليل سلسلة القيمة في المنشأة نظراً لما توفره من معلومات تساعد في اتخاذ قرارات إدارية تساعد في تحديد الأنشطة اللوجستية التي لا تضيف قيمة.
٣. يوصي بالباحثين الاهتمام بالتكاليف اللوجستية لما لها من تأثير على ربحية المنشأة وعلى استمرار المنشأة وبقائها ضمن دائرة المنافسة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل الجامعية:

١. عبدالحميد، سالي عبدالباسط، (٢٠٢٠)، دور التكامل بين نظام التكلفة على أساس النشاط ونظرية القيود في إدارة تكاليف سلاسل التوريد بالتطبيق على الأنشطة اللوجستية في البيئة المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
٢. مدني، إكرام عباس، (٢٠١٦)، تكاليف الأنشطة اللوجستية ودورها في تحديد أسعار المنتجات الصناعية: دراسة ميدانية على شركات الاسمنت بولاية نهر النيل، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان.

ب. الدوريات العلمية:

١. اسماعيل، عصام عبدالمنعم؛ عامر، هالة محمد، (٢٠١٨)، دور تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكاليف الأنشطة الإنتاجية من منظور استراتيجي، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، مجلد ٣٤، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

٢. الحاج، موسى مصطفى؛ علي، الطاهر احمد، (٢٠١٦)، أثر ابعاد الادارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة بنك النيل الازرق المشرق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٢، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٣. درويش، حنان محمد، (٢٠١٦)، إطار مقترح لقياس اتجاهات محاسب التكاليف نحو أثر العلاقة التكاملية بين بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة على دعم القدرة التنافسية في الشركات المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٦، العدد ١، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر.
٤. سرور، منال جبار؛ صالح، مهدي هادي، (٢٠١٦)، سلسلة القيمة كأحد أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية بهدف التخفيض، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٥. الشعباني، صالح ابراهيم؛ الحديدي، هشام عمر، (٢٠١٠)، استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٢، العدد ٩٧، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٦. شلبي، الشربيني عبدالمعبود، (٢٠١٧)، نموذج مقترح لدور الانشطة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٨، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
٧. عبد الجواد، عمر عبدالعليم، (٢٠١٥)، دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مصنع اسمنت في ليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٦، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
٨. العناني، عبدالسلام محمد، (٢٠١٥)، مفهوم سلسلة القيمة كأداة لبناء إطار متكامل بين مدخل نظرية القيود وتكاليف دورة حياة المنتج لتعظيم الأرباح في الشركات الصناعية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٦، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
٩. عنب، أماني نبيل، (٢٠١٨)، دراسة تحليلية للعلاقة بين تحليل سلسلة القيمة ومنهج سنه سيجما كمدخل لترشيد التكلفة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ٢، العدد ١، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
١٠. المتبوتي، محمد احمد؛ حنظل، قاسم احمد؛ صالح، شوكت خالد، (٢٠٢٠)، دور أنشطة اللوجستيك في تعزيز استراتيجية التميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية دياي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق.
١١. يوسف، نسرين محمد، (٢٠٢١)، أثر الإفصاح عن معلومات إعادة تكامل سلسلة القيمة في فترات الأزمات وما بعدها على سلوك المستثمرين ودقة تنبؤات المحللين الماليين: دراسة تجريبية مقارنة، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد ٥، العدد ١، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Thesis

1. Naude, Micheline Juliana, (2009), Supply Chain Management Problems Experienced by South African Automotive Component Manufacturers, Doctoral dissertation, University of South Africa.

B. Periodicals

1. Abbadi, N. A. S. H. M., & Al-Halabi, N. B., (2015), The Impact of Applying Cost Management Tools in Cost Reduction in Service Companies, *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.8. pp. 149-157.
2. Bhatnagar, R., & Teo, C. C., (2009), Role of Logistics in Enhancing Competitive Advantage: A value Chain Framework for Global Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.39 No.3. pp. 202-226.
3. Borgen, E., Dreyer, H., Hynne, H., & Schea, K. O., (1999), Integrated Logistics and Value Chain Management (A new Model Approach to Value Chains). In *Int. Conf Paper. The foundation for Scientific and Industrial Research at the Norwegian Institute of Technology*.
4. de Souza, C. D. R., & Márcio De Almeida, D. A., (2013), Value Chain Analysis Applied to the Scrap tire reverse logistics Chain: An Applied Study of Co-processing in the cement industry. *Resources, Conservation and Recycling, Journal of Accounting and Economics*, Vol 78, pp.15-25.
5. Gu, Y., & Dong, S., (2016), Logistics Cost Management from the Supply Chain Perspective. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 9, No. 3, pp.229-232.
6. Karosekali, A. F., & Santoso, S., (2019), Analysis of Logistics Cost of the Maritime (Case of Tanjung Priok Port), *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol. 4, No. 9, pp. 250-261.
7. Kirli, M., & Gümüş, H., (2011), The Implementation of Strategic Management Accounting Based on Value Chain Analysis: Value Chain Accounting. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol.3, No. 1, pp.307-321.
8. Koh, C. E., Prybutok, V. R., & Lee, S., (2007), A Value Chain Perspective of Internet Practices, e-readiness and Organizational Performance: A Comparison of US and South Korean firms *Industrial Management & Data Systems*, Emerald Group Publishing Limited, An International Journal, Vol. 107 No. 4, pp. 519-536.
9. Özpeynirci, R., Duman, H., & Arsu, T., (2012), Logistic Cost Management in Enterprises: The Example of Karaman, Aksaray and Kayseri Provinces, *Asian Economic and Financial Review*, 2 (8), pp. 1026-1050.
10. Pešić-Tomić, V., & Andrijašević, M., (2014), Cost Management in the Internal Value Chain of Integrated Application of Activity Based Costing, Kaizen Concept and Target Costing. *Megatrend Revija*, Vol. 11, No. 4, pp. 365-380.
11. Popescu, M., & Dascalu, A., (2011), Value Chain Analysis in Quality Management Context. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Journal Economic Sciences. Series*, Vol.4, No. 2, pp.121-128.
12. Rieple, A., & Singh, R., (2010), A Value Chain Analysis of the Organic Cotton Industry: The Case of UK Retailers and Indian Suppliers, *Journal Ecological Economics*, Vol. 69, No. 11, pp. 2292-2302.
13. Santoso, S., (2020), An Uplifted Over Logistics Costs Efficiency by the Hub and Spoke System at Cikarang Dry Port, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol. 5, Issue 7. pp. 123-132.

14. Soon, Q. H., & Udin, Z. M., (2011), Supply Chain Management from the Perspective of Value Chain Flexibility: An Exploratory Study, *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 22 No. 4, pp. 506-526.
15. Stępień, M., Łęgowik-Świącik, S., Skibińska, W., & Turek, I., (2016), Identification and Measurement of Logistics Cost Parameters in the Company. *Transportation Research Procedia, Journal of Accounting and Economics*, Vol.1616, 490-497.
16. WBCSD: World Business Council for Sustainable Development, (2011), Collaboration, innovation, transformation: Ideas and Inspiration to Accelerate Sustainable Growth-A Value Chain Approach, pp.3-5.
17. Xiao, G., (2020), An Input-Output Based Analysis of Cost Reduction and Efficiency Improvement of Strategies in Transportation Logistics Industry, *journal Asce library*, In ICTE 2019 (pp. 789-795). Reston, VA: American Society of Civil Engineers.
18. Xiong, G., & Zhou, M., (2011), Study About the Model of Business Production Logistic and Optimizing. In *Advances in Computer Science and Education Applications* (pp. 519-526). Springer, Berlin, Heidelberg.