

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تسعى منشآت الأعمال في بيئة التصنيع الحديثة إلى توفير احتياجات عملائها والتواجد محليا وعالميا وتحقيق مزايا تنافسية (Competitive Advantage) وذلك بتخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى الجودة المناسب. ونظرا لأن نظم التكاليف التقليدية في المنشآت المتطورة تقنيا أصبحت غير مناسبة كونها لم تعد ذات فائدة كبيرة لمتخذي القرارات وذلك لعدم دقة المعلومات المقدمة و التي أدت إلى حدوث تشويهاً في تحديد تكلفة المنتج وبالتالي القرارات المبنية عليه ومن أهمها قرار التسعير، وذلك بسبب تركيزها على تحميل التكاليف الغير مباشرة على مراكز التكلفة ووحدات الإنتاج بطرق ومقاييس غير منطقية ترتبط بالحجم مثل تكلفة العمل المباشر أو ساعات تشغيل الآلات أو ساعات العمل المباشر، على الرغم من عدم وجود علاقة سببية واضحة بين هذه المقاييس من ناحية وبين المستخدم من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>.

وقد أدت الأخطاء المتزايدة في أدوات التكاليف التقليدية إلى ظهور نماذج تكاليف حديثة تقدم معلومات ذات فوائد جوهرية للإدارة عند صنع القرارات التخطيطية والرقابية وتخفيض التكاليف إلى المستوى الأمثل والتوجه إلى أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ومن أهم هذه الأدوات تحليل سلسلة القيمة (VCA) Value chain Analysis حيث استعانته به العديد من أنظمة التكاليف الحديثة مثل نظام التكلفة المستهدفة Cost Target Cost (TC) ونظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) Activity Based Costing ونظم

---

(1) عدنان بن عبد الله الملحم، نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) دراسة تحليلية وتطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد السادس، العدد الثاني (2002م): 88، 89.

الإدارة الحديثة مثل الإنتاج بالوقت المحدد (Time Just In Time (JIT)، حيث تعتمد هذه الأنظمة على معرفة الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة خلال دورة حياة المنتج ليتم التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة لتخفيض التكلفة دون التأثير سلبا على جودة الإنتاج وذلك عن طريق استخدام تحليل سلسلة القيمة.

## 1-1 مشكلة البحث:

تسعى المنشآت الحديثة في عصرنا الحالي وخاصة الشركات الصناعية الحصول على خارطة شاملة عن أنشطة وتكلفة المنتج التي تقوم بإنتاجه منذ مرحلة التصميم والتخطيط ومن ثم مرحلة الإنتاج ومرحلة ما بعد الإنتاج أي خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج كما أن أنظمة التكاليف التقليدية لم تعد تشبع حاجة الإدارة في متابعة الخطط الإستراتيجية وتدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية خصوصا في مجالات تخفيض التكلفة.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث في دراسة وتحليل استخدام تحليل سلسلة القيمة في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الخاصة بتخفيض التكلفة والمحافظة على الجودة المطلوبة وفي كيفية دعم وزيادة الميزة التنافسية في السوق.

## 1-2 أهداف البحث:

▪ يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في توضيح أهمية استخدام تحليل سلسلة القيمة من الناحية النظرية والتطبيقية في تخفيض التكلفة مع الحفاظ على الجودة والمساعدة على التطوير المستمر لإرضاء العملاء والبقاء داخل دائرة المنافسة بشكل قوي. ويمكن تحقيق هدف البحث من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- توضيح مفهوم تحليل سلسلة القيمة.

- إيضاح أهمية تحليل سلسلة القيمة خلال دورة حياة المنتج لاتخاذ القرارات السليمة لتخفيض التكلفة.
- إظهار الفرق بين مفهوم هندسة القيمة وتحليل سلسلة القيمة.
- بيان مدى إمكانية استخدام وتطبيق النموذج من قبل الشركات الصناعية السعودية في مدينة جدة.

### 1-3 أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة خلال دورة حياة المنتج وذلك لإبراز مجالات تخفيض التكلفة وتحسين الجودة والحصول على ميزة تنافسية لتدعيم استراتيجية التطوير المستمر.
- السعي نحو تحقيق التكلفة المستهدفة وذلك من خلال التخلص من الأنشطة والتكاليف التي لا تضيف قيمة في العملية الإنتاجية.
- تقديم معلومات جوهرية للإدارة تتمثل في توفير بيانات عن الأنشطة والتكاليف خلال دورة حياة المنتج ملائمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- لفت الانتباه نحو الفائدة التي سوف تعود على الشركات الصناعية السعودية نتيجة تطبيق تحليل سلسلة القيمة في رفع الكفاءة الإنتاجية ودعم قدرتها التنافسية.

### 1-4 تساؤلات البحث:

حاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

س1: ما أهم أهداف نظم التكاليف المطبقة في الشركات الصناعية السعودية؟

س2: ما هي أهم أساليب محاسبة التكاليف المتبعة في الشركات الصناعية السعودية الأساليب التقليدية

أم الحديثة؟

س3: هل تقتصر عملية تخفيض التكلفة في الشركات الصناعية السعودية على مرحلة الإنتاج فقط؟

س4: هل يتم تطبيق تحليل سلسلة القيمة في الشركات الصناعية السعودية وما هي أهم الأهداف

المرجو تحقيقها من تطبيق التحليل؟

س5: ما هي العوامل التي تحفز الشركات الصناعية السعودية في تطبيق تحليل سلسلة القيمة؟

س6: أين يتم الاهتمام بتخفيض التكلفة في سلسلة القيمة؟

- بداية السلسلة.

- منتصف السلسلة.

- نهاية السلسلة.

## 1-5 منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث التي سبق ذكرها، اعتمد البحث على المنهجين التاليين:

1- المنهج الأول: المنهج الوصفي (الوثائقي) حيث تم الاعتماد على البحوث والدراسات والتقارير

والرسائل العلمية وجميع ما أمكن توافره من مراجع عربية وأجنبية مرتبطة بشكل وثيق بموضوع البحث.

2- المنهج الثاني: المنهج الوصفي (التحليلي) حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة استبيان التي تم توزيعها على الشركات الصناعية وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة واستخدام النتائج لغرض الإجابة على تساؤلات البحث.

### 1-6 خطة البحث:

تماشياً مع أهداف البحث والمنهج الذي تم إيضاحه سابقاً سوف يتم تقسيم خطة الدراسة إلى ثلاث أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: الدراسة النظرية: حيث تناولت الباحثة مفهوم سلسلة القيمة وتوضيح تحليل سلسلة القيمة، وبيان أهمية التحليل في تخفيض التكلفة والحفاظ على الجودة وإيجاد ميزة تنافسية مع بيان أهم الأساليب المساعدة في زيادة فعالية تحليل سلسلة القيمة والتي تشمل هندسة القيمة (Value Engineering)، سلسلة التوريد (Supply Chain).

الجزء الثاني: الدراسة الميدانية: حيث تم في هذا الجزء إعداد قائمة الاستبيان وتوزيعها على الشركات الصناعية في مدينة جدة لغرض معرفة مدى تطبيق تحليل سلسلة القيمة في الواقع العملي.

الجزء الثالث: النتائج والتوصيات: وقد تناول خلاصة البحث بالإضافة إلى التوصيات التي تم استخلاصها من نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

### 1-7 حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1- اقتصرت الدراسة الميدانية على الشركات الصناعية في مدينة جدة فقط كونها من أكبر المدن

الصناعية المهمة في المملكة العربية السعودية.

2- ركزت الدراسة على دور تحليل سلسلة القيمة في مجال تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة

القدرة التنافسية.

### 1-8 عينة البحث:

قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على قطاع الشركات الصناعية السعودية في محافظة جدة وذلك بالاستعانة بدليل الصناعات السعودية الصادر من الغرفة التجارية الصناعية في محافظة جدة، وقد تم اختبار قطاعات عينة الدراسة من القطاعات الكبيرة ومنها:

الأغذية والمشروبات، المنتجات المعدنية، النسيج، الصناعات الكيماوية، صناعة المقاولات (التشييد والبناء) وقد تم الإشارة إلى قطاعات الصناعة صغيرة الحجم بالصناعات الأخرى.

### 1-9 الدراسات السابقة:

#### 1-9-1 دراسة (Shank & Govindarajan) 1992م<sup>(2)</sup>:

ركزت هذه الدراسة على أن تحليل سلسلة القيمة يمثل الأداة الرئيسية في الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وذلك بالتطبيق على شركة Northan للتغليف. وقد أشار الباحثان إلى أن تحليل سلسلة القيمة يشمل مجموعة الأنشطة المضيفة للقيمة والتي تبدأ من موردي المواد الخام وتنتهي عند الوصول للعميل. ويتم قياس ربح المنظمة بمقدار الفرق بين مخرجات الأنشطة التي تضيف قيمة وتكلفة أدائها، كما يرتبط تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بقدرة المنظمة على القيام بأداء الأنشطة التي تضيف قيمة بتكلفة أقل مع أداء الأنشطة.

---

(2) John K. Shank and Vijay Govindarajan , Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective, Journal of Management Accounting Research, vol.4, Fall(1992): 180-198.

و ذكرت الدراسة أن تحليل سلسلة القيمة ساعد على اكتشاف وتحديد محركات التكلفة (Cost Drivers)

في الأنشطة التي تضيف قيمة والتي تعتبر مصدر أساسي لتخفيض التكلفة في الحاضر والمستقبل. كما

أوضح الباحثان وجود فرق جوهري بين مفهوم تحليل سلسلة القيمة والقيمة المضافة (Value Added).

### 1-9-2 دراسة (Normann & Ramirez) 1993م<sup>(3)</sup>:

هدفت الدراسة إلى كيفية خلق قيمة مضافة في أنشطة سلسلة القيمة وإيجاد الفرص المتاحة لتحقيق

قيمة مضافة للعملاء وذلك من خلال دراسة شركة IKEA التي ازدهرت لتصبح أكبر شركة في العالم

لمتاجر التجزئة والأثاث المنزلي بالإضافة إلى الصيدليات الدانمركية والشركات العامة الفرنسية التي

تديرها شركات خاصة. وقد توصل الباحثان أن تحليل سلسلة القيمة يمكن إدارة الشركة من الاستغناء عن

الأنشطة الغير ضرورية والتي لا تضيف قيمة دون أن تؤثر على طريقة الإنتاج أو جودة المنتج وقيمتها

من وجهة نظر العميل، كما يمكن تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة.

### 1-9-3 دراسة (نبيل محمد مرسى) 1997م<sup>(4)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق تحليل سلسلة القيمة على إحدى شركات قطاع الأعمال العام وذلك

لمحاولة تحسين الموقف التكاليفي للشركة، وقد استخدم الباحث بيانات فعلية لإحدى شركات تصنيع

الأدوية. وحاولت هذه الدراسة تطبيق تحليل سلسلة القيمة من خلال برنامج عمل متكامل يحتوي على

خمس مراحل رئيسية لتحليل التكاليف وتم إعادة توزيع الأنشطة المختلفة داخل الشركة وفقا للإطار

---

(3) Richard Normann and Rafael Ramirez, From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, Harvard Business Review, vol.71,(1993):65-77.

(4) نبيل محمد مرسى، تحليل هيكل التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية (حالة تطبيقية لنموذج سلسلة القيمة)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد الرابع والثلاثون، العدد 2 (1997م): 303-348.

والتصنيف المقدم لتحليل سلسلة القيمة لكل من أنشطة القيمة الأساسية والأنشطة الداعمة.

كما اهتمت الدراسة بمفهوم محركات التكلفة (Cost Drivers) بدافع إبداء مقترحات وإستراتيجيات لمساعدة الإدارة على تخفيض التكلفة.

وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق تحليل سلسلة القيمة على شركات قطاع الأعمال العام وأيضاً الاستفادة منه في تحليل التكاليف لأغراض إستراتيجية ولأغراض صنع القرار الإداري، كما أظهرت الدراسة أهمية التركيز والاهتمام على عدد من الأنشطة الرئيسية داخل سلسلة القيمة والعمل على تخفيض تكاليفها من خلال فرق عمل مدربة.

#### 1-9-4 دراسة (محمد مصطفى الجبالي) 1998م<sup>(5)</sup>:

بحثت الدراسة في كيفية إيجاد نموذج لتخفيض التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي تحليل القيمة وهندسة القيمة وكان هدف الدراسة محاولة تدعيم خفض التكلفة في بيئة المشروعات المتطورة تكنولوجيا وذلك باستخدام مدخلي تحليل القيمة وهندسة القيمة وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- يوجد اختلاف ظاهر بين مدخل تحليل القيمة وهندسة القيمة، مؤداه أن الأخير يكون هاماً في مرحلة التصميم، بينما الأول يلزم قبل مرحلة بدء تنفيذ التصميمات المقترحة إلا أن التجربة اليابانية قد أثبتت أهمية تواجدهما معاً.

ب- باستثناء الاختلاف السابق ، فهناك نقاط اتفاق عديدة فيما بين المدخلين السابقين، من حيث التوافق في الهدف والإجراءات الخاصة بكل منهما ، ووجود تكامل بينهما في الوصول إلى استراتيجيات متكاملة لإحداث التخفيض. وقد لاحظ الباحث أن مدخل هندسة القيمة لا يعتبر كافياً

---

(5) محمد مصطفى الجبالي، نموذج مقترح لتخفيض التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي تحليل القيمة وهندسة القيمة، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد الثاني، العدد الأول (1998م): 1-64.



لإحداث تخفيض في التكلفة، نظرا لان تحليل القيمة يهدف إلى التخلص من الأنشطة غير الضرورية، مما يعتبر هاما، ولا يقل أهميته عن هندسة القيمة.

ج- تبين وجود حالة مفترضة من التفاوض في مراحل التطبيق المختلفة لكلا المدخلين. فينبغي الاهتمام مفهوم هندسة القيمة بمرحلة التصميم نجد أن مفهوم تحليل القيمة يهتم بمرحلة التنفيذ، الأمر الذي يظهر حالة من التفاوض بين الخلايا القائمة بالتصميم وتلك القائمة على التنفيذ، بهدف الوصول إلى رقم تكلفة يناسب طبيعة كل من الخلايا السابقة، الأمر الذي يتطلب الحرص عند استخدامها بهدف تخفيض التكلفة.

#### 1-9-5 دراسة (Charles & Qystein) 1998م<sup>(6)</sup>:

ركزت الدراسة على كيفية خلق القيمة لتحقيق ميزة تنافسية وباعتبار أن تعريف الإستراتيجية هي فن خلق القيمة وذلك في إطار تحليل سلسلة القيمة واعتبارها إحدى أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وقد تم إعادة ترتيب القيم المتوقعة من خلال الدراسة لتحقيق مستويات مرتفعة للمنافسة والتي تركز على ثلاثة عناصر وهي: القيم المتولدة والتكنولوجيا والمنطق.

#### 1-9-6 دراسة (عطيّات محمد عميش) 1999م<sup>(7)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام نموذج Porter التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن سلسلة القيمة التي قدمها Porter لتحليل نواحي الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة أداة يحتاجها واضعو السياسة لتشخيص

---

(6) Charles B. Stabell and Oystein D. Fjeldstad, Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, & Networks, *Strategic Management Journal*, vol. 19, (1998): 413-437.

(7) عطيات محمد عميش، استخدام نموذج بورتير التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع التجزئة، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السادس عشر، (1999 م): 301-331.

وتعزيز الميزة التنافسية حيث تركز سلسلة القيمة على أنشطة المنظمة الرئيسية والمساعدة ومحاولة إضافة قيمة مضافة للعميل وذلك لزيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

#### 1-9-7 دراسة (Cjanie & Nen-chen) 2002م<sup>(8)</sup>:

بحثت هذه الدراسة تحليل التكلفة باستخدام سلسلة القيمة وقد تم توفير الأدلة على أساس بيانات تم جمعها من 65 شركة في الولايات المتحدة و34 شركة في مدينة هونغ كونغ وقد أوضحت الدراسة أنه بالرغم من تعدد الأساليب الإدارية من حيث التكلفة إلا أن الشركات الصناعية بدأت تعترف بفوائد سلسلة القيمة في تحليل التكاليف وتعزيز الوضع التنافسي للشركة وكذلك كشفت الدراسة عن وجود اختلاف في النظم من حيث التكلفة للشركات في هاتين المنطقتين في إطار سلسلة القيمة حيث استثمرت شركات التصنيع في الولايات المتحدة المزيد من مواردها في الأنشطة التمهيديّة في سلسلة القيمة وذلك خلافا لما يحدث في شركات التصنيع في هونغ كونغ والتي تركز بدرجة كبيرة على الأنشطة في نهاية السلسلة. وفي نهاية الدراسة أوصى الباحثان مختلف الشركات بالاهتمام بتحليل تكاليف سلسلة القيمة ومن الضروري أن يكون اهتمام بجميع أنشطة سلسلة القيمة بدلا من التركيز على أنشطة معينة دون أخرى لأن هذا النهج سوف يساعد الإدارة على نحو أفضل في تخصيص الموارد المحدودة فمن الضروري للشركات الاستفادة من تحليل سلسلة القيمة لاكتساب مزايا تنافسية كما أن التحليل الفعال لسلسلة القيمة المضافة من شأنه أن يساعد الإدارة في البت في العديد من القرارات مثل:

• مزج المنتجات.

• اختيار بدائل الإنتاج.

• تحديد الأسعار

---

(8) C. Janie Chang and Nen-Chen Richard Hwan, The Effects of Country and Industry on Implementing Value Chain Cost Analysis, The International Journal of Accounting, Vol. 37, Issue 1, (2002): 123-140.

• اختيار قنوات التوزيع.

• توفير خدمات تعزز رضا العملاء.

### 1-9-8 دراسة (Andrw et al) 2007م<sup>(9)</sup>:

هدفت الدراسة إلى تطبيق تحليل سلسلة القيمة في مجال صناعة السكر وذلك لإيجاد حلول لمشكلة

ارتفاع تكاليف إنتاج السكر وبالتالي ارتفاع الأسعار وذلك من خلال تناول الباحثين للنقاط التالية:

أ- استعراض شامل لأبحاث سلسلة القيمة المضافة الخاصة بصناعة السكر.

ب- تقويم التغيير الناتج عن استخدام تحليل سلسلة القيمة في صناعة السكر في استراليا وجنوب إفريقيا.

ج- النظر في الفرص المتاحة والمنهجيات المستخدمة في الصناعات الأخرى.

د- وقد توصل الباحثين إلى العديد من الاستنتاجات من أهمها:

• ركزت معظم أبحاث سلسلة القيمة الخاصة بصناعة السكر على أنشطة التسهيلات الداخلية والأساسية في بداية سلسلة القيمة والخاصة بقطاع طحن السكر.

• اعتمدت الأبحاث في سلسلة القيمة الخاصة بصناعة السكر أن تكون تطويرية. وفي دراسة حالة صناعة السكر في استراليا وجنوب إفريقيا أدى هذا التطوير إلى التقدم نحو سلسلة قيمة تعمل بشكل جيد.

---

(9) Andrew Higgins, Peter Thorburn, Ainsley Archer and Emma Jakku, Opportunities for Value Chain Research in Sugar Industries, Agricultural Systems, Vol.94, (2007): 611-621.

### 1-9-9 دراسة (Singer & Donoso) 2008م<sup>(10)</sup>:

تناولت هذه الدراسة الشركات الصناعية التي تعمل في مجال الموارد الطبيعية مثل (التعدين والأخشاب والزراعة ومصائد الأسماك) وركزت الدراسة على بلدان أمريكا اللاتينية. وحاولت الدراسة معرفة أين يجب أن يتم التركيز على الأنشطة في سلسلة القيمة في بداية السلسلة أم نهاية السلسلة واعتمدت الدراسة على النظرية الكلاسيكية الجديدة للشركات وهي السعي لتحقيق ميزة تنافسية أفضل من تلك الشركات التي تحقق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية. وأبرزت الدراسة أن الشركات ينبغي عليها أن تركز على الأنشطة الأولية مع ملاحظة أن مثل هذا الاستنتاج لا ينطبق على جميع الشركات حيث يجب التركيز على القدرات الفردية لكل منشأة كما أن استخدام تحليل سلسلة القيمة يحدد الأنشطة التي تضيف قيمة وبالتالي معرفة مواطن القوة في المنشأة وزيادة الربحية والميزة التنافسية كما تعمل على استغلال الموارد الطبيعية الاستغلال الأمثل في معظم بلدان أمريكا اللاتينية، كما أوصى الباحثان بأنه تم كشف موقع في سلسلة القيمة من خلال البحث يجب على البلدان استثماره لزيادة القدرة على المنافسة في جميع أنحاء العالم.

### 1-9-10 دراسة (Ander et al) 2008م<sup>(11)</sup>:

هدفت هذه الدراسة للتحقق في ما إذا كانت سلسلة القيمة يمكن أن تطبق في قطاعات صناعة البناء والتشييد لتوفير ميزة تنافسية مستدامة وقد تم إجراء البحث من قبل الباحثين على مدى ثلاث سنوات وقد تم التركيز على استخدام سلسلة القيمة بغية تحسين أداء المتعاقدين من الباطن في صناعة البناء وقد

---

(10) Marcos Singer and Patricio Donoso, Upstream or Downstream in the Value Chain? Journal of Business Research, Vol. 61, June (2008): 669-677.

(11) Ander Errasti, Roger Beach, Chike Oduoza and Unai Apaolaza, Close Coupling Value Chain Functions to Improve Subcontractor Manufacturing Performance, International Journal of Project Management, vol.27, (2008): 261-269.

أشارت نتائج البحث إلى أنه على الرغم من ارتفاع مستويات وتنوع المنتجات وعدم اليقين الذي يميز هذه الصناعة أمكن تطبيق سلسلة القيمة على المتعاقد من الباطن.

وقد توصل البحث أيضا أنه عند استخدام سلسلة القيمة يتم تحقيق قيمة من خلال تحليل حلقات العمل وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية كما أنها تخلق فاعلية أكبر لعمليات تنفيذ المشاريع لأنها تكشف عن القيود التشغيلية والصراعات فضلا عن تيسير تبادل بيانات التصميم وإعادة تحديد الحد الأمثل وتنسيق وتكامل المهام الحيوية.

### تحليل وتقويم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث:

بعد عرض الدراسات السابقة تتناول الباحثة تحليل وتقويم هذه الدراسات على النحو التالي:

أولاً: اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن تحليل سلسلة القيمة من أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة والتي تلعب دورا هاما في تعزيز الموقف التنافسي للشركات.

ثانياً: أشارت دراسة Shank & Govindarajan ودراسة نبيل مرسي إلى أهمية محركات التكلفة ضمن

تحليل سلسلة القيمة لتحقيق الخفض الإستراتيجي للتكلفة.

ثالثاً: أظهرت الدراسات السابقة أن تطبيق تحليل سلسلة القيمة يختلف من صناعة لأخرى.

رابعاً: أشارت الدراسات السابقة أن تحليل سلسلة القيمة لم يعد يقتصر على الشركة بل أصبحت تشمل المورد والعميل.

خامساً: اهتمام بعض الدراسات بالتركيز على مرحلة معينة في سلسلة القيمة بالرغم من أن سلسلة

القيمة تتكون من مجموعة من الأنشطة الكثيرة والمتعددة والمتشابكة لذلك يجب التركيز على جميع مراحل سلسلة القيمة لتحقيق الخفض الإستراتيجي للتكلفة.

سادساً: أن غالبية الدراسات السابقة تناولت تحليل سلسلة القيمة دون ربطها بدورة حياة المنتج لتحقيق

الخفض الإستراتيجي للتكلفة وهذا ما حاولت الدراسة الحالية القيام به.

### خلاصة الفصل الأول:

تناولت الباحثة في الفصل الأول الإطار العام للبحث من حيث المقدمة والتعريف بالمشكلة وتحديدتها مع بيان أهمية البحث وأهدافه، وتحديد منهجيته ومصادر البيانات، بالإضافة لخطة الدراسة وحدودها وعينة البحث، بالإضافة لعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحليل سلسلة القيمة.