

الاطار المفاهيمي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف والتميز التنافسي هشام محمد مصطفى ابو سمرة

الملخص :

تعتبر استراتيجيات تخفيض التكاليف أحد الاستراتيجيات لبورتر وهي استراتيجيات التسويق التنافسي بجانب استراتيجيات التميز والتركيز التي ظهرت في مجال الإدارة ، حيث أن المنافسة الحقيقية بين المنظمات الصناعية في أن تنتهج استراتيجية ناجحة تستطيع من خلالها تخفيض تكاليفها لتستطيع أن تتميز عن باقي المنظمات ، إن ميزة التكلفة الأقل هي التي تجعل المنظمة تحتل مكانه في الأسواق الداخلية أو الخارجية حيث يتم البيع بأسعار أقل من المنافسين فتزداد حصتها السوقية وتزداد أرباحها و هذا البحث سوف يعرض استراتيجيات تخفيض التكاليف وأثرها على التميز التنافسي للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان ، حيث يعتبر هذا البحث محاولة من الباحث للتعرف على الاستراتيجيات المختلفة لتخفيض التكاليف ودور هذه الاستراتيجيات في تحقيق التميز التنافسي . إن تحقيق تميز تنافسي في المنظمات الصناعية لابد من أن تتبنى الاستراتيجية المناسبة التي من خلالها تنطلق المنظمة إلى العالمية ، إن كل المنظمات الصناعية تقوم بعملية الإنتاج ولكنها في نفس الوقت القليل منها هو الذى يسعى إلى التميز التنافسي ، إن اختلاف منظماتك عن المنظمات الأخرى هو التميز التنافسي حيث يكون الإبداع والابتكار والمنافسة الحقيقية كل ذلك من أجل إعلاء قيمة المنظمة وإرضاء العميل وأصحاب المنافع .



Abstract:

Reducing costs strategies rank among Porter's strategies, which are marketing competitive strategies, beside differentiation and concentration strategies, which appeared in the field of management as the real competitiveness between industrial organizations is to follow a successful strategy, through which they can reduce their costs, in order to be characterized among other organization.

In order to achieve competitive differentiation among industrial organizations it is a must to adopt the suitable strategy through which the organization can launch globally. All industrial organizations deal with the production process, but few of them who seeks to be differentiated competitively. Your organization could be characterized from other organizations only by competitive differentiation where are the creativity, innovation and real competition.

All this is raise up the organization's value, and to satisfy Clients and stakeholders.

Egypt can go ahead globally in the field of electronic and electric devices when more care goes to 10th of Ramadan City where the new factories and distinguished production.



الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف :

عرض لاستراتيجيات تخفيض التكاليف المقترحة :

تتعدد وتتنوع تطبيق استراتيجيات تخفيض التكاليف في المنظمات الصناعية ، إلا أن الباحث يري أن أهم هذه الاستراتيجيات هي الاندماج- إعادة الهندسة الإدارية - تكنولوجيا المعلومات - تخفيض حجم العمالة - إدارة الوقت بكفاءة .

اولا : استراتيجية الاندماج :

إن العولمة وضخامة حجم أعمال الشركات العابرة للقارات والجنسيات سيقتضي علي أيه شركات صغيرة ، وإذا كان الاندماج هو أحد الحلول لعبور الأزمة التي باتت مقبلة ، فإن الأمر يتطلب التعرف علي مفاهيم الاندماج وصوره .

(١) مفهوم اندماج الأعمال :

يختلف مفهوم الاندماج حسب نوعه وحجم الشركات المندمجة ، وتوجد تعريفات للاندماج تختلف باختلاف وجهات النظر ويمكن تعريف الاندماج علي انه " اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر ، يتم تحقيقه من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر لظهور كيان جديد ، أو إما من خلال قيام إحدى الشركات بضم شركة أو أكثر إليها " .

ويمكن تعريف الاندماج من خلال بيان صورة ، حيث يري أحد الباحثين أن هناك أربع صور لاندماج الأعمال هي :

- أ- **الاندماج** : يعني اختفاء الشركة المندمجة في الشركة الدامجة .
- ب- **الاتحاد أو المزج** : اختفاء الشركات المندمجة جميعها وتكوين شركة جديدة .
- ج- **السيطرة** : تعني بقاء الشركات المندمجة مع قيام إحدى هذه الشركات بشراء بعض أو كل أسهم الشركات الأخرى .
- د- **التحالف الاستراتيجي** : يعني شراء الشركة لجزء من أسهم الشركة الأخرى.



ثانياً : استراتيجيات إعادة الهندسة الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات نموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية والمرونة للمنظمات حيث تشير بعض الدراسات إلي أن أكثر من ٧٠% من شركات اليوم تنفذ برامج إعادة هندسة لعمليات أعمالها لقد ظهرت علي ساحة الفكر الإداري العديد من مداخل التعبير والتطوير والتحسين التي استخدمت بهدف اكتساب المنظمة القدرة علي التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة وكان من أبرزها مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ومدخل إعادة هندسة العمليات .

ويعتبر مدخل إعادة هندسة العمليات من الأساليب الفعالة في الفكر الإداري المعاصر والتي كان لها أكبر الأثر في نجاح العديد من المنظمات العالمية في تحقيق أهدافها ، لذلك أن هذا الأسلوب حقق في تلك المنظمات عدداً من الأهداف الرئيسية منها : زيادة الربحية ، تحسين الوضع التنافسي ، تخفيض زمن دورة التشغيل وأخيراً زيادة الإنتاجية .

١- مفهوم إعادة هندسة العمليات

- يعرفها خان بأنها إعادة التصميم السريع والجزري لعمليات المنظمة الاستراتيجية ذات القيمة المضافة ، وكذلك السياسات والنظم والهيكل التنظيمية التي تدعم هذه العمليات الاستراتيجية من أجل تعظيم تدفق العمل والإنتاجية .
- ويعرف جاد الرب مفهوم إعادة هندسة العمليات بأنها : إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجزري لعمليات الأعمال ، لتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة ، الجودة ، الخدمة وأخيراً السرعة .
- ويضيف هامر وشانتون تعريفاً آخر لإعادة هندسة العمليات بأنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجزري في



عمليات المنظمة الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة .

٢- خصائص إعادة الهندسة

- أ- أنها عملية إعادة تصميم جذرية .
- ب- أنها تهدف إلي تحسين الإداء .
- ج- أنها تدخل تعديلات جذرية وواسعة في البناء الأساسي والعمليات الأساسية للمنظمة.
- د- أنها عملية تحتاج إلي التزام قوي من الإدارة والعاملين في المنظمة .

ثالثاً : استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

تتيح المعلومات معرفة الظروف الماضية والحالية للمنظمة ، وإذا ما تم استخدامها جيداً والاعتماد عليها بشكل فعال فإنها توضح ما سيكون عليه مستقبل المنظمة ، كما أن المعلومات تتيح فهم الأهداف وتساهم في اتخاذ القرارات ، أن الحصول علي البيانات وتشغيلها وتوزيعها يكون أمراً ضرورياً وهاماً لزيادة كفاءة المنظمة وتزداد أهمية المعلومات إذا ما اعتمدت علي تكنولوجيا متقدمة سواء في الحصول أو التشغيل أو الإخراج وأيضاً التغذية المرتدة .

مفهوم تكنولوجيا المعلومات

- يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات الماديات والبرمجيات ووسائل الاتصال والخدمات الخاصة بدعم عمليات المنظمة .
- تكنولوجيا المعلومات هي المكونات المادية والبرمجيات المستخدمة في معالجة وتخزين المعلومات بالإضافة إلي تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة لتحويل تلك المعلومات.
- تكنولوجيا المعلومات تشير إلي جميع أنواع التكنولوجيا التي تستخدم لمعالجة وتخزين ونقل المعلومات في شكل إلكتروني وأن المعدات المادية



التي تستخدم في هذا الغرض تشمل الحاسبات الآلية ، معدات الاتصال والشبكات ، أجهزة الفاكس .

المجموعة الأولى : تتمثل في المكونات الملموسة (المكونات المادية) ، البرمجيات ، وسائل الاتصال ، الشبكات (الداخلية – الخارجية – العالمية) .

وتقسم المجموعة الأولى لمكونات تكنولوجيا المعلومات كما يلي :

أ- الأجزاء المادية (Hardware) وهي تعني الأجهزة والآلات والمعدات الملموسة وتكون مسؤولة عن إعداد وتحضير وتشغيل وتحليل البيانات للحصول علي المعلومات والنتائج قابلة للاستخدام وتكون صالحة للمستخدم النهائي .

ب- البرمجيات (Software) ويقصد بها البرامج والتعليمات التي توجه الأجزاء المادية للقيام بواجباتها وتشمل علي برامج نظم التشغيل وهي تعني البرامج المسؤولة عن التحكم في كل المهام التي يقوم بها الحاسب الآلي ، والبرامج التطبيقية ويقصد بها البرامج التي تعد من قبل مبرمجي النظم من أجل تطبيق معين أو حل مشكلة معينة .

ج- الشبكات (Networks) ويقصد بها إمكانية الربط بين عدد من الأجهزة وذلك يتيح إمكانية تبادل المعلومات فيما بينها .

د- وسائل الاتصال (Communication) ويقصد بها تلك الوسائط التي تستخدم للاتصال بالشبكة مثل خطوط التليفون والخطوط الخاصة بنقل المعطيات كالألياف البصرية فائقة السرعة أو عبر مزيد من الخطوط .

رابعاً : استراتيجية تخفيض حجم العمالة :

يختلف مفهوم الاستغناء Layoffs كما يطلق عليه في أمريكا الشمالية والذي يعبر عن تقليص عدد العاملين عن طريق الفصل أو الاستغناء عن مفهوم تخفيض حجم العمالة ، ويعود سبب ذلك إلي أن مفهوم تخفيض العمالة يشمل



بالإضافة إلى الاستغناء عن جزء من العمالة كاستراتيجية تستخدمها الإدارة لضغط التكاليف وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

مفهوم تخفيض حجم العمالة :

أنها استراتيجية ، حساسة وصعبة لكل من يضيع منصبه ، وقد تكون مفاجئة لعمال المنظمة المطبقة لاستراتيجية التخفيض ، وتنتهجها المنظمة بغية تحسين وضعيتها التنافسية ، والتأقلم مع المتغيرات الجارية في محيطها.

سياسات تخفيض حجم العمالة :

إن مرحلة تحديد السياسات الخاصة بتخفيض الحجم تعتبر من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي وبدونها لن تكتمل عملية تخفيض العمالة ، لأن الأسلوب الذي تدار به هذه العملية يشير إلى مختلف الممارسات التي تتم من خلالها عملية الاستغناء عن العمالة ، فالأسلوب يوضح نية المنظمة من عملية تخفيض العمالة ، فقد يهدف الأسلوب إلى تحقيق ذلك ، أو يجنب المنظمة هذا الاختيار ، وعند سماع أن هناك تخفيض حجم للعمالة من قبل العاملين ينشأ ما يسمى بضغط العمل ويعرف بضغط العمل بأنه مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل ، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم علماً أن سياسات تخفيض حجم العمالة ، وتنقسم إلى مجموعتين كما يلي :

المجموعة الأولى : سياسات تخفيض الحجم طبقاً لمبدأ الاستغناء عن العمالة :

يمكن حصر هذه السياسات كما يلي :

- إنهاء خدمة منخفضي الأداء .
- التخلص من العمالة المؤقتة .
- الاستغناء عن نسبة من العاملين في كل قسم ، أو عن أقسام بأكملها .
- إغلاق أحد خطوط الإنتاج .
- إلغاء بعض الوظائف .



تخفيض ساعات العمل :

هناك العديد من البدائل التي من شأنها أن تؤدي إلي تخفيض ساعات العمل ، كتخفيض تلك الساعات هذا من جهة ، أو العمل كجزء من الوقت ، أو إغلاق أحد الفروع لفترات معينة ، أو تقديم يوم العطل وهذا ما قد يلقي الترحيب من بعض الفئات ، ويساعدهم للتفرغ لأموالهم الأخرى .

التقاعد :

قد تستخدم الإدارة الحوافز المختلفة لتشجيع العاملين علي التقاعد المبكر ، كمنحهم مكافآت مجزية ، هذا ما طبق في العديد من البلدان حيث تشجع التقاعد الاختياري ، عن طريق عرض حزم مغرية لإنهاء الخدمة مبنية علي طول الخدمة ، وفي بعض الحالات علي عمر المتقاعد

التسريح المؤقت :

يقوم هذا الأسلوب علي فكرة الاستغناء عن العمال في الفترات التي يقل فيها العمل ثم إعادتهم للعمل مرة أخرى عندما يعود العمل لطبيعته .

المشاركة في العمل :

صور المشاركة في العمل متعدد ومنها ، اشتراك عاملين لأداء وظيفة واحدة ، تخفيض ساعات العمل بدون المساس بحجم العمالة أو بأجور العاملين ، استبعاد الساعات الإضافية .

إعادة التدريب والنقل وإعادة توزيع العمالة :

تستخدم هذه السياسات في استبعاد العمالة الفائضة تنسم بالاتساع والتنوع في الأنشطة وذلك بإعادة تدريب العاملين علي مهن وأعمال أخرى ومهارات تحتاجها المنظمة ، أو بالنقل إلي فروع وأقسام أخرى تتبع المنظمة أو بإعادة



توزيع العمالة بين أقسام والإدارات التي تعاني من نقص العمالة مع زيادة عبء العمل .

الندب أو الإعارة :

تقوم المنظمة بإعارة بعض عاملها إلى المنظمات الأخرى لفترة من الوقت مع احتفاظها بالحق في استعادتهم بعد انتهاء الأزمة ، وغالباً ما يتم ذلك في المنظمات الحكومية حيث يتم إعارة المديرين أو المتخصصين.

خامساً : استراتيجيات إدارة الوقت بكفاءة :

إن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك والوقت من ذهب ، هكذا تقول الحكم والأقوال المأثورة ، وهذا ما يجعل للوقت أهمية خاصة ومتزايدة ، فالوقت غير قابل للتخزين ولكنه قابل للاستثمار والتعظيم ، والوقت يعكس عمل الفرد وحياته كلها ، والوقت أيضاً سريع النفاذ ما لم يكن الفرد قادراً علي استخدامه جيداً فسوف يفقده سريعاً . ولا يتميز الوقت بالصبر ، فهو مقدر ومسير ومنظم من الخالق سبحانه وتعالى منذ أن خلق الله عز وجل الخلق حتي قيام الساعة .

مفهوم إدارة الوقت :

ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة علي الفرد والمجتمع وهو يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدرأ أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة .

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات ، وأن المدير الفعال يبدأ بالنظر إلي وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد ، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر. تعني ضبطه واستثماره في إدارة النشاطات والأعمال ، أي أنها أكثر من مجرد توزيع للوقت المتاح للعمل ، وذلك باستخدام



الإمكانات المتوفرة التي تحقق الأهداف ، ومحاولة قضاء الوقت في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل أكثر فاعلية في المستقبل .

مبادئ إدارة الوقت :

إن إدارة الوقت تعتبر عملية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفاعلية وكذلك مهارة الرقابة علي استخدامها كالآتي:

التخطيط :

عادة ما يقع المدراء في مصيدة عدم التخطيط بحجه أنه يأخذ وقتاً كبيراً ، وبالرغم من التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً فإنه يعوض ذلك الوقت حيث ينجز المدير الأفضل ويوفر جهداً ووقتاً في الأداء الحقيقي للنشاط والمهام المناطة به .

خطوات التخطيط :

معرفة البيانات والمعلومات: أن أول خطوات التخطيط هو أن يقوم المدير بتحليل دقيق لكيفية قضاء الوقت ، وأنه بدون تحديد هذه المعلومات يصعب تحديد ما يريد تنفيذه في العمل

تحديد الأهداف :

يجب علي المدير أن يحدد الأهداف التي يود تحقيقها وتقسيمها إلي أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل وتحديد الوقت اللازم لكل هدف .

ترتيب الأولويات :

وهي تحتاج إلي تحديد أمور المدير وأن يقوم بها ثم يحددها حسب أهميتها ثم يبدأ في الأولويات بحيث يركز علي القيام بالمهام ذات الأولوية قبل غيرها.



المؤشرات المالية لشركة الكترو لوكس من المنظمات الصناعية موضوع البحث:

بعد استعراض المؤشرات الانتاجية السابقة ، نقدم بعض المؤشرات المالية الشركة من شركات موضوع البحث وهي شركة الكتر ولوكس مصر للأجهزة المصرية الكتر ولوكس مصر .

حيث توضح لأهم المؤشرات المالية لشركة من كبريات الشركات في مجال صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان، حيث يبلغ صافي مبيعاتها أكثر من مليار ونصف جنيه مصري ورغم ذلك فهي في آخر ثلاث سنوات تعرضت لخسائر مالية كبيرة.

يتضح من الجدول بأن الشركة حققت أرباحاً في عام ٢٠١٠ كما هو موضح في الجدول التالي ، علي الرغم من صافي المبيعات كان أكثر من مليارين إلا أنه كما هو واضح إن إجمالي المصروفات كانت كبيرة علي العكس في عام ٢٠١١ كان صافي الربح أكبر ثلاث مرات في العام السابق علي الرغم من انخفاض صافي المبيعات إلي أقل من مليارين إلا أن إجمالي المصروفات قلت بنسبة كبيرة.

المؤشرات المالية لشركة الكترو لوكس (أوليميك جروب) لعام ٢٠١٠ الى ٢٠١٤ بالمليار جنيه

السنوات	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
المؤشرات					
صافي المبيعات	٢,٠٨٩	١,٨٢١	١,٦٩٨	١,٧٧٩	١,٦٠٤
تكلفة المبيعات	١,٧٧٢	١,٤٣٦	١,٥٧٩	١,٦٥٤	١,٤٤٤



٠,١٦٠	٠,١٢٥	٠,١١٩	٠,٣٨٥	٠,٣١٧	مجمل الربح
٠,٠٠٣	٠,٠٠٢	٠,٠٠٢	٠,٠٠٤	٠,٠٠٣	الإيرادات الأخرى
٠,٢٥٧	٠,٢٢٥	٠,٢٥٥	٠,٢١٦	٠,٢٦٨	اجمالي المصروفات
- ٠,٩٤	- ٠,٠٩٧	- ٠,١٣٣	٠,١٧٣	٠,٠٥٢	صافي الربح

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي إقرارات مصلحة الضرائب المصرية

يتضح من الجدول أن الشركة تعرضت لخسائر كبيرة خلال هذه الأعوام علي الرغم من أن صافي المبيعات هبط إلي مليار ونصف جنيه مصري إلا أنه مازالت إجمالي المصروفات ثابتة تقريباً خلال الأعوام الخمس موضوع الدراسة.

مما أدي بتغيير أسم الشركة التجاري إلي إلكترو لوكس مصر كخطوة اندماج أخيرة بعد عملية الاستحواذ علي أوليمبك جروب عام ٢٠١١ ويأتي ذلك في إطار خطة إلكترو لوكس لتحويل مصر إلي مركز إقليمي لصناعة الأجهزة المنزلية.

ويري الباحث : إن موضوع البحث يولي اهتماماً بالغاً بأهم الاستراتيجيات التي تحقق التميز التنافسي، وعند عرض لبعض الاستراتيجيات في الفصل الأول فهي علي سبيل المثال وكل شركة لها مطلق الحرية في الأخذ بها أو تطبيق غيرها كما هو مناسب لها ومن هنا كان هذا المثال علي شركة الكترو لوكس مصر (أوليمبك جروب) عند الانخفاض الكبير في الأرباح ، وخوفاً من الانهيار المالي والخسائر المتتالية أخذت باستراتيجية الاندماج كأحد استراتيجيات تخفيض التكاليف كحل للخروج من هذا التعثر أملاً في المستقبل تحسن إنتاجها وتميز عن غيرها وتعود إلي أرباحها من جديد.



المزايا التي تحققها استراتيجية تخفيض التكلفة فيما يتعلق بالمنافسين:
توفر هذه الاستراتيجية خطأً دفاعياً للشركة ضد المنافسين فالتكلفة المنخفضة تسمح للمنظمة بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد المنافسة.

- فيما يتعلق بالموردين:
فالحصة السوقية الكبيرة للمنظمة تعني أن لها قوة تساوميه عالية معهم لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم.
- فيما يتعلق بالمنافسين المحتملين:
فالببيع بأسعار منخفضة من قبل الشركة سوف يشكل حاجزاً أمامهم.
- فيما يتعلق بالمشتريين:
فالأسعار المنخفضة تعطي الشركة حصانة أمام مساومة المشتريين.

فيما يتعلق بالسلع البديلة:

فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة بمنافسيها استخدام سلاح السعر المنخفض ضد السلع البديلة.

- **مناهج تحقيق ميزة التكلفة الأقل:** هناك تسع عوامل رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وهي:

١. وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير.
٢. وفورات منحنى التعلم والخبرة.
٣. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
٤. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
٥. درجة مشاركة وحدات أعمال أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
٦. وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي أو العمودي.
٧. استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة المتحرك الأول في السوق".
٨. تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن.
٩. اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى.



- مخاطر تطبيق استراتيجية تخفيض التكاليف

إن عملية تخفيض التكاليف من أجل تخفيض الأسعار في الأسواق شديدة المنافسة ويترتب عليها مخاطر عديدة منها :

- ١- مخاطر حرب الأسعار بين الشركات المتنافسة.
- ٢- مخاطر التقادم والأعطال التكنولوجية خاصة المفاجئة.
- ٣- قد يجد المنافسون طرقاً عديدة لحرب الأسعار مع بعضهم البعض قد تستعجل المنظمة عملية تخفيض التكاليف، ثم تتأرجح بعد ذلك الظروف السوقية وتكون غير ملائمة للتخفيض.
- ٤- التغيير في أذواق وحاجات واهتمامات واتجاهات المشترين والعملاء.
- ٥- قد يفشل تخفيض الأسعار في ظل حماس العملاء الذين يبحثون عن التميز في الجودة والجوانب الأخرى للمنتجات والخدمات.
- ٦- إن استراتيجية زيادة حجم الاستثمارات في التكنولوجيا وغيرها من أجل تخفيض التكاليف، قد لا يحقق الوفورات الاقتصادية التي تسعى إليها المنظمة في الأجل الطويل.
- ٧- قد يؤثر تخفيض التكاليف علي جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة خاصة في الأجل الطويل، حيث قد تركز بعض المنظمات إلي الوفورات الناتجة من زيادة حجم المبيعات، وقد تهمل التطوير الاستراتيجي وتحسين الجودة.

الاطار المفاهيمي للتميز التنافسي :

- أ- مفهوم الميزة التنافسية:
تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية نظراً لتعدد الزوايا التي يرون من خلالها الميزة التنافسية



مفهوم الميزة التنافسية

المفهوم	اسم الباحث	السنة
قدم فكرة سلسلة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل.	Porter	١٩٨٥
المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، السعر، الكلفة، التركيز على الإنتاج.	Harvey	١٩٨٦
دالة للطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة.	Porter	١٩٩١
القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن.	Czepiel	١٩٩٢
تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على منافسيها.	Hicks	١٩٩٣
أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.	McGahan	١٩٩٤
استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها. بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم	Pitts and Lei	١٩٩٦
خاصية أو مجموعة خصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة وتمكنها من التفوق على منافسيها.	الروسان	١٩٩٧
قدرة المنظمة على خلق شيء منفرد ومختلف عن قيمة المنافسين.	Lynch	٢٠٠٠
الوسيلة التي تساعد المنظمة على تحقيق فرصة التفوق على منافسيها.	Macmillan and tempoe	٢٠٠٠



خاصية او مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق علي المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.	Macmillan	٢٠٠١
الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزيانها لا يستطيع المنافسون تقديمها.	قطب	٢٠٠٢
القابلية لتطوير أنشطة عمليات المنظمة من أجل إعطاء ميزة تنافسية في السوق	Reid & Sanders	٢٠٠٢
القدرة علي تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمني المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج.	White & Vondere mbse	٢٠٠٤
الأبعاد الحاسمة التي يجب أن تمتلك سلسلة قيم لإرضاء زبائننا الداخليين والخارجيين في الوقت الحالي والمستقبلي.	Krajewski & Ritzman	٢٠٠٧
عملية إيجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوافر لدي المنافسين، وأن الفكرة تركز علي خلق قيمة يزود بها الزبون وبطريقة كفاءة.	Heizer & Render	٢٠٠٨
هدف تكتيكي يعتمد من قبل المنظمات عن طبيعتها الإنتاجية أو الخدمية كخطوة علي طريق تحقيق أهدافها الاستراتيجية في البقاء والنمو.	العدواني	٢٠٠٩



قدرة منظمة الأعمال علي امتلاك موارد ذات كفاءة وفاعلية كعنصر قوة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة لخلق قيمة تجعلها متفردة عن المنافسين	السلمان	٢٠١٣
هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدر أعلي من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية	الطراونة، وأبو جليل	٢٠١٣
بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق	الخالدي	٢٠١٤
أي شئ تختلف به المنظمة عن المنظمات الأخرى اختلافاً ايجابياً لصالح المنظمة لصالح العميل وأصحاب المنافع .	سيد جاد الرب	٢٠١٦

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء أدبيات البحث .

ويري الباحث أن مفهوم الميزة التنافسية لأي منظمة هو: التفكير الابتكاري الذي يصل بالمنظمة إلي الإبداع والتفوق علي المنافسين.

أ- أبعاد الميزة التنافسية:

تسعي المنظمات إلي الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلي مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية ، وهي الأبعاد التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق لتحقيق من خلالها ميزة تنافسية.

وجاءت الأدبيات المتخصصة بمسميات عديدة اختلفت باختلاف الباحثين في تحديد هذه الأبعاد حيث حددها بعض الباحثين بخمس وبعضهم بأكثر من ذلك .



أبعاد الميزة التنافسية

السنة	الباحث	أبعاد الميزة التنافسية
١٩٩٣	Evas	التكلفة ، الجودة ، المرونة السرعة ، الإبداع
١٩٩٥	Certo	التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الاعتمادية
١٩٩٦	Mintazberge	السعر ، الجودة ، الإسناد ، السمعة ، التصميم
١٩٩٧	Kotler	المنتج الأفضل ، الأقل سعراً ، الأحدث ، الأسرع
١٩٩٧	Evans	التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع
١٩٩٧	Best	التكلفة ، التميز ، الإبداع ، النمو ، التحالفات
١٩٩٨	Slack	التصميم ، الجودة ، المرونة ، السهولة ، الاستعمال ، الإبداع
٢٠٠١	Macmillan	التكلفة التميز ، المرونة ، الوقت ، التكنولوجيا
٢٠٠٦	Li et al	التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التوقيت ، الإبداع
٢٠٠٧	Krajewski	التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الوقت
٢٠٠٨	طلافة	السعر ، تقديم منتجات جديدة ، تحسين الجودة ، السرعة في تقديم الخدمة ، الحصة السوقية
٢٠٠٩	يوسف أحمد وفايز البياتي	الجودة ، الوقت ، المرونة ، الإبداع



تخفيض الكلفة، الإبداع، التجديد، الابتكار	خالد الطراونة ومحمد أبو جليل	٢٠١٣
القيمة المدركة لدي العميل	فتيحة	٢٠١٤
تقديم أسعار منافسة، تحسين الجودة، تقديم خدمات جديدة، السرعة في تقديم الخدمة، الإبداع في تقديم الخدمة	سيد جاد الرب	٢٠١٦

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء أدبيات البحث .

ويري الباحث أن أبعاد الميزة التنافسية التي تتفق مع المنظمات محل الدراسة تكمن في الأبعاد الآتية:

- ١- التكلفة الأقل : إن خفض التكلفة سوف ينعكس علي سعر المنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية في الأسواق.
- ٢- تحقيق الجودة: يعتبر تحقيق الجودة للمنتج هو العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنتج عن غيره من المنتجات التنافسية.
- ٣- تحقيق الإبداع: الإبداع هو المحرك الأساسي اللازم لتحقيق المنظمات لأي نجاحات.

٤- تحقيق الكفاءة : وهي كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة.

٥- الاستجابة للعملاء : حيث أن المنظمات المختلفة تبحث عن التميز في تقديم الخدمة الجديدة والحديثة لعملائها ، وذلك من خلال التطوير المستمر لمواكبة التغير في أذواق المستهلكين لتحقيق الاستجابة لهم.

٦- المرونة : بسبب تغيير أذواق المستهلكين ، تعتبر المرونة بعداً تنافسياً مهماً حيث قدرة النظام الإنتاجي علي تقديم منتجات متنوعة تحقق رغبات العملاء والاستجابة لهم .



مؤشرات قياس أبعاد التميز التنافسي على الشركات موضوع البحث :
يرى الباحث أن مؤشرات قياس أبعاد التميز التنافسي للشركات موضوع

البحث هي :

المرونة :

تتميز هذه الشركات بالمرونة الكافية التي تجعلها تقدم منتجات مختلفة للأسواق في مجال الأجهزة الكهربائية ، وعند حدوث خسائر تلجأ الى تعديل أوضاعها كما ظهر ذلك في شركة أولمبك مصر عندما اندمجت في شركة الكتر ولوكس مصر

التكلفة :

إن خفض التكلفة سوف ينعكس على سعر المنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية في الأسواق وهي ما تسعى إليه الشركات محل الدراسة ، حيث تكون تكلفة منتجاتها أقل من الشركات المنافسة مع الحفاظ على الجودة .

الجودة :

تقوم الشركات محل الدراسة بدراسة عيوب المنافسين والتركيز على إيجاد حلول لها في منتجاتها ، حيث أن تحقيق الجودة للمنتج هو الذي يحقق ميزة تنافسية في الأسواق ويزيد من الربحية وزيادة النصيب السوقي .

الكفاءة :

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية أظهرت الشركات محل البحث بأنها تقوم بخفض قيمة المدخلات لزيادة قيمة المخرجات من خلال الاعتماد على خطة طويلة الأجل يتم من خلالها ترشيد تكاليف المواد الخام ووقت الإنتاج والنفقات وقطع الغيار .

الحصة السوقية :

حيث إنها مؤشر مهم للمنظمة بمقارنته مع أداء المنافسين ، فإن الأهم أن تحتل الشركة حصة سوقية عالية في السوق ولكن قد تكون خاسرة نتيجة لسياسة الشركة السعرية مثال ذلك شركة أولمبك جروب حيث حققت في آخر أربع سنوات خسائر ثم اتجهت للاندماج للمحافظة علي حصتها السوقية .



إطار مقترح للعلاقة بين استراتيجيات تخفيض التكاليف والتميز التنافسي :

مراحل تطبيق الإطار المقترح :

يقدم الباحث الإطار الذي يستند علي أربع مراحل أساسية ومتتالية لتطبيقه في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وهى كالتالي:

أولاً: مدخلات النظام:

المرحلة الأولى: استراتيجيات تخفيض التكاليف

١- الاستراتيجية الأولى: الاندماج:

- أ- هو أحد الحلول لعبور الأزمة التي تقابل أي منظمة كبرى.
- ب- تؤدي هذه الاستراتيجية إلي التعاون والسيطرة علي المخاطر والتهديدات .
- ت- إضافة قيمة جديدة للمنتج.
- د- تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة للتسويق.
- هـ- خلق صورة ذهنية عن المنظمة في الأسواق المحلية أو الدولية.
- و- تنمية وتطوير الكفاءة الإدارية لهذه المنظمات عن طريق هذه الاستراتيجية.
- ي- تسعى الإدارة علي تخفيض التكاليف الأمر الذي يمكنها من تحقيق ميزة سعرية عن المنافسين.
- ح- تحقق وفورات ضريبية – وفورات اقتصاديات الحجم الكبير – الطاقة الكبيرة علي الاقتراض.

٢- الاستراتيجية الثانية: إعادة الهندسة الإدارية:

- أ- الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات.
- ب- تحقق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحالية.
- ت- تدخل تعديلات جذرية واسعة في البناء الأساسي والعمليات الأساسية للمنظمة.



- ث- تحتاج إلي التزام قوي من الإدارة والعاملين في المنظمة.
- ج- وضع تصميمات جديدة ومبتكرة لعمليات المنظمة.
- ح- ضرورة تدريب العاملين علي التكنولوجيا الحديثة والعمل علي خفض الفاقد والتالف والهالك.
- خ- تطبيق هذه الاستراتيجية يؤدي إلي خفض تكاليف التشغيل.
- د- وجود لجان مستمرة للتطوير والتغيير في مجالات الانتاج والبحوث.
- ٣- الاستراتيجية الثالثة: تكنولوجيا المعلومات:
- أ- رفع مستوي الوعي والمعرفة لكافة العاملين والعملاء بأهمية هذه الاستراتيجية.
- ب- توفي الدعم المالي اللازم لتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ت- تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات واعتبارها أولوية أولي.
- ث- العمل علي توفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ج- مشاركة العاملين في وضع الخطط لتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ح- ضرورة وجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة علي استخدام هذه التكنولوجيا.
- خ- ضرورة الاستعانة بأفضل الخبراء كاستشاريين في هذا المجال.
- د- ضرورة الاهتمام وحماية البيانات والمعلومات من العبث أو الاتلاف.
- ٤- الاستراتيجية الرابعة : تخفيض حجم العمالة :
- أ- الاهتمام بالعمالة متنوعة المهام.
- ب- إعادة النظر بصفة مستمرة في خطط التدريب في ضوء نتائج التقييم.
- ت- عقد لقاءات دورية مع العمالة لشرح الخطط المستقبلية.
- ث- إرسال العمالة إلي دورات تدريبية خارجية.
- ج- التعويض المالي المناسب عند الاستغناء عن العمالة.
- ح- تخفيض عمليات التعيين عند أدني حد لها.
- خ- عندما تتسم تكلفة المنتج بالارتفاع من الأفضل تخفيض الأجور وليس الاستغناء عن العمالة.
- د- زيادة الربحية ، تخفيض التكلفة من أهم دعائم القدرة التنافسية للمنظمة.

٥- الاستراتيجية الخامسة: إدارة الوقت والكفاءة:

- أ- إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفاعلية.
- ب- قضاء الوقت في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل أكثر فاعلية في المستقبل.
- ت- علي الادارة تحديد الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.
- ث- وضوح الخطط ووضع برنامج زمني يومي، أسبوعي، شهري لإنجاز الأعمال.
- ج- أن تقوم الادارة العليا بوضع الخطط الاستراتيجية للإنتاج ومناقشتها مع جميع العاملين للقيام بأي تعديلات .
- ح- أن تجهز الادارة العليا خطط بديلة لأي طارئ يطرأ علي خطط الإنتاج .
- خ- ضرورة متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه.
- د- معرفة العوائق التي اعترضت التنفيذ؟ ومعرفة الأهداف التي تم تحقيقها والتي لم تحقق.

ثانياً : مخرجات النظام :

المرحلة الثانية : دعم التميز التنافسي:

المرونة:

- أ- تتميز هذه المنظمات بالمرونة العالية في الاستجابة لرغبات العملاء
- ب- تهتم هذه المنظمات بشكاوى العميل
- ج- تقديم خدمات ما بعد البيع
- د- تستطلع المنظمة آراء عملائها في منتجاتها الجديدة قبل تقديمها إليهم

التكلفة:

- أ- تهتم هذه المنظمات بتخفيض التكلفة
- ب- انخفاض تكلفة إداء الخدمة
- ج- تخفيض التكلفة بإدخال تكنولوجيا حديثة
- د- يكون سعر المنتج في متناول يد العميل



الجودة:

- أ- تتميز منتجات هذه المنظمات بالجودة العالية
- ب- يتلاءم تصميم المنتج مع احتياجات العملاء
- ج- تأخذ المنظمات في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء عند تصميم منتجات جديدة
- د- العمل علي تحديث المنتجات باستمرار

الكفاءة:

- أ- إنتاج منتج خالي من العيوب
- ب- كفاءة قسم الصيانة
- ج- استخدم المنظمات وسائل تنشيطية للبيع في الأسواق
- د- الاهتمام بشكاوى العملاء

النصيب السوقي:

- أ- التميز يتحقق عند فتح أسواق جديدة وزيادة المعروض من المنتجات
- ب- يتم الأخذ دائماً بأراء العملاء ومقترحاتهم
- ج- توفير وسائل ونظم الشراء الإلكتروني
- د- تهدف المنظمة إلي تحقيق التميز في الإبداع والابتكار في منتجاتها

المرحلة الثالثة: تقييم التميز التنافسي:

وذلك بتقييم نتائج المخرجات واتخاذ الإجراءات التصحيحية علي مستوي المدخلات ومكوناتها وذلك من أجل دعم التميز التنافسي بالرجوع إلي بعض مظاهر الدعم منها :

الانخفاض في التكلفة ، معدل العائد علي الاستثمار ، عدد المقترحات الابتكارية وبراءات الاختراع ، رضا العملاء ، معدل النمو في المبيعات ، النمو



في ربحية السهم ، العائد علي الاستثمار في أنشطة تكنولوجيا المعلومات النصيب
السوقي للمنظمات ، معدل دوران العمالة ، تطور المعرفة التكنولوجيا .

المرحلة الرابعة: التغذية المرتدة:

مراجعة المخرجات وإدخال التعديلات اللازمة علي مدخلات الإطار
بالشكل الذي يحقق دعم فعلي للتميز التنافسي ، وهذه التغذية ستستمر حتي تحقيق
رضا وولاء العملاء.



المراجع:-

المراجع العربية :

١. حسنين جاد الرب عبد السميع ، أثر ثقافة المنظمة في وضع قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات : دراسة تطبيقية ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية تجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، ٢٠٠١ .
٢. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، دار الفجر ، القاهرة ، ٢٠١٣ .
٣. _____ ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال ، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٥ .
٤. _____ ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، دار الهندسة العربية ، القاهرة ، ٢٠١٦ .
٥. طارق عبد العال حماد وآخرون ، موسوعة الاندماج : الأبعاد القانونية والضريبة المحاسبية في ظل المعيار المحاسبي رقم (٢٢) المعدل ، غير محدد الناشر ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، الجزء الرابع ، ٢٠٠٥ .
٦. محسن على الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، مركز توزيع الكتاب الجامعي ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، ٢٠١٠ ، ص ٢١٢ .
٧. نصر الله حنا ، مبادئ إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، دار التقدم العلمي ، دمشق ، ٢٠٠٥ .

المراجع الأجنبية :

1. Bolter, N Meson New development in banking management, the world of bank journal, vol.38, N.8, 2003 .
2. Cascio W.F, "Strategies for responsible restructuring ", Academy of Mangement Executive, Vol . 16, 2002 .
3. Carmeli, A .andSchaubroeck, J, "How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations", Human Resource Mangement, Vol .44, 2005 .



4. Lucas, Henry, C. Jr, Information Technology for Management McGraw-hill Companies, Inc. 2000 .
5. Martin E, Wainright, Brown,Carol. V, Dehayes.W,Hoffer . Jeffery . A, William .C ,perkins, Managing Information Technology , prentice Hall , 2002 .
6. Murrellm, G.Shields, e-Business and ERP:Rapid Implementation and project planning, John Wiley & sons Inc . 2001 .
7. Sabou craciun, "Advance Accounting", Euro Tampa publishing House, Timeshare, 2009 .

