

استراتيجيات تخفيض التكاليف و أثرها علي التميز التنافسي
دراسة ميدانية بالتطبيق علي صناعة الاجهزة و المعدات الكهربائية
في مدينة العاشر من رمضان
هشام محمد مصطفى ابو سمره

المخلص :

يهدف البحث للتعرف علي أثر استراتيجيات تخفيض التكاليف المقترحة في (الاندماج-إعادة الهندسة الإدارية-تكنولوجيا المعلومات-تخفيض حجم العمالة- إدارة الوقت بكفاءة) كمتغير مستقل علي التميز التنافسي المتمثلة في (المرونة- التكلفة-الجودة-الكفاءة-النصيب السوقي) كمتغير تابع .

وقد توصلت الدراسة إلي قبول الإطار المقترح لاستراتيجيات تخفيض التكاليف واثرة علي التميز التنافسي وذلك بعد اختباره و إجراء التعديلات اللازمة عليا و قد خلصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يوصي الباحث بتطبيق الإطار المقترح والذي سيسهم في تفعيل استراتيجيات تخفيض التكاليف و التي من شأنها تؤدي إلي التميز التنافسي .



Abstract:

the impact of the proposed cost reduction strategies (integration-management re-engineering- information technology- reduction of employment- effective time management) as in independent variable on the competitive differentiation (Flexibility – cost – quality – efficiency – market share) as an dependent variable among electrical equipment manufacturing organizations.

The acceptance of the proposed framework for cost reduction strategies and its impact on excellence after being tested, and after making the necessary adjustments to it .

Achieving some of most important benefits, such as large scale economies, tax savings and high capacity for credit.



الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة حجر الزاوية للبحث العلمي والركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث ، خاصة إن استراتيجيات تخفيض التكاليف تعتبر من الدراسات الإدارية الحديثة والتي لم تتناول بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة ، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت التكاليف من الناحية المحاسبية إلا أنها لم يتم تناولها من ناحية إدارة الأعمال إلا بقدر قليل .

وهنا سنقدم عرضاً لبعض الدراسات السابقة التي قامت بالتركيز على استراتيجيات تخفيض التكاليف مع بيان أثر تلك الاستراتيجيات على التميز التنافسي في المنظمات الصناعية ، ويشمل ذلك بعض الدراسات العربية والأجنبية، سواء كان ذلك في مصر أو بعض الدول الأجنبية التي سبقت أن تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه، مع تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلي الأحدث على هيئة شكل جدول الخانة الأولى للسلسل والثانية تتعلق بالمحور الأول الخاص باستراتيجيات تخفيض التكاليف والمحور الثاني خاص بالدراسات التي ركزت على التميز التنافسي والمحور الثالث الدراسات التي ربطت بين استراتيجيات تخفيض التكاليف والتميز التنافسي ثم الخانة الثالثة لأهداف الدراسة والخانة الأخيرة لعرض أهم نتائج الدراسة ويمكن للباحث عرض هذه الدراسات من خلال تقسيم هذا الجزء إلي الجوانب التالية:

- أ. الدراسات التي تناولت استراتيجيات تخفيض التكاليف .
- ب. الدراسات التي ركزت على التميز التنافسي.
- ج. الدراسات التي ربطت بين استراتيجيات تخفيض التكاليف والتميز التنافسي.
- د. التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية



عرض الدراسات السابقة :

اولا : الدراسات التي تناولت استراتيجيات تخفيض التكاليف :

- استراتيجية الاندماج :
(الدباس ، ٢٠١٢) والمقدمة بعنوان : أثر الاندماج علي أداء الشركات وأرباحها .
الاهداف : بيان أثر الاندماج في قطاع الصناعة وتحليل ذلك الأثر مالياً ومقارنة الأداء المالي للشركات قبل وبعد الاندماج ودراسة أبعاده وبيان الإيجابيات والسلبيات .
النتائج : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاندماج والشركات وبين ما تحققه من أرباح وبين أدائها ويرجع ذلك إلي المراكز المالية الضعيفة لهذه الشركات قبل عملية الاندماج وبالتالي فإن عملية الاندماج يجب أن يسبقها حلول مالية أخرى كإعادة الهيكلة المالية .
- (ريمة، ٢٠١٤) والمقدمة بعنوان : اندماج الشركات بين التأثير والتأثر .
الاهداف : بيان اندماج الشركات التجارية وأهميته علي الاقتصاد الوطني وما ينتج عنه من آثار تمس الأطراف المعنية علي الشركة الدامجة والمندمجة .
النتائج : عملية الاندماج تؤدي إلي الانتقال الشامل للذمة المالية من الشركة المندمجة إلي الشركة الدامجة والإسراع في قرار مشروع قانون الشركات حتي لا يبقى هذا الموضوع بدون تنظيم قانوني وكذلك إعطاء الدائنين حق الاعتراض علي الاندماج علي الوزير المختص .
- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات :
(Nyandoro,2016) و المقدمة بعنوان : العوامل المؤثرة علي قبول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في الشركات الصغيرة والمتوسطة بكينيا .
الاهداف : التعرف علي العوامل المؤثرة علي قبول مدراء الشركات الصغيرة والكبيرة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .



النتائج : توصلت الدراسة إلى أن هذه العوامل تتمثل في تخلف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الافتقار إلى المعرفة، نقص القوى العاملة الماهرة ، انعدام الأمن للعملاء المترددون. كما توصلت الدراسة إلى حدوث تنمية لرأس المال البشري عند تخفيض تكلفة الاتصال بالإنترنت، تحسين شبكة الإنترنت معالجة القضايا الأمنية المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- **استراتيجية تخفيض حجم العمالة :**
والمقدمة بعنوان : (Armstrong , 2010)
أثر تخفيض حجم العمالة على الممارسات التنظيمية التي تستهدف العاملين المسنين .

الاهداف : دراسة أثر تخفيض حجم العمالة على الممارسات التنظيمية التي تستهدف العاملين المسنين ودراسة العلاقة بين تخفيض الحجم ومدى تطبيق المنظمات لممارسات الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات كبار السن من العمال

النتائج : المنظمات التي ستستمر في تجاهل احتياجات كبار السن من العمالة معرضة للانحيار . المنظمات التي تضع الممارسات التنظيمية التي تراعى فيها المهارات والكفاءات المطلوبة لتمديد حياتهم العملية معرضة للانحيار بشكل أقل.

- **استراتيجية إدارة الوقت بكفاءة :**
والمقدمة بعنوان : استراتيجيات إدارة الوقت (Blake,2010)
واستخدام الوقت الذي يؤثر على النجاح المؤسسي من وجهة نظر مدراء الشركات غير الربحية.

الاهداف : التعرف على وجهة نظر المدراء بالنسبة لاستخدام الوقت واستراتيجيات إدارة الوقت الفعال في ولاية جورجيا .

النتائج : وجود علاقة مهمة بين المتغيرات الديموجرافية وسلوكيات إدارة الوقت من أجل تحسين النجاح المؤسسي . علي مديري الشركات أن يضعوا الأولوية الأولى التي من شأنها رفع مستوى جهود الأبحاث .



- الدراسات المتعلقة بالتميز التنافسي :

المقدمة بعنوان: كيف يؤثر الإبداع المظمي (katarzyna, 2013)
على ربحية المنشأة: الدور التوسطي لريادة المنظمات.

الاهداف : تأثير الإبداع التنظيمي على ربحية المنشأة، وتحديدًا تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما الدور الاستراتيجي للإبداع في المنظمات الريادية عند النظر بعين الاعتبار إلى ربحية المنشأة .
النتائج : أن ربحية المنشأة مشتقة من مستوى محدد من السلوك الريادي والذي يتوقف بدوره على مستوى الإبداع المظمي . العلاقة بين الإبداع المظمي و ربحية المنشأة لا يتم توسطها من خلال ريادة الشركات، حيث يجب أخذ الإبداع بشكل منفصل عند التفكير في ربحية المنشأة. وفي النهاية تؤكد نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر للإبداع المظمي على ربحية المنشأة.

(Loewenberger,2014)والمقدمة بعنوان : تطوير الإبداع
القيادي في منظمات القطاع العام .

الاهداف : توضيح التطوير الفعال للقدرات الإبداعية والابتكارية في بيئة القطاع العام .
النتائج : تقديم أدلة علي التدخل الفعال للإدارة العليا عبر المستويات المتعددة في تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية . التدخلات التنظيمية تعمل علي التغلب علي العقبات الفكرية لتوليد الأفكار الإبداعية والتغلب علي العوائق التنظيمية
(المخلافي، ٢٠١٦)والمقدمة بعنوان : أثر التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية.

الاهداف : التعرف علي أثر أبعاد البيئة الخارجية والداخلية كمتغيرات مستقلة علي الميزة التنافسية كمتغير تابع .
النتائج : توجه المنظمة نحو تبني أبعاد التحليل البيئي ، واتجاه فئات البحث إلى الموافقة علي أبعاد التحليل البيئي. توجه المنظمة نحو تبني أبعاد الميزة التنافسية ، واتجاه فئات البحث إلى الموافقة علي محاور الميزة التنافسية .



- الدراسات التي ربطت بين استراتيجيات تخفيض التكاليف و التميز التنافسي :

(Al fayez,2014) والمقدمة بعنوان: اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للصادرات واستراتيجية التسويق والميزة التنافسية وأداء السوق.

الاهداف : اختيار التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه الاستراتيجي للصادرات على استراتيجية التسويق والميزة التنافسية وأداء الصادرات. اختبار تأثير استراتيجية التسويق والميزة التنافسية على أداء السوق.

النتائج : تبين النتائج أن استراتيجية تسويق الصادرات لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية للصادرات وأداء سوق الصادرات. كما تشير النتائج إلى أن أهم أبعاد استراتيجية التسويق الدولي هي (العملاء – تمايز المنتج – خفض التكاليف).

- (نور، ٢٠١٥): والمقدمة بعنوان: الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

الاهداف : الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية في الشركة وتحديد العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية.

النتائج : تبين من واقع الدراسة أن الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الاستراتيجيات التسويقية تختلف في الدول النامية والتي تركز بشكل أكثر تحديداً على الحصة السوقية والتكلفة. الدول المتقدمة تركز على الحصة السوقية والتكلفة والصورة الذهنية.

- (محمد ، ٢٠١٦) والمقدمة بعنوان : دور هيكل المعرفة التسويقية في تحسين ولاء العملاء .

الأهداف : دور هيكل المعرفة التسويقية في تحسين ولاء العملاء وذلك من خلال دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية في فلسطين.



النتائج : هناك بعض العناصر الأساسية والضرورية لتكوين هيكل المعرفة التسويقية في المنشآت الصناعية في فلسطين موضوع الدراسة حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب توفرها في تلك المنشآت لبناء ذلك الهيكل . بينت الدراسة أن المنشآت الصناعية لا تسعى إلى تحقيق الأهداف التسويقية بالتعاون مع العاملين حيث لا تأخذ رؤيتهم المستقبلية

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

نتائج الدراسات السابقة الفجوة البحثية الدراسة الحالية

<p>١ . تحليل العلاقة بين استراتيجيات تخفيض التكاليف وكفاءة الأداء الكلي في المنظمة الصناعية بمدينة العاشر من رمضان</p> <p>٢ . أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها إلى تأثير استراتيجيات تخفيض التكاليف على التميز التنافسي التي بدورها تؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة .</p> <p>٣ . اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة</p>	<p>١ . إنها تبحث في جانب هام وحيوي هو تطبيق استراتيجيات تخفيض التكاليف ودورها في زيادة التميز التنافسي للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان من وجهة نظر إدارة الأعمال .</p> <p>٢ . اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق .</p> <p>٣ . إن الدراسة الحالية تمثل مجالاً غير مطروح للنقاش بشكل مباشر في البحوث السابقة</p>	<p>١ . الدراسات التي تناولت استراتيجية الاندماج توضح كيفية تأثير الشركات بالاندماج من حيث الأداء والأرباح ، بينما استراتيجية إدارة الوقت بكفاءة تبين فاعلية إدارة الوقت على أداء العاملين .</p> <p>٢ . الدراسات التي تناولت استراتيجيات تخفيض حجم العمالة وإعادة هندسة العمليات لها تأثير سلبي على فعالية أداء العاملين وعلى معدلات النمو في الإنتاجية والربحية</p>
---	--	---



<p>من حيث قطاع التطبيق . ٤ . تقديم إطار مقترح لاستراتيجية تخفيض التكاليف لدعم التميز التنافسي.</p>	<p>٤ . لا توجد دراسات سابقة تناولت استراتيجيات تخفيض التكاليف كمتغير مستقل علي أبعاد التميز التنافسي كمتغير تابع.</p>	<p>بينما استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على أداء العاملين وتحسين كبير في أداء المنظمات الصناعية .</p>
--	---	--

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت أساساً المساهمة في تحديد بلورة مشكلة البحث وتكوين فروضه، وقد مرت هذه الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين الأولى هي الدراسة الميدانية والثانية هي الدراسة الثانوية وتفصيلها كما يلي :-

١- الدراسة الميدانية : في إطار تحديد مشكلة البحث قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية وذلك للتعرف على استراتيجيات تخفيض التكاليف وأثرها على التميز التنافسي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وقد تمت هذه المقابلات مع كل من :-

مقابلات الدراسة الاستطلاعية

تاريخ بالمقابلة	اسم المنظمة	الشخص الذي تمت مقابله
٢٠١٤/١/٩	الكترو لكس	مدير الموارد البشرية
٢٠١٤/١/٩	الكترو لكس	مدير التسويق



٢٠١٤/١/٩	فريش للأجهزة المنزلية	مدير
٢٠١٤/١/٩	فريش للأجهزة المنزلية	مسئول تقليل التكلفة
٢٠١٤/١/٢٣	آلسكا	مدير الموارد البشرية
٢٠١٤/١/٢٣	باناسونيك	مدير التسويق

* المصدر : من إعداد الباحث

وفيما يلي توضيح الهدف من المقابلات ونتائجها :

الهدف من المقابلات الإجابة على أسئلة إستبيان الدراسة الاستطلاعية:

- أ- ما هي أهم الاستراتيجيات التي يمكن للشركة من خلالها تخفيض التكاليف:
 - الاندماج .
 - إعادة الهندسة الإدارية.
 - تكنولوجيا المعلومات .
 - تخفيض حجم العمالة .
 - إدارة الوقت بكفاءة .
- ب- هل يمكن اعتماد استراتيجية ناجحة لإدارة الشركة لتحقيق التميز التنافسي إن لم تكن للشركة استراتيجية واضحة .
- ج- هل هناك منافسة حقيقية بين الشركة والشركات الأخرى في مجال الإلكترونيات لتحقيق التميز التنافسي للشركة .
- د- ما هي المشكلات ... المعوقات التي تواجه الشركة في تحقيق التميز التنافسي وسط الشركات المنافسة .
- هـ - هل تقوم الشركة بتنظيم حلقات نقاشية لمناقشة إمكانية تخفيض التكاليف ويكون لذلك التخفيض أثر على التميز التنافسي .
- و- في حالة تطبيق هذه الاستراتيجيات هل تحقق تميز تنافسي للشركة حقيقي ؟



نتائج هذه المقابلات:

- أ- كانت هناك اختلافات متباينة في درجة تطبيق هذه الاستراتيجيات لتخفيض التكاليف لتحقيق التميز التنافسي حيث إن الإدارة العليا تنظر إلى الإنتاج أكثر من أي شيء آخر .
- ب- وعلى الرغم من تطبيق بعض هذه الاستراتيجيات في بعض المنظمات لا يوجد تميز تنافسي بدرجة كبيرة ويرجع ذلك إلى المنافسة الشديدة والقوية بين هذه المنظمات .
- ت- ترى بعض المنظمات بأن تقليل مراحل عملية الإنتاج يؤدي إلى تقليل زمن وتكلفة جهة التشغيل ، واستخدام خامات جديدة تساعد على تقليل التكلفة مع الحفاظ على درجة الجودة المطلوبة والتجديد في خطوط الإنتاج والمكابس للوصول إلى درجة جيدة في الصناعة والتميز .
- ث- توجد منافسة قوية تساعد على جعل هذه المنظمات تتميز وتحقق تطويراً مستمراً لمنتجاتها وهناك من المنظمات الصناعية التي تقوم بدراسة عيوب المنافسين والتركيز على إيجاد حلول لها في منتجها .
- ج- تقوم هذه الشركات بعمل اجتماع شبه دوري في حضور كل من الإدارة الهندسية وإدارة تقليل التكلفة وإدارة الجودة وإدارة العمليات وإدارة خدمة ما بعد البيع وذلك للنقاش في جميع نقاط التطوير والتكلفة والجودة لجميع الأفكار الجديدة .
- ح- اتفق الكثيرون من المدراء الذين قابلهم الباحث بأن المرحلة الماضية كانت مرحلة صعبة ، المرحلة التي تلت ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، وأثرت على الإنتاجية بشكل كبير .

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت عشرين فرداً من العاملين بالإدارة العليا والوسطي في المنظمات الصناعية موضوع الدراسة للتعرف على العديد من ظواهر المشكلة كما في الجدول التالي:



بيان بمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

البيان	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي
الالكترو لكس	٣	٥
فريش للأجهزة المنزلية	٢	٢
ألسكا	٢	٢
باناسونيك	٢	٢
الاجمالي	٩	١١

* المصدر من اعداد الباحث

ويوضح الجدول العينة العشوائية التي تم اختيارها من أجل إجراء الدراسة الاستطلاعية للتعرف على العديد من ظواهر المشكلة وهنا تم اختيار العينة من المنظمات الصناعية الأربعة الموضحين بالجدول أعلاه، وحتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج، اختار الباحث (٩) مفردات من الإدارة العليا و (١١) مفردة من الإدارة الوسطي حيث لم يكن هناك ترتيب مسبق في عملية الاختيار بل تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتحليل قوائم الاستقصاء المسترجعة والتي رجعت بالكامل توصل الباحث إلي وجود مجموعة من المظاهر الدالة علي وجود قصور في تطبيق استراتيجيات تخفيض التكاليف والتي يمكن عرضها علي النحو التالي:

أ- أجب (١٦) مفردة من مفردات العينة (أي بنسبة ٨٠%) بأنها لا تتقيد بتطبيق استراتيجية معينة من استراتيجيات تخفيض التكاليف وإنما الهدف الأساسي لهذه المنظمات هو الإنتاج بأي شكل وبأي استراتيجية.



- ب- أجاب (١٨) مفردة من مفردات العينة (أي بنسبة ٩٠%) بأنها تطبق استراتيجيات أخرى مثل إعادة الهيكلة لبعض الإدارات ، تقليل مراحل الإنتاج ، استخدام خامات جديدة تساعد علي تخفيض التكلفة مع الحفاظ علي نفس درجة الجودة المطلوبة.
- ت- أجاب (٢٠) مفردة من مفردات العينة (أي بنسبة ١٠٠%) علي أن هناك منافسة حقيقية بين الشركات في مجال صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية هذه المنافسة من أجل البقاء والتواجد في السوق المحلي.
- ث- أجاب (١٨) مفردة من مفردات العينة (أي بنسبة ٩٠%) بأن هناك مشكلات تواجه شركاتهم لتحقيق التميز ، من هذه المشكلات - المنافسة غير الشريفة - قلة حجم الاستثمارات المالية المطلوبة للمنتجات .
- ج- الجديدة - غزو المنتجات الصينية - الاعتصامات المستمرة من قبل العاملين - الظروف الأمنية الغير مستقرة.
- ح- أجاب (١٠) مفردات من مفردات العينة (أي بنسبة ٥٠%) علي أن الشركات تقوم بتنظيم حلقات نقاشية وذلك بشكل شهري والبعض الآخر بشكل أسبوعي ، ولكن لم يتم التوضيح - هل تم حل مشكلة ما - هل هناك أفكار ابتكارية وإبداعية قدمت من العاملين.
- خ- أجاب (١٩) مفردة من مفردات العينة (أي بنسبة ٩٥%) إنه في حالة تطبيق هذه الاستراتيجيات فإنها سوف تطبق التميز التنافسي للشركات.

مشكلة البحث:

أصبحت المنافسة في الوقت الحالي كبيرة في الأسواق العالمية، خاصة بعد انتشار العولمة حتي أصبح العالم كقرية صغيرة، مما أدى إلي زيادة الحدة التنافسية، واشتدت المنافسة بين الأسواق العالمية وما تبعه من تأثير علي الأسواق المحلية، فكان ضروري زيادة الفهم والوعي والإدراك من الإدارة العليا بأهمية خفض التكاليف لتحقيق التميز التنافسي المنشود وزيادة القدرة التنافسية وزيادة القيمة السوقية بمنظمتهم.



وفي إطار تزايد الاهتمام بجودة المنتج وتحقيق الكفاءة والإبداع والاستجابة السريعة للعملاء في الوقت المحدد، كيف يمكن لتخفيض التكاليف أن تؤثر عليهم وأن تتمكن المنظمة من تحقيق التميز التنافسي.

حيث تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن استراتيجيات تخفيض التكاليف للمنظمات صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية في مدينة العاشر من رمضان تواجه الظواهر التالية:

١- فشل المديرين في إدراج الأهمية الاستراتيجية لتخفيض التكاليف واعتقادهم علي أنه الأسلوب المحدد للتطبيق تقتصر فائدته علي الإنتاج بغض النظر عن جودة الإنتاج.

٢- اتضح للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إن التالف والمردود كان في شركة الكتر ولوكس قبل اندماجها ٨% عام ٢٠١١ ، وتم وضع برنامج لتحسين جودة المنتجات ، وهناك تحسن واضح ولكن بنسبة قليلة ، ووضعت الشركة سياسة واضحة للتعامل مع الحرائق حيث اتفقت الشركة مع شركات التأمين بوضع سياسة تأمينية شاملة عند الحرائق، وبسؤال باقي المدراء في المنظمات الأخرى عن حالات التالف والمردود رفضوا الإجابة وتعللوا بأن الفترة الماضية كانت فترة اضطرابات .

٣- علي الرغم من أن مصر تتمتع بسوق استهلاكي كبير من ناحية الأجهزة والمعدات الكهربائية إلا أن المنتجات الأجنبية وخاصة الصينية تغزو الأسواق المصرية، من أجل ذلك يتطلب الأمر التركيز علي التميز التنافسي، وقدرة عالية من الكفاءة والإبداع والاستجابة لمطالب العملاء في المنتج المحلي.

٤- عدم الاهتمام الكافي من قبل الإدارة في هذه المنظمات ببحوث السوق وتحليل المنافسين من أجل تخطيط جيد للإنتاج والتميز.



وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في :

وجود قصور في استراتيجيات تخفيض التكاليف بمنظمات صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية في مدينة العاشر من رمضان ، مما يؤثر بشكل سلبي على تحقيق التميز التنافسي لهذه المنظمات.

أهداف البحث :

1. معرفة أثر استراتيجيات تخفيض التكاليف المقترحة (الاندماج ، إعادة الهندسة الإدارية ، تكنولوجيا المعلومات ، تخفيض حجم العمالة ، إدارة الوقت بكفاءة) كمتغير مستقل على أبعاد التميز التنافسي (المرونة-التكلفة-الجودة- الكفاءة-نصيب سوقي) كمتغير تابع في منظمات صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية.
2. التعرف على الأهمية النسبية لكل استراتيجية من استراتيجيات تخفيض التكاليف ، وكذلك معرفة مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأهمية استراتيجيات تخفيض التكاليف في منظماتهم وأثرها على تحقيق التميز التنافسي لمنظماتهم .
3. التعرف على المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق استراتيجيات تخفيض التكاليف في منظمات صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان .

فروض البحث :

تمت صياغة فروض البحث في ضوء الدراسات السابقة و الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي .
الفرض الرئيسي الأول: : لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف كلاً على حده على أبعاد التميز التنافسي في المنظمات محل الدراسة.



ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجية الاندماج على أبعاد التميز التنافسي في المنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية على أبعاد التميز التنافسي في المنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات على أبعاد التميز التنافسي في المنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الرابع : لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجية تخفيض حجم العمالة على أبعاد التميز التنافسي في المنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الخامس : لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجية إدارة الوقت بكفاءة على أبعاد التميز التنافسي في المنظمات محل الدراسة .
- الفرض الرئيسي الثاني : لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف ككل على أبعاد التميز التنافسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات محل الدراسة.

و يتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :-

- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف على بعد المرونة في المنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف على بعد التكلفة في المنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف على بعد الجودة في المنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الرابع : لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف على بعد الكفاءة في المنظمات محل الدراسة .



- **الفرض الفرعي الخامس :** لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف علي بعد النصيب في المنظمات محل الدراسة .
- **الفرض الرئيسي الثالث :** لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف ككل علي أبعاد التميز التنافسي من وجهة نظر عملاء المنظمات محل الدراسة.
- **و يتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :-**
- **الفرض الفرعي الأول :** لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف علي بعد المرونة من وجهة نظر عملاء المنظمات محل الدراسة .
- **الفرض الفرعي الثاني :** لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف علي بعد التكلفة من وجهة نظر عملاء المنظمات محل الدراسة
- **الفرض الفرعي الثالث :** لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف علي بعد الجودة من وجهة نظر عملاء المنظمات محل الدراسة
- **الفرض الفرعي الرابع :** لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف علي بعد الكفاءة من وجهة نظر عملاء المنظمات محل الدراسة
- **الفرض الفرعي الخامس :** لا يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات تخفيض التكاليف علي بعد النصيب السوقي من وجهة نظر عملاء المنظمات محل الدراسة
- **الفرض الرئيسي الرابع :** لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين وآراء عملاء المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان حول التميز التنافسي.

أهمية البحث :

١- الأهمية العلمية:

- بعد استعراض الدراسات السابقة تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، التي تتناول معرفة أثر استراتيجيات تخفيض التكاليف علي التميز التنافسي من وجهة نظر إدارة الأعمال.



- محاولة إبراز أهمية ومكانة استراتيجيات تخفيض التكاليف في المنظمات الصناعية لتحقيق التميز التنافسي عن باقي المؤسسات المنافسة .
 - يستمد البحث أهميته باعتباره سيناقش مدى الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال استراتيجيات التسويق التنافسي وأثر ذلك على التميز التنافسي .
 - كما تتبع أهمية البحث من كونه سيقدم إضافة علمية جديدة، لمعرفة استراتيجيات تخفيض التكاليف وأثرها على التميز التنافسي وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح ربما يسهم في تحسين التميز التنافسي لهذه المنظمات الصناعية.
- ٢- الأهمية التطبيقية:
- كما تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع الصناعي في مدينة العاشر من رمضان حيث يبلغ قطاع الصناعة كالاتي:

أهمية القطاع الصناعي لعام ٢٠١٤ - ٢٠١٥

المصانع تحت الإنشاء		المصانع المنتجة	
٩٨٩ مصنعاً	عدد المصانع تحت الإنشاء	١٧٥١ مصنعاً	عدد المصانع المنتجة
٨٧٤ مليون جنيه	استثمارات	٢٥,٧ مليار جنيه	استثمارات
٢,٩ مليار جنيه	إنتاج سنوي	٢٩,٧ مليار جنيه	إنتاج سنوي
٥٤٨٠ فرصة عمل	فرص عمل	٣٥٠ ألف فرصة عمل	فرص عمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دليل مدينة العاشر من رمضان



- ١- ويبلغ قطاع الصناعات الهندسية والكهربائية ١٦% من إجمالي هذا القطاع وهذا أكبر قطاع في قطاع الصناعات المختلفة لمدينة العاشر من رمضان، بما يفسر أهمية دراسة هذا القطاع لما له من فائدة للاقتصاد القومي المصري حيث يساهم بنسبة ٤,٨ مليار جنية سنوياً.
 - ٢- يفيد هذا البحث إدارات التسويق في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر لإدارة السياسات التنافسية بشكل فعال .
 - ٣- يستمد هذا البحث أهميته من النتائج المتوقعة منه والتي يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات تخفيض التكاليف في المنظمات الصناعية للوصول إلى التميز التنافسي .
- وفي ضوء مشكلة وفروض البحث أشار الباحث وبشكل مختصر إلى الأسلوب المتبع في البحث وتناول الباحث العناصر التالية :**

أ- تحديد نوع ومصادر البيانات :

في ضوء مشكلة ومتغيرات البحث يمكن تحديد البيانات التي اعتمد عليها في تحقيق أهداف البحث على النحو التالي :

- **المصادر الثانوية :** تم الاعتماد على البيانات الثانوية المسجلة والمنشورة ذات الصلة باستراتيجيات تخفيض التكاليف وأثرها على التميز التنافسي على صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية في مدينة العاشر من رمضان خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٥ يمكن إيجاز أهم البيانات فيما يلي :
- عدد المنظمات الصناعية التي تعمل في مجال الأجهزة والمعدات الكهربائية.
- إجمالي عدد العمال في صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية .
- عدد المصانع المنتجة والتي تحت الإنشاء
- الاستثمارات الحالية في هذا القطاع والاستثمارات المقبلة .



- الإنتاج السنوي الحالي والمتوقع العام القادم .
- اعتمد الباحث في جميع البيانات الثانوية السابقة علي :
- دليل مركز المعلومات بجهاز العاشر من رمضان السنوي .
- دليل جمعية مستثمري العاشر من رمضان السنوي .
- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة .
- الرسائل العلمية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث .
- المصادر الأولية : تم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من المنظمات الصناعية من خلال أسلوب الاستقصاء ، وتم الاعتماد علي آراء واتجاهات المدراء والموظفين في هذه المنظمات الصناعية للحصول علي البيانات الأولية والتي تخدم متطلبات البحث والتي تتعلق بما يلي :
- التعرف علي آراء المدراء حول المفهوم الذي يعكس استراتيجيات تخفيض التكاليف .
- التعرف علي آراء المدراء حول مدي التطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجيات من قبل الإدارة العليا .
- التعرف علي آراء مجتمع البحث حول مؤشرات استراتيجيات تخفيض التكاليف
- التعرف علي آراء فئات مجتمع البحث حول العوامل الأكثر تأثيراً في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات الأعمال الصناعية في مدينة العاشر من رمضان في حالة تبني استراتيجيات تخفيض التكاليف .
- التعرف علي مؤشرات التميز التنافسي التي سوف تساهم في تنمية القدرات التنافسية .



- التعرف على آراء مفردات موضوع البحث بشأن معوقات استخدام استراتيجيات تخفيض التكاليف على التميز التنافسي في المنظمات محل الدراسة .

- التعرف على آراء العملاء بشأن ما هي المؤشرات التي سوف تؤدي إلى تحقيق التميز التنافسي لصناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية .

ب- تحديد مجتمع وعينة البحث:

▪ **تحديد مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان ويشمل مجتمع البحث العاملين في الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام و الموظفين في صناعة الأجهزة و المعدات الكهربائية .

يرجع السبب في اختيار هذه المنظمات لإجراء الدراسة الميدانية للآتي :

- الأكثر إنفاقاً على التطوير والتدريب والبحوث .
- الأكثر اعتماداً على التكنولوجيا .
- أكثر ملائمة لموضوع البحث .
- منها ما قام بتطبيق أحد الاستراتيجيات المقترحة لتخفيض التكاليف .
- دراسة سبب عدم الاستمرارية والنجاح في تحقيق أرباح بعض المنظمات .

٢-تحديد عينة البحث الميدانية: تعتمد الدراسة الميدانية للبحث الحالي على اثنين من العينات مختلفين يتمثلا في الآتي :

أولاً : فئة العاملين:

تتكون من فئة العاملين في الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين في صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية ، ونظراً لكثرة عدد المنظمات العاملة في مجال صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية في مدينة العاشر من رمضان والبالغ عددها (١١٢) منظمة إلى نهاية عام ٢٠١٥ فقد



وجد الباحث صعوبة في تطبيق البحث علي جميع هذه المنظمات ولذا فقد اختار الباحث (٤) منظمات فقط ك مجال للبحث و الدراسة المستفيضة للمشكلة وبالاعتماد علي جداول العينات الاحصائية عند مستوي ثقة ٩٥% وخطأ مسموح به $\pm 5\%$ وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (٣٧٦) مفردة نظراً لأن أعداد المدراء والمساعدين والموظفين بهذه المنظمات الصناعية بلغ حتي نهاية عام ٢٠١٥ ما يقارب من (٤٤٨٠) وبلغت الاستثمارات الموزعة (٣٧٦) استثماراً ، تم استعادة (٣٣٨) استثماراً أي بنسبة استجابة (٩٠%) من الاستثمارات الموزعة .

توزيع العينة لفئة العاملين

عدد العاملين	عدد الاستثمارات التي تم توزيعها	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة
٤٠٠	١٧٦	١٦٨	٩٤.٩%
٣٠٠	١٥٠	١٣٣	٨٨.٦٧%
٥٠	٢٨	١٧	٦٠.٧%
٤٠	٢٢	٢٠	٩٠.٩%
٧٩٠	٣٧٦	٣٣٨	٩٠%

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في منظمات صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية موضوع البحث وذلك نظراً للآتي :



- مجتمع العاملين غير متجانس ، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- يوجد إطار كامل لمفردات مجتمع البحث ، حيث تتوفر سجلات بأسماء وعناوين العاملين .

ثانياً: فئة العملاء :

تتكون فئة العملاء الذين يتعاملون مع هذه المنظمات الصناعية وقد تم الاعتماد في اختيارها على العينة العشوائية المنتظمة وقد تم تحديد حجم العينة بواقع (٣٨٤) مفردة عند مستوي ثقة (٩٥%) ونسبة خطأ مسموح به $\pm (٥\%)$.

توزيع العينة لفئة العملاء

المنظمة	عدد الاستثمارات التي تم توزيعها	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة
الكترو لوكس	١٨٠	١٦٩	٩٣.٨%
فريش	١٥٣	١٣٠	٨٤.٩%
باناسونيك	٣٠	٢٦	٨٠.٩%
ألسكا	٢١	١٧	٨٦.٧%
الإجمالي	٣٨٤	٣٤٢	٨٩%

المصدر : من إعداد الباحث .



$$n = \frac{q(1-q)}{d^2} + \frac{q(1-q)}{1n}$$

حيث أن - ن : حجم العينة، ق : نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها (٠.٥) ، ن ١ : عدد أفراد المجتمع الكلي ، د : نسبة الخطأ المسموح به ونفترض أنها (٠.٠٥) ، د.م : الدرجة المعيارية وهي تساوى ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥ % .

ج - طرق جمع البيانات:

- ١- قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استقصاء وتم توجيهها إلي مديري الإدارة العليا والوسطي والموظفين في المنظمات الصناعية بالعاشر من رمضان ، بالإضافة إلي إجراء بعض المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات في المنظمات الصناعية .
- ٢- بالإضافة إلي ذلك قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استقصاء وتم توجيهها إلي عملاء المنظمات الصناعية بالعاشر من رمضان .



المراجع:-

أولاً المراجع العربية :

- ١- أحمد محمود محمد ، دور هيكل المعرفة التسويقية في تحسين ولاء العملاء دراسة ميدانية علي المنشآت الصناعية في فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٦ .
- ٢- بلبة ريمة ، اندماج الشركات بين التأثير والتأثر ، مجلة القانون والاعمال، جامعة بوبكر بالقائد، تلمسان ، الجزائر ، ٢٠١٤ .
- ٣- معتصم محمد الدباس، اثر الاندماج علي اداء الشركات وارباحها، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، غزة ، ٢٠١٢ .
- ٤- مازن محمد سرحان المخلافي ، أثر التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية علي المنظمات الصناعية اليمنية ، رسالة ماجستير، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٦ .
- ٥- مصطفى عبده نور، الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Bratnicka, Katarzyna; Gabrys, Bartlomiej; and Bratnicki, Mariusz, How Organizational Creativity Influence Firm's Profitability: The Moderating Role of Corporate Entrepreneurship, European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Vol. 1. Academic Conferences International Limited, 2013.



- 2- Cephus K. Nyandoro,"Factors Influencing Information Communication Technology (ICT) Acceptance and Use In Small and Medium Enterprises (SMEs) in Kenya" , A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, Capella University,2016
- 3- johnson-Blake, A. Deborah ." Non-profit administrators perception of time use and effective time management strategies that impact organizational success. " A Dissertation for the Degree doctor of management organizational leadership.University of Phoenix. USA /2010
- 4- Marjore Armstrong- Stassen, Julian Cattaneo" The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers " Journal of Management Development, 2010.
- 5- Pauline Anne Loewenberger et al, "developing creative leadership in a public sector organization international journal of public sector management, Vol (27), No (3), 2014 "

