

دور تدنية التكاليف في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة وحدة الصمامات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL -

The role of cost minimization in improving the economic enterprise's competitiveness

-Case study valves unit POVAL Company Berouaguia-

حمزة جيلالي تومي

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة (الجزائر)، hamza.toumi@univ-dbk.m.dz

تاريخ النشر: 30 جوان 2020

تاريخ القبول: 15 جوان 2020

تاريخ الاستلام: 23 أبريل 2020

مستخلص: في ظل ما تشهده الساحة الاقتصادية من تصاعد المنافسة التي اتسع نطاقها، وتعدت الحدود ليصبح التنافس على الريادة عالي، حيث أن التطور الذي يعرفه العالم اليوم لم يعد يعترف إلا بالرائد لا مكانة فيه للتابع وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تكسيها مكانة مرموقة مقارنة مع منافسيها في السوق، وهذا ما يتطلب منها وضع طرق واستراتيجيات لدعم ميزتها التنافسية وبذل أفضل الجهود للمحافظة عليها في السوق لأطول فترة ممكنة. ولتحقيق هذه الأهداف على المؤسسة أن تحسن استخدام مواردها المتاحة وأن تعمل على التحكم في تكاليفها وإيجاد السبل الكفيلة بتدنيها، لذلك لا بد عليها من تبني طرق وأساليب تعتمد على ترجمة الخيارات التي يتم تبنيها من قبل هذه المؤسسات إلى عمل منتج وجعل أداؤها أفضل من منافسيها، ومن بين ما يمكن التطرق إليه في هذا الخصوص هو ضرورة البحث عن الأساليب اللازمة لتدنية التكاليف.

الكلمات المفتاحية: التكلفة، تدنية التكاليف، الميزة التنافسية.

تصنيف JEL : D21 .D49 .D23 .M41

Abstract : In the light of what the economic arena is witnessing of fierce competition that has been expanded, and exceeded all borders to make competing on leadership becomes globally, as the evolution in the world we are living today is recognizing only leaders no place in it for subordinates and this can only be achieved through developing competitive advantage that can enable corporations to gain prominent position in the marketplace comparing to its rivals, and this requires implementing strategies to foster its competitive advantages and make the best effort to maintain it for longer possible period. To achieve these goals corporations ought to improve its exploitation of its available resources and master its costs through exploring the best possible ways to reduce them, therefore it is vital for corporations to adopt methods which can convert adopted options to a better product and makes its performance better comparing to its rivals, and reducing cost strategies can be one of these methods.

Keywords : Cost, reducing cost, competitive advantages.

JEL Classification Codes : M41, D23, D49, D21.

* المؤلف المرسل: حمزة جيلالي تومي، البريد الإلكتروني: hamza.toumi@univ-dbk.m.dz

1. مقدمة

في ظل التقدم الحديث والسريع في بيئة الأعمال تحتاج المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى سرعة التكيف مع التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة بها وضرورة مسايرة التحولات الاقتصادية التي تحدث وألا تتجاهل ردود أفعال منافسيها وهذا ما يتطلب منها وضع طرق واستراتيجيات لدعم قدرتها التنافسية والتفكير في كيفية المحافظة على موقعها في السوق لأطول فترة ممكنة. وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه الأهداف عليها أن تحسن استخدام مواردها المتاحة وأن تعمل على التحكم في مختلف تكاليفها وإيجاد السبل الكفيلة بتدنيها، ذلك لأن التكاليف لم تعد مجرد وسيلة لقياس ما تم من مصاريف فعلية داخل المؤسسة وإنما أصبحت تدنيها تشكل عملية مهمة في خفض أسعار المنتجات، كما أصبحت تدنية التكاليف تستخدم كإستراتيجية تنافسية تعمل من خلالها المؤسسة على تحقيق أقل تكلفة من المنافسين مما يسمح لها بتحقيق ودعم قدرتها التنافسية والتموقع أفضل في السوق. حيث سنحاول من خلال دراستنا هذه الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن لتدنية التكاليف أن تساهم في تحقيق ودعم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

2. الإطار النظري للتكاليف

2.1.2. عموميات حول التكاليف

1.1.2. مفهوم التكلفة

يعتبر مصطلح التكلفة من أكثر المصطلحات المحاسبية تداولاً وانتشاراً، إلا أن لفظ "تكلفة" لا يعني بمفرده كثيراً لكونه يعطي مجموعة متنوعة من المعاني، وبالتالي فإنه من الضروري تعريف التكلفة حسب الصفة الدالة عليها حيث أن كل صفة تضاف لكلمة "تكلفة" سوف تعطي خصوصية تختلف عن الأخرى، ونظراً لتعدد الأطراف المستعملة للبيانات والمعلومات التكاليفية كالإداريين والمحاسبين والاقتصاديين وغيرهم، وتنوع احتياجاتهم من هذه المعلومات فإن مفهوم التكلفة بدون شك سوف يختلف باختلاف الغرض الذي سوف يستخدم من أجله والمجال الذي يستخدم فيه، وبناء على ذلك فإنه لا بد من عرض المفاهيم المختلفة للتكلفة ضمن تصنيفات بحيث يمكن التعامل معها لخدمة الاحتياجات المتعددة وللوصول إلى هذه التصنيفات فإنه لا بد من تعريف مصطلح التكلفة بشكل عام. فضلاً عن التمييز بين هذا المصطلح وبعض المفاهيم الأخرى المتداخلة معه كالنفقة والخسارة والمصرف والأصل (معالم، 2005، ص 03).

2.1.2. تعريف مصطلح التكلفة اصطلاحاً

تعرف التكلفة بأنها التضحية ذات القيمة الاقتصادية في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في الحاضر أو المستقبل. (محمد، 1997، ص 36)، كما تعرف بأنها تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية، أي هي استنفاد الموارد المتاحة للحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر أو المستقبل. (المطارنة، 2006، ص 29)، ويمكن تعريف التكلفة تعريفاً عاماً وشاملاً بأنها: أية تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية يتحتم أن تكون ذات قيمة اقتصادية في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية، يتحتم ألا تقل في قيمتها وقت إتمام التضحية في سبيلها عن قيمة التضحية.

3.1.2. تعريف التكلفة عند الاقتصاديين

هي كل النفقات المادية أو المعنوية ذات القيمة الاقتصادية التي تبذل أو تدفع في سبيل الحصول على إيراد حاضر أو مستقبلي، عادة ما ترتبط بالإنتاج المحقق أو الخدمة المؤداة كمقابل لتلك النفقات أو تعويضاً عنها. (السمراي، 1998، ص 38)

4.1.2. تعريف التكلفة عند المحاسبين

تعتبر التكلفة عن التضحية بموارد اقتصادية يتم استنفادها اختياريًا، ويكون سبب حدوث هذه التضحية هو الحصول على منافع سواء في الحاضر أو في المستقبل، ويمكن قياس هذه التضحية المادية بوحدات نقدية. (عدون، 1988، ص 51).

2.2. محاسبة التكاليف

ظهرت محاسبة التكاليف نتيجة للتطور في أساليب وطرق المحاسبة وتكييفها بصورة تلي احتياجات الإدارة وتوفير بيانات تفصيلية لاستخدام عوامل الإنتاج، إضافة إلى وسائل للرقابة على استخدام هذه العوامل، وبما أن مديري المؤسسات الناجحة يحتاجون إلى البيانات المحاسبية بصفة مستمرة لمساعدتهم في تخطيط العمليات المستقبلية وقياس كفاءة الأداء، كما يجب عليهم اتباع سياسة واضحة لتسعير منتجاتهم، وقد يكون هذا التسعير بناء على التكلفة زائد هامش الربح أي أن التسعير يعتمد على التكلفة فإن التحديد الدقيق لتكلفة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة يصبح أمراً حاسماً، وتظهر أهمية وجود نظام محاسبة التكاليف لتوفير المعلومات اللازمة للإدارة والتي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة (المطارنة، 2006، ص 15).

1.2.2. تعريف محاسبة التكاليف

محاسبة التكاليف أداة علمية لتحقيق غايات وأهداف محددة، وأهميتها تأتي من أنها تعتبر نظاماً منهجياً متكاملًا قادرًا على إنتاج نوع محدد من المعلومات الأساسية اللازمة لمساعدة الإدارة في أي مشروع اقتصادي للقيام بوظائفها المختلفة المتمثلة في التخطيط والرقابة ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

ويمكن تعريف محاسبة التكاليف على أنها مجموعة المبادئ والمفاهيم والطرق والأساليب والنظريات التي تبحث في متابعة عناصر الإنفاق في أي مشروع بغرض قياس تكلفة النشاط والرقابة عليها وترشيد قرارات الإدارة بشأنها ويكون ذلك خلال القيام بعملية تسجيل وتبويب وتحليل وتفسير الأحداث التكاليفية بالمشروع ككل والمعبر عنها في صورة وحدات نقدية. (رزق و بن وارد، 1997، ص ص 29-30).

2.2.2. أهداف محاسبة التكاليف.

من المفترض أن تتكفل محاسبة التكاليف بتوفير البيانات اللازمة لأغراض الإدارة وذلك لإعداد التقارير والتخطيط ورقابة العمليات الجارية، وبما أنها تستخدم في المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق الربح والمؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، ومن قبل تجار التجزئة، ومؤسسات الخدمات والمؤسسات الصناعية، فهي وسيلة تسعى لتحقيق هدف معين لذلك نجد أن محاسبة التكاليف تحقق مجموعة من الأهداف من بينها نجد:

- قياس تكاليف الأداء : إن الهدف الرئيسي لمحاسبة التكاليف هو تسجيل وتبويب وتحليل وتلخيص البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف عن طريق تصميم المستندات والسجلات لإثبات كل عنصر، مما يؤدي للوصول إلى تحديد تكلفة كل عنصر، تحديد تكلفة كل منتج أو نشاط، تحديد التكلفة الإجمالية لتحديد أسعار بيع المنتجات.
- الرقابة على عناصر التكلفة : تعتبر الرقابة على عناصر التكاليف أحد الأهداف الأساسية لمحاسبة التكاليف، لتحقيق الكفاءة والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وعملية الرقابة على عنصر التكاليف تتطلب وضع الدورات المستندية السليمة المتعلقة بعناصر التكاليف بهدف مراقبتها والسيطرة عليها.
- اتخاذ القرارات : تستخدم الإدارة بيانات التكاليف في إتخاذ العديد من القرارات المتنوعة والتي من بينها تحديد العلاقة بين التكلفة، الحجم والربح، بالإضافة إلى إتخاذ قرار توقيف خط إنتاج معين أو الاستمرار به، شراء أو إنتاج الأجزاء المصنعة التي يحتاجها المنتج، إحلال آلة جديدة بدلا من القديمة، البيع للأسواق المحلية أو البيع للأسواق الخارجية.... الخ.

- إعداد الكشوفات المالية : تهدف محاسبة التكاليف إلى جمع البيانات وتحديد تكلفة كل وحدة، من وحدات الإنتاج لتحديد تكلفة السلع المصنعة والبضاعة المباعة والتي تعتبر العناصر الرئيسية لإعداد حساب الإنتاج، وتستخدم بيانات التكاليف في تقويم مخزون الإنتاج التام والإنتاج تحت التصنيع.(المطارنة، 2006، ص ص 17-18).

3.2. الطرق الحديثة لحساب التكاليف

1.3.2. طريقة التكاليف على أساس النشاط ABC

نتج عن استعمال المعلومات التي توفرها الأنظمة التقليدية لاحتساب التكاليف وإدارتها في بيئة المنافسة التي اشتدت في العقدين الماضيين اتخاذ قرارات لا تلي أهداف المؤسسة وذلك لافتقار هذه المعلومات إلى الصحة والتفصيل وكان ذلك أحد الأسباب التي أدت إلى ظهور مجموعة من التقنيات والأنظمة التي توفر المعلومات الصحيحة والمفصلة التي تحتاجها الإدارة لاتخاذ القرارات الرشيدة وعلى رأس هذه الأنظمة نظام التكلفة على أساس نشاط ABC (المسعودي، 2010، ص ص 127-128). وقد عرفها Davidson بأنها نظام لتخصيص التكاليف على مرحلتين إذا تم في المرحلة الأولى تخصيص عناصر التكاليف على مجموعات الكلف والتي تتمثل بمراكز الأنشطة، ثم يتم في المرحلة الثانية تخصيص تلك التكاليف على المنتجات بموجب الأنشطة اللازمة لإنجازها.

أهداف نظام ABC : يسعى نظام ABC إلى تحقيق الأهداف التالية: (التكريتي، 2008، ص ص 163-164)

- تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة :
- تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما ؛
- يساعد إدارة المؤسسة في إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ؛
- تحديد تكلفة المنتج بالدقة المطلوبة.

خطوات تطبيق محاسبة التكلفة على أساس النشاط ABC : (المسعودي، 2010، ص 129)

- الخطوة الأولى: تحديد الأنشطة الرئيسية في المؤسسة.
- الخطوة الثانية: تجميع التكاليف إلى مجموعات الكلف لكل نشاط.
- الخطوة الثالثة: اختيار موجه التكلفة لكل نشاط رئيسي أي تحديد مقاييس الأنشطة.
- الخطوة الرابعة: تخصيص تكلفة الأنشطة للمنتجات أو الخدمات بحسب استهلاكها أو طلبها من الأنشطة.

2.3.2. طريقة التكلفة المستهدفة

مع ازدياد حدة المنافسة لجأت الشركات إلى بيع منتجاتها على وفق السعر الذي يحدده المستهلك، لذلك توجب عليها إنتاج بأقل تكلفة ممكنة مع ضمان قيمة إضافية للمستهلك النهائي وهذا ما يطلق عليه تسمية التكلفة المستهدفة.

تعريف التكلفة المستهدفة

عرفها Hilton على أنها تشير إلى تصميم المنتج والعمليات المستعملة في إنتاجه، للوصول إلى منتج يمكن أن يصنع في النهاية بتكلفة تمكن المؤسسة من تحقيق الربح عند بيع هذا المنتج بسعر السوق المتوقع. فيما يرى حيدر علي المسعودي بأنها عملية إدارة، تصميم المنتج والعملية للوصول إلى التكلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الربح المطلوب وديمومة المنافسة في الأسواق عن طريق التخطيط لتقديم منتج أو خدمة تتمتع بقيمة عالية لدى الزبائن.(المسعودي، 2010، ص ص 141-144)

مراحل عملية التكلفة المستهدفة

ولتطبيق مبدأ هذه العملية ينبغي إتباع هذه المراحل بالترتيب: (طوايبيبة، 2003، ص ص 147-148)

- تحديد سعر البيع المستهدف : يعد المنطلق لهذه العملية ويتم ذلك بناء على دراسة السوق فيما يخص المنافسين من حيث الجودة والأسعار المطبقة والزبائن من حيث رغباتهم وتقييمهم للمنتجات.
- تحديد الربح المستهدف : يعد الخطوة الثانية بناء على إستراتيجية المؤسسة المتعلقة بالأرباح، أي الربح الذي ترغب المؤسسة بتحقيقه من منتج معين.
- تحديد التكلفة المستهدفة : للحصول على التكلفة المستهدفة يتم استخدام العنصرين السابقين بطرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف وعادة ما تكون هذه التكلفة أكبر من التكلفة المسموح بها وفي هذه الحالة يلجأ إلى إجراءات البحث عن فرص تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا على كامل المراحل والنشاطات ويطلق على هذه الإجراءات بهندسة القيمة التي تعمل على تقييم منظم لكل النشاطات ضمن ما يسمى بتحليل سلسلة القيمة بهدف تخفيض التكلفة.

3. تحقيق الميزة التنافسية من خلال تدنية التكاليف

إن مداخل إستراتيجية تدنية التكاليف في المؤسسة الإقتصادية عديدة ومتعددة وكل منها يخدم الآخر ويساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك كون المؤسسة تسعى من وراء هذه المداخل إلى البحث عن المزيد من الأرباح رفع حصتها في السوق والتوسع داخليا وخارجيا.

1.3. مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

1.1.3. تعريف الميزة التنافسية

هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز. (فهبي، 2002، ص 8).

2.1.3. تنمية وتطوير الميزة التنافسية

ومن أهم الأسباب والابتكارات التي تؤدي إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي :

- ظهور تكنولوجيا جديدة : يمكن للتعبير التكنولوجي أن ينشأ فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج وطرق التسويق والإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل، كما تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون (خليل، 1998، ص ص 86-88).
- ظهور قطاع جديد في الصناعة : تبرز فرصة إنشاء ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعات أو ظهور طرق أخرى لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق مختلفة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق أخرى للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

- ظهور حاجة جديدة للمشتري أو تغييرها : عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة والمواد الخام والطاقة ووسائل النقل والاتصالات والدعاية والإعلان.....الخ.
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية : هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج وحملة حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة (نحاسية، 2003، ص 60).

2.3. إستراتيجية تدنية التكاليف

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق تدنية التكاليف كإستراتيجية أساسية، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

1.2.3. تعريف تدنية التكاليف

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة و موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة و تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية والملاحقة المستمرة و المحكمة للتكلفة بغرض تخفيضها و فرض رقابة صارمة عليها و على هامش الربح.(المرسى، 2002، ص 237).

2.2.3. أهمية تدنية التكاليف

تكمن أهمية تدنية التكاليف في المؤسسة الاقتصادية في زيادة أرباحها و ثم تحسين ميزتها التنافسية باعتبار أن هامش الربح يعد أهم المؤشرات التي تساهم في استمرارية ونمو المؤسسات الاقتصادية. كما تعد الربحية الهدف الأساسي للمؤسسات الصناعية والتي تتحقق بإحدى الطرق التالية: زيادة المبيعات، زيادة الإنتاجية و تدنية التكاليف.

ويمكن اعتبار تدنية التكاليف ذات أهمية كبيرة في تحقيق ربحية أكبر بالنسبة للمؤسسة خاصة في ظل وجود صعوبات تواجهها زيادة المبيعات مثل وجود عدة منافسين، محدودية السوق والتكاليف التي تتبع تحقيق ذلك، وفي كثير من الأحيان تعتبر عملية تدنية التكاليف من أهم الأساليب التي تختارها المؤسسة لزيادة ربحيتها و ذلك لكونها طريقة سليمة و بسيطة تعتمد على جدية المؤسسة و عملها الدائم و المستمر دون أن تتأثر بدرجة كبيرة بظروف السوق، على عكس العناصر الأخرى التي يمكن أن ترفع من ربحية المؤسسة كزيادة أسعار المنتجات و تحسين نوعية المنتجات و التي تتأثر بدرجة كبيرة بظروف السوق و الطاقة المتوفرة لدى المؤسسة.(ابراهيمية، 2011، ص 106)

إن تدنية التكاليف تعتبر من الأمور المهمة، التي تعمل المؤسسة على تجسيدها ويمكن إبراز أهميتها في كونها تحقق الأغراض التالية: (السمراني، 1998، ص 247)

- الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من إمكانيات متاحة للمؤسسة الاقتصادية وبالشكل الذي يحقق وفرة مالية مناسبة :
- حث الإدارات المختلفة" العليا والوسطى والتنفيذية" على تقييم أساليب ومعايير العمل المعتمدة من قبلها بالشكل الذي يخدم عملية التطوير المستمر والمطلوبة بالشكل الذي يؤدي بالنتيجة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية :
- المساهمة في تحقيق الرقابة على المؤسسة الاقتصادية ؛
- الوصول إلى المستوى الذي يعزز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ؛
- إيجاد أفضل السبل للإستثمار الأمثل للطاقات الإنتاجية المتوفرة والمتاحة للمؤسسة.

وبذلك لابد من التأكيد أن تدنية تكاليف المؤسسة لا يعني تقليصها بشكل إجتهادي، بل يتطلب الإعتماد على دراسات تفصيلية وتحليلية وعملية مع ضرورة وجود عمل مستمر متواصل، وجاد ذلك من أجل الحد من نسب الضياع والإسراف مع عدم تأثر المنتج من حيث الجودة المطلوبة.

3.2.3. أساليب تدنية التكاليف

تتضمن أساليب تخفيض التكاليف كل من: (الفويومي، 2011، ص ص 295-301)

- أساليب تخفيض تكلفة الشراء ؛
- وسائل تخفيض تكاليف التخزين ؛
- وسائل خفض تكلفة التشغيل ؛
- وسائل خفض عناصر التكاليف الإدارية ؛
- وسائل خفض تكاليف التمويل والحسابات ؛
- وسائل خفض تكلفة الموارد البشرية.

3.3. تحقيق الميزة التنافسية من خلال تدنية التكاليف

إن مداخل إستراتيجية تدنية التكاليف في المؤسسة الإقتصادية عديدة ومتعددة وكل منها يخدم الآخر ويساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك كون المؤسسة تسعى من وراء هذه المداخل إلى البحث عن المزيد من الأرباح رفع حصتها في السوق والتوسع داخليا وخارجيا.

1.3.3. أثر التعلم

يترجم بالتحسين في إنتاجية العمل التي تقاس بتكرار مهمة ما، وانخفاض الوقت اللازم لإتمام المهمة وكذا تدنية تكاليفها هذا يعني أن تكرار العملية يكسب العامل مهارات وسرعة ترتفع مع تدريبه، وهذا ينعكس على المؤسسة بكاملها بما فيها وحدات الإنتاج فأثر التعلم متعلق بالوقت المستغرق لإتمام المهمة وكذا بحجم الإنتاج المتراكم (تفرقنيت، ب س ن، ص 71).

ونتيجة للتعلم تزداد خبرة المؤسسة في أداء نشاط ما، فإن تكاليف أداء هذا النشاط غالبا تنخفض بالنسبة لكل وحدة منتجة فالتكرار المستمر للنشاط الذي يسمح بإحداث تحسينات مع كل تكرار متتال، فالمؤسسات القائمة لها فرص أكبر من الذين يأتون فيما بعد لإحداث مثل هذه التحسينات لأنها نمطيا تتمتع بخبرة أكبر في تسيير وتحسين أنشطتها (أبتس ولي، 2008، ص ص 315-321).

2.3.3. اقتصاديات الحجم

وتعني تلك التخفيضات في التكلفة الوحودية للمنتج أو الخدمة، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير و ينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة، عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحودية للمنتج أو الخدمة، كما يمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة كالتصنيع والشراء والبحث والتطوير وتسويق الخدمات واستعمال قوة البيع والتوزيع، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحيد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا (العرف، 2001، ص 158).

3.3.3. اقتصاديات السلم

إن إمكانية التفرقة بين مختلف المؤسسات في نفس القطاع تكون من حيث القدرة الإنتاجية وكذا حجم رأسمالها واستثماراتها والنتيجة من ذلك وجود حالات تختلف من مؤسسة لأخرى خاصة فيما يتعلق بتحميل التكاليف وتدنيها، أين تلعب اقتصاديات السلم دورا هاما في هذا الصدد، يمكن القول أن اقتصاديات السلم هي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة مما يحقق الربح (مقدم وحساب، ب س ن، ص 304).

4. دور تدنية التكاليف في تحقيق الميزة التنافسية في وحدة الصمامات بالبرواقية

1.4. إجراءات تدنية التكاليف المعتمدة من طرف وحدة الصمامات التابعة لمؤسسة POVAL

من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات ومسؤولي وحدة الصمامات، اتضح لدينا عدم وجود إستراتيجية واضحة لتدنية التكاليف رغم أن المؤسسة تعاني من مشكلة ارتفاع أسعار منتجاتها التي تعود حسيهم إلى ارتفاع التكاليف مما يجعلها أحيانا مضطرة إلى البيع بسعر يقل عن سعر التكلفة وهذا ما يكبدها خسائر كما أن هناك بعض المحاولات القليلة جدا قصد تدنية تكاليفها.

1.1.4. تخفيض مصاريف المستخدمين

لقد استفادت وحدة الصمامات من تخفيض في تكلفة إنتاجها من خلال تخفيض مصاريف المستخدمين وذلك بالاعتماد على عقود ما قبل التشغيل أي توظيف عدد من العمال في إطار عقود ما قبل التشغيل بحيث يحصل هؤلاء العمال على رواتبهم من عند مديرية التشغيل وليس من عند وحدة الصمامات الشيء الذي أدى إلى تخفيض مصاريف المستخدمين إلا أن هذا الحل يعتبر مؤقتا كون عقد هؤلاء العمال يمتد لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد وفي نهاية العقد ستجد الوحدة نفسها بين خيارين سواء إدماج هؤلاء العمال ودفع رواتبهم وهذا ما سيزيد من التكاليف أو تسريحهم. وحسب مسؤولي المؤسسة فإن العدد الموجود حاليا من العمال يفوق احتياجات الوحدة بكثير حيث يمكنها الحصول على نفس الحجم من الإنتاج بنصف العدد من العمال وبذلك فعلى الوحدة تقليل عدد عمالها حتى يتناسب مع احتياجاتها.

وتساهم الخبرة الطويلة الموجودة عند عمال وإطارات مؤسسة POVAL وحدة الصمامات في التحكم في موارد الوحدة وفي عملياتها الإنتاجية ومن ثم في تدنية تكاليفها فخبرة العامل تؤدي بشكل أو بآخر في تدنية التكاليف فعلى سبيل المثال كلما زادت خبرة العامل كلما انخفض عدد الوحدات المعيبة أو غير المطابقة لمواصفات الإنتاج ورغم هذا إلا أن الوحدة تعمل على تكوين أفضل لمستخدميها حتى تتوسع معارفهم أحسن و تتماشى مع التطورات الحاصلة إلى جانب تمكينهم من التحكم أكثر في مختلف وسائل الوحدة إلى جانب تحسين إنتاجيتهم لذلك فهي تعمل على تسطير برامج هادفة للوصول إلى تحسين مستوى مختلف عمالها وإطاراتها ويمكن التطرق إلى بعض ما قامت به المؤسسة في هذا المجال من خلال الجدول التالي :

الجدول 1. التكوينات والتربصات الخاصة بعمال وإطارات وحدة الصمامات لسنة 2019

موضوع التكوين	نوع التكوين	المدة	عدد العمال	الهدف
الأمن الصناعي	ملتقى	7 أيام	02	تحسين المستوى
تسيير المخزون	تربص تطبيقي	03 أشهر	06	تحسين المستوى

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

2.1.4. تخفيض تكاليف المواد الأولية

لقد عملت وحدة الصمامات على تخفيض تكاليف منتوجاتها وذلك من خلال تدنية تكاليف المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث قامت الوحدة باسترجاع عدد كبير من الصمامات وبمختلف الأحجام التي كانت مخبأة في مخازن الوحدة منذ فترة طويلة والتي كانت تعتبر كمنتوجات لا تصلح للاستعمال كونها معيبة، أي أنه ظهرت بها عيوب أثناء مرحلة التجريب بحيث تم تحويل هذه الصمامات إلى وحدة المسبك لصهرها وصناعة هياكل جديدة استفادة منها وحدة الصمامات بأسعار منخفضة جدا ما ساهم في تدنية تكاليف المواد الأولية.

بالإضافة إلى التوصل إلى أن بعض الأجزاء الدقيقة التي تدخل في تركيب الصمام يتم شرائها من الخارج أحسن من إنتاجها بالوحدة حيث أن إنتاجها بالوحدة يحمل هذه الأخيرة تكاليف أكبر من تكاليف الشراء لذا لجأت وحدة الصمامات لشراء هذه الأجزاء عوض إنتاجها كما كانت تقوم في السابق.

وقصد تحسين الميزة التنافسية لوحدة الصمامات تعمل هذه الأخيرة على تحقيق مجموعة من النقاط التي تراها مهمة للوصول إلى مبتهاها خاصة في ظل المنافسة الحادة التي تتعرض لها الوحدة خاصة من الشركات الصينية التي تعتبر المنافس الأول لها في ظل انخفاض أسعار منتوجاتها مقارنة بأسعار منتجات وحدة الصمامات، رغم أن هذه المنتجات الصينية تفتقر إلى أدنى شروط و مواصفات المعايير الدولية للجودة ISO لذلك تعمل وحدة الصمامات كل ما بوسعها من أجل تحسين ميزتها التنافسية وذلك من خلال العمل على التحكم في مختلف الطرق التي تسمح بتنمية هذه الميزة وأهمها :

- **الجودة :** تعمل وحدة الصمامات على القيام بالتحسين المستمر لمستوى جودة منتوجاتها في ظل توافرها مع المواصفات والمعايير الدولية للجودة مع العمل على تقليل العيوب لمختلف المنتجات من أجل تدنية تكاليفها واكتساب ثقة أكبر من طرف زبائنها.
- **السعر :** عملت ولا زالت تعمل وحدة الصمامات على تحسين إنتاجية عاملها وزرع ثقافة ضرورة الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة والمحافظة عليها وإشراك العاملين في مختلف برامج تدنية التكاليف وتحقيق أفضل المخرجات بأقل التكاليف ومن ثم وضع أسعار تنافسية لمنتوجاتها.
- **المرونة :** كما تحاول وحدة الصمامات أن تكون أكثر مرونة من حيث القدرة على تنوع منتوجاتها وتسويقها في الوقت المناسب.
- **الزمن :** تعمل وحدة الصمامات في هذا الخصوص على محاولة تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية كما تحاول الوحدة تخفيض زمن تحويل وتغيير عمليات الإنتاج إضافة إلى استخدام بدائل لتدنية التكاليف من خلال جداول توضع حول استخدام الخامات ودراسة إمكانية تبديلها بأخرى أقل سعرا مع المحافظة على جودة المنتج وكذلك توافرها مع الفترة بين الطلب على المنتجات وتسليمها للزبائن وبذلك فإن كل من الجودة والسعر والمرونة وعامل الزمن كلها طرق لتنمية وتحسين الميزة التنافسية لوحدة الصمامات.

5. خاتمة

تستدعي التغيرات و التحولات الاقتصادية العالمية رفع كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسة من أجل دعم مزاياها التنافسية ومن بين ما يمكن أن يساهم في تحقيق أهدافها في هذا المجال هو العمل على تدنية التكاليف، التي تسمح لها ببيع منتوجاتها بأسعار أقل من المنافسين و من ثن رفع حصتها السوقية، و من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع وكعينة على المؤسسات الوطنية اخترنا مؤسسة POVAL لتكون محل دراستنا الميدانية، وذلك نظرا للمكانة الإستراتيجية التي تحتلها هذه المؤسسة في الاقتصاد الوطني.

ومن بين وحداتها اخترنا وحدة الصمامات التي تعتبر من أهم الوحدات بالمؤسسة لأن وظيفتها تقتضي إنتاج الصمامات بمختلف أحجامها وهي منتجات مطلوبة محليا ودوليا مما يجعلها معرضة للمنافسة المحلية والأجنبية، ومن خلال هذه الدراسة يمكن استنتاج العديد من النتائج لعل أبرزها :

- الميزة التنافسية للمؤسسة هي قدرتها على تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من باقي المؤسسات.
- من بين ما يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية قصد تعزيز ميزتها التنافسية هو تدنية تكاليفها بصورة أفضل من منافسيها الذين يعملون معها في نفس النشاط وفي نفس السوق كما أن الهدف من وراء تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة هو تحقيق رضا العملاء ، ضمان بقائها واستمرارها في السوق.
- إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تدعيم ميزتها التنافسية والتفوق على منافسيها من خلال تدنية التكاليف يتطلب منها ضرورة تحسين نوعية وأداء الموارد المتاحة مع معرفة كيفية توجيه نفقاتها بما يسمح لها من الحصول على تخفيضات حقيقية ومستمرة في تكلفة الوحدة المنتجة دون تأثر المنتج في تصميمه وجودته.
- أوضحت النتائج المستخلصة من أساليب تدنية التكاليف في المؤسسة أنه لا توجد أساليب محددة وإنما يمكن استخدام مزيج من الأساليب المساعدة على تحقيق ذلك غير أن هذا لم يمنع الباحث من الاعتماد على بعض الأساليب العامة التي تعد أهم ما يمكن أن توفره المؤسسة من إمكانيات تسمح لها بالوصول إلى تدنية تكاليفها وأهم ما تطرقنا إليه أثر التعلم واقتصاديات الحجم.
- تعتبر عملية تدنية التكاليف في المؤسسة الجزائرية ذات أهمية كبيرة لتعزيز الميزة التنافسية في ظل غياب عوامل التكنولوجيا، الإبداع والمهارة ومن ثم أصبح تخفيض أسعار منتجاتها من أهم عناصر المنافسة التي يمكن الاعتماد عليها لذلك ينبغي استغلال مختلف الموارد المتوفرة لديها أفضل استغلال لمواجهة المنافسة المحلية والأجنبية.
- على مستوى وحدة الصمامات ليس هناك وعي بأهمية تدنية التكاليف لدعم ميزتها التنافسية.
- مازالت المؤسسة الجزائرية غير مهتمة بدراسة السوق والتعرف على أذواق المستهلكين مما يؤثر سلبا على ربحيتها كما يؤثر على حصتها السوقية مما ينعكس سلبا على ميزتها التنافسية.
- إن نظم حساب التكاليف المعتمدة في الوحدة أصبحت تعطي معلومات تكاليف غير دقيقة إما بالزيادة أو بالنقصان على الحقيقة كون العلاقة بين التكلفة ومسبباتها ليست علاقة منطقية تقوم بالبحث عن سبب منطقي لحصول التكلفة بل تحقيقا لمبدأ تكاليف الدورة تحمل على منتجات الدورة فالاعتماد على مثل هذه المعلومات ينتج عنها قرارات خاطئة.
- إن اعتماد طريقة التكاليف على أساس النشاط ABC كأحد المداخل الحديثة في المحاسبة من شأنه أن يساهم في حل المشكلة (علاقة التكلفة بمسبباتها) حيث تقوم بالبحث عن علاقة منطقية بين التكلفة ومسبباتها فان لم تكن هناك علاقة لا يتم تخصيصها.

6. قائمة المصادر والمراجع

- ابراهيم ابراهيمية. (2011). *تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية*. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية.
- أحمد طوابية. (2003). *المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الانتاج*. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر 03. الجزائر.
- أحمد نور محمد. (1997). *مبادئ محاسبة التكاليف*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية طبع نشر توزيع.
- اسماعيل يحيى التكريتي. (2008). *محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة*. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- جمال الدين محمد المرسي. (2002). *التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منيح تطبيقي*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- حيدر علي المسعودي. (2010). *إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رتيبة نحاسية. (2003). *أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة*. مذكرة ماجستير، جامعة الزائر 03. الجزائر.
- روبرت أبتس، و ديفيد لي. (2008). *الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية*. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- زليخة تفرقنت. (ب س ن). *تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية*. مذكرة ماجستير. جامعة باتنة. الجزائر.
- سعاد معاليم. (2005). *دور نظام التكاليف على أساس النشاط ABC في تحسين تنافسية المؤسسة*. مذكرة ماجستير. جامعة بسكرة. الجزائر.
- صالح رزق، و عطا الله خليل بن وارد. (1997). *مبادئ محاسبة التكاليف الإطار النظري والعلمي*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبيرات مقدم، و محمد أمين حساب. (ب س ن). *استراتيجية وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل*. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. العدد 05.
- عدنان هاشم السمراني. (1998). *مقدمة في محاسبة التكاليف* (المجلد الجزء الأول). طرابلس، ليبيا: الجامعة المفتوحة طرابلس.
- غسان فلاح المطارنة. (2006). *مقدمة في محاسبة التكاليف*. الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد الفيومي. (2011). *المحاسبة الادارية الاستراتيجية*. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- معالي حيدر فهمي. (2002). *نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. القاهرة، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- نادية العرف. (2001). *التخطيط الاستراتيجي والعمولة*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- ناصر دادي عدون. (1988). *محاسبة التكاليف*. الجزائر: مطبع البعث.
- نبيل مرسي خليل. (1998). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*. الاسكندرية، مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

حمزة جيلالي تومي. (2020). دور تدنية التكاليف في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة وحدة الصمامات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL. مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 02 / العدد 01-2020.