

دور تخفيض تكاليف المؤسسة في دعم الميزة التنافسية -دراسة حالة عينة  
من المؤسسات الجزائرية-

*The role of business cost reduction in sustaining  
competitive advantage - Case study of a sample of Algerian  
businesses*

بن بايرة ريمة، جامعة البليدة -2-، [r.benbaira@univ-blida2.dz](mailto:r.benbaira@univ-blida2.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/08/15 تاريخ القبول: 2021/01/06 تاريخ النشر: 2021/12/31

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى ابراز أهمية تخفيض المؤسسات الوطنية لتكاليفها قصد كسب ميزة تنافسية وحصص سوقية أكبر من خلال البيع بأسعار منخفضة. واعتمدنا على المنهج التحليلي واسلوب الاستبانة.

وبهذا خلاصة دراستنا الى أن تخفيض تكاليف المؤسسات يكسبها ميزة تنافسية تساعدنا على الثبات والاستمرارية في سوق شديد المنافسة.

الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية ؛ تخفيض التكاليف ؛ التنافسية ؛

تصنيف JEL : XN1 ، XN2

**Abstract:**

This study aims to highlight the importance for domestic companies to reduce costs in order to gain a competitive advantage and greater market share by selling at lower prices. We relied on the analytical method, and the questionnaire method.

Thus, our study concluded that reducing the costs of companies gives them a competitive advantage that helps them to remain stable and sustainable in a highly competitive market.

**.keyword:** Competitive advantage; Lower the costs; Competitiveness;

**JEL classification code :** XN1, XN2

المؤلف المرسل: بن بايرة ريمة،

الإيميل: [rma-doctorat@hotmail.fr](mailto:rma-doctorat@hotmail.fr)

## 1. مقدمة:

تسعى جميع المؤسسات لإكساب منتجاتها ميزة خاصة تميزها عن باقي المنتجات المنافسة، بعد دراستها لمحيطها الداخلي والخارجي، قصد تحديد جميع الفرص لاستغلالها والتحديات لتجنبها. ومن بين أهم هذه الميزات التي يمكن للمؤسسة أن تكتسبها هي ميزة التكلفة المنخفضة، كونها تساعد على بيع منتجاتها بأسعار منافسة في سوق يتسم بشدة المنافسة وصعوبة الاستمرار فيه، وهذا بعد انفتاح جميع الأسواق على المنتجات العالمية مختلفة المواصفات والميزات ومنخفضة الأسعار. وهذا للصدوم في السوق والاستمرار أطول مدة ممكنة بالرغم من التقلبات في الأسعار التي يمكن أن تشهدا التكاليف التي تتكبدها المؤسسة للإنتاج في الأسواق.

**الإشكالية:** بعد تنوع المنتجات وانفتاح السوق الوطنية على المنتجات العالمية خاصة الصينية منها التي تتمتع بالأسعار المنخفضة، أصبح ولا بد على المؤسسات الوطنية أن تسعى لتخفيض أسعار منتجاتها بغية الإستحواذ على الحصة السوقية لهذه المنتجات من خلال تخفيض أسعار منتجاتها. من خلال ما سبق نتبلور معالم الإشكالية الرئيسية لدراستنا على النحو التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه تخفيض تكاليف المؤسسة في الرفع من ميزتها التنافسية؟

أسئلة فرعية:

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين تخفيض تكاليف المؤسسة والميزة التنافسية؟

– هل يؤثر تخفيض تكاليف المؤسسة على الرفع من ميزتها التنافسية؟

**فرضيات:** وللإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين تخفيض تكاليف المؤسسة والميزة التنافسية؛

– يؤثر تخفيض تكاليف المؤسسة على ميزتها التنافسية.

**أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية البالغة لتخفيض التكاليف في المؤسسة، حيث تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تستطيع الصمود من خلالها في السوق أمام منافسين يتمتعون بحصص سوقية معتبرة وسمعة جيدة، من خلال بيعها لمنتجاتها بأسعار منافسة.

## الدراسات السابقة:

– دراسة (مسعود بويباون، مفيدة يحيواوي، 2019)، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير التكاليف الخفية على الأداء الكلي للمؤسسة بسبب عدم تحكمها في مؤشراتهما مما ينعكس سلبيًا على قدراتها التنافسية، ويظهر ذلك جليًا من خلال انخفاض رقم الأعمال بسبب ارتفاع سعر تكلفة المنتجات التي تسببها مؤشرات التكاليف الخفية.

– دراسة ( طيب زغيمي صورية، ريم الزواوي، 2019)، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وواقع تطبيق المدخل الاستراتيجي لإدارة التكاليف كمنهج متكامل في تطوير وتحسين أنشطة المؤسسة، بغرض تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات من أجل خلق ميزة تنافسية وصولًا إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

**2.الميزة التنافسية في المؤسسة:** تعتبر الميزة التنافسية من أهم العناصر التي تسعى كل مؤسسة لاكتسابها باستعمال مختلف الأساليب والطرق، سعيًا منها على تحقيق أكبر ربح ممكن واكتساب أكبر حصة سوقية. (بويباون و يحيواوي، 2019، صفحة 127)

**1.2. مفهوم الميزة التنافسية:** تعرف الميزة التنافسية: " ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، أما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى. (عباس خلف، 2019، صفحة 250)

**2.2. أبعاد الميزة التنافسية:** توجد مجموعة من الأبعاد والعوامل التي تدخل في بناء الميزة التنافسية وهي تمثل أسس وأركان البناء العام للمزايا التنافسية، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

• **بعد التكلفة:** إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجات بكلفة أدنى من المنافسين لها؛

• **بعد الجودة:** هي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن؛

• **بعد التسليم:** هو التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن؛ (الدردي، 2018، صفحة 220)

• **بعد التمييز:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجًا متميزًا وفريدًا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك. (يوسف و دلهوم، 2019، صفحة 156)

**3.2. ميزة التكلفة المنخفضة:** وتعني الحصول على الموقع الأقل تكلفة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، أي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق أقل. (فرحان طالب و مكي محمود البناء، 2012، صفحة 155)

تحقيق هذه الميزة بتوفر العديد من الشروط والمؤشرات أهمها ما يلي: أن يلبي المنتج الذي تقدمه المؤسسة احتياجات الزبائن، ويتمتع بنسبة معينة من الجودة، ورفع معدلات الكفاءة وحسن تحليل ومراقبة التكاليف، والتحديد الواضح لمسؤولية كل فرد داخل المؤسسة. (دحماني و فرحي، 2019، الصفحات 267-268)

**3. أهمية تخفيض تكاليف الإنتاج:** وهناك خمسة قواعد لتخفيض التكاليف بشكل مستمر وهي: تخفيض الوقت والجهد المطلوب لتنفيذ العمل، استبعاد الأنشطة غير الضرورية، اختيار الأنشطة التي تكون منخفضة الكلفة، إعادة توزيع الموارد غير المستعملة وتقسيم الأنشطة في أي وقت ممكن. (حسين الحمداني و حسين عبد الحسين، دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، 2013، صفحة 480).

**1.3. الطرق والأساليب المستخدمة في تخفيض التكاليف:** هناك عدت تقنيات لتخفيض التكاليف نذكر منها، إدارة الجودة الشاملة، التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة بالأنشطة، التكلفة المستهدفة، التحسين المستمر، هندسة القيمة، غيرها من التقنيات. (طيب زغايي و الزواوي، 2019، صفحة 197)، وتعتمد المؤسسة في تخفيضها للتكاليف على أساليب أساليب أخرى منها: (صبحت عبد الله و موسى فالح، 2018، الصفحات 87-88)

وخفض التكاليف من خلال زيادة العمليات الإنتاجية (زيادة الطلبات)، خفض التكاليف بواسطة تقليص القوة العاملة، خفض التكاليف عن طريق زيادة كفاءة الأداء التشغيلي للوحدات الاقتصادية، تخفيض التكاليف عن طريق جعل قيمة مضافة للمنتجات بواسطة تحسين جودة المنتجات، تخفيض التكاليف عن طريق استغلال الطاقة الإنتاجية.

**2.3. مزايا تطبيق إستراتيجية تندية التكاليف:** في الغالب تستطيع مؤسسات التي تمتلك منتجات منخفضة التكاليف أن تبقي المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة، من خلال قوة تخفيض التكاليف التي يمكن أن تخلق حواجز ضخمة أمام المؤسسات التي تفكر في دخول الصناعة. لدى المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يفرضها عليها موردها. (شاكور نوري و حسن جمعة، 2014، صفحة 291).

ويمكن للمؤسسة أن تواجه المنتجات البديلة من خلال إستراتيجية السعر، التقليل إلى حد ما من منافسة المنتجات البديلة. يوفر نظام إدارة التكلفة الإستراتيجية المعلومات اللازمة للإدارة أهمها: زيادة الإنتاجية، ومضاعفة الإنتاج، زيادة الربحية، رفع كفاءات الأداء، وتوفير آلية التحسين المستمر للأداء والتكلفة (الخوارزمي، 2008، الصفحات 315-318)

**4. منهجية الدراسة:**

**المنهج المستخدم:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبانة، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، كما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول 1: الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي**

العبارات الدرجة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
--------------------	-----------------	------------	------------	----------------	---------------------

المصدر: من إعداد الباحثة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، تم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول 2: قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة**

درجة الموافقة	الأوزان المئوية	الوسط المرجح
ضعيفة جدا	0.2 أقل 0.36	1 أقل 1.8
ضعيفة	0.36 أقل 0.52	1.8 أقل 2.6
متوسطة	0.52 أقل 0.68	2.6 أقل 3.4
عالية	0.68 أقل 0.84	3.4 أقل 4.2
عالية جدا	0.84 أقل 100	4.2 أقل 5

المصدر: من إعداد الباحثة.

واعتبرت الباحثة المتوسطات في الجدول رقم (2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد.

#### 1.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: اعتمدت الباحثة على عدة أساليب إحصائية

عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) وهي كالتالي:

- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد اختبار شابيرو اختبار كولموغوروف.
- قياس الثبات بالاعتماد على  $\alpha$  de cronbch.
- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل بيرسون.

- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية.

- التحليل الوصفي للبيانات عن طريق المتوسط الحسابي.

2.4. ثبات وصدق أداة الدراسة: استعانة الباحثة لصدق أداة الدراسة، باختبار التوزيع الطبيعي وقياس الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في عينة الدراسة البالغ حجمها 80 موظف.

1.2.4. اختبار التوزيع الطبيعي: قبل أن نشرع في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة المتكونة من 80 موظف كما يبينه الجدول التالي:

### الجدول 3: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

اختبار كولموغوروف		اختبار شابيرو	
القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة
0.137	80	0.903	80

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو، جاء باحتمالية معنوية 0.903 كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف، باحتمالية معنوية 0.137 ومنه يتضح أن القيمة الاحتمالي للاختبارين اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم عينة دراسة الحال اكبر من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار شابيرو، 0.903 وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

2.2.4. ثبات أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة في قياس ثبات الاستبانة على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول 4: نتائج اختبار قيم معامل ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد
0.787	6	تبني المؤسسة لأدوات لتخفيض التكاليف
0.772	7	أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف
0.840	6	مزايا تخفيض تكاليف المؤسسة
0.660	5	استراتيجيات الميزة التنافسية المتبعة
0.805	6	مؤثرات الميزة التنافسية
0.945	30	الثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل الاستبانة ببرنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع عبارات الأبعاد جاءت بمعامل ثبات اكبر من 0.650 وهي درجة عالية من الثبات، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل 0.945 وهي

قريبة جدا من الواحد وعلى درجة ممتازة من الثبات وعليه فان عبارات الاستبانة على درجة عالية من الثبات وهي صالحة لما أعدت لدراسته.

**3.2.4. صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وكل بعد من أبعاد وكانت النتائج كالآتي:

**الجدول 5: صدق الإتساق الداخلي للمحاور ودرجة كل بعد**

المحور	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
تخفيض التكاليف في المؤسسة	تبنى المؤسسة أدوات لتخفيض التكاليف	**0.934	0.000	0.01-دال
	أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف	**0.942	0.000	0.01-دال
	مزايا تخفيض تكاليف المؤسسة	**0.903	0.000	0.01-دال
الميزة التنافسية	إستراتيجيات الميزة التنافسية المتبعة	**0.886	0.000	0.01-دال
	مؤشرات الميزة التنافسية	**0.948	0.000	0.01-دال

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل الاستبانة ببرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أن كل أبعاد محور تخفيض التكاليف في المؤسسة ومحور الميزة التنافسية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وذلك لأن معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور عالية، حيث بلغ أكثر من (0.50) في كل الأبعاد والدلالة المعنوية Sig تساوي (0.00) ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

**5. تحليل نتائج الدراسة:** اعتمدت الباحثة في تحليل نتائج الدراسة على الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية ومتغيرات أبعاد محاور الدراسة بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بداية بتحليل البيانات الشخصية عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسوم البيانية لتوضيح الجداول ثم تحليل متغيرات أبعاد محور تخفيض التكاليف في المؤسسة وكذا محور الميزة التنافسية باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة للعبارات والأبعاد.

**1.5. التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية:** سنتناول من خلال هذا العنصر التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبانة والمتضمن الجنس والفئات العمرية والأطوار الدراسية والكليات ومعدل السداسي.

الجدول 6: التوزيع النسبي لأفراد العينة للبيانات الشخصية الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البيانات	الجنس
62.50%	50	ذكر	الجنس
37.50%	30	أنثى	
100%	80	المجموع	المؤهل العلمي
2.50%	02	ليسانس	
13.75%	11	ماجستير	
65.00%	52	ماستر	
18.75%	15	دكتوراه	
100%	80	المجموع	سنوات الخبرة
10%	08	أقل من 5 سنوات	
55%	44	من 5-10 سنوات	
35%	28	أكثر من 10 سنوات	
100%	80		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 موظفاً ، نلاحظ أن 30 موظف يمثلون حجم الإناث بنسبة بلغت 37.50%، أما حجم الموظفون الذكور فقد بلغ 50 موظف بنسبة قدرت بـ 62.50%. ونجد أيضاً بأن 52 موظفاً ذوو المستوى ماستر بنسبة بلغت 65.00%، أما ذو المستوى دكتوراه فقد بلغ عددهم 15 موظف بنسبة قدرت بـ 18.75%، أما مستوى ماجستير فقد بلغ عددهم 11 موظفاً بنسبة قدرت بـ 13.75%، وفي الأخير فئة ذوي المستوى ليسانس والبالغ عددهم 2 موظفاً بنسبة قدرت بـ 2.50%. كما نلاحظ أن 44 موظف ذو خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 55%، أما الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم 28 موظف بنسبة قدرت بـ 35%، أما الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم 08 موظفين بنسبة قدرت بـ 10%.

**2.5. التحليل الوصفي لمستوى أبعاد تخفيض التكاليف في المؤسسة:** سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل مستوى تخفيض التكاليف في المؤسسة الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبانة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتضمنة كل بعد قصد التعرف على درجة الموافقة لتقديرات الموظفين، حول هذه المتغيرات، بغية الوصول لإجابات حول أسئلة الدراسة.

**1.2.5. التحليل الوصفي لمستوى تبني المؤسسة لأدوات لتخفيض التكاليف:** سنحاول تحليل مستوى تبني المؤسسة لأدوات تخفيض التكاليف بالاعتماد على المتوسط الحسابي



والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لتقديرات الموظفين حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الآتي:

الجدول 7: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تبني المؤسسة لأدوات تخفيض التكاليف

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تعتمد المؤسسة على إستراتيجية واضحة لتخفيض تكاليفها وتطبيقها بشكل حرفي.	4.39	0.787	4	عالية
تساهم وسائل تخفيض التكاليف في ضبط نفقات المؤسسة التشغيلية والإدارية.	4.67	0.671	1	عالية جدا
تطبق المؤسسة تقنية الإنتاج في الوقت المحدد لتخفيض تكاليف إنتاجها عن طريق تخفيض تكاليف التخزين.	4.39	0.771	3	عالية جدا
تطبق المؤسسة طريقة التكلفة المستهدفة لتخفيض تكاليفها من خلال تخفيض التكلفة في مرحلة التصميم.	4.03	0.941	6	عالية جدا
تعتمد المؤسسة على نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تخفيض تكاليفها الإنتاجية عن طريق التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	4.30	0.624	5	عالية جدا
تعتمد المؤسسة في تخفيضها لتكاليفها على الإدارة بالأنشطة عن طريق تحليل الأنشطة والمعدات التي يمكن من تحديد نقاط تخفيض التكلفة.	4.41	0.567	2	عالية جدا
بعد تبني المؤسسة لأدوات تخفيض التكاليف	4.36	0.512	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد تبني المؤسسة لأدوات تخفيض التكاليف بلغ 4.36 وانحراف معياري بلغ 0.512 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام هو ضمن درجة الأهمية عالية جدا، مما يفسر بعد بأن تبني المؤسسة لأدوات تخفيض التكاليف بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة. وعليه فإن جميع المؤسسات تعرف قيمة تبنيها لأدوات تخفيض التكاليف بغية وصولها .

**2.2.5. التحليل الوصفي لمستوى أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف:**  
سنحاول تحليل مستوى أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لتقديرات الموظفين حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الآتي:

**الجدول 8: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تبني أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تساعد المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف في تحقيق أهداف المؤسسة.	4.06	0.752	5	عالية
توفر أدوات تخفيض التكاليف معلومات تساعد المؤسسة على التحسين المستمر لإدارة مواردها (الاقتصادية والبشرية)	4.36	0.733	4	عالية جدا
تساعد المعلومات التي تقدمها أدوات تذبذب التكاليف على تلبية متطلبات العملاء بالشكل المناسب	4.36	0.733	4	عالية جدا
تساعدنا المعلومات المقدمة من أدوات تخفيض التكاليف على اكتشاف جميع الثغرات التي تعاني منها المؤسسة في هدر تكاليفها.	4.37	0.946	3	عالية جدا
تساعدنا المعلومات المقدمة من أدوات تخفيض التكاليف على إدارة موارد المؤسسة بشكل جيد وفعال.	4.60	0.836	1	عالية جدا
يساعد تخفيض تكاليف المؤسسة على زيادة إنتاجيتها وحصتها السوقية.	4.45	0.810	2	عالية جدا
يساعد تخفيض تكاليف المؤسسة على توفير معلومات تساعدنا على اكتشاف جميع التكاليف المستنفذة وغير الضرورية للنشاط	4.45	0.614	2	عالية جدا
بعد أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف	4.28	0.544	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف بلغ 4.45 وانحراف معياري بلغ 0.544 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام هو ضمن درجة الأهمية عالية جدا، مما يفسر بعد أهمية المعلومات التي تقدمها أدوات تخفيض التكاليف بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة. وعليه نجد بأن المعلومات التي نتحصل عليها المؤسسة من خلال تخفيضها لتكاليفها يساعدنا على تفادي جميع التكاليف غير الضرورية، ويوفر لنا منتج يتوافق مع متطلبات العملاء ويلبي جميع رغباتهم.

**3.2.5. التحليل الوصفي لمستوى مزايا تخفيض تكاليف المؤسسة:** سنحاول تحليل مستوى مزايا تخفيض تكاليف المؤسسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لتقديرات الموظفين حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الآتي:

الجدول 9: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد مزايا تخفيض تكاليف المؤسسة

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تخفيض تكاليف المؤسسة يساعدها على البيع بأسعار تنافسية	4,03	0,842	5	عالية
تخفيض تكاليف المؤسسة يساعدها على البيع بكميات كبيرة	3,90	0,836	6	عالية
تخفيض تكاليف المؤسسة يساعدها على زيادة الربحية	4,29	0,578	4	عالية جدا
تخفيض تكاليف المؤسسة يساعدها على استثمار التكاليف التي كانت تهدر في مشاريع جديدة	4,31	0,565	3	عالية جدا
تخفيض تكاليف المؤسسة يساعدها على كسب حصص سوقية جديدة وكبيرة.	4,37	0,603	1	عالية جدا
تخفيض تكاليف المؤسسة يساعدها على الصمود والاستمرار في السوق بالرغم من حدة المنافسة فيه	4,41	0,669	1	عالية جدا
بعد مزايا تخفيض تكاليف المؤسسة	4,05	0,515	--	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد مزايا تخفيض تكاليف المؤسسة بلغ 4.21 وانحراف معياري بلغ 0.515 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام هو ضمن درجة الأهمية عالية جدا، مما يفسر بعد مزايا تخفيض تكاليف المؤسسة بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة. نستنتج من ما سبق بأن تخفيض تكاليف المؤسسة لديه ميزات تفرض عليها السعي لتحقيقه دوماً ومن بينها بيع المنتج بأسعار تنافسية الأمر الذي يؤدي إلى البيع بكميات كبيرة وكذا إلى تعظيم الأرباح. كما يمكن للمؤسسة أن تقوم بإستثمار جميع التكاليف التي كانت تهدر في مشاريع جديدة يمكنها أن تدر عليها فوائد إضافية.

**3.5. التحليل الوصفي لمستوى أبعاد الميزة التنافسية:** نحاول من خلال هذا العنصر تحليل مستوى الميزة التنافسية الذي يشكل الجزء الثالث من الاستبانة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتضمنة كل بعد قصد التعرف على درجة الموافقة لتقديرات الموظفين، حول هذه المتغيرات، بغية الوصول لإجابات حول أسئلة الدراسة.

**1.3.5. التحليل الوصفي لمستوى إستراتيجيات الميزة التنافسية المتبعة:** نحاول تحليل مستوى إستراتيجيات الميزة التنافسية المتبعة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لتقديرات الموظفين حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الآتي:

## الجدول 10: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد إستراتيجية الميزة التنافسية المتبعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تعتمد مؤسستكم على تخفيض تكاليفها لتحقيق ميزة تنافسية	4.25	0.666	4	عالية جدا
تعتمد مؤسستكم على التركيز على إنتاج منتج واحد والتخصص فيه لتحقيق ميزة تنافسية	4.39	0.562	1	عالية جدا
تعتمد مؤسستكم على تمييز منتجاتها بخصائص لا تتميز بها المنتجات المنافسة ليعبى ميزة تنافسية	4.24	0.860	5	عالية جدا
تعتبر المعلومات التي يوفرها أدوات تخفيض التكاليف مورد إستراتيجي هام ومصر أساسي للميزة التنافسية.	4.27	0.763	3	عالية جدا
أدوات تخفيض التكاليف المستخدمة في مؤسستكم تساعدها على تقوية موقعها التنافسي من خلال الزيادة في المبيعات.	4.35	0.618	2	عالية جدا
بعد إستراتيجيات الميزة التنافسية المتبعة	4.30	0.456	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد إستراتيجيات الميزة التنافسية المتبعة بلغ 4.30 وانحراف معياري بلغ 0456 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام هو 0456 ضمن درجة الأهمية عالية جدا، مما يفسر بعد إستراتيجيات الميزة التنافسية المتبعة بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة. نلاحظ بأن المؤسسات جميعها تتفق على أنواع الميزة التنافسية من ميزة التكلفة الأقل الى ميزة التركيز، الى ميزة التمييز، فكل مؤسسة تستطيع تطبيق ميزة أو أكثر على منتجاتها وهذا يكون على حسب نوعية المنتج، وعلى حسب شدة المنافسة في السوق وأيضا على حسب إمكانياتها المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة.

2.3.5. التحليل الوصفي لمستوى مؤشرات الميزة التنافسية: نحاول تحليل مستوى مؤشرات الميزة التنافسية من خلال الجدول الآتي:

**الجدول 11: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد مؤشرات الميزة التنافسية**

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تعتبر مؤسستكم ولاء الزبائن كأحدى مؤشرات الميزة التنافسية	4.23	0.711	3	عالية
تعتبر مؤسستكم زيادة الحصص السوقية كأحدى مؤشرات الميزة التنافسية	4.21	0.758	4	عالية
تعتبر مؤسستكم مدى رضا الزبائن بمنتجاتكم كأحدى مؤشرات الميزة التنافسية	4.39	0.787	2	عالية جدا
تعتبر مؤسستكم زيادة عدد المبيعات كأحدى مؤشرات الميزة التنافسية	4.67	0.671	1	عالية جدا
تعتبر مؤسستكم القدرة على تخفيض تكاليفها كأحدى مؤشرات الميزة التنافسية	4.39	0.771	2	عالية جدا
تعتبر مؤسستكم مدى إشباع حاجات ومطالبات الزبائن كأحدى مؤشرات الميزة التنافسية	4.03	0.941	5	عالية جدا
بعد تبني المؤسسة لأدوات لتخفيض التكاليف	4.31	0.553	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد مؤشرات الميزة التنافسية بلغ 4.31 وانحراف معياري بلغ 0.553 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام هو ضمن درجة الأهمية عالية جدا، مما يفسر بعد مؤشرات الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة جدا في المؤسسة. يمكن للمؤسسات أن تقيس مدى نجاح ميزتها التنافسية من عدت جوانب، ومن أهمها قدرتها على التحكم في تكاليفها وإشباع كل متطلبات عملائها.

**4.5. إختيار الفرضيات:** من أجل إختبار فرضيات الدراسة ومعرفة كيف يؤثر تخفيض تكاليف المؤسسة على ميزتها التنافسية، قمنا باختبار فرضيا تالدراسة على النحو التالي:

- **عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى:** نصت الفرضية العامة على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين تخفيض تكاليف المؤسسة والميزة التنافسية والجدول التالي يلخص نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم(12) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بينتخفيض تكاليف المؤسسة والميزة

التنافسية

المتغيرات	حجم العينة	قيمة R المحسوبة	Sig (مستوى المعنوية)
تخفيض تكاليف المؤسسة	80	0.893**	0.000
الميزة التنافسية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين تخفيض تكاليف المؤسسة والميزة التنافسية لدى عينة الدراسة قدر بـ (0.893\*\*) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت وبالتالي نقبل فرضية الصدق أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين تخفيض تكاليف المؤسسة والميزة التنافسية، أي كلما انخفضت تكاليف المؤسسة زادت ميزتها التنافسية .

عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية: نصت الفرضية على انه: يؤثر تخفيض تكاليف المؤسسة على ميزتها التنافسية والجدول التالي يلخص نتائج هذه الفرضية.

جدول 13: يمثل معادلة الانحدار البسيط

متغير مستقل	متغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	مستوى المعنوية
تخفيض تكاليف المؤسسة	الميزة التنافسية	0.893	0.797	17.508	306.532	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين متغيري تخفيض تكاليف المؤسسة والميزة التنافسية بلغ  $R=0.893$  وهو معامل ارتباط موجب مما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين موجبة قوية طردية، وهذا راجع إلى أن تخفيض تكاليف المؤسسة تعود بالإيجاب على الميزة التنافسية للمؤسسة. أما عن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.797 وهذا معناه أن تخفيض تكاليف المؤسسة تفسر بنسبة 79.7% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية للمؤسسة، أو أن نسبة 79.7% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية تعزى إلى تخفيض تكاليف المؤسسة، والباقي رجع إلى عوامل أخرى. وعن المعنوية الكلية للنموذج فقد بينت نتائج

الاختبار F التي بلغ قيمته 306.532 عند مستوى المعنوية 0.000، وهي اصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وأما لاختبار معنوية النموذج الانحدار الجزئية فقد بلغت قيمة 17.508T عند مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 ومعامل الانحدار لمتغير تخفيض تكاليف المؤسسة لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب أي تأثير ايجابي وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في تخفيض تكاليف المؤسسة إلى زيادة في الميزة التنافسية، وبهذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على انه: يؤثر تخفيض تكاليف المؤسسة على ميزتها التنافسية.

## 6. الخاتمة:

لكي تتمكن المؤسسة من الصمود والإستمرار في السوق يجب عليها أن تكون قادرة على التحكم الجيد والفعال في تكاليفها، الأمر الذي يكسبها ميزة تنافسية قوية وصلبة، وصعبة التقليد من طرف المنافسن، عن طريق بيعها لمنتجاتها بأسعار منخفضة أو لنقول منافسة مما يجعلها تستطيع بيع كميات كبيرة كون أن القدرات الشرائية للعملاء أصبحت منخفضة بسبب كثرة متطلبات المعيشة عن ذي قبل، أين أصبحت الكماليات من الضروريات.

### 1.6. نتائج الدراسة: خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تقيض المؤسسات لتكاليفها يكسبها ميزة التنافسية؛
- تسعى جميع المؤسسات لتخفيض تكاليفها لكسب ميزة البيع بأسعار منخفضة؛
- يساعد تخفيض تكاليف المؤسسة على الصمود في سوق شديد المؤسسة وكثير التقلبات في أسعار المواد الأوية؛
- ميزة البيع بأسعار منخفضة تساعد على بيع كميات كبيرة.

### 2.6. الإقتراحات:

- ضرورة تخفيض تكاليف المؤسسات لتكاليفها للحصول على ميزة التكلفة الاقل؛
- يجب على المؤسسات أن تتبع أكثر من طريقة واحدة للتحكم في تكاليفها بشكل جيد وفعال؛
- على المؤسسات الجمع بين الميزات التنافسية الثلاث، ميزة التكلفة الأقل، وميزتي التركيز والتميز للحصول على منتج منافس يصمد أمام متغيرات السوق؛
- ضرورة إشراك جميع الإداريين والعمال في هدف تخفيض تكاليف المؤسسة لضمان نجاحه.

## 7. قائمة المراجع:

1. أحمد إسماعيل الدردري. (2018). الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية. مجلة علوم الاقتصادية والإدارية ، 24 (102)، الصفحات 213-226.
2. أحمد يوسف، و محمد الأمين دلهوم. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية". 08 (01)، الصفحات 146-184.
3. بهاء حسين الحمداني، و رؤى حسين عبد الحسين. (2013). دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 19 (70)، الصفحات 474-493.
4. حنان دحماني، و كريمة فرحي. (2019). أثر استخدام الأدوات التكنولوجية الداعمة لإدارة العلاقة مع الزبون على تحقيق ميزة تخفيض التكاليف في المؤسسات- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 12 (02)، الصفحات 262-277.
5. حنان صبحت عبد الله، و حيدر موسى فالج. (2018). استعمال تقنية التكاليف على اساس الانشطة الموجهة بالوقت (TDABC) ودورها في تخفيض التكاليف-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية / الوزيرية. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم (43)، الصفحات 81-105.
6. حيدر شاكر نوري، و محمود حسن جمعة. (2014). تقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية. مجلة ديالي للبحوث الإنسانية (63)، الصفحات 384345-.
7. سعود بويباون، و مفيدة يحيياوي. (2019). دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة : مؤسسة سانياك بسطيف. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، 09 (03)، الصفحات 119-140.
8. صورية طيب زغامي، و ريم الزواوي. (2019). دراسة ميدانية حول واقع تطبيق إدارة التكاليف من منظور إستراتيجي كمنهج متكامل ودورها في تعزيز القدرة التنافسية على مستوى "مجمع سيم". مجلة الابداع ، 09 (01)، الصفحات 196-216.
9. عبد الكيم الخوارزمي. (2008). الادارة الاستراتيجية بناد الميزة التنافسية. مصر: دار الفجر.