

استخدام الاساليب المتكاملة لاداره تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد يسن محمود

الملخص:

تتمثل طبيعة مشكلة الدراسة أن اساليب إدارة التكلفة وما تملكه من أدوات ومقومات قد ساهمت في خدمة تكاليف الاداء الداخلى للمنشأة بهدف اغراض التسعير الا ان الكثير من المنشآت الصناعية فى بيئة التصنيع الحديثة قد ركزت اهتمامها الاساسى صوب تجاه التحكم فى عناصر التكاليف البيئية الداخلية دون قياس تأثير عناصر تكاليف الخدمات الخارجية التى لها تأثير قوى على المنشأة ومن هنا كان لابد من اضافة الرؤية الخارجية للخدمات الخارجيه لاي منشأة ترغب فى خفض تكاليفها الى حدود تقل عن تكلفة منافسيها وترجمة ذلك فى شكل تخفيض للاسعار الذى يعد بمثابة السبيل الذى تنفذ منه المنشأة لتحقيق ميزة تنافسية ، فالتحليل الداخلى بمفرده غير كاف لضمان استمرارية ونمو منشآت الاعمال وتجاوبها مع التغيرات فى البيئة التنافسية الحالية ، فقد يؤدى ذلك الى تضليل الادارة اذا ماركت جهودها على التخفيض من الداخل فكان لابد من العمل على ادارة تكاليف الخدمات الخارجيه للمنشأة مع الاخذ فى الاعتبار الاسترشاد بتكاليف المنافسين لخفض تكاليف الخدمات الخارجيه للمنشأة وبما يعمل على زيادة كفاءة نظم التكاليف وتحسين الأداء فى بيئة الأعمال التنافسية .

Abstract :

The nature of the problem of the study is that the cost management methods and the tools and components that have contributed to the cost of internal performance of the enterprise for the purpose of pricing, but many of the industrial facilities in the modern industrial environment has focused its attention towards the control of elements of internal environment costs

without measuring the impact of elements The external services that have a strong influence on the origin and hence it was necessary to add the external vision of the services of any entity that wants to reduce costs to the limits of less than the cost of competitors and translate this in the form of a reduction in prices, which is the way to implement the establishment In order to achieve a competitive advantage, internal analysis alone is not sufficient to ensure the continuity and growth of business enterprises and their response to changes in the current competitive environment. This may mislead the management if it focuses its efforts on reducing the internal. The costs of the external services of the establishment must be managed, To be guided by the costs of competitors to reduce the costs of the external services of the enterprise and to increase the efficiency of cost systems and improve performance in the competitive business environment.

أولا : المقدمة وطبيعته المشكله :

يتصف المناخ الحالى لبيئة الأعمال بزيادة درجة المنافسة ، التغييرات السريعة فى عالم الالية وتكنولوجيا انتاج المعلومات ، وزيادة الاهتمام بالاعتبارات الخاصة بجودة المنتجات والتأثيرات البيئية لعمليات التصنيع، وانخفاض زمن دورة تشغيل المنتجات، وزيادة حاجة العملاء الى المزيد من السلع والمنتجات المتقدمة تكنولوجيا مصحوبة بتقديم المزيد من الخدمات المتميزة لمرحلة ما بعد البيع وذلك بأسعار تتناسب مع قدراتهم المالية.

ومن أجل تلبية احتياجات العملاء، فقد وجدت الشركات ان استمرارها وتطورها محاط بالعديد من التحديات المرتبطة بقدرتها على تقديم منتجات مبتكرة لها القدرة على الوفاء بمتطلبات عملائها بالإضافة الى تعظيم الكفاءة الداخلية المتعلقة بانجاز الأنشطة المتمثلة في سلسلة القيمة الداخلية للشركة ، عن طريق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة للنشاط مما يخفض من الفقد والضياع ويؤدى الى ادارة رشيدة للتكاليف ويمكن الشركة من المنافسة وتوفير السلع والخدمات للعملاء بتكلفة تنافسية.

واستجابة لهذه المتغيرات اهتمت الدراسات والأبحاث المحاسبية بصفة عامة، ومحاسبة التكاليف بصفة خاصة باستحداث وتطوير العديد من الأدوات المحاسبية التي تساعد الشركات على التفاعل مع المتغيرات المتجددة في بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف المطلوبة منها والتوافق مع احتياجات العملاء وبشكل يتناسب مع حجم الموارد المستهلكة، وبناء على ذلك تم تقديم مجموعة الابحاث المتعلقة بأدوات ادارة التكلفة ومن أهمها محاسبة التكاليف على أساس المواصفات ، هندسه القيمه ، ادارة الانشطة، سلسله القيمه وغيرها من الأدوات والمفاهيم التي قادت الشركات نحو الادارة الاستراتيجية للتكاليف والتطوير المستمر لمستوى أداء العمليات للوصول الى مستوى متميز من الجودة فى الأداء.

أن إدارة التكلفة وما تملكه من ادوات ومقومات قد ساهمت فى خدمة تكاليف الاداء الداخلى للمنشأة بهدف اغراض التسعير الا ان الكثير من المنشآت الصناعية فى بيئة التصنيع الحديثة قد ركزت اهتمامها الاساسى صوب تجاه التحكم فى عناصر التكاليف البيئية الداخلية دون قياس تأثير عناصر تكاليف الخدمات الخارجية التي لها تأثير قوى على ادارة التكلفة ومن هنا كان لا بد من اضافة الرؤية الخارجية لاي منشأة ترغب فى خفض تكاليفها الى حدود تقل عن تكلفة منافسيها وترجمة ذلك فى شكل تخفيض للاسعار الذى يعد بمثابة السبيل الذى تنفذ منه المنشأة لتحقيق ميزة تنافسية ، فالتحليل الداخلى بمفرده غير كاف لضمان استمرارية ونمو منشآت الاعمال وتجاوبها

مع التغيرات فى البيئة التنافسية الحالية ، فقد يودى ذلك الى تضليل الادارة اذا ماركزت جهودها على التخفيض من الداخل.

ومما سبق يتضح للباحث أن استمرار المنشأة فى خفض تكاليفها داخليا لن يكون الحل الامثل لمعالجة زيادة التكاليف لدى المنشأة ، وذلك لان السبب فى زيادة التكاليف قد يكون من داخل المنشأة أى يرتبط بارتفاع تكاليف البيئة الداخلية للمنشأة وقد يكون سببه فى ارتفاع تكاليف الخدمات الخارجية التى تتعامل معها المنشأة ومن ثم تتسبب فى ارتفاع تكاليف المنشأة ، فكان لابد من العمل على ادارة تكاليف الخدمات الخارجية للمنشأة مع الاخذ فى الاعتبار الاسترشاد بتكاليف المنافسين لخفض التكاليف الداخلية للمنشأة وبما يعمل على زيادة كفاءة نظم التكاليف وتحسين الأداء فى بيئة الأعمال التنافسية ويعد الكشف عن علاقات وروابط البيئة الخارجية وتوفير معلومات عنها وتحليلها مطلبا ضروريا للغاية فقد تعمل المنشأة على تخفيض تكاليفها داخليا ولكن فى نفس الوقت قد تزيد من تكاليف توريد المستلزمات وكذلك تكاليف خدمات ما بعد البيع بدرجة تفوق التخفيض الداخلى وهذا يعنى ضرورة توسيع دائرة التحليل .

وبالتالى تعمل هذه الدراسة الى ايجاد درجة من التكامل التكاليفى لبيئة التكاليف الداخلية والخدمات الخارجية لاغراض قياسه وحدة التكلفة ومحركات التكلفة بشكل ملائم و القضاء على الفجوة بين أفضل أداء منافس والأداء الحالى للمنشأة وتحليل الأسباب الجذرية لتلك الفجوة عند تقدير التكاليف الخاصة بقياس وحدة المنتج، من أجل مساعدة ادارة التكلفة فى الوصول لتميز المنتج من حيث مستوى الجودة والتكلفة والسعر والاستجابته مما يجعل المنشأة فى مقدمة منافسيها .

وتتلخص مشكلة البحث فى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية :

١. ما هو اثر دراسة وتحليل عناصر تكاليف الخدمات الخارجيه على إدارة التكلفة ؟

٢. كيف يمكن أن تؤثر إدارة التكلفة التنافسية بشقيها الداخلي والخارجي على مواجهة بيئة التصنيع الحديثة ؟

٣. ما هي أدوات قياس التكلفة الشاملة وهل مقياس واحد يصلح للتطبيق ام يتم المزج بين اكثر من أداة لإغراض قياس تكلفه الخدمات الخارجيه ؟ ما هي درجة استجابة اتجاه التكاليف للمتغيرات الداخلية والخارجية واثر ذلك على ادارة التكلفة لاغراض التحكم فى وحدة التكلفة ؟

ثانيا : أهمية البحث :

١- من الناحية العلمية :

- أ- ندرة الدراسات التى تناولت التكامل بين عناصر تكاليف الخدمات الخارجيه على منظور ادارة التكلفة بهدف كسب مزايا تنافسية .
- ب - دراسة مؤثرات عناصر تكاليف الخدمات الخارجيه بهدف دعم القدرات التنافسية من منظور التحسين المستمر نحو خفض التكاليف بعد حصرها مما يؤثر على تحقيق الهيكل العام لإدارة التكلفة .
- ٢- من الناحية العملية :

إذا كانت الدراسة سوف تلقى بالضوء على عناصر إدارة التكلفة الخدمات الخارجيه ومدى تأثيرها فى الحفاظ على تعظيم المنافع المتدفقة من وراء تطبيق أساليب قياس التكاليف بالمقاييس المتعارف عليها فإن الدراسة البحثية سوف تعمل على ما يلى :

- ١- المساهمة فى ربط عناصر تكاليف الخدمات الخارجيه بعناصر تكاليف البيئة الداخلية فى البيئة المصرية .
- ٢ - تقديم دراسته تسمح بقياس تأثير تلك التكاليف على دورة حياة المنظمات الصناعية وليس المنتجات .

ثالثا : أهداف البحث :

- ١- قياس اثر عناصر تكاليف الخدمات الخارجيه على منظومة ادارة التكلفة فى ظل المستجدات الحديثة لبيئة التصنيع .
- ٢- تحديد تأثير عناصر تكاليف الخدمات الخارجيه على الربحية طويلة الأجل للمنتجات .

استخدام الأساليب المتكاملة لإدارته تكلفه الخدمات الخارجية واثرها على تحقيق الميزة التنافسية

مصطفى محمد يسن محمود

٣- توضيح أثر تكلفه الخدمات الخارجية على محركات التكلفة لإغراض ضبط التكلفة والتحكم فيها و على الربحية طويلة الأجل للمنتجات.

رابعاً : فروض البحث :

١ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسه قيمه لإداره تكلفه الخدمات الخارجيه على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة .

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكلفه على اساس المواصفات لإداره تكلفه الخدمات الخارجيه على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة .

خامساً : منهج البحث :

سوف يقوم الباحث بالإعتماد على منهجين :

١- المنهج الاستقرائي :

حيث تقوم فلسفة هذا المنهج على دراسة الظاهرة من الجزئيات وصولاً إلى الكليات وتعميم النتائج كما ان هذا المنهج القائم على الملاحظة وصياغة الفروض وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية لاختيار صحة هذه الفروض القائم عليها البحث من اجل معرفة استخدام الأساليب المتكاملة لإداره تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزة التنافسيه وتعميم النتائج ، وسوف يعتمد الباحث على الدوريات والدراسات السابقة التي تناولت إدارة التكلفة وأدوات قياسها وكذلك عناصرها الداخلية وذلك للاسترشاد في دعم وتأسيس الدراسة البحثية .

٢ - المنهج الاستنباطي :

تحتاج الدراسة البحثية إلى التفكير الاستنباطي من حين لآخر بالاستناد إلى استنباط حقائق جزئية من الحقائق العامة المستقرة نسبياً في الفكر التكليفي لاستخلاص نتائج مرتبطة بالدراسة .

وعليه فإن نتائج الدراسة الوصفية القائمة على الفحص والتحليل استناداً إلى المنهج المعياري يستلزم من الباحث ضرورة قياس الأبعاد التكاليفية ودقة تأثيرها على المنظومة إدارة التكلفة الخدمات الخارجيه في بيئة التصنيع الحديثة .

سادسا : خطة البحث :

المبحث الأول: اطار مفاهيمى لاساليب اداره التكلفة .
المبحث الثانى: اساليب اداره التكلفة الخدمات الخارجيه على تحقيق الميزه التنافسيه.
النتائج والتوصيات
المراجع

المبحث الأول

اطار مفاهيمى لاساليب اداره التكلفة

- اطار مفاهيمى لإدارة التكلفة

لقد تطورت البيئة الحديثة للصناعة فى عالمنا المعاصر على النحو صارت معه المنافسة فى السوق العالمية فى ظل التشغيل والفلسفات الادارية التقليدية أمرا غير ممكنا بالمره ، ولقد أدركت المنشأة الصناعية العملاقة ذلك، ومن ثم اتجهت نحو استخدام عدد من الأساليب الفنية كان من شأنها احداث تغيرات وتطورات جذرية فى الطريقة التى تدار بها هذه المنشآت.

١ - مفهوم ادارة التكلفة :

عدد من الانظمه التى يستخدمها المديرون عند التخطيط القصير الاجل والطويل الاجل بالاضافه الى الرقابه على التكاليف وهى حزمه من الطرق يتم استخدامها فى مجال تخفيض التكلفة والرقابه عليها . (د. على جوهرى رمضان ، ٢٠١٤، ص٢٩٨)

تلعب ادارة التكلفة دورا هاما وبارزا فى الوظائف الرئيسية للادارة والمتمثلة فى التخطيط والرقابة ، تقييم الاداء واتخاذ القرارات ، لذا فان ادارة التكلفة تستخدم عدة أساليب لامداد متخذى القرارات على مختلف المستويات فى الهيكل التنظيمى للوحدة الاقتصادية بالمعلومات والملائمة لاتخاذ القرارات سواء الروتينية منها أو غير الروتينية . (د. جبر ابراهيم الداور ، ٢٠١٣، ص٣٨٩)

هى أداة لمحاسبه التكاليف والمحاسبه الاداريه التى تركز على الاداره الاستراتيجيه واعادة هندسه العمليات وتحسين المستمر للعمليات وهى أداة اداريه تستخدم من وجهه نظر العمليات لتركز على العلاقه بين الأنشطة وبعضها البعض فيما يسمى مصفوفه العمليات والأنشطه التى توضح تدفق الأنشطة لانتاج المنتج أو الخدمه . (د. طارق أحمد أحمد ، ٢٠١٥، ص٩٢١)

٢- أهداف ادارة التكلفة (د. حسن شلقامى ، ٢٠١١، ص٦٤)

أ - تحقيق تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسه سواء من حيث مستوى الجودة وذلك من خلال اتباع سياسة التحسين المستمر للجوده، أو من حيث التكاليف وذلك من خلال تطبيق استراتيجيه ريادة التكلفة ، أو من حيث التجديد والابتكار وذلك من خلال حسن تنفيذ أنشطة البحوث والتطوير .

ب- قياس التكلفة : لا يعتبر قياس التكلفة هدفا فى حد ذاته لإدارة التكلفة الاستراتيجيه ولكن وسيلة لتحقيق هدف يتمثل فى تحديد الحالة التى وصل اليها التنفيذ الفعلى ، واكتشاف وتصحيح انحرافات التكاليف . من منظور ادارة التكلفة الاستراتيجيه يتم قياس التكاليف فى ضوء ما يلى :

- تكاليف تحقيق المستوى المحدد من الجودة - تكاليف دراسة وتحليل مواصفات المنتج

- تكاليف البحوث والتطوير . - تكاليف تقديم خدمات ما بعد البيع .

- تكاليف دراسات وبحوث السوق . - تكاليف دراسة وتحليل الموردين .

ج- التحسين المستمر للتكلفة : يشير الباحث الى أن أحد أهداف ادارة التكلفة الاستراتيجيه هو التحسين المستمر للتكلفة وليس فقط تخفيض التكاليف، حيث أنه يمكن تخفيض التكلفة من خلال تخفيض الانفاق فى تحقيق المستوى المحدد من الجودة ويترتب على ذلك تخفيض التكاليف فى الأجل القصير، الا أنه فى الأجل

استخدام الاساليب المتكاملة لاداره تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد يسر محمود

الطويل تكون له آثار سلبية تتمثل فى انخفاض أو عدم اقبال المستهلك على شراء المنتج، وارتفاع التكاليف والخسائر الناتجة عن انخفاض مستوى الجودة .

٣ - مجالات الاهتمام باداره التكلفة : (د. عماد محمد رياض ، ٢٠١٥، ص١٢٩)

أ- محور الاهتمام والمنظور وطريقه تحليل التكلفة :

ينصب الاهتمام على البيئه الخارجيه مع الاعتماد على منظور السوق حيث يتم تحليل التكاليف فى ضوء المراحل المختلفه وتعتبر الشركه جزء من هذه السلسله ، ولا يجب أن تقتصر الاداره للتكلفه على هيكل التكاليف داخل المنشأة وانما يجب أن تمتد الى التكاليف فى المنشآت بغرض تلبية متطلبات العميل ومواجهه تحديات السوق .

ب- الهدف من تحليل التكاليف ومفهوم محرك التكلفة :

يتسع مجال تحليل التكاليف فى ظل اداره التكلفه بغرض تطوير استراتيجيات تحقيق ميزه تنافسيه مستدامه ، ومن ثم فانها تتخطى الأهداف الرئيسييه التقليديه (تسجيل النقاط ، وتوجيه الاهتمام ، وحل المشكلات) وتتكيف بما يتلاءم مع الوضع الاستراتيجى للشركه سواء كان تحت استراتيجيه قياده التكلفه ، اوتميز المنتج ، كما تتعدد محركات التكلفه بخلاف حجم النشاط لتشمل محركات هيكلية ومحركات تنفيذيه ومحركات أنشطه سلسله العرض كل نشاط له مجموعه محركات تكلفه .

ج - القواعد الرئيسييه والتركيز الأساسى :

تساعد اداره التكلفه الشركه على الفهم والاستجابه السريعه للقواعد السوقيه والاقتصادييه مثل المعرفه الدقيقه لعملاء الشركه وما تقدمه الشركه من منتجات وخدمات ، ثم معرفه احتياجات هؤلاء العملاء ومدى توافر القدرات والموارد اللازمه لتلبية تلك الاحتياجات كما تعمل على سد الفجوة بين التمويل والتسويق ، وكذلك بين قيمه العميل وقيمه أصحاب المصالح .

استخدام الأساليب المتكاملة لإداره تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد يسر محمود

يرى الباحث أن الاهتمامات الاساسيه لإداره التكلفه تتمثل من مجموعه من الأدوات تعمل على تحسين التكاليف والايادات والانتاجيه ورضا العميل مع تحسين الوضع الاستراتيجى للمنشأة .

٤- وظائف ادارة تكلفة الخدمات الخارجيه للمنشأه : (د. حسن شلقامى ،٢٠١١،ص٦٨)

تتمثل وظائف ادارة التكلفة فيما يلى :

أ- تخطيط التكلفة : يقصد به التنبؤ بما يجب أن تكون عليه التكلفة فى المستقبل من خلال دراسة وتحليل الأنشطة اللازمة ، وتحديد متطلبات تنفيذ تلك الأنشطة وذلك ابتداء من المراحل الأولية لتصميم المنتج حتى يتم بيعه للعملاء وتقديم خدمات ما بعد البيع ، ويمكن أن يتم تخطيط التكلفة بواسطة ادارة التكلفة .

من خلال ما يلى :

- تحليل هياكل تكاليف المنافسين .
- تحديد بدائل تنفيذ الأنشطة ، وتكلفة كل بديل ، والمفاضلة بين تلك البدائل واختيار أفضلها .
- تحديد المواصفات المطلوبة ، ومستويات انجاز كل صفة ، وتكاليف كل مستوى من مستويات الانجاز ، والمفاضلة بين تلك المستويات واختيار أفضلها .
- استخدام الأساليب العلمية مثل التكاليف المعيارية فى التنبؤ بما يجب أن تكون عليه التكاليف فى المستقبل .
- استمرار عملية التخطيط : ليس معنى انه تم وضع خطة للتكاليف أن عملية التخطيط قد توقفت أو تم انجازها ، بل أنه بعد التنفيذ الفعلى يتم حصر الانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية ، وتشجيع عوامل تحقيق الانحرافات التى فى صالح المنشأة فى المستقبل ، وتدعيم الأنشطة التى

تتعلق بها تلك التكاليف ، وترشيد الانفاق فى التكاليف التى حدثت فيها انحرافات فى غير صالح المنشأة وذلك من خلال تخفيض أو الغاء الأسباب الجذرية لحدوث العيوب .

ب – الرقابة على التكاليف : عند الرقابة على تكاليف مراعاة ما يلى :

(Helena ,Gaspars , 2013,p3)

- تتضمن الرقابة على التكاليف كلا من الرقابة السابقة للتنفيذ ، والرقابة أثناء التنفيذ ، والرقابة اللاحقة للتنفيذ .
- تتضمن الرقابة السابقة للتنفيذ تحديد مسببات حدوث عناصر التكاليف ، وتحديد كيفية ضبط تلك المسببات ، ومعايرة تكاليف تنفيذ الأنشطة ، أما الرقابة أثناء التنفيذ فيتم فيها ضبط مسببات حدوث عناصر التكاليف ، أما الرقابة اللاحقة للتنفيذ لاتقتصر أهميتها على حصر الانحرافات وانما تمتد فائدتها للمستقبل من خلال مراعاة تشجيع عوامل الكفاءة فى تنفيذ الأنشطة التى حدثت فى تكاليف تنفيذها انحرافات فى صالح المنشأة ، وتخفيض أو الغاء الأسباب الجذرية للعيوب .
- من الضروري أثناء الرقابة على التكاليف مراعاة المقاييس غير المالية للأداء مثل عدد الوحدات الجيدة ، وعدد الوحدات المعيبة المرتجعة من العملاء ، وعدد العملاء الذين يشكون من المنتج .

٥- خصائص نظم التصنيع الحديثة وأثرها على المنافسة : (د. عاصم محمد ، ٢٠١٢، ص ١٥١)

فقد تطورت اساليب التصنيع الحديثة بشكل كبير كنتيجة للتقدم التقنى السريع والكبير والمستمر فى مجال تكنولوجيا المعلومات ، حيث أدت التقنيات الحديثة الصناعية الى تغيرات هائلة فى نوعية الانشطة الانتاجية وطرق انتاجها وهياكل التكلفة وطرق الرقابة عليها ، كما تم الاستفادة من الحاسبات الالية فى دورة حياة

استخدام الأساليب المتكاملة لإداره تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد يسر محمود

المنتج بدءا من مرحلة تصميم المنتج ومرورا بمرحلة تخطيط العمليات الانتاجية حيث استخدمت الحاسبات فى تخطيط وتحديد الاحتياجات من الخامات والموارد الصناعيه وفى مرحلة التنفيذ استخدمت الحاسبات فى اساليب التحكم الرقمى وذلك فى نظم التصنيع المرنة ونظم التخزين والاسترجاع الالى وفى مرحلة الرقابة على الانتاج والتكاليف استخدمت الحاسبات فى الرقابة الاحصائية وكذلك فى ادارة القيود المفروضة على استخدام الموارد وقد ادى هذا الاستخدام الكبير للحاسبات فى ادارة عمليات التصنيع الحديثه الى ظهور اسلوب التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الالى ولقد ساعد استخدام الحاسبات الالية فى اساليب التصنيع الحديثه الى تحقيق مايلى :

- توفير مرونة كبيرة فى تصميم البدائل المختلفه للمنتجات وتحديد المدخلات اللازمه لكل بديل ، ومن ثم دراسة تكلفته بدقة وفى الوقت المناسب .
- توفير المعلومات التى تحتاجها الاداره لتحسين استغلال الطاقة المتاحة بكفاءة وفعالية ، مما خفض من تكاليف الأنشطة خلال دورة حياة المنتج .

المبحث الثانى

اساليب اداره تكلفه الخدمات الخارجيه على تحقيق الميزه التنافسيه

أولا : - مدخل هندسة القيمة إحدى المداخل لرقابة وتخفيض تكاليف الجودة :

يشار إلى هندسة القيمة بالتفاعل المتكامل لمجموعة الأساليب الإدارية ، سواء كانت رقابية أو تخطيطية والوسائل الأخرى ، التى يستهدف من ورائها الوصول إلى أقل تكلفة ممكنة للسلعة أو الخدمة التى يراد إنتاجها ، أى إنتاج سلعة ذات جودة عالية وأكثر فعالية وفى نفس الوقت بتكلفة منخفضة .

تهدف الى تحديد الأنشطة التى تضيف قيمه بدء من الحصول على المواد الخام وانتهاء بتسليم المنتج للمستخدمه النهائى ويتضمن هذا المدخل سلاسل فرعيه وهى

استخدام الأساليب المتكاملة لإدارة تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد يسر محمود

سلسله القيمه الخاصه بالموردين وداخل المنشأة نفسها والعملاء . (د. ريمون ميلاد ، ٢٠١٦، ص٨٩٨)

ومن هنا يتضح أن هندسة القيمة لا تهمل الجودة أو الفاعلية في مقابل تخفيض التكلفة ، ولكن عند تركيزها على تخفيض التكلفة تركز على الأنشطة أو الأعمال غير الضرورية ، وبالتالي الانفاقات غير الضرورية التي تتسبب في زيادة تكاليف السلعة أو الخدمة ، وفي نفس الوقت مع الاحتفاظ بجودة وفعالية السلعة أو الخدمة ، فهندسة القيمة مدخل منظم يهدف الى تحديد خصائص النظام أو السلعة محل الدراسة وعلى أساس هذه الخصائص يتم اعطاء قيمة لكل خاصية من هذه الخصائص تبعاً لأهميتها على أن يتم في النهاية تنفيذ وأداء هذه الخصائص في حدود أقل تكلفة ممكنة (Stewart ,R.D ,2012,p210)

هذا ويتم تطبيق أو تحديد هندسة القيمة أثناء مرحلة تخطيط وتصميم السلعة ، وتفيد هندسة القيمة في الوصول الى التكلفة المستهدفة عند اجراء المحاولات المتعددة في المراحل الأولى من خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة ، وهذا يدعم تطبيق كل منهما (هندسة القيمة – التكلفة المستهدفة) والعلاقات بينهما ، وهذا ما دعا الى القول بتشابه هندسة القيمة مع التكلفة المستهدفة . (Ansari ,S.L. and Bell ,2014,p135)

ويعتبر تطبيق مدخل هندسة القيمة في المنشآت اليابانية من اكثر المداخل فعالية وواقعية ، حيث يعتمد على تحليل خصائص ومواصفات السلع والخدمات ، ومن ثم ايجاد وتصميم الوسيلة التي تمكن من انتاج السلع أو تقديم الخدمة في حدود تكلفة مستهدفة ، وبالتالي يساعد هذه المنهج على تطبيق التصميم في حدود تكلفة معينة ، وبالتالي فان المنهج يعتمد على الوصول الى مواصفات معينة للسلعة وتنفيذ هذه المواصفات في حدود تكلفة معينة مستهدفة ، مما يعنى تحقيق التخفيض في التكلفة مع الحفاظ على جودة السلعة وفعاليتها ، ويعتبر هذا المنهج أكثر ملاءمة لمعظم المشروعات الحديثة التي تتسم بالمرونة نتيجة إضافة المزيد من التعديلات في

مواصفات وخصائص منتجاتها بل وازافه مواصفات وخصائص جديدة سواء للسلع القائمة حاليا أو استحداث سلع جديدة وكل ذلك مع تخفيض التكلفة أو على الأقل الحفاظ على نفس التكلفة دون تغييرها (Yakup Durmaz ,2012,p181)

وقد قدم Das منهجية جديدة تركز أساسا على تقييم عملية التصميم من منظور الجودة ، يطلق عليه التصميم من أجل جودة التصنيع ، ويقصد بهذا المفهوم الذى قدمه أنه منهج يعمل على تصميم المنتجات بحيث : (, Sanchoy ,Gemi , Das) 2012,p457

- ١ - يتحول التصميم بسرعة الى انتاج ٢ - يتم تصنيع المنتج بأقل تكلفة .
 - ٣ - يتم تصنيع المنتج بأقل مجهود فيما يتعلق بمتطلبات التشغيل والمناولة .
 - ٤ - يتم الحصول على المنتج بمستوى الجودة الذى تم تصميمه بها .
- وقد أكد على أن افضل طريقة لتحقيق الجودة وحل مشكلاتها ، هى أن تتم من خلال عملية التصميم ،حيث أنها تستبعد التكلفة المرتفعة لعملية اعاده التصميم ، واعدة التشغيل للمنتجات .

أى أن هندسه القيمه تحقق أهدافها من خلال: (د. على جوهرى رمضان ،٢٠١٤،ص٢٩٨)

- ١ - تحديد نماذج تصميم المنتج المطورة والتي تخفض التكلفة الصناعيه وتكلفه الاجزاء مع عدم الاخلال بالوظائف فى حاله المنتجات الجديدة .
- ٢ - الغاء الوظائف غير الضروريه التى تزيد من المنتج .

فهندسه القيمه تعتمد على التحليل الوظيفى لتحديد الوظائف الرئيسيه والخصائص المميزة للمنتج ودراسه مكوناته واجزائه ومن ثم تقييم البدائل بما فيها تعديل المنتج أو

استخدام الأساليب المتكاملة لإدارة تكلفه الخدمات الخارجيه واثرا على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد يسر محمود

استحداث منتجات بديله اذ تتم مقارنة تكلفه هذه البدائل مع ما يكون المستهلك مستعدا لدفعه مقابل هذه المنتجات ويمكن تطبيق هندسه القيمه من خلال عدة مراحل :

١ - المرحلة الأولى : تحليل الخصائص الوظيفيه وفي هذه مرحله يمكن تجميع الخصائص التي يرغب فيها المستهلك فيها ومن ثم ترتيبها حسب اهميتها وتكلفه تنفيذها الأمر الذي يساعد على تحليل التكلفة والعائد لكل صفة أداء من الصفات التي تتضمنها السلعة .

٢ - المرحلة الثانيه : التفكير البناء وهي مرحله فحص العناصر والخصائص التي حصلت على المؤشر للخفض والتخلص منها ان امكن بهدف تخفيض التكلفة من خلال التخلص من بعض العيوب المكلفه التي يحتويها المنتج .

٣ - المرحلة الثالثه : التحليل وهي مرحله فحص كافة البدائل والحلول المتاحة لتخفيض التكلفة ومن ثم اختيار افضلها لاحداث عمليه التخفيض .

٤ - المرحلة الرابعه : تحويل البدائل الى مناهج لتخفيض التكاليف بعد الانتهاء من مرحله الثالثه يتعين اختيار افضل هذه البدائل ووضعها في شكل خطه أو منهج مخطط أو محدد وذلك تمهيدا لاعداد برنامج التخفيض وخطوات التنفيذ اللازمه مورونا بالبرنامج الزمني لجدول التخفيض .

ثانيا : - زيادة فعالية تحديد تكلفة المنتج طبقا للمواصفات :

فالتطور التكنولوجي في أساليب ونظم التصنيع ، أدى الى احداث تغييرات جوهريه في عمليات الانتاج ، وبالتالي فان السعى نحو زيادة القدرة التنافسيه للوحدات الاقتصادية، وبالتالي قدرتها على تحقيق الأرباح ، والبقاء في دنيا الأعمال ، يحتم السعى نحو ارضاء رغبات العميل في مواصفات المنتج الذي يهدف الى اقتناؤه ، وهذا يستلزم السرعة في تطوير وتصميم المنتجات بالشكل الذي يحقق الجودة في الأداء ، وبأقل تكلفة ممكنة. (Roumi,B,Sabet ,2013,p208)

١ - مزايا ادارة التكلفة من منظور تحليل تكاليف خصائص ومواصفات المنتج :
(Chris kimble ,2014,p6)

- ابراز دور التكلفة فى تخطيط المنتج ، حيث يتم متابعة وتخطيط التكلفة خلال دورة حياة المنتج بدء من مرحلة التخطيط والتصميم الأولى ، وتحديد توليفة المواصفات المستهدفة باعتبار أن النسبة الكبرى من تكلفة المنتج غالبا ما تحدد فى مرحلة التصميم وتشكيل هيكل المواصفات .
 - قياس وتحديد التكلفة على مستوى مواصفات المنتج يوفر معلومات تحليلية تفيد فى تتبع وضبط سلوك التكلفة فى ضوء المتغيرات الأخرى مثل الموارد المتاحة ، كفاءة الأداء ، حجم الانتاج .
 - تتم دراسة وتخطيط التكاليف من المنظور الاستراتيجى حيث تحدد معايير التكلفة لكل مواصفة مستقلة فى ظل العديد من الاعتبارات المؤثرة على هيكل التكلفة حيث الربط بين تكاليف تنفيذ المواصفات ، ومستويات الجودة المستهدفة ، والمنافع المتوقعة من كل مواصفة للعملاء .
- ٢ - أهمية ومزايا تحليل المنتج الى مواصفاته :

يستخدم بحوث السوق لتحديد المواصفات التى يرغبها العميل فى المنتج وتحليل تكلفه المنتج بحسب هذه المواصفات وتحديد امكانيه تنفيذ تلك المواصفات بمستويات الانجاز المتوقعه وتحديد منفعه العميل لكل مواصفه من مواصفات المنتج وفى ضوء مستويات الانجاز المتوقعه ومن خلال التركيز على المواصفات التى يرغبها العميل فى المنتج وحذف أو تخفيض المواصفات التى لا يرغبها العميل ومع ضروره تقسيم التكلفة الى تكلفه يمكن التحكم فيها وتكلفه لا يمكن التحكم فيها وضرورة تكامل أساليب خفض التكلفة وسيتم الوصول الى خفض تكلفه المنتج: (د. نادر حمد الجبران ،٢٠١١،ص٣٧) وبذلك فان تحليل المواصفات المنتج يمكن أن يحقق المزايا التالية :

أ – المرونة فى تخطيط المنتج :

حيث أن كل مواصفة من مواصفات المنتج يمكن تنفيذها بأكثر من مستوى من مستويات التحقيق بالنسبة للمواصفات الفنية ، أو أكثر من بديل بالنسبة للمواصفات الخدمية وتحدد هذه المستويات بناء على إمكانيات المنشأة ومواردها المتاحة ، ودراسات السوق التى تحدد قطاعات المستهلكين المختلفة واحتياجات كل قطاع وبالتالي فان تحديد الدقيق لمواصفات المنتج ومستوياتها والتحديد الدقيق لاحتياجات كل قطاع من المستهلكين ، ثم دراسة تكاليف كل مواصفة عند كل من مستوياتها أو بدائلها يساعد الإدارة على تحقيق استراتيجيات المنتج المربح الذى تتوافق مواصفاته مع توقعات القطاعات المستهدفة من المستهلكين ، وبالتالي بتحقيق التخطيط الأمثل لاستغلال موارد المنشأة .

ب – تنفيذ برامج ترشيد التكلفة :

حيث يمكن تنفيذ برنامج ترشيد التكلفة من منظور تحليل المنتج الى مواصفاته من خلال :

- بدراسة تكاليف ومنافع كل مستوى أو بديل للمواصفات يمكن تخفيض مستوى تحقق المواصفات ذات الأهمية النسبية الأقل لدى القطاع المستهدف من المستهلكين ، حيث يمكن أن يؤدي تخفيض مستوى التحقق الى تخفيض ملحوظ فى التكلفة مع عدم التأثير على منفعة المنتج لدى المستهلك .
- بالنسبة لمشروعات تحسين وتطوير المنتج فإن تحليل المنتج الى مواصفاته وتحديد مستويات كل مواصفة يمكن معرفة وتحديد مجالات التطوير الممكنة وإمكانية إضافة مواصفات جديدة للمنتج وبدراسة وتحليل التكاليف اللازمة لتطوير تلك المواصفات والعائد المتوقع من هذا التطوير يمكن للإدارة اتخاذ القرارات الملائمة حول جدوى هذا التطوير وأفضل المناطق المتاحة لإجرائه .

استخدام الاساليب المتكاملة لاداره تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد يسن محمود

- تحليل المنتج الى مواصفاته واعتبار كل مواصفه منها منتجا قائما بذاته يوفر للإدارة قدرا أكبر من المرونة وامكانية التغير والتعديل فى الخطط والبرامج الانتاجية مما قد يؤدي الى تخفيض تكلفه احدى المواصفات مع الحفاظ على نفس مستوى الأداء والكفاءة والجودة . كذلك يمكن أكتشاف الانشطة أو الوظائف التى لاتضيف قيمة للمواصفات واستبعادها .

ثالثا : مقومات عناصر اساليب اداره التكلفة للخدمات الخارجيه وابعادها على الميزه التنافسيه

م	الاساليب	مقومات التأثير على المنشأة	الميزه التنافسيه	الأثر على الخدمات الخارجيه
١	شدة التفاعل (انتاج / تسليم المنتج)	- تركز على قياس أنشطة المنشأة الصناعية بهدف تحقيق ميزه تنافسيه كما لها تأثير على المحافظه على رضاه العملاء وزيادة الحصة السوقية - له تأثير معنوى على تحليل الانشطة	- تؤثر على الموقف التنافسي من خلال زيادة الكفاءة والفعالية والتركيز على العميل قبل المنتج - زيادة القيمة المضافة للعميل.	- أن يتم عرض خدمه من منظور مورديها فقط والعملاء يفهمون ويقبلون مواصفاتها فان التفاعل بين العملاء وموردى خدمه يمكن أن يكون يتم بأقل ما يمكن من الحوارات القابله للبرمجيه ويمكن تحديد موقع أداء الخدمه عن طريق الاجابه على الاسئله المغلقه من خلال بعض المطبوعات البسيطة أو حوارات واساليب قياسه.
	سلسلة القيمة	- تحسين جودة المنتج من خلال تتبع مراحل التصنيع والتركيز على كل مرحلة مضيقة للقيمة أثناء التصنيع . - لها تأثير على تنفيذ ادارة البحوث والتطوير داخل	- أن استمرار فى اتباع اسلوب سلسلة القيمة سوف يضمن للمنشأة تعزيز الموقف التنافسي فى الأجل الطويل. - ان تحديد الاولويات	- أن يتم عرض الخدمه بوضوح من منظور مورديها فقط الا أنه لا يكون واضحا للعملاء ، حيث يتوقع العملاء عروض ومواصفات تختلف عن مواصفات الخدمه المحددة

استخدام الأساليب المتكاملة لإدارته وتكلفته الخدمات الخارجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

مصطفى محمد يسمن محمود

<p>من منظور الموردين ، وفي هذه الحالة تزداد شدة التفاعل ، ويضطر موردو خدمته الى استخدام قائمه من الاسئله المفتوحه لفهم نقاط الاختلاف والتعرف على المواصفات المطلوبه وما يتطلبه ذلك من وقت وجهد وتكلفه .</p>	<p>الاستراتيجية من خلال التحليل التوقعي لظروف السوق التي تعمل به المنشأة .</p>	<p>المنظمات الصناعية الكبرى . - تمكن سلسلة القيمة من التأثير على تكاليف الجودة وخفض مخاطر التشغيل . - يساعد في تحليل التكلفة الداخلية ومن ثم معرفة مسببات التكلفة ومدى تحديد التكلفة النسبية لإدارة التكلفة الخدمات الخارجية . - استغلال الموارد المتاحة داخل المنشأة أفضل استغلال ممكن بما يضمن المحافظة على تعظيم الربحية .</p>	
<p>- فد يتطلب الاتصال وجها لوجه في الحالات تتطلب اتصالا متبادلا بن موردى الخدمه والعملاء . - قد يكون الاتصال غير فعال لعدم التوافق الزمنى لساعات العمل الرسميه بين موردى الخدمه مما يؤدى الى الحاجه للعمل خارج ساعات العمل الرسميه ولذلك لابد عند عمل خدمات خارجيه لابد من توافق الزمنى لحد كبير للحد من اى اثار على فقد العملاء وانخفاض الجودة .</p>	<p>- تؤثر على المركز التنافسى للمنظمة من خلال تحليل مراحل العملية الانتاجية للمنتج بدأ من التصنيع والعمليات التشغيلية بانتهاء الى خدمات ما بعد البيع . - تكاليف الجودة تساعد فى جذب أكبر عدد من العملاء من خلال دراسة المتغيرات التنظيمية مثل الهيكل التنظيمى والثقافة التنظيمية والمادية والبشرية والمعلوماتية .</p>	<p>- تترك تكاليف الجودة أهمية نسبية فى المنشآت الصناعية قد تصل ما بين ١٠ - ٢٥ % من اجمالى مبيعات الشركات وان اختلاف التباين والتفاوت بين الشركات . - على أن المشكلات الأساسية لقياس وتخطيط ورقابة الجودة وتقديم ارشادات ومعايير لها تأثير فى تطوير قياس ورقابه الخدمات الخارجيه لتحقيق الميزة التنافسيه . - أن تكاليف الجودة لها تأثير على دورة حياة المنتج خاصة دراسة مرحلة النضوج .</p>	<p>٢ مسافه التفاعل (مسافه السفر - منطفه التوقيت تكاليف الجودة</p>

استخدام الأساليب المتكاملة لإدارة تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد بسن محمود

<p>٣</p>	<p>مسافه التفاعل (فهم الكلام- اللهجة كهويه وطنيه) مقاييس المرجعيه</p>	<p>- يساعد القياس المرجعي ادارة التكلفة الخدمات الخارجيه من حيث التركيز على مقارنة الأداء الحالي لعناصر التكاليف ومقارنتها بالتكاليف المثلى فى بيئة المنافسين بهدف الحد من أوجه الانحرافات المعيارية للتكاليف سواء مواد و أجور تكاليف صناعية غير مباشرة - القياس المرجعى يؤثر فى خدمات الخارجيه من خلال وجود مقاييس مقارنة الاداء .</p>	<p>- القياس المرجعى يساعد فى تقديم معايير وارشادات تساعد فى دعم البعد التنافسى و يمكن القياس المرجعى من دعم البعد التنافسى من خلال دراسة الموردين والعملاء والممارسات والاجراءات التكالفية و يساعد فى تخفيض تكاليف الفاقد ومن ثم يؤدى الى تحسين جودة المنتج - تعمل على تحديد نواحي القصور بالمقارنة مع الاخرين من اجل العمل على استكمال النقص .</p>	<p>- يؤدى اختلاف اللهجة أو الكنهه أو نبره أو وحدة الصوت أو سرعه الكلام الى عدم وضوح الاتصال ، ومن ثم صعوبه تحديد طبيعه طلب أو مشكله العميل ويترتب على ذلك انخفاض مستوى خدمات الخارجيه وعدم كفاءة فى عروض الخدمه وغموضها خاصه اذا لم تكن قياسيه ولذلك لا بد أن تكون خدمات قياسيه ومن خلال اسلوب القياس المرجعى يمكن التعرف على المنافسين وكيف يتعاملون مع العملاء مما يزيد من تعلم الشركه على كيفيه التعامل مع العملاء .</p>
<p>٤</p>	<p>مسافه الثقافيه (الفرديه / الجماعيه -مسافه القوة - العموميه / الخصوصيه - التوجه بالوقت - أسلوب (الاتصال)</p>	<p>- يؤثر فى تحديد العلاقة بين التكلفة والقيمة من خلال نموذج (تحقيق القيمة) حيث يهدف الى فهم التداخل بين ما يرغب فى دفعه مقابل حصوله على منتج بمواصفات وخصائص معينه حيث يسعى الى مضاعفة القيمة والتي نحدد أسس الأنشطة التى يتبغى التركيز عليها . - يؤثر هذا الاسلوب على المواصفات فيحذف المواصفات غير المضيفه وتقسيم التكاليف الى تكاليف يمكن التحكم فيها وتكاليف لايمكن التحكم فيها .</p>	<p>- يتأثر البعد التنافسى بالسعر المستهدف فى ضوء المزايا التى يحققها مدخل التكلفة على أساس المواصفات . - يساهم مدخل المواصفات باعتباره مدخل بديل للتكلفة على أساس النشاط فى خفض فجوة التكاليفيه الناتجه بين التباين التكلفة المقدرة والتكلفة المستهدفة. فجوة التكلفة = التكلفة المقدرة - التكلفة المستهدفة . المزايا التنافسية = مدخل</p>	<p>- يؤدى الاختلاف الفرديه / الجماعيه الى بطء حل النزاعات والمشاكل مما تؤدى الى نفاذ صبر واستياء العميل ولذلك لا بد من تقليل الاختلافات عند اقامه الخدمات الخارجيه للتقليل من أى تكاليف مستتره . - يؤدى زياده مسافه القوة الى أن يكون موردي الخدمة أقل ثقه عند الاتصال بالعملاء - يؤدى الى اختلاف العموميه والخصوصيه الى</p>

استخدام الأساليب المتكاملة لإدارة تكلفه الخدمات الخارجيه واثرها على تحقيق الميزه التنافسيه

مصطفى محمد يسن محمود

<p>أن يكون موردى الخدمه أقل ثقه فى نتائج التطبيق لعدم وجود قاعده يعتمد عليها عند التخطيط لتلك النتائج و لذلك لا بد من مراعاة العموميه والخصوصيه عند اقامه الخدمات الخارجيه للتقليل من أى تكاليف مستتره .</p> <p>- يؤدى اختلاف رؤيه وتوجيه الوقت الى أن بطء أداء الخدمه يؤدى الى نفاذ صبر العميل والفهم المختلف للمواعيد النهائيه لأداء الخدمه يؤثر على ادراك مدى أهميه سرعه استجابته للعميل .</p> <p>- اختلاف اسلوب الاتصال يؤدى الى عدم وضوح الاتصالات و استغراق وقت أطول فى فهمها ولذلك لا بد من مراعاة أسلول الاتصال بين موردى الخدمه و العملاء عند اقامه الخدمات الخارجيه للتقليل من أى تكاليف مستتره .</p>	<p>المواصفات - فجوة التكلفة .</p> <p>- يتأثر الموقف التنافسى بتكلفة اعاده التدوير من خلال تطبيق مدخل التكلفة التكلفة على أساس المواصفات .</p> <p>- مدخل المواصفات يهتم بقياس المنتجات التنافسية بهدف وضع قيمة مضافة للمنتج تضمن صفة الاستمرارية فى المنافسة السوقية.</p>	<p>- يؤثر هذا الاسلوب على مدخل اعاده الهندسة وتحليل التكاليف .</p> <p>- يؤثر على عملية تطوير المنتج من خلال المراحل الانتاجية بما يحافظ على الجودة المدركة .</p> <p>- يتأثر بتكاليف البحوث والتطوير التى تهتم بوضع استراتيجيه للتطوير المستمر للمنتج .</p>	<p>أسلوب التكلفه على أساس المواصفات</p>
---	--	--	---

النتائج :

١. أهمية إدارة التكلفة كمنطق للتحسين المستمر للميزة التنافسية لدعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية في ظل بيئة النظام الحالى المعاصر ، حيث تعد ادارة التكلفة بمثابة منهج متكامل يشمل عدد من الأدوات والاساليب التى تعمل فى تكامل بهدف دعم الميزة التنافسية .
٢. أن تخفيض التكلفة يعد من أهم أهداف ادارة التكلفة للخدمات الخارجيه التى تسعى الى تحقيقها المنشآت المختلفة وصولا الى مزايا تنافسية وتكليفية مختلفة .
٣. تحسين الموقف التنافسى للمنشأة يتوقف على قدرتها على خفض التكلفة ، وخفض التكلفة يتوقف على قدرتها على تحقيق التعاون والتنسيق المنشأة وبين عملائها ومورديها ، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام متكامل لادارة التكلفة .
٤. تحقيق التكامل بين أساليب وأدوات ادارة التكلفة يؤدي لتعظيم قيمة المنشأة وتدعيم الموقف التنافسى لها وتحقيق أهداف ادارة التكلفة .

التوصيات :

- ١- أهمية تحليل عناصر بيئه المنشأة من خلال عرض عناصر القوة والضعف للمنشأة ، حيث تحليل هذه العناصر تعتبر هى الدعائم القوية لانطلاقه المنشأة لان هذا التحليل يساهم فى تقييم الامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنشأة .
- ٢- العمل على سد الفجوة المعرفية بين ما يتضمنه البحث العلمى والاكاديمى لأساليب ادارة التكلفة وبين ما هو مطبق فى الواقع العلمى عن طريق قيام المنشآت بالعمل على تطوير القدرات العلميه والعملية لمحاسبى التكاليف بالحاقهم ببرامج ودورات تدريبية للوقوف على التطورات فى اساليب واوتوات المحاسبة الادارية ومحاسبة التكاليف فى ظل تطبيق الخدمات الخارجيه .
- ٣- التركيز على التأهيل العلمى لمحاسبى التكاليف والاداريين من خلال الدراسة الاكاديمية وايضا التعليم المستمر من خلال التدريب وذلك لتمكينه من طبيعه

المهام المنوط به القيام بها فى حل المشاكل المستحدثة فى نظم الانتاج حديثه
التقنية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- د. جبر ابراهيم الداور ، " الاساليب الحديثة لادارة التكلفة و أثرها فى تحسين معايير التصنيف الائتمانى لشركات المساهمة " ، **مجلة الفكر المحاسبى** ، كلية التجارة ، جامعه عين شمس، العدد الثانى ، ٢٠١٣ ، ص ٣٨٩
- ٢ - د. حسن شلقامى ، "التأصيل النظرى للادارة الاستراتيجية للتكلفة " ، **مجلة الفكر المحاسبى** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، ٢٠١١ . ص ٥٥-١٠١ .
- ٣- د. ريمون ميلاد فؤاد ، " أثر تكامل حوكمه ممارسات سلسله التوريد وأساليب المحاسبه الاداريه الاستراتيجيه على أداء منشآت الأعمال " ، **مجلة الفكر المحاسبى** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، ٢٠١٦ ، ص ٨٩٨ .
- ٤- د. طارق أحمد أحمد غانم ، " التكامل بين منهج اداره القيمه ومنهج اداره التكلفه " ، **مجلة الفكر المحاسبى** ، كلية التجارة ، جامعه عين شمس، العدد الرابع ، ٢٠١٥ ، ص ٩٢١ .
- ٥- د. عاصم محمد سرور، " نظام مقترح للادارة الاستراتيجية للتكلفة لدعم الموقف التنافسى للمنشآت الانتاجية فى بيئة التصنيع الحديثة" ، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج، العدد الثانى، ٢٠١٢ ، ص ١٥١ .
- ٦- د. على جوهرى رمضان ، " اثر التطور الصناعى على استخدام أساليب متكامله لاداره التكلفه " ، **مجلة البحوث التجاريه المعاصره** ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، العدد الثانى ، ٢٠١٤ ، ص ٢٩٨ .
- ٧- د. عماد محمد رياض ، " دور نماذج الأداء المتزامن فى اداره التكلفه الاستراتيجيه من منظور سلاسل العرض " ، **مجلة الفكر المحاسبى** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثانى ، ٢٠١٥ . ص ١٠٩-١٨٠ .
- ٨- د. نادر حمد الجبران ، " تطوير استخدام مدخل تحديد التكلفه طبقا لمواصفات المنتج بهدف زيادة القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية " ، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠١١ ، ص ٣٧ .

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 1- Ansari ,S.L, and Bell,J.E:"target Costing :The Next frontier in Strategic Cost management",_Prentice Hall,Englewood Cliffs ، 2014 ، p 135 .
- 2- Chris Kimble , What Cost Knowledge Management? The Example of Infosys ,Global Business and Organizational Excellence, Kedge Business School, 2014,p 6.
- 3- Das ,Sanchoy ,K, and Gami ,Samir ، "DFQM-An approach for Improving the quality of Assembled Products ، "International journal of production Research , December 2012. P 457 .
- 4- Helena Gasparis-Wieloch , Time-Cost Project Management with Solver ,Contemporary Issues in Business, Management and Education, Poznan University of Economics, april 2013 , p3 .www.ssrn.com .
- 5- roumi ,B, Sabet,H , A study on total quality Management in higher education industry in Malaysia , international journal of business and social science ,vol 3 , 2013, pp 208 - 215.
- 6-Stewart ,R.D،"A Comparative study of 16 national quality awards " ,The total Quality management magazine ،2012، p 210 .
- 7- Yakup Durmaz, "A Theoretical Approach to the Concept of the Costs of Quality", International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.11, June 2012,p 181 .