



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في دعم الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الغذائية بولاية الخرطوم)

The Measurement of Total Quality Cost and its Impact on Supporting a Competitive Advantage

(Filed Study on Foods Industry Sectors in Khartoum State)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية

إعداد الطالب

محمد فرح عباس فرح

أشرف الدكتور

إسماعيل محمد عثمان النجيب

أستاذ التكاليف والمحاسبة الإدارية المساعد

1437 هـ - 2016 م

الإهداء

إلى رمز التفاني وشلال العطاء... إلى ينبوع المحبة...

والدتي الحبيبة

إلى الظل الظليل... والشمعة المضيئة... إلى من تعلمت منه المثابرة والكفاح..

والدي العزيز

إلى الأسرة الكريمة

إلى رفقاء الدرب في مسيرة الحياة...

زملائي

وأساتذتي الكرام

الشكر والعرفان

الشكر لله أولاً وأخيراً....

فقد منّ عليّ في بلوغي مراميّ.... الحمد لله تبارك وتعالى ، وأشكره شكراً يليق بجلالته وعظيم سلطانه، فهو ولي كل نعمة ويتوفيقه تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم الأمي الأمين المبعوث رحمة للعالمين.

أتقدم بالشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ذلك الصرح الذي أتاح لي هذه الفرصة الغالية، والشكر الجزيل للدكتور: اسماعيل محمد عثمان النجيب لكريم تفضله بالإشراف على هذا البحث والذي ما بخل بإرشاداته ونصائحه المفيدة وتوجيهاته التي كانت خير سند وعون لي في إكمال هذا البحث وإخراجه على هذا الشكل.

والشكر لأسرة مكتبة كلية الدراسات العليا بجامعة النيلين، والشكر أيضاً لمكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لتقديم كل غالي ونفيس.

والشكر أجزله لموظفي الشركات محل الدراسة على حسن تعاونهم في مدي بالمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وكذلك الشكر لكل من ساهم في إخراج هذا البحث بشكله الحالي

الباحث

المستخلص

تناول البحث قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في دعم الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية الغذائية.

تمثلت مشكلة البحث في توضيح المدى الذي يمكن أن يسهم به قياس تكاليف الجودة في الشركات الصناعية في خفض التكلفة ودعم الميزة التنافسية.

هدف البحث إلى تحقيق الميزة التنافسية بأقل تكلفة ممكنة، وتوعية القيادات الإدارية بالاهتمام بقياس تكاليف الجودة للسيطرة على هذه التكاليف، وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى ومساعدة الشركات الصناعية في مواجهة المنافسة لضمان الاستقرار والنمو.

تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية مما يقدمه البحث للمكتبة العربية والسودانية على وجه الخصوص من إسهام في المجال ومن الناحية العلمية مما يقدمه قياس تكاليف الجودة الشاملة من إنجازات كبيرة لشركات الأعمال الصناعية في حصولها على ميزة الكلفة الأدنى وميزة الجودة وحصولها على أسعار وأرباح مناسبة مما يجعلها أكثر قدرة على التنافس وضمان الاستقرار والنمو.

أختبر البحث ثلاث فرضيات، الفرضية الأولى، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج، الفرضية الثانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف المنع وتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب، الفرضية الثالثة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الخارجي ورضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.

توصل البحث إلى عدة نتائج منها، التركيز على قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الاهتمام ببرامج الجودة التي تضمن إنتاج صفري العيوب، وأن الشركات محل

الدراسة تهتم بفحص معدات الإنتاج لتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب، تقوم الشركات محل الدراسة بإصلاح أو استبدال المنتجات المعيبة لإرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية. من توصيات البحث ضرورة أن تسعى الشركات بقياس تكاليف الفشل الداخلي باعتبارها مؤشر جيد في لفت نظر الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة في تحسين جودة الإنتاج، وزيادة الاستثمار في تكاليف المنع من أجل تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب، ضرورة أن تسعى الشركات لزيادة قدرتها التنافسية وذلك بإرضاء العميل.

Abstract

The research examined the measuring of total quality costing and its impact on supporting a competitive virtue, by studying on samples of foodstuff industrial company.

The problem of the research reflexes the vision that the measuring of total quality costing and impact on supporting competitive. The target of the research is to achieve the competitive virtue with low cost. The Administration Managers must be aware and give their full concerned to measures quality costing so as to achieve the lowest cost, so as to help the competitors and to achieve stability, continuation and improvement day by day. The importance of this research arises from scientific aspects. It provides practically for both Arabian and Sudanese library about the importance of measuring of total quantity costing which gives accomplishment for industrial companies to get low cost as well as quality virtue which enables companies to get good price and appropriate benefits to enable the company to compete and achieve continuity, satiability and flourished.

The research examines three basic proposals , the first one ensures, there is a relationship with statics indicators between measures of internal failure and improvement of production quality. The second proposal indicates the relationship between measures of prevention cost and reducing of the cost of degrading production and the third proposals ensures the relationship of measures of external failure , the acceptance of customer and supporting competitive virtue The research comes out of several results such as: focusing on measure of failure of internal cost, this will draw kind of attention of management to give its full consideration to the quality programme that gives guarantee of production class “A” without impurities.

The companies , sample of case study, examine the quantity of degrading production. The said companies repair or substitute the degrading production to meet customers' acceptance and supporting competitive virtue.

The necessity of the research is the contents of recommendations The company must measure the internal failure because it is important indicator to draw the attention of management to take necessary actions, to improve quality production, increase investment on the cost of prevention so as to reduce the cost of degrading production. It is an important issue for the company to increase capability of competitive i.e acceptance of its customer.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
المقدمة	
2	ولاً : الإطار المنهجي
5	ثانياً : الدراسات السابقة
الفصل الأول	
مفهوم وتطور وأهمية وأبعاد الجودة وقياس تكاليفها وأنواعها	
13	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وتطور وأبعاد الجودة
23	المبحث الثاني: تكاليف الجودة وأنواعها وطرق قياسها
الفصل الثاني	
تحليل بيئة المنظمة وعواملها ومفهوم وأبعاد الميزة التنافسية	

رقم الصفحة	الموضوع
36	المبحث الأول: تحليل بيئة المنظمة والعوامل المحيطة بها
43	المبحث الثاني: مفهوم وأبعاد وخصائص ومحددات الميزة التنافسية
الفصل الثالث الدراسة الميدانية	
53	المبحث الأول: نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية بولاية الخرطوم
60	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الخاتمة	
84	أولاً: النتائج
85	ثانياً: التوصيات
87	قائمة المصادر والمراجع
90	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	مجالات الصناعات الصغيرة	(1/1/3)
55	حجم الصناعات	(2/1/3)
60	بيانات افراد عينة الدراسة	(1/2/3)
61	رأي المبحوثين حول الإجابة المناسبة	(2/2/3)
62	معاملات ثبات الفا كرونباخ لفرضيات الدراسة	(3/2/3)
63	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	(4/2/3)
64	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(5/4/3)
65	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص العلمي	(6/2/3)
66	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(7/2/3)
67	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(8/2/3)
68	التكرار والنسب لعبارات الفرضية الأولى	(9/2/3)
70	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد الدراسة للفرضية الأولى	(10/2/3)
71	إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى	(11/2/3)
72	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الأولى حسب إختبار تي	(12/2/3)
72	إختبار تي للفرضية الأولى	(13/2/3)
73	التكرار والنسب لعبارات الفرضية الثانية	(14/2/3)
75	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد الفرضية الثانية	(15/2/3)
76	إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية	(16/2/3)

77	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثانية حسب إختبار تي	(17/2/3)
77	إختبار تي للفرضية الثانية	(18/2/3)
78	التكرار والنسب لعبارات الفرضية الثالثة	(19/2/3)
80	الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عن الفرضية الثالثة	(20/2/3)
81	إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة	(21/2/3)
82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثالثة حسب إختبار تي	(22/2/3)
82	إختبار تي للفرضية الثالثة	(23/2/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
15	أهمية الجودة للمنظمة والعميل	(1/1/1)
16	الفروقات بين النظره التقليديه والحديثه في مجال الجودة	(2/1/1)
19	المفهوم التكامللي لأوجه الجودة	(3/1/1)
25	أنواع تكاليف الجودة	(1/2/1)
30	تحليل كلف الجودة	(2/2/1)
47	دوره حياه الميزه التنافسيه	(1/2/2)
63	التوزيع البياني لأفراد العينه حسب العمر	(1/2/3)
64	التوزيع البياني لأفراد العينه حسب المؤهل العلمي	(2/2/3)
65	التوزيع البياني لأفراد العينه حسب التخصصات العلميه	(3/2/3)
66	التوزيع البياني لأفراد العينه حسب المسمى الوظيفي	(4/2/3)
67	التوزيع البياني لأفراد العينه حسب سنوات الخبرة	(5/2/3)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	خطاب المبحوثين واستمارة الإستبانة	(1)
96	محكمو الإستبانة	(2)

المقدمة

وتشتمل على الآتي

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي

المقدمة:

نسبه للتطور التكنولوجي والتقدم في بيئة الأعمال وفي ظل منافسه شديدة ضارية بين شركات الأعمال احتاجت هذه الشركات لتحقيق ميزه الكلفة الأدنى لمنتجاتها دون المساس بالجودة الشاملة لمنتجاتها. الأمر الذي يمكنها من التنافس في هذه البيئة وضمان الاستقرار والاستمرار والنمو . ومما لاشك فيه إن بيئة الأعمال تتصف بعدم التأكد لذلك يتوجب علي هذه الشركات تحقيق ميزه الكلفة الأدنى والتي تعتبر إحدى المزايا التنافسية وذلك للحصول علي أسعار مناسبة للتنافس في البيئة ومن هنا زاد الاهتمام بقياس تكاليف الجودة إذ تعتبر حجر أساس في دعم الميزة التنافسية لشركات الأعمال .

مشكله البحث:

تتمثل مشكلة البحث في توضيح المدى الذي يمكن ان يسهم به قياس تكاليف الجودة في الشركات الصناعية في خفض التكلفة ودعم الميزة التنافسية حيث يمكن صياغة المشكلة من خلال التساؤلات الآتية: -

- 1- هل يؤدي قياس تكاليف الفشل الداخلي إلى تحسين جودة الإنتاج بالقطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.
- 2- هل يؤدي قياس تكاليف المنع إلى تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب بالقطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.
- 3- هل يؤدي قياس تكاليف الفشل الخارجي إلى رضا العميل ودعم الميزة التنافسية بالقطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحسين أداء الشركة والتوجه للتطور المستمر في القطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم
- 2- تحقيق الميزة التنافسية بأقل تكلفة ممكنه في القطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.

3- مساعدة الشركات الصناعية في مواجهة المنافسة لضمان الاستمرار والنمو في القطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.

4- زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية بشركات الأعمال بالاهتمام بقياس تكاليف الجودة للسيطرة على هذه التكاليف وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى في القطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.

أهميه البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

الأهمية العلمية: تظهر أهمية البحث العلمية في كافة الدراسات العربية والسودانية على وجه الخصوص التي تناولت موضوع قياس تكاليف الجودة الشاملة لذا يقدم البحث إسهاما علميا في رفد المكتبة العربية بمثل هذا النوع من الدراسات.

الأهمية العملية: تظهر أهمية البحث العملية في مساعدة الشركات الصناعية في قياس تكلفة الجودة الشاملة ورقابتها في لفت نظر الإدارة للتوجه نحو الجودة والحصول على تكاليف أدنى وأسعار مناسبة وأرباح والحصول على ميزات تنافسية وبذلك تجعل مثل هذه الشركات أكثر قدرة على التنافس وضمان الإستقرار والإستمرار والنمو.

منهجه البحث وأدواته:

لتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المناهج الآتية:

1- المنهج الاستنباطي: في تحديد محاور البحث ووضع الفروض.

2- المنهج الاستقرائي: لاختبار مدى صحة الفروض.

3- المنهج التاريخي: تتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

4- المنهج الوصفي التحليلي: لدراسة حالة شركات موضوع البحث.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات على مصادر أولية وثانوية:

المصادر الأولية: تمثلت في الاستبيان والمقابلات الشخصية لعينة من الشركات الصناعية العاملة في المجال الصناعي الغذائي.

المصادر الثانوية: الكتب العلمية والمراجع والدوريات والدراسات السابقة وغيرها.

فرضيات البحث:

يختبر البحث الفرضيات الآتية: -

- 1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج بالقطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.
- 2- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب بالقطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.
- 3- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي ورضا العميل ودعم الميزة التنافسية بالقطاع الصناعي الغذائي بولاية الخرطوم.

حدود البحث:

الحدود المكانية: قطاع الصناعات الغذائية بولاية الخرطوم

الحدود الزمانية: العام 2015م

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى مقدمه وثلاثة فصول وخاتمة، إشمتمت المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة، الفصل الأول بعنوان مفهوم وتطور وأهمية وأبعاد الجودة وقياس تكاليفها وأنواعها في مبحثين المبحث الأول تناول مفهوم وتطور وأهمية وأبعاد الجودة والمبحث الثاني قياس تكاليف الجودة وأنواعها الفصل الثاني بعنوان تحليل بيئة المنظمة ومفهوم وأبعاد الميزة التنافسية في مبحثين المبحث الأول تناول تحليل بيئة المنظمة والعوامل المحيطة بها والمبحث الثاني مفهوم وأبعاد وخصائص الميزة التنافسية، الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية في مبحثين المبحث الأول تناول نبذه عن عينة الدراسة والمبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات، الخاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وفيما يلي تلخيص لأهم هذه الدراسات

دراسة: نبيل وجبار، 2005م⁽¹⁾.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إدراك إدارات الشركات الإنتاجية والخدمية بأهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية لأغراض مطابقة نسبتها مع المصادر الموضوعية وكذلك عدم اعتماد نظام تكلفة محدد للجودة ليساعد على توفير معلومات جيدة تساعد على القياس والإفصاح المناسبين لأنواع تكاليف الجودة.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأنشطة المسببة لحدوث تكاليف الجودة مما يسهل عملية قياس التكاليف على أساس تلك الأنشطة، والقياس المحاسبي الموضوعي والعادل للتكاليف بشكل عام وتكاليف الجودة بشكل خاص كما بينت أهمية الإفصاح عن تكاليف الجودة في القوائم المالية.

نبعت أهمية الدراسة من الدور الذي تقدمه قياس تكاليف الجودة في دعم الإدارة بمعلومات تمكنها من إتخاذ قراراتها بشكل موضوعي وفعال .

اتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي والاستقرائي في قراءة الكتب والدوريات

إختبرت الدراسة فرضيتين أساسيتين، الفرضية الأولى: أن قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية يساعد الإدارة في توجيه قراراتها، الفرضية الثانية: قياس تكاليف الجودة بنظام ABC يؤدي إلى تخصيص عناصر التكاليف على الأنشطة المسببة للتكاليف بشكل موضوعي وعادل .

من أهم نتائج الدراسة أن لتكلفة الجودة أهمية كبيرة في الشركات الصناعية خاصة في كونها تؤثر على نوعية المنتج المقدم للمستهلك وتحتل تكاليف الوقاية الأهمية النسبية الأعلى من بين أنواع التكاليف لكونها تساهم بشكل فعال في الحد من حدوث التكاليف الأخرى للجودة،، وحيث أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في قياس تكاليف الجودة يؤدي إلى تخصيص عناصر التكاليف على الأنشطة المسببة بشكل موضوعي وعادل.

من أهم توصيات الدراسة: ضرورة إهتمام الشركات بتكاليف الجودة من حيث قياسها والإفصاح عنها

(1) نبيل محمد حسين الخناق ، أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة، المجلد الثامن عشر، مجلة التقنى، 2005 م).

في القوائم المالية لأن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق المحلية والخارجية. والعمل على تطبيق نظام تحديد الكلف على أساس A B C في احتساب كلف الجودة بتحليلها حسب الأنشطة كونه يمثل أفضل الأنظمة في تحديد وتحليل هذه الكلف وكذلك ينبغي زيادة الإستثمار في تكاليف الوقاية إلى المستوى الذي ينبغي فيه تأثيرها إيجابيا في تخفيض تكاليف الجودة الأخرى . ركزت هذه الدراسة على حساب تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم الماليه في شركات المشروبات الغازيه في بغداد فقط، بينما تركز الدراسة الحاليه على جميع الشركات الصناعية الغذائيه في الخرطوم .

دراسة: بوعنان، 2007⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في العديد من الأسئلة: ما مدى تأثير جودة الخدمة المينائية في تحقيق رضا العميل؟ ما هي المؤشرات التي يستخدمها العملاء في تقييم جودة الخدمة ؟ هل هناك ارتباط بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء ؟

وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة والمؤشرات ونماذج تقييمها وسبل تحسينها بالإضافة إلى التعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه . تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء ، تطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة، التأكد عن أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية .

نبعت أهمية الدراسة من الدور الذي يلعبه قطاع الخدمات المينائية في الإقتصاد الجزائري إلا أن الإهتمام به من قبل الباحثين والدارسين لا يزال هزيباً في الجزائر لذلك فهو يتطلب المزيد من الابحاث والدراسة الخاصة المتعلقة بالمجال التسويقي .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة.

إختبرت الدراسة فرضيتين أساسيتين، الفرضية الأولى يختلف تقييم الأداء العملى من طرف العملاء للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة المينائية لسكيدة، الفرضية الثانية، هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة ورضا العملاء .

من أهم نتائج الدراسة: تعتبر جودة الخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة

(1) بو عنان نورالدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، (الجزائر: جامعة محمد بو ضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2007م)

جودة منخفضة نسبياً وهذا ما انعكسه النتائج المتحصلة عليها في تحليل البيانات، يرجع إنخفاض جودة الخدمة المينائية إلى طول فترة الرد على شكاوى العملاء وتذمر بعض العملاء من فترة الإنتظار للعملاء والسرعة في تقديم الخدمات والرد على الشكاوى.

من أهم توصيات الدراسة العمل على زيادة جودة الخدمات المينائية، وضرورة الرد على شكاوى العملاء والعمل على معالجتها بصفة عاجله.

ركزت هذه الدراسة على جودة الخدمات المينائية بينما ركزت الدراسة الحاليه على تقديم جوده الخدمة بأقل كلفة .

دراسة: باسل، 2008م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في أن قليل من المنشآت والمنظمات تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع غزة وبالتالي فإن ذلك اثر بشكل مباشر على هذه المنشآت خاصة منشآت القطاع الصناعي محل الدراسة ويتضح هذا التأثير في عدم قدرة المنتجات المحلية على منافسة المنتجات المستوردة وبالتالي فإن هذه المنتجات بحاجة إلى إيجاد طرق ووسائل تساعد في تطوير منتجاتها حتى تصبح قادرة على منافسة المنتجات المستوردة ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الاتي: ما هي العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في منشآت القطاع الصناعي الفلسطيني ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها المنشآت الصناعية في قطاع غزة، وكذلك دراسة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية بغزة كمتغير مستقل والسياسات التنافسية كمتغير تابع.

نبعت أهمية الدراسة من تقديم آلية واضحة تعمل على تدعيم القدرة التنافسية من خلال تطبيق هذا النظام، وكذلك إضافة دراسة تطبيقية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما وقد قام الباحث بمعالجة البيانات الأولية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي مثل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائي واستخراج

⁽¹⁾ باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية دراسة تطبيقية علي منشآت قطاع غزة،(غزة: الجامعة الاسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، 2008 م).

النتائج.

اختبرت الدراسة اربعة فرضيات،الفرضية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية.،الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام الإدارة العليا بالجودة والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية ، الفرضية الثالثة:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر لعمليات الجودة والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية،الفرضيات الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسة التنافسية .

من أهم النتائج الدراسة ان هنالك إهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالتركيز على الزبائن،هنالك نسبة مقبولة من الإلتزام من قبل الإدارة العليا بالجودة،هنالك إهتمام كبير جداً من قبل المنشآت محل الدراسة بالتحسين المستمر للعمليات والجودة،وجود علاقة معنوية بين معظم أبعاد الجودة الشاملة ومتغيرات نظام تكاليف الجودة الشاملة والسياسات التنافسية بشكل يدل على ضرورة زيادة الإهتمام بتطبيق كافة الأبعاد.

من أهم توصيات الدراسة زيادة الإهتمام والوعي بكافة أبعاد الجودة الشاملة .، ضرورة أن تسعى المنشآت لزيادة قدرتها التنافسية كهدف إستراتيجي واضح، زيادة الإهتمام من قبل المنشآت بعمل خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تلتزم الإدارة بتطبيقها .

ركزت هذه الدراسة على معرفة السياسات التنافسية التي تتبعها المنشآت الفلسطينية دون التطرق إلى أهمية كلف الجودة بينما ركزت الدراسة الحالية على ذلك.

دراسة: عباس، 2010م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إهتمام المنشآت العراقية بتطبيق الاساليب العلمية الحديثة وضعف إدراك العاملين لمفهوم كل من إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة وما يمكن ان يحقق من علاقة تكاملية في حال تطبيقهما معاً في آن واحد وتأثيرهما الفاعل في بقاء المنشأة في دنيا الأعمال .

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة

(1) عباس نوار كحيط الموسوي، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراه في الإدارة، العدد الثمانون، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010 م)

بوضعها عنصرى نجاح في أى منشأة ينبغي أحداث نوع من التكامل بينهما عندما تستطيع تلك المنشأة تطبيقهما معاً بحيث يسهمان معا في زيادة جودة المنتج وتخفيض التكاليف.

نبعت أهمية الدراسة من الدور الذى يمكن أن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الجودة للعمليات والمنتجات، و بيان أهمية أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في خفض كلف المنتجات، توضيح الدور الذى يمكن ان يؤديه كل من إدارة الجودة الشاملة والتكاليف على أساس الأنشطة من خلال تفاعلها في تحقيق بعض الوظائف ومنها كسب رضا الزبون.

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي في دراسة الظاهرة، اختبرت الدراسة فرضية أساسية مفادها أن التكامل ما بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف على أساس الأنشطة يسهم في زيادة مستوى الجودة للمنتج ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف على فرض أن الجودة والكلفة من عوامل نجاح المنشأة .

من أهم نتائج الدراسة ان هناك مفاهيم حديثة برزت كمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تسعى المنشآت على تطبيقه من أجل تخفيض الكلف وتحسين الجودة لمنتجاتها، كما أن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة تتمثل بالجودة التي تنعكس من خلال التحسين المستمر للعمليات والأنشطة للحصول على منتجات بجودة عالية ويشترك في ذلك أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة عن طريق دراسة وتحليل الأنشطة ومسببات الكلفة الصحيحة واعداد تقارير الكلف ومعالجة المشكلات الكلفة العالية أو الربحية المنخفضة.

من أهم توصيات الدراسة ضرورة الإهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذلك ضرورة تعميق دراسة أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة وتكامل ربطه مع نظام إدارة الجودة الشاملة نظراً لما يحويه كلاهما من قواسم مشتركة تسهم في السيطرة على عوامل النجاح (الجودة والكلفة) في المنشآت التي تعد أساس بقائها ونموها وتطورها.

ركزت هذه الدراسة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دون قياس تكاليف الجودة الشاملة بينما تركز الدراسة الحالية على أثر قياس تكاليف الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية.

دراسة: محمود ، 2011م (1)

(1) محمود حسن الوادي ، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية، (عمان: المجلة العربية، 2011 م) .

تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة البحثية الآتية: هل هناك إهتمام من قبل الجامعات الاردنية بإدارة الجودة الشاملة وعناصرها ومستلزماتها ؟ هل هنالك علاقة بين التعليم الجامعي ومستلزمات إدارة الجودة الشاملة؟ ما أهمية وعلاقة ومدى استخدام إدارة الجودة الشاملة من عملية تعزيز المزايا التنافسية في الشركات؟ ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات عينة البحث ؟

هدفت الدراسة إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص أثر إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في الجامعات الاردنية على تحقيق المزايا التنافسية وأثرها في تبنى إدارة الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ، ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الاردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة المرقبة والمتوقعة والمتحققة في أن واحد .

نبعت أهمية الدراسة من ان التركيز على إدارة الجودة الشاملة يعبر عن يقظة العقل التنظيمي الإستراتيجي رسداً وتفكيراً ولستجابة ويحقق لمنظمات الأعمال الفاعلية الإستراتيجية والسمعة والبقاء، وكذلك زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما يترتب عليه ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي الذي اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها لطلابها.

اُختبرت الدراسة فرضيتين،الفرضية الاولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق القدرات والمزايا التنافسية عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمعاهد الاردنية، الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية

من أهم نتائج الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تعد من المفاهيم الحديثة وأحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من الجامعات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها وفق الأسس العلميّه بدء بالإدارة العليا وانتهاء باخر موظف في الجامعة، وان التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة يمكن الجامعة من تحقيق خدمات التعليم بمستوى عالي .

من أهم توصيات الدراسة السعى الجاد نحو تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من الجامعات أعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف،كما اوصت الدراسة بضرورة إستثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات الجودة الشاملة كاداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال التعليم بالجودة المناسبة .

ركزت هذه الدراسة على تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس تكاليف الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية.

دراسة ستار 2013⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في ارتفاع تكاليف المنتجات في الشركات الصناعية بسبب ارتفاع كلف الفشل سواء كانت داخلية أم خارجية مما أدى إلى إنخفاض الربحية والحصة السوقية وكذلك في عدم المقارنة المرجعية بالمنتجات المنافسة .

نبعت أهمية الدراسة من التعرف على بعض الأساليب الحديثة لخفض الكلف الظاهرة والمشاركة (الضمنية) وكذلك تقديم تقارير محاسبية للإدارة العليا بكلف الجودة لإظهار أهميتها .

أختبرت الدراسة فرضية أساسية مفادها أن تخفيض تكاليف المنتجات وتحسن نوعيتها يتطلب إحتساب كلف الجودة وإجراء المقارنة المرجعية لها مع مستويات أفضل وإيجاد علاقة بينهما لمواردها من أهم نتائج الدراسة أن قياس وتحليل الجودة وإعتماد المؤشرات المرجعية بينهم يؤدي إلى تحسن أداء الشركة وتخفيض تكاليف المنتجات، وتكامل هاتين التقنيتين في ظل تغيرات العالم الجديد تمكن المنشأة من البقاء والإستمرار والنمو .

من أهم توصيات الدراسة: ضرورة الإهتمام بعملية حساب كلف الجودة الشاملة وتطبيق المقارنة المرجعية كتقنية لغرض معرفة موقع الشركة من المنافسين من خلال إستعمال المؤشرات الأساسية في القياس، كما أوصت الدراسة بضرورة إعتماد المعايير الموضوعية والعالمية وتحديد مجالات المقارنة والفجوة الحالية في الأداء .

ركزت هذه الدراسة على حساب تكاليف الجودة بينما ركزت الدراسة الحالية على اثر قياس تكاليف الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية

(1) ستار عبدالمجيد سليمان، تكامل تقنيتي كلف الجودة والمقارنة المرجعية وأثره في تخفيض تكاليف المنتجات

(بغداد: جامعة بغداد، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2013 م)

الفصل الأول

مفهوم وتطور وأهمية وأبعاد الجودة

وقياس تكاليفها وأنواعها

وذلك من خلال:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وتطور وأبعاد الجودة

المبحث الثاني: تكاليف الجودة وأنواعها وطرق قياسها

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وتطور وأبعاد الجودة

أولاً: مفهوم الجودة

عرفت الجودة بأنها درجة من الرضا تحقق فيه الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ، وعرفت بأنها درجة التميز والافضلية . وعرفت أن الجودة هي الملائمة للاستعمال⁽¹⁾ . كما عرفت بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث وغيره، وعرفت بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق و الهندسة والتصنيع والصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الأستعمال توقعات العميل، كما عرفت بأنها تلبية توقعات العميل او ما يتفوق عليها⁽²⁾ . وعرفت بأنها مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعنى كم يكون الأداء او خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل او المنظمة⁽³⁾ .

كما عرفت بأنها الإشباع التام لإحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية، وعرفتها الجمعية الأمريكية بأنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية، كما وقد عرفتها المنظمة الدولية ISO على أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، حزمة، عملية، منظمة، أفراد) او مزيج منها التي تنعكس في قدرتها على إشباع حاجات صريحة او ضمنية⁽⁴⁾

يستنتج الباحث من التعريفات اعلاه ان الجودة هي:

-
- (1) رعد عبدالله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الكلية، (عمان: اليازوري للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 42.
- (2) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002 م) ص، 14
- (3) محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 4، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2009م) ص20
- (4) يوسف حجيم الطائي، محمد عاص العجلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية، (عمان: اليازوري للنشر، 2009 م) ص48

- 1- الجودة تحقق الرضا وتلبي رغبات وحاجات العملاء
 - 2- الجودة تعني صلاحية المنتج ولمكانية استخدامه
 - 3- الجودة تعني معيار موضوع من قبل الشركة له خصائص معينة
 - 4- الجودة تتفادى الخسائر والإضرار التي يسببها المنتج إذا كان غير مطابق لخصائص الجودة
 - 5- الجودة تكون في عدة أشياء منها (منتج، خدمة، أداء، تصميم)
- بناءً على الاستنتاج اعلاه يعرف الباحث الجودة بأنها هي مجموعة من الخصائص المعينة التي تلبي احتياجات العميل ورغباته وتوقعاته وقد تفوق توقعات العميل بالافضل مقابل ما دفعه للحصول على منافع

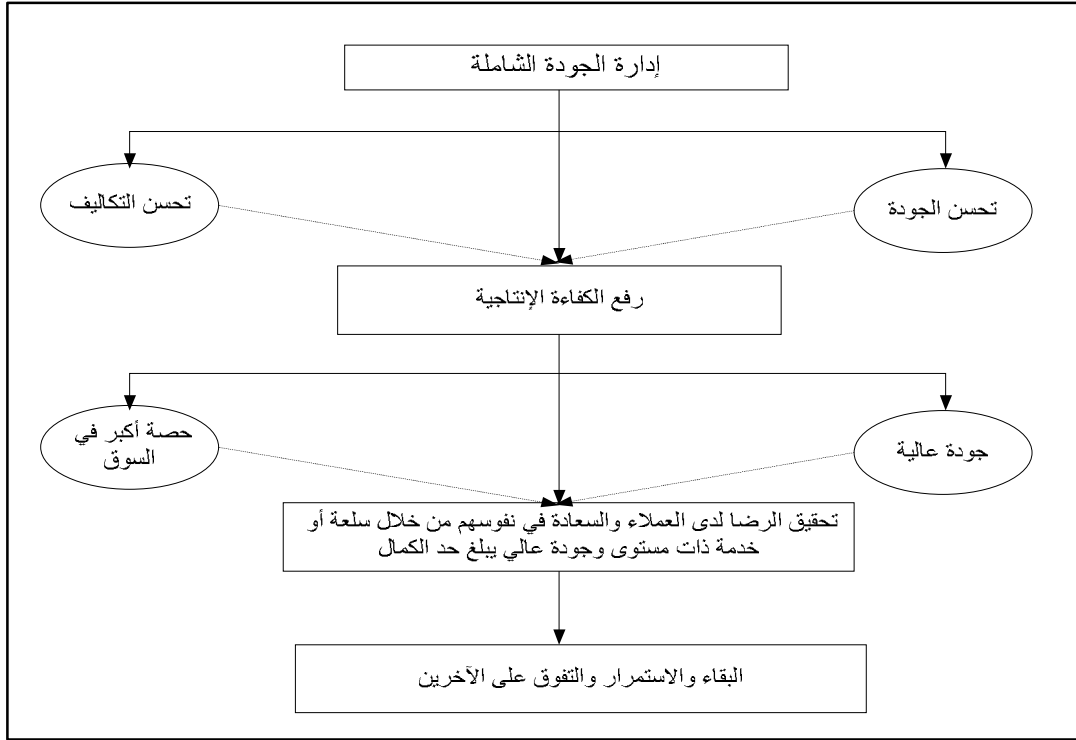
ثانياً: أهمية الجودة:

- تكمن أهمية الجودة في ما تقدمه للمنظمات من إيجابيات كثيرة ومن أهم هذه الإيجابيات ما يلي (1):
- 1- تقليل الفشل في المخرجات وينتج عنه زيادة المخرجات الفعلية .
 - 2- تقليل الهدر والضياع والتلف في المدخلات وينتج عنه تقليل المدخلات .3- تخفيض كلفة الصنع وتقديم الخدمات .
 - 3- زيادة ربحية المنظمة .
 - 4- زيادة الحصة السوقية وتحسين المركز التنافسي .
 - 5- زيادة رضا العملاء .
 - 6- زيادة رضا المساهمين والعملاء والعاملين وأصحاب المصالح بالمنظمة .
- ويوضح الشكل رقم(1/1/1) أدناه أهمية الجودة للمنظمة والعميل:-

شكل رقم (1/1/1)

(1) توفيق عبدالرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2003م) ص

أهمية الجودة للمنظمة والعميل



المصدر: حمود كاظم، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار ميسرة للنشر والتوزيع 2000 م)، ص 70.

يتضح للباحث من الشكل أعلاه أن للجوده أهمية بالغة في تخفيض التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية والتي بدورها تحقق للشركة حصة أكبر في السوق نتيجة للجودة العالية التي تحقق الرضا لدى العميل وبالتالي دعم الميزة التنافسية وضمان بقاء الشركة و استمرارها ونموها

ثالثا: النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية في مجال الجودة:

هنالك تحول من النظرة الامريكية التقليدية الي النظرة الحديثة اليابانية في مجال الجودة من عدة نواحي

ويمكن تلخيص الفروقات في الشكل (2/1/1)

الشكل رقم (2/1/1)

الفروقات بين النظرة الحديثة والنظرة التقليدية في مجال الجودة

النظرة الأمريكية (التقليدية)	الحديثة (اليابانية)
1. تتضح الجودة بتطابق خصائص السلعة أو الخدمة مع المواصفات الموضوعة مسبقاً.	1. نفس النظرة.
2. تتوقف الجودة على كل الاقسام داخل المنظمة.	2. نفس النظرة.
3. هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها سبباً .	3. لا يتم قبول أي نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن أول مرة.
4. لديهم ما يسمى أفضل مستوى للجودة والعملاء يدفعون مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى	4. زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد حصة الشركة في السوق وسيزيد الطلب على سلعها.
5. يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.	5. تحسين الجودة في كل وقت.
6. الرقابة على الجودة تتم عن طريق الفحص أثناء الإنتاج (فحص المنتج النهائي).	6. كل عامل مسؤول عن عملية الفحص حتى لو اقتضى الأمر إيقاف خط التجميع بالكامل لتصحيح عيب تم ملاحظته.
7. يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة إعتماً على أسلوب العينات الإحصائية	7. يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها بمجرد إنتاجها والحرص على أن يكون حجم المخزون منخفض وبالاعتماد على مفهوم التوريد عند الحاجة أو ما يسمى بنظام الوقت المحدد في التوريد.
8. المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة	8. قسم الرقابة على الجودة ويقوم بتعليم ونشر الوعي بين الأفراد المسؤولين عن الإنتاج حول الجودة وكيفية قياسها.

المصدر: توفيق عبدالرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل،(مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،

2003 م) ص 61

يتضح للباحث من الشكل اعلاه ان النظرة اليابانية للجودة متقدمة جدا من النظرة الامريكية

رابعاً: مراحل تطور الاهتمام والرقابة علي الجودة

مرت الجودة بأربعة مراحل وفي كل مرحلة تتطور أساليب الرقابة علي الجودة مع تطور عمليات الإنتاج وهذه المرحلة هي (1):

المرحلة الأولى: التفتيش

كانت هذه المرحلة في الماضي في الفترة ما بين 1920-1940 وفي بداية الثورة الصناعية تحديداً حيث كان الحرفي الذي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه وهنا كانت الرقابة على الجودة ملازمة للحرفة في التصنيع، ولكن مع التطورات ظهر مفهوم المصنع الحديث كانت الرقابة تعتمد على أسلوب المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وإذا كان التطابق بينهما فهو هدف عملية الرقابة وتطور الأسلوب إلي أسلوب الفحص والتفتيش والقياس مع المعايير الموضوعية للتأكد من التطابق.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائياً

تعتبر هذه المرحلة إمتداد للمرحلة السابقة وهي في الفترة ما بين 1940-1960 حيث شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً بحيث أنه تم استخدام علم الإحصاء في عملية الرقابة علي الجودة ومع إزدياد المنافسة إزدادت الرقابة علي الجودة فتم استخدام المخططات الإحصائية في عمليات الجودة والإنتاج كمخطط باريتو ومخطط السبب والتي اثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل المتعلقة بالجودة.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة علي الجودة حيث أدي ذلك الي ظهور مفاهيم جديدة تؤكد علي ضمان الجودة وليس التفتيش والفحص عن الجودة كما ان مفهوم ضمان الجودة ينادي إلي أن الجودة مسئولية جميع الأقسام والعاملين فيها وليس قسم الرقابة فقط . وهذا يؤكد مبدأ التلف الصفري .

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء . حيث تطلب ذلك الإهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها او لعمالها وجعلها مسئولية كل فرد فيها . كما وقد شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون. الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم وتم الخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة ضمان تسمى ISO حيث أصبحت شرطاً أساسياً في عملية التبادل التجاري الدولي .

(1) محمد العزاري، إدارة الجودة الشاملة،(عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2005 م) ص 45

يتضح للباحث أن الرقابة على المنتج في المرحلة الأولى كانت تتعلق بعد الانتهاء من الإنتاج وفي المرحلة الثانية إن الرقابة كانت ملازمة لعملية الإنتاج وكانت بوسائل إحصائية كمخطط السبب وباريتو وفي المرحلة الثالثة كان مفهوم تطور الرقابة يشمل ضمان الجودة وليس المراقبة فقط وفي المرحلة الرابعة شهدت الجودة مفهوما أساسيا أن الرقابة مسئولية جميع أفراد المنظمة وذلك لمواصفات عالمية للمنتجات.

خامسا: أوجه الجودة :

للجودة ثلاثة أوجه رئيسية اذا اجتمعت كان محصلة ذلك إيجابيا ومدركاً للعميل والأوجه هي⁽¹⁾:

1- وجه المطابقة:

تعني مطابقة المنتج لمتطلبات التصميم ومن ضمنها الكلفة . حيث أن جودة المطابقة إنعكاس لكل العمليات في الشركة بدءاً من المورد وصولاً إلى أساليب السيطرة علي جودة المطابقة كتحليل السبب وكشف المعيب وإصلاحه .

2- وجه الأداء:

يعني ذلك حسن أداء المنتج في سوق ومدى قبول المنتج من العميل عند إستعماله وهي تعتبر درجة رضا العميل عن المنتج بعد شراءه وهي المحصلة النهائية .

3- وجه التصميم:

يعني ذلك الخصائص المحددة للمنتج بكلفة معينة ولسوق معين . وهي مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم للخصائص المتفق عليها . ولعل أهم جانب في التصميم هي المواصفات الوظيفية ومواصفات المنتج حيث تسهم في اعداد المواصفات العديد من الإدارات بالمنظمة كإدارة التسويق والإنتاج، والهندسة وغيرها ويراعى عند تصميم المواصفات الاتي:

أ- الكلفة .

ب-متطلبات العميل

ج- نوع المنتج

د - القيمة

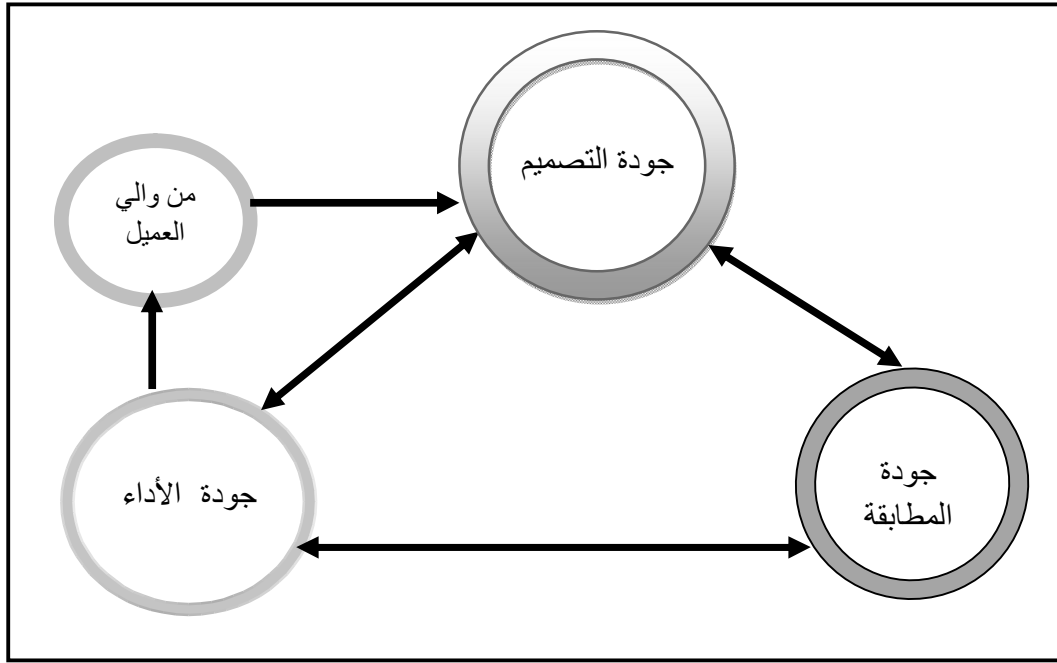
ونلاحظ أن تصميم المنتج يبدأ من حاجات ورغبات العميل لذلك إذا تم التعديل في التصميم فسوف

(1) سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002 م) ص، ص 15 - 16

يؤدي ذلك الي التعديل في نظام العمليات والإنتاج ليناسب التصميم الجديد وبذلك سوف تكون هنالك تعديلات كاملة في الأداء والمطابقة كما يوضح الشكل (3/1/1) المفهوم التكاملي لأوجه الجودة.

الشكل رقم (3/1/1)

المفهوم التكاملي لأوجه الجودة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002 م) ص 16

يتضح للباحث من الشكل أعلاه إن جودة التصميم حجر أساس في تطابق عمليات الإنتاج وتتطابق أداء المنتج وينتج عن ذلك رضا العميل
سادسا: أبعاد الجودة:

قسمت المنظمة الدولية ISO ابعاد الجودة إلى قسمين رئيسيين كيان ملموس وغير ملموس⁽¹⁾:-

1- الكيان الملموس ويشمل:

أ/ بعد الأداء: Performance

يشير هذا البعد إلى خصائص أساسية في المنتج مثل السرعة - التنافسية - القدرة

ب/ الإعتمادية: Reliability

يشير الي الاتساق والثبات في الأداء بمعنى ان هنالك ثقة في أداء المنتج وجاهزيته وعادة ما يكون

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002 م) ص، ص، 17، 18

ذلك مرتبط بفترة زمنية معينة ومثال لذلك جهاز التلفزيون له ضمان 6 أشهر اي دون أعطال وتوقف.

ج/ الصلاحية:

تعني المدة المفروضة لبقاء المنتج وتختلف هذه المدة باختلاف المنتجات وأنواعها.

د/ الخصائص الخاصة Special features:

وهي الخصائص الإضافية للمنتج وتعتبر هذه الخصائص تميزه عن غيره من المنتجات كسهولة استخدام المنتج والتكنولوجيا العالمية .

هـ/ التوافق: Conformance:

هو المدى الذي يستجيب فيه المستعمل للمنتج ويكون ايجابياً مع توقعاته

و/ خدمات ما بعد البيع Service Arterial:

وهو التأكد من استجابة المستعمل ورضا العميل وهذا يكون بالاستماع لرايه في المنتج ومعالجة شكاويه وضمان المنتج له . وهذا البعد له ميزة تنافسية خاصة للمنظمة .

2- الكيان غير الملموس ويشمل:

أ/ زمن التسليم Time:

تتعلق بمدى الإلتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم

ب/ الإتمام والتناسق Completeness and Consistence:

وتعني مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة ومدى النمطية في الخدمة لكل عميل .

ج/ الدقة Accuracy:

تعني مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من اول مرة .

د/ الأمان Security:

تعني مدى دخول تقديم الخدمة من الأخطار

هـ/ الالهية Competence:

تعني مدى توفير المهارات والمعارف والمعدات لتقييم الخدمة .

و/ الإستجابة Responsiveness:

وتعني مدى قيام العاملين في الخدمة بالتفاعل بها ما هو غير متوقع او التفاعل مع العميل .

وعلى الرغم من إختلاف الأبعاد الملموسة وغير الملموسة إلا أن في جوهرها يؤدي إلى زيادة فعالية الإستراتيجيات التسويقية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية للمنظمة .
يتضح للباحث أن أبعاد الجودة في الكيان الملموس هدفها النهائي إرضاء العميل مقابل ما دفعه من تكاليف .

سابعاً: الجودة الرديئة والنتائج المترتبة عليها:

الجودة الرديئة تعني فشل توقيعات العميل للمنتج من حيث استخدامه ومواصفاته وتطابقه مع المواصفات القياسية له ويعني ذلك عدم وجود تطابق للمواصفات المطلوبة ويترتب على ذلك عدد من النتائج التي تتعكس على المنظمات ويمكن ذكرها في النواحي الآتية⁽¹⁾ :-

1- فقدان العمل:

تؤدي رداءة الجودة للمنتجات إلى خسارة المنظمات وكذلك فقدان القدرة على الإستمرار والنمو .
بمعنى يؤثر سلباً على سمعة المنظمة مما ينقص حصتها السوقية وبذلك يكون فقدان العمل والخروج من السوق .

2- المسؤولية عن سوء الجودة:

ان سوء الجودة يترتب عليه مسؤولية مالية للمنظمة عن أي أخطار وإصابات وغيرها تحدث من قبل استخدام المنتج سواء كان العيب في تصميم المنتج نفسه او خلافه .
والجدير بالذكر ان هذه المسؤولية باهظة الثمن ومكلفة للغاية .

3- الإنتاجية:

الإنتاج له صلة وثيقة بالجودة فكلما كانت الجودة افضل كانت الإنتاجية لها قدرة عالية من الدرجة التنافسية وهذا له تأثير إيجابي بين الجودة والإنتاجية . والجودة الرديئة تؤثر سلباً على الإنتاجية وهناك اعتقاد خاطئ بأن ارتفاع تكاليف الجودة يؤدي زيادة التكلفة وتخفيض الإنتاجية كان ذلك في الأدب الإداري القديم ولكن عند تطور الأدب الإداري الحديث أدحض هذا الاعتقاد وثبت خطأه حيث أن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية يؤدي الي تعظيم القدرة التنافسية للمنظمات .

4- التكاليف:

تؤدي الجودة الرديئة إلى ارتفاع انواع معينة من التكاليف التي تحتكرها المنظمة وذلك مثل تكاليف

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002 م) ص، ص، 19-21

الوحدات المعيبة وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف النقل وتكاليف شكاوي العملاء وتكاليف الخصم الممنوح علي المنتجات وغيرها من ذلك .
يتضح للباحث أن الجودة الرديئة تؤدي إلى فقدان الحصة السوقية للمنشأة وبالتالي الخروج من السوق.

المبحث الثاني

تكاليف الجودة أنواعها وطرق قياسها

أولاً : تكاليف الجودة الشاملة:

عرفت تكاليف الجودة الشاملة بالعديد من التعريفات فعرفها مهندسى الإنتاج: بأنها تطوير الإنتاج

بحيث يتمكن المصنع من أظهار إنتاج معين بأحسن صورة لإرضاء العميل مستخدماً أفضل طرق التحفيز لذلك⁽¹⁾. كما عرفها آخر بأنها التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبه وتصحيح المنتجات المعيبة إن وجدت⁽²⁾. وعرفت من قبل المواصفات البريطانية بأنها التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عن عدم انجاز أو الحصول على الجودة، كما عرفت من قبل المواصفات الاسترالية بأنها نتائج الفرق بين التكلفة الحقيقية في شركة الإنتاج وبيع المنتجات والتكاليف التي ستحصل إذا لم يحدث أى فشل للمنتج أو امكانية ذلك ليتواءم ويتوافق مع المواصفات خلال التصنيع والاستخدام. وعرفت تعريف بأنها التضحية في الموارد الاقتصادية المتوفرة للشركة للحصول على منافع مستقبلية تتحدد بإنتاج منتج يرضى المستهلكين ويتطابق مع معايير الجودة المعتمدة.⁽³⁾

يستنتج الباحث من التعريفات اعلاه ان تكاليف الجودة هي:

1- الإنفاق على منع الإنتاج المعيب

2- الخسائر المترتبة على عدم الحصول على الجودة

3- وسيلة لتأكيد وضمان الجودة

بناء على الاستنتاج اعلاه يعرف الباحث تكاليف الجودة بأنها كل التكاليف المتعلقة بعدم إنتاج المعيب والتكاليف الناجمة عن عدم ضمان الجودة.

ثانياً: أهمية قياس تكاليف الجودة:

تقدم تكاليف الجودة العديد من الفوائد والمزايا بالنسبة للشركات المنتجة وهي كالآتي⁽⁴⁾:-

1- لفت انتباه مختلف المستويات الإدارية للعامل الاقتصادي.

(1) رعد عبدالله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الكلية، (اليازوري للنشر والتوزيع، 2008 م) ص 55

(2) محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط 4، (2009م) ص 28

(3) باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية، دراسة تطبيقية على منشآت قطاع غزة، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2008 م)، ص 47.

(4) آلكسم عبدالرحيم، محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001 م)

2- التأكيد بأن مجالات التحسين ممكنة.

3- الإشارة بأن نشاط الأعمال التصحيحية يستوجب ضرورة وجود نظام تكاليف الجودة ليحقق الفوائد الآتية:-

أ. السيطرة على تكاليف عدم المطابقة.

ب. معرفة الوفورات في مجمل أنشطة الشركة.

ج. إدارة الاستثمارات بالأنشطة الوقائية والرقابية.

يستنتج الباحث أن قياس تكاليف الجودة الشاملة لها أهمية بالغة في خفض تكلفة الجودة وتحسين جودة الإنتاج ورضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.

ثالثاً: أثر الجودة الشاملة على التكاليف:

تؤثر الجودة الشاملة على التكاليف في الآتي (1):-

1- تقليل طرق التخزين والتلف وإعادة الإنتاج وكذلك تقليل وقت معالجة الإنتاج المعيب وتدمير المستهلكين والضمانات المقدمة لهم وكلف الفحص والاختيار.

2- انخفاض كلف التخزين ووقت معالجة الإنتاج المعيب يؤدي إلى انخفاض الكلف الرأسمالية.

3- انخفاض كلف التلف وإعادة العمل وانخفاض تدمير المستهلكين والضمان المقدم لهم يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.

4- انخفاض كلف الفحص والاختبار والخدمات والكلف الرأسمالية وارتفاع الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض كلف التشغيل.

5- إن الجودة الشاملة تؤدي إلى وجود مثاليه عاليه في الإنتاج والخدمات وهذا يزيد من حجم المبيعات وبالتالي ترتفع المقاييس الاقتصادية مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار المحتسبة.

6- إن ارتفاع حجم المبيعات وانخفاض الاسعار المحتسبة يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات.

7- انخفاض كلف التشغيل وارتفاع الإيرادات يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية في الشركة.

يستنتج الباحث أن الجودة الشاملة تقلل من تكلفة الإنتاج المعيب كما تؤدي إلى ارتفاع الحصة السوقية للمنشأة مما يزيد أرباحها.

رابعاً: أنواع تكاليف الجودة:

تصنف تكاليف الجودة إلى أربعة أنواع:

1- تكاليف التقويم.

2- تكاليف الوقاية والمنع.

3- تكاليف الفشل الداخلي.

(1) رعد عبدالله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الكلية، (اليازوري للنشر والتوزيع، 2008 م) ص 57

4- تكاليف الفشل الخارجي .

وتنصب الأنواع في مجموعتين رئيسيتين وهما:-

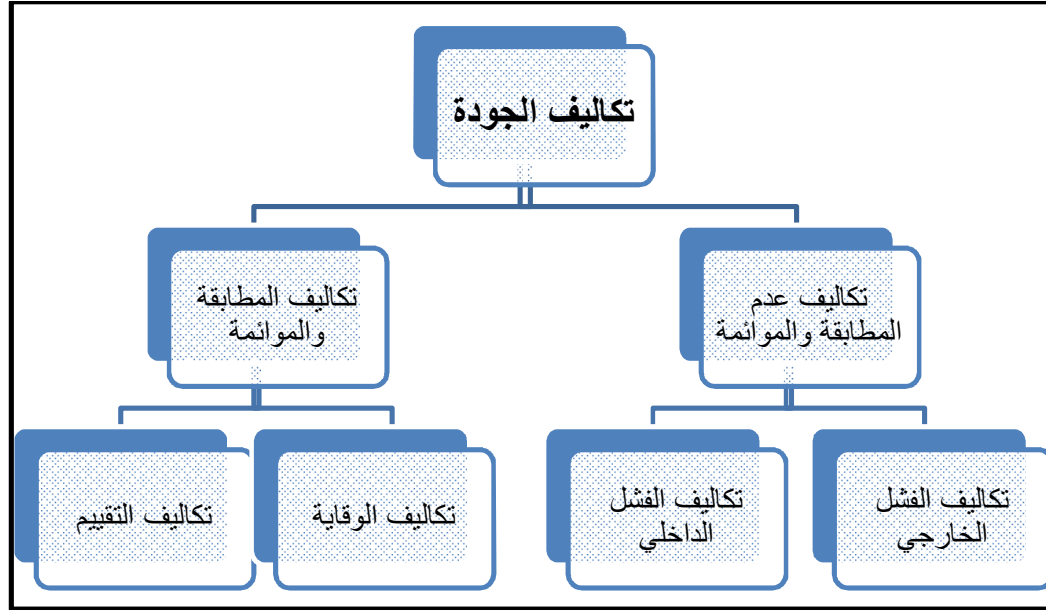
1- تكاليف المطابقة والموائمة .

2- تكاليف عدم المطابقة والموائمة⁽¹⁾ .

ويوضح الشكل رقم(1/2/1) الأنواع المختلفة لتكاليف الجودة

شكل رقم (1/2/1)

أنواع تكاليف الجودة



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على الكسم عبدالرحيم في كتابه محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات

يتضح للباحث من الشكل أعلاه ان تكاليف عدم المطابقة هي تكاليف فشل داخلي وخارجي، وتكاليف المطابقة هي تكاليف تقويم ووقاية.

وتشمل تكاليف المطابقة والموائمة ما يلي: .:

1/ كلف التقييم:

هي الكلف المرتبطة بتقويم المستوى المتحقق لجودة المطابقة. وتترتب على كافة الأنشطة الخاصة

⁽¹⁾ نبيل محمد حسين الخناق وجيار جاسم البريعي، أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية،

بالتأكد من مطابقة المواد المشتراة، والعمليات، والمنتجات للمتطلبات أو المواصفات المحددة مسبقاً وتشمل كل من الكلف التالية: -

أ. كلف التثبيت والتحقق: وتشمل كلف فحص وتدقيق المواد الداخلة، التهيئة والإعداد للإنتاج، العمليات الإنتاجية، المنتجات الوسيطة والنهائية ويضمنها تقويم أداء المنتج وفقاً للمواصفات المتفق عليها.

ب. كلف تدقيق الجودة: وتشمل كلف التحقق من عمل نظام الجودة بصورة مرضية

ج. كلف فحص المعدات: وتشمل كلف فحص وصيانة المعدات المستعملة في أنشطة فحص الجودة.

د. كلف تقييم الموردين: وتشمل كلف تقييم مختلف الموردين للمنتجات أو الخدمات.

2/ كلف الوقاية:

هي الكلف المرتبطة بتصميم وتنفيذ وتشغيل نظام الجودة. وتترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى. وتشمل كل من الكلف التالية:

أ. كلف وضع المواصفات: تشمل كلف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن ووضع المواصفات المعبرة عنها لكل من مدخلات المواد، والعمليات، والمنتج النهائي.

ب. كلف تخطيط الجودة: تشمل كلف وضع الخطط المتعلقة بجودة التصميم للمنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة.

ج. كلف ضمان الجودة: وتشمل كلف تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة.

د. كلف معدات الفحص: وتشمل كلف تصميم وصنع أو شراء المعدات اللازمة للقيام بأعمال الفحص.

هـ. كلف التدريب: وتشمل كلف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين والموظفين والمدراء لتأمين القدرات المطلوبة.

و. كلف متنوعة: وتشمل كلف الأعمال الكتابية، الاتصالات، الشحن، السفر، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المنظمة.

3/ كلف الفشل الداخلي:

هي الكلف الناجمة عن الفشل، في بلوغ معايير جودة التصميم الجاري اكتشافه خلال العمليات وقبل

- أن يصل المنتج إلى الزبائن. وتترتب على الأنشطة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية لعدم المطابقة مع المواصفات، وبتلك الخاصة بمعرفة أسباب الفشل الداخلي وتشمل كل من الكلف التالية:
- أ. كلف الهدر: وتشمل كلف القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع بالاختفاء أو ضعف الاتصالات أو نتيجة استعمال مواد غير سليمة.
- ب. كلف العادم: وتشمل كلف التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو اصلاحها أو بيعها.
- ج. كلف الإصلاح: وتشمل كلف تصليح المواد أو المنتجات التالفة أو المعابة لجعلها متوافقة للمعايير المطلوبة.
- د. كلف إعادة الفحص: وتشمل كلف إعادة الفحص للمواد أو المنتجات أو الأعمال التي تم اصلاحها.
- هـ. كلف التخفيض أو الحسم: وتشمل الكلف المترتبة على خفض السعر للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والقابلة للاستعمال ليتسنى بيعها.
- و. كلف تحليل الفشل: وتشمل كلفة الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج.

4/ كلف الفشل الخارجي:

- هي الكلف الناجمة عن الفشل، في بلوغ معايير جودة التصميم، الجاري اكتشافه بعد تسليم المنتج إلى الزبائن وتشمل الكلف التالية:
- أ. كلف الإصلاح والخدمة: وتشمل كلف الإصلاح للمنتجات المعادة أو تلك المعابة لدى الزبون.
- ب. كلف الضمان: وتشمل كلفة استبدال المنتج في ظل التعهدات الواردة في الضمان أو الكفالة الممنوحة للزبون.
- ج. كلف الشكاوى: وتشمل كل الكلف المرتبطة بالتعامل مع شكاوى الزبائن الناجمة عن فشل المنتج المستلم من قبلهم.
- د. كلف المردودات: وتشمل الكلف المترتبة على التعامل والبحث عن المنتجات المرفوضة من الزبائن أو استعادتها ومن ضمنها كلف النقل.
- هـ. كلف المسؤولية القانونية: وتشمل الكلف الناجمة عن المسؤولية القانونية عن المنتج أو الدعاوى القضائية الأخرى التي من ضمنها تغيير العقود.

و. كلف فقدان السمعة: وتشمل الكلف الناجمة عن التأثير السلبي على سمعة وصورة المنظمة لدى الزبائن وما يترتب عليه من فقدان لمبيعات مستقبلية محتملة. يستنتج الباحث أن تكاليف التقييم والوقاية المنع تنصب في تكاليف المطابقة والموائمة وأن تكاليف الفشل الداخلي والخارجي تنصب في تكاليف عدم المطابقة والموائمة.

خامساً: قياس تكاليف الجودة الشاملة:

تحتاج إدارة الجودة الشاملة عادة إلى تقارير حول كلف الجودة المتحققة بالطريقة التي تسهل على نفسها الدراية الكاملة بأمر الجودة وقضاياها، وتعد طريق مؤشر قياس تكاليف الجودة من أكثر الطرق شيوعاً في استخدام كلف الجودة ذات الصلة على أساس قيمته، والمؤشرات هي (1):-

1/ مؤشر العمل:

يعنى العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل المباشرة:

$$\text{مؤشر تكاليف العمل} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{ساعات العمل المباشرة}}$$

2/ مؤشر التكلفة:

وهي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وكلف الإنتاج وبشقيها الكلف المباشرة وغير المباشرة.

$$\text{مؤشر تكاليف الجودة} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{تكاليف الصنع (المباشرة وغير المباشرة)}}$$

3/ مؤشر المبيعات:

وهو العلاقة النسبية بين كلفة الجودة واجمالي قيمة المبيعات

$$\text{تكاليف مؤشر المبيعات} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{المبيعات الاجمالية}}$$

4/ مؤشر الإنتاج:

وهو العلاقة النسبية (نسبة مئوية) ما بين كلفة الجودة وكمية الإنتاج

(1) يوسف حجيم الطائي، محمد عاص العجلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان: اليازوري للنشر، 2009 م)، ص 80.

$$\frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{كمية الإنتاج النهائي}} = \text{تكاليف مؤشر الإنتاج}$$

وتستخدم هذه المؤشرات لغرض المقارنة ما بين مستويات الجودة بين مدة واخرى أو بين اقسام المنظمة ووظائفها، كما تساعد على معرفة كمية التكاليف المرافقة لبلوغ أى مستوى من الجودة ويشير الانخفاض فى هذه النسب إلى العلاقة الايجابية

ما بين تحسين الجودة والتكاليف التى تترتب على هذا التحسين فيما يشير الارتفاع في هذه النسب إلى العلاقة السلبية بينهما ويشير (evans) إلى أن مؤشر كلف الجودة لكل دينار من المبيعات هو الاكثر انتشاراً ، وقد استخدم uuran هذا المؤشر لقياس مستوى الجودة، حيث تستخرج نسبة كلف المنتجات المعيبة إلى قيمة المبيعات وطرح هذه النسبة من (1) عدد صحيح وكما يأتي

$$\text{مستوى الجودة} = 1 - \frac{\text{كلفة الوحدات المعيبة السنوية بالدينار}}{100 \times \text{قيمة المبيعات السنوية بالدينار}}$$

يتضح للباحث أن مؤشرات قياس تكاليف الجودة أداة هامة تمد الإدارة بالتقارير المتابعة حول تكاليف الجودة مما يمكن الإدارات من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

سادسا: تحليل تكاليف الجودة الشاملة:

هنالك عدة أساليب مستخدمة في تحليل كلف الجودة يمكن الاستفادة منها لغرض عرض كلف الجودة لأى منظمة صناعية أم خدمية وتحليلها وهي:

1/ تحليل الاتجاه الزمنى:

يعد هذا الأسلوب من الأشكال البسيطة وشائعة الاستخدام في مجال الجودة بشكل عام وفي عرض كلف الجودة وتحليلها بشكل خاص ولغرض استخدامه يجب توافر البيانات المرتبطة بهذه الكلف ولمدة زمنية ماضية، ويمكن أن يوضح هذا الأسلوب لإدارة المنظمة الأوقات التى ترتفع بها تلك الكلف بشكل غير طبيعي ومن ثم تحفيز الإدارة لغرض التحري عن أسباب ذلك الارتفاع وتجاوزه مستقبلاً فيما لو كان هذا الارتفاع في غير صالح المنظمة.

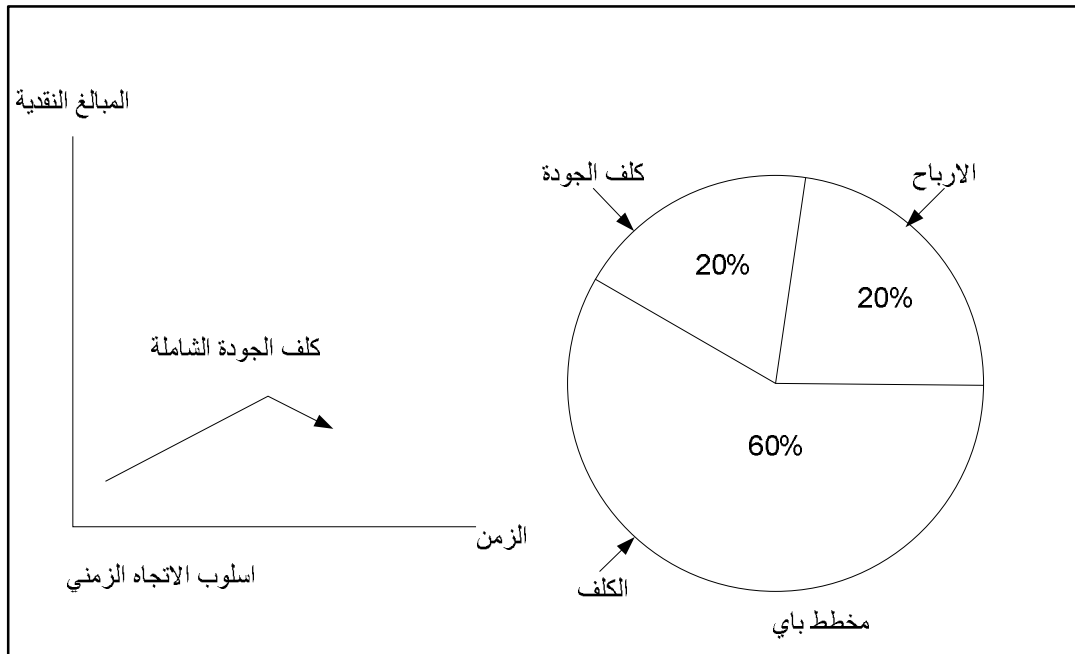
2/ مخططات باي:

تعد مخططات باي من الأساليب الإحصائية شائعة الاستخدام في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وأول من استخدمها في مجال إدارة الجودة الشاملة هو kaoruishikaww سنة 1976 اذا استخدمت لغرض التعرف إلى مكونات أي نشاط معين وتحديد الأهمية النسبية لكل منهما من أجل التحليل

والمقارنة والتطوير، إن فكرة مخططات باي على أساس ان النشاط أو العمل يمكن أن يمثل على شكل دائري قياساته 360° وأن مكونات هذا النشاط أو العمل هي التي بمجموعها يتم قياس تلك الدائرة، ويتم تحديد كل مكون او جزء منه على وفق القياس الدائري وحسب المعادلة الآتية: مقدار احد المكونات (بالدرجات) = نسبة ذلك المكون من اجمالي العمل أو النشاط × 360° يوضح الشكل (2/2/1) أسلوب الاتجاه الزمني ومخططات باي في تحليل كلف الجودة.

شكل رقم (2/2/1)

أسلوب الاتجاه الزمني ومخططات باي في تحليل كلف الجودة



المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاص العجلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان: اليازوري للنشر، 2009 م).

يتضح للباحث من الشكل اعلاه ان تكاليف الجودة في مخططات باي تاخذ نسبة 20% من جملة تكاليف المنظمة وهذا يدل على الأهمية البالغة لتكاليف الجودة كما يتضح للباحث ان أسلوب الاتجاه الزمني يلفت نظر الإدارة في الوقت المناسب لارتفاع الكلف بشكل غير طبيعي

سابعا: قياس جودة الأداء:

تعتبر قياس جودة الأداء من أهم العناصر لتكاليف الجودة الشاملة فالبيانات الخاصة بالمنتجات والعمليات تكون في متناول يد الإدارة العليا والإدارة الوسطي، إلا أن مدراء الإدارة العليا يكونون

بحاجة إلى معلومات عديدة، وإن هذه المعلومات يجب أن تشير إلى فاعلية النظام بوصفه كلاً، وعليه فإن مسؤولية خلق عوامل جديدة لنجاح المنظمة تقع على الإدارة وهي خطوة لاحقة لعملية قياس الأداء وإن تحليل بيانات الجودة والأداء واستخدامها تكون بحاجة إلى أن تجمع في مقاييس تكون مفيدة وتمكن الإدارة العليا من فهمها وتطبيقها في التخطيط الإستراتيجي وإن الهدف من هذه المقاييس هو توضيح وبشكل عملي لتكاليف عملية الإنتاج أو الكلفة المباشرة للإنتاج، إذ تزود هذه المقاييس المحاسبة بمدخل جديد مثل احتساب الكلف على أساس النشاط a b c فهي توفر الفرصة على معلومات بشكل مباشر وبالوقت المحدد وذلك من خلال الخرائط والنشرات الموجودة في مناطق العمل وكما يأتي:

1- خرائط السيطرة الإحصائية على العملية

2- التغذية العكسية بالوقت المناسب عن رضا المستهلك.

3- مستوى المخزون.

4- الساعات الفعلية - مهمات العمل المحددة.

5- أوقات معدلات التجميع.

6- المرفوض معدل المخلفات

7- معدلات الإنتاج والالتزام بالجدولة.

8- التغيب المستمر عن العمل/ دوران العمل.

وبما أن إدارة الجودة هي مسؤولية اعضاء المنظمة جميعهم، لذلك فإن قياس مستوى العمليات سوف يعزز هذا المفهوم، ويعد قياس الأداء عنصراً مهماً لكي يتم تحديد مستوى اسهام العاملين وتقديمهم في فرق العمل أو في إدارة القسم، حيث أن التقارير الدورية للاداء تقدم بشكل محدد للإدارة العليا للمنظمة، ويمكن تقييم الكفاءة لاستراتيجية عن طريق هذه التقارير وبعد ذلك تبدأ حلقة التحسين المستمر ومن مقاييس الأداء المستخدمة هي ما يلي:

$$\text{نسبة اعادة العمل} = \frac{\text{كمية العمل المعاد}}{\text{كمية الإنتاج الكلي}} \times 100$$

$$\text{نسبة المخلفات} = \frac{\text{كمية المخلفات}}{\text{كمية الإنتاج الكلي}} \times 100$$

$$\text{نسبة انفاق الموازنة} = \text{الكلفة المخططة للعمل} \times 100$$

يستنتج الباحث أن قياس جودة الأداء من أهم المعايير المطلوبة للمنتجات إذ تعتبر الوظيفة الأساسية للمنتج وعليه يمكن الإدارة العليا من عملية التخطيط الاستراتيجي في مواصفات وأداء المنتج وبذلك يتم إرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.

ثامنا: أسلوب كيزن لتخفيض التكلفة وتحسين المستمر:

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة وهو الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات، وبغض النظر عن مدى جهود التحسين المبدئية، إلا أن عمليات التحسين لا بد وأن تستمر. يجب على الإدارة أن تنشئ النظام الذي يكفل ويساعد على تحديد التحسين المستقبلي ويتابع الأداء بالنسبة للعميل الداخلي والخارجي . أن التحسين المستمر يعنى عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة، ولكن بذل جهد اكبر لتحسين الأداء ومن أهم الأساليب المستخدمة أسلوب كيزن الياباني الداعم لتخفيض التكلفة وتحسين الجودة باستمرار .

قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة اسمها kaizen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر وتتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين: المقطع الأول kai ويعنى التغيير، والمقطع الثاني zen ويعنى الجيد، بناء عليه فإن الكلمة kaizen تعني التغيير الجيد، حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها.

تتلخص طريقة kaizen في اجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الاوقات . وهناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها وفقاً لهذه الطريقة من أهمها: (1)

أ- التركيز على العميل.

ب- روح التعاون وعمل الفريق.

ج- التوقيت المطلوب

د- حلقات الجودة.

هـ- علاقات الإدارة مع العاملين.

و- استخدام التكنولوجيا في العمل.

كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها لتعمل ضمن طريقة KAIZEN في المنظمات التي تطبق هذه المنهجية. وكثيراً ما يستخدم اليابانيون قائمة مراجعة لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر سواء في مجال الافراد أو العمليات أو الاجراءات أو المعدات أو الأنشطة أو المواد أو غير ذلك من

(1) GEOFFREY L. MIKA, KAIZEN EVENT IMPLEMENTATION MANUAL , USA KAIZEN

المجالات التي تؤثر في الجودة.

ولتطبيق طريقة KAIZEN قد يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمسة والذي يمكن تلخيصه بالخطوات التالية:⁽¹⁾

1/ الفرز:

تلفظ باليابانية seiri أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي ويعنى تطبيق مفهوم الفرز عمليا مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة، يقود هذا المفهوم إلى البحث في أسباب ظهور أشياء مزعجة مثل تسرب الزيوت من الآلات أو صدور أصوات غريبة منها، مما يوجب تقصي الأسباب ومعالجتها.

2/ الترتيب المنهجي:

تلفظ باليابانية seiton أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون اضاءة الوقت. وهناك ممارسة يابانية تسمى قانون الثلاثين ثانية 30- second (rule) حيث تقوم بموجبه معظم الشركات بترتيب عدة الاستخدام الميكانيكي كالمشاكوش والمفكات وغيرها في لوحة خاصة بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال ثلاثين ثانية، وذلك ضمن مفهوم "مكان فحص لكل شيء وكل شيء يعود إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام".

3/ تنظيف مكان العمل:

تلفظ باليابانية seiso أي قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن اعمالهم، ففي معظم الشركات اليابانية تستغل الخمسة دقائق الأولى والأخيرة يوميا لانجاز تنظيف شامل لمكان العمل. وهنا ينبغي التركيز على ضرورة التفتيش على النظافة، فبدون التفتيش ليس هناك فرصة لتحقيق نظافة شاملة.

4/ التعقيم الشامل:

تلفظ باليابانية seiketsu وتكمن الفكرة في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأول (1، 2، 3) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة، وفي المحافظة على استمرار تطبيق هذه المفاهيم (وتتعلق هذه الخطوة أساساً بالنظافة الشخصية للموظف بحيث يكون مظهره العام لائقا عند ادائه لوظيفته).

5/ الانضباط الذاتي:

⁽¹⁾ مهند النابلسي، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية، ج1، (عمان: الجمعية الاردنية للجودة، 2002م)

تلفظ باليابانية shitsuke أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب، كما تعني هذه الخطوة استخدام اللطف والكرامة مع الآخرين واحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى عادات (كدلالة على مدى ترسيخها داخل العاملين).

ويساهم هذا المدخل الياباني في تحويل المصانع من ورش عمل مهملة إلى مصانع نظيفة ومرتبطة مما يؤثر في كفاءتها وإنتاجية العاملين فيها. فكلنا نعرف أن النظافة في مكان العمل هي من عناصر المناخ التنظيمي في أي منظمة من المنظمات، وبالتالي فمكان العمل النظيف والمريح لا بد وأن يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم.

يستنتج الباحث أن أسلوب كيزن لتخفيض التكلفة والتحسين المستمر يعتمد على تحسين بيئة العمل للعاملين وذلك بالتنظيم لأدوات العمل كما أنه يعتمد على تدريب العاملين والتزامهم بقوانين العمل كما يركز على العميل الذي يعتبر حجر أساسي في دعم الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

تحليل بيئة المنظمة وعواملها ومفهوم

وابعاد الميزة التنافسية

وذلك من خلال الاتي:-

المبحث الأول: تحليل بيئة المنظمة والعوامل المحيطة بها

المبحث الثاني: مفهوم وابعاد وخصائص ومحددات الميزة التنافسية

المبحث الأول

تحليل بيئة المنظمة والعوامل المحيطة بها

أولاً: أهمية دراسة بيئة المنظمة:

المنظمة نظام مفتوح، تؤثر وتتأثر بالعوامل المحيطة بها، فهي بذلك تعاني من ضغوط كثيرة سواء كان هذا من بيئتها الداخلية أو الخارجية التي بدورها أصبحت في الفترات الأخيرة تتميز بالتغير المستمر والمتجدد والسريع، هذا ما دفع بالمنظمات إلى القيام بدراسة البيئة، والتي تعتبر أحد الأركان الرئيسية والمكملة لدراسة عالم الأعمال في المنظمات الحالية حيث أنها على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى، والتي يؤدي تجاهلها من قبل المنظمة إلى تقليل فرص النجاح، وبالتالي التقليل من نسبة بقائها واستمرارها ضمن هذه البيئة⁽¹⁾.

وتدفع البيئة عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أدائها حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.⁽²⁾

يستنتج الباحث أن دراسة بيئة المنظمة من عوامل داخلية خارجية عنصر هام للمنظمة من أجل بقائها واستمرارها ونموها وقدرتها التنافسية فبدون دراسة تلك العوامل لا تستطيع المنشأة الاستمرار والتنافس في السوق.

ثانياً: مفهوم تحليل البيئة:

يقصد بتحليل البيئة التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر البيئة ومكوناتها وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب البيئة من أجل تقدير أثارها على عمل المنظمة، ومن خلال هذا المفهوم يتم تقسيم البيئة التي تؤثر إلى ثلاثة أقسام وهي:-

1- تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

⁽¹⁾ Gerard garibaldi, strategieconcurrentielle: choisir et gagner , edition d'organization. Paris , 1994 , p: 121

⁽²⁾ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص، ص159، 160.

إن درجة المنافسة تتوقف على عدة عوامل حيث تؤثر هذه الأخيرة على المنظمة لأنها لا تواجه فقط منافسين ينشطون في نفس القطاع، بل يتعداه إلى قوى أخرى، بمقدورها التأثير على مردوديتها إيجابياً أو سلبياً وتسمى هذه القوى بقوى التنافس وتمثل في:

أ/ تهديدات الداخلين الجدد

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها: الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في :

- 1- اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على استراتيجية الحجم أي الاستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف.
- 2- تميز المنظمة قادر على خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة الاستفادة من تأثير الاشهارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.
- 3- الاحتياج الكثيف لرأس المال الذي يهبط ويزيد من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.
- 4- تكاليف التحويل يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لآخر، حسب مخططه " الكمي أو النوعي " .
- 5- صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.
- 6- ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة.
- 7- الوضعية الجغرافية ومدى قربها من نقاط البيع.
- 8- سياسة الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق⁽¹⁾.

ب/ شدة المزاخمة:

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد المنتجين و درجة تعلقهم بالصناعة، ومدى التنوع في المنتجات المعروضة، ومدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، وكذلك وجود

(1) ثابت عبدالرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003 م)، ص166.

عوائق الخروج، ومعدل نمو الصناعة، وتشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى يتحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيض الاسعار في الصناعة ككل، وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين، كلما ارتفعت درجة المنافسة خاصة إذا كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات.

ج/ تهديدات المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائماً ، لذا على المنظمات أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية، هل هناك منظمات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجاتها؟ أو تقدم بديل لاشباع الطلب؟ وكيف تؤثر هذه البدائل على مدى جاذبية المنتج؟

إن المنتجات البديلة يمكنها أن تلبى أكثر حاجات العملاء بالإضافة إلى أنها يمكن أن توفر وظائف إضافية وتكاليف شراء منخفضة.

د/ قوة تفاوض الزبائن والموردين

عندما يملك العميل قوة تساومية نسبياً بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوة التساومية للعميل في الحالات التالية:

- 1- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال المنظمة.
 - 2- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً على عدد المشترين.
 - 3- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة.
 - 4- عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج، من حيث الأسواق والتكلفة والطلب.
- كما يمكن للموردين أيضاً أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة المنتجات وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين يمكن ان يساعدوا في تقليص أرباح تلك المنظمة إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين ويتمتع الموردون بالقوة التساومية في الحالات التالية:

- 1- عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المنظمات والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.

- 2- ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- 3- عندما لا تكون المنظمة المشتري عميلاً هاما لمجموعة الموردين.
- 4- عندما يكون المنتج المورد أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتري بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساساً في نجاح الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة المنظمة المشتري.
- 5- عندما تتسم منتجات المنظمات الموردة بالتنوع أو المقدر على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى في هذه الحالة لا يستطيع المشتري، أن يستغل إمكانية التأثير على مورد ما في مواجهة مورد آخر، للحصول على عرض أفضل.
- 6- عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديداً مكانية أحداث التكامل الرأسي للأمام.

2- تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

إن تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة هي عملية اكتشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، من أجل تحدد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة واستغلالها وبالتالي تكوين ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

أ/ العوامل والمتغيرات الاقتصادية:

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل في المنظمة ومن الأمثلة عن ذلك: معدلات التضخم، متانة الاقتصاد، معدلات البطالة والنمو الاقتصادي وبعض السياسات الاقتصادية، وخاصة السياسات المالية والنقدية للدولة وغيرها .

ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حالياً دوراً ملموساً ومؤثراً على البيئة الاقتصادية هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد في كثير من الدول والاتجاه نحو التخصصة واتفاقية الجات الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة والسوق الأوروبية المشتركة وبدء التعامل بالعملة الأوروبية الموحدة والتكتلات الاقتصادية المختلفة . كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المنظمة بما يفرض من فرص جديدة للإستثمار، وتشجيع الأعمال وتعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات جديدة لمنظمات الأعمال من تذبذب أسعار السوق وتقييد لحركة رأس المال العامل وبالتالي التأثير مباشرة على الأرباح وبرامج إعادة الإستثمار وتوسع الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية.

ب/ المتغيرات السياسية والقانونية:

تتعلق العوامل والمتغيرات السياسية القانونية والتشريعية بسياسات الدولة العامة، وبرامجها التنموية وخططها الاستثمارية.

إن العامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال، هو مدى توفر الاستقرار السياسي والقانوني والتشريعي في الدولة والمجتمع لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات ويضع كل قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الإستثمار في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الإفلاس والفشل و تزداد أهمية التنبؤات لتصبح أكثر تعقدا في حالة اعتماد المنظمات العالمية على الدول الأجنبية كمصدر للموارد الطبيعية أو المعدات والتجهيزات أو لتوزيع السلع أو العملاء، أو تقديم خدمات خاصة، لذا ينبغي ان يكون الاستراتيجيين اليوم أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات القانونية والسياسية، بخلاف الاستراتيجيين فيما قبل الذين كان ينصب اهتمامهم على الشؤون الاقتصادية والفنية في المنظمة⁽¹⁾.

ج/ المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تتضمن هذه العوامل ثلاث مجموعات:

1- العوامل الاجتماعية: القيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة ودافع وحوافز السلوك الاجتماعي.

2- العوامل الديموغرافية: الهيكل السكاني الجنس، الأعمار، درجة النمو السكاني.

3- العوامل الثقافية: التعليم الخبرات المتراكمة، القيم التاريخية والحضارية.

حيث تؤثر هذه العوامل وبصورة ملموسة على غالبية المنتجات والأسواق والعملاء وتشكل الطريقة التي يعيش بها الأفراد ويعملون وينتجون ويستهلكون، تخلق هذه الاتجاهات الجديدة نوع مختلف من المستهلكين وتظهر حاجة لسلع وخدمات واستراتيجيات مختلفة.

د/ العوامل والمتغيرات التكنولوجية:

من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية، والتغيرات الحديثة في التقنية مثل: زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية والانترنت، وتؤثر التكنولوجيا على نشاط المنظمات حيث قد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما قد تؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية وجودة المخرجات النهائية، وقد يترتب عن ذلك ضرورة إعادة تدريب العاملين بالمنظمة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة، ويلاحظ في السنوات الأخيرة

(1) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط2، (عمان: اليازوري للنشر، 1998 م)، ص، ص63، 62.

زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة والتنافس للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل: الايزو 9000، 9001 وغيرها.

(هـ): دراسة سلوك العميل

تستند وظيفتي الإنتاج والتسويق على تحديد الاحتياجات المتجددة للعملاء في سوق معينة أو قطاع محدد ضمن السوق وتحليل المتغيرات التي تحدث في سلوك العملاء، ومعرفة احتياجاتهم والعمل على إشباعها بالكامل من خلال تقديم أفضل مزيج تسويقي ممكن إلى أسواق العملاء وسوق الأعمال المكون من منظمات الأعمال التي تشتري منتجات وخدمات لإعادة بيعها من جديد. تتكون عملية تحليل سلوك العميل من بعدين أساسيين:

- 1- دراسة سلوك المستهلك كفرد " التركيز على الناحية النفسية "، أي دراسة سيكولوجية الشراء لدى العميل وتحديد اتجاه المحفزات العاطفية.
- 2- يتمثل في دراسة سلوك العملاء كمجموعة أي تحليل وتشخيص المتغيرات الخارجية في ثلاث اتجاهات:

- أ - جغرافية: تحديد وتوصيف الأقاليم والمناطق الجغرافية للعملاء الحاليين والمحتملين وجاذبية المنتج في بعض المناطق لاعتبارات الجغرافية والمناخ والطبيعة.
- ب-ديموغرافية: توصيف المتغيرات السكانية لتحديد التمايز الموجود بين مجاميع العملاء، وتجمعاتهم وجمع المعلومات السكانية عنهم.
- ج- مؤشرات تتصل بشخصية العميل: وأسلوب حياته كأساس للتنبؤ بسلوك الشراء.

3- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

يقصد بالبيئة الداخلية علي انها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أداء مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها وتتمثل في الاتي⁽¹⁾:

- أ - الثقافة التنظيمية: وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم وتتضمن الثقافة التنظيمية القيم والأعراف المتبعة التي يشترك فيها جميع العاملين بالمنظمة وكذلك تتضمن نظام الحوافز والقوانين والإجراءات التي تحكم سير العمل وكذلك رؤية ورسالة المنظمة .

(1) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: اليازوري للنشر، 1998 م)، ص، ص74، 75.

ب- الهيكل التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعه من العلاقات التنظيمية والأعمال المرتبة وفقاً للمستويات الإدارية ويمكن تقسيم الهيكل التنظيمي علي عدة أسس وهي أساس الوظيفة والأساس الجغرافي والأساس المركزي والا مركزي .

ج- العوامل التسويقية: تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعليه الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجيتها في المجالات التسويقية حيث تسعى المنظمة لتحقيق أهداف تسويقية في الأسعار المناسبة للمستهلك والجودة الشاملة وتحسين الصورة الذهنية للمستهلك بالنسبة لمنتجات الشركة.

د - إدارة الموارد البشرية:تقوم بتوزيع الموارد البشرية علي وظائف وعمل المنظمة وتدريب الموظفين وتعيينهم.

هـ - الإدارة المالية: تقوم الإدارة المالية بتحديد مصادر التمويل المختلفة وكيفية استخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة المالية وبيان الموقف المال⁽¹⁾.

ويعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات إحدى أدوات التحليل لإدارة الإستراتيجية حيث تحدد مواطن الضعف والقوى للمنظمة وبالتالي اغتنام الفرص لدخول الأسواق وتمييز المنتجات ولضمان الاستمرار والبقاء والنمو .

يستنتج الباحث إن دراسة العوامل الداخلية للمنظمة من إدارات مختلفة والتنسيق التام بين إدارات المنظمة المختلفة يمكنها من إخراج منتجات ذات جودة عالية وفي زمن مناسب. كما أن دراسة العوامل الخارجية كالعامل والأسواق والعوامل الديموغرافية يمكن المنظمة من اتخاذ قرار تسويق منتجاتها في المكان المناسب ودراسة العوامل الداخلية والخارجية وتحديد مواطن القوة والضعف وتحويل نقاط الضعف لقوة يمكن المنظمة من دعم ميزتها التنافسية.

المبحث الثاني

مفهوم وأبعاد وخصائص ومحددات واستراتيجيات الميزة التنافسية

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية:

(1) ناصر حسين عزيز، محاضرة في البيئة الداخلية للمنظمة، (جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013/1/27م)

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال نسبة للتطورات في البيئة الخارجية للمنظمات حيث تمتاز هذه البيئة بصراع شديد ومنافسة ضارية بين شركات الأعمال لذلك احتاجت هذه الشركات لتطبيق هذا المفهوم وللتميز والتفوق بين منافسيها لضمان الإستمرار والبقاء والنمو. عرفت الميزة التنافسية بعدد من التعريفات فعرفت بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁽¹⁾ . كما عرفت بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.⁽²⁾ كما عرفها آخر بأنها مجموعة من العوامل التي تستطيع من خلالها المنظمة التفوق على منافسيها في السوق وتشكل الميزة التنافسية تكلفة منخفضة لكل وحدة من المنتج مقارنة بالمنافسين، سرعة التسليم، مرونة التغيير، سرعة في دوران المخزون، وغير ذلك من العوامل.⁽³⁾ وعرفت بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر فاعلية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية مقارنة بمنافسيها في السوق.⁽⁴⁾ وعرفت بأنها الحالة التي تستطيع فيها المنظمة بأنها تحتفظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والارياح مقابل إنخفاض التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الارياح.⁽⁵⁾

كما عرفت بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه نحو تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزيائنها بحيث لا يستطيع منافسوها تقديمها.

يستنتج الباحث من التعريفات أعلاه الأتي:

1- الميزة التنافسية هي طريقة للتنافس تمكن المنظمة من التفوق علي منافسيها

(1) OM.PORTER, "AUANTAGECONCURRENTIEL DES NATIONS" INTER- EDITIONS, 1993 , P: 48

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1996م)، ص 37

(3) Dunk, A.S "product life cacle cost analgsis the impact of customer profiling , competitive , and quality of is information" management accounting research , 2004

(4) أحمد ميسر والمعاضيري معن، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، (دورية، تنمية الرافيدين 77 (27)، 2005 م)

(5) أبو مدين يوسف، أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، (الجزائر: جامعة الجزائر

، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، غير منشورة، 2006م) ص56

- 2- تمثل الميزة التنافسية نقطة قوة للمنظمة .
- 3- تمثل الميزة التنافسية ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة من خلال حجم إنتاجها وانخفاض تكاليفها دون المساس بالارباح.
- 4- تمثل الميزة التنافسية ابداع وانخفاض تكاليف وجودة عالية وخدمات ما بعد البيع ومرونة عالية وطريقة جديدة تحتكرها المنظمة وتميزها عن المنافسين .
- بناء علي الاستنتاج اعلاه يعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها جوهر الابداع والتميز عن المنافسين في مزايا لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين .

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بالعديد من الخصائص وهي (1):

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير .
 - 2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة مع المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
 - 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
 - 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى .
 - 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد .
- يستنتج الباحث أن من الخصائص الأساسية للميزة التنافسية أن تكن مستمرة ومستدامة وأن لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين بسهولة وأن تكون متطورة مع التقدم التكنولوجي .

ثالثا: شروط الميزة التنافسية الفعالة:

لابد من توافر الشروط الأتية:-

- 1- أن تكون الاسبق في التفوق على منافسين .

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 2، عمان: دار وائل للنشر، 2009 م)، ص309

2- أن تكون مستمرة دوماً وان يكون جوهرها الابداع والتميز .

3- أن يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها عندما تندمج هذه الشروط تكون الميزة

التنافسية فعالة وميزة جوهرية ولا يمكن إلغائها بسهولة من قبل المنافسين .

رابعاً: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدد من المصادر والابعاد وهي (1):-

1/ بعد الكلفة:

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي للشركة التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فانها تسعى لتخفيض كلف المنتجات التي تنتجها ومن خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها. والإبداع في تصميم منتجاتها والتحسين المستمر للجودة يعتبر أساساً قوياً لخفض التكاليف ومنها الوصول إلى أسعار تنافسية وبذلك تعزز الميزة التنافسية.

2/ بعد الجودة:

أصبحت الجودة من المزايا التنافسية الهامة والتي تشير إلى أداء الاشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن حيث أنهم يرغبون منتجات بخصائص مطلوبة من قبلهم وعليه فان الشركات لابد من تلبية توقعاتهم والذي بدوره يؤدي إلى دعم المزايا التنافسية.

3/ بعد المرونة:

تعد المرونة أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن والعملاء وتكون المرونة في الأتي:

أ - مرونة المنتج.

ب - مرونة في المزيج الإنتاجي.

ج - مرونة في الحجم.

د - مرونة في التسليم.

(1) أكرم احمد الطويل، ورغيد ابراهيم إسماعيل، العلاقة بين الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، (

العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008 م)، ص13.

4/ بعد التسليم:

هو ميزة تنافسية من خلال خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن . وهناك ثلاثة أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت وهي سرعة التسليم - التسليم في الوقت المحدد وسرعة التطوير .

5/ بعد الإبداع:

الإبداع يعنى إنتاج أفكار مفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق. ونذكر الفوائد التي تجنيها المنظمات من الإبداع وهي:

- أ- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وزيادة المبيعات.
- ب- تطوير أساليب وطرق إنتاج من حيث النوعية والكمية.
- ج- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

يستنتج الباحث أن الميزة التنافسية من أهم مصادرها وأبعادها بعد التكلفة مقارنة لنفس المنتج مع المنافسين وكذلك الجودة مقارنة مع المنافسين لجودة المنتج وبعد الإبداع مقارنة مع المنافسين لفكرة وطريقة مختلفة مقارنة مع المنافسين. ومن الملاحظ أن كل الأبعاد السابقة تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة ودعم الميزة التنافسية لها.

خامسا: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين وهما⁽¹⁾:

1/ حجم الميزة التنافسية:

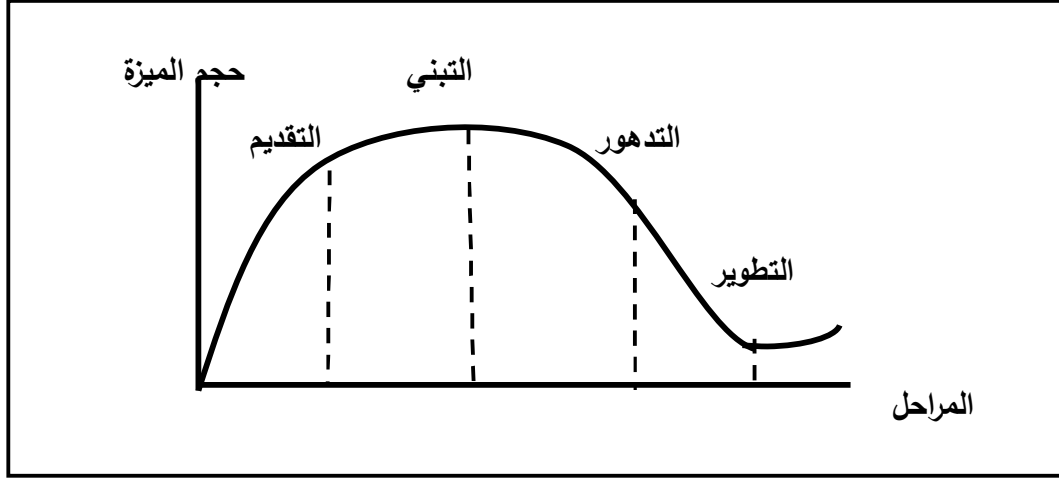
يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر يتطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثل ما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى من مرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها ومن الأهمية بمكان يتوجب على الشركة أو المؤسسة إلى تدعيم ميزة تمييز المنتجات وتخفيض التكلفة وتقديم تكنولوجيا جديدة ومن هنا تبدأ المؤسسة في مرحلة

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (القاهرة: مركز الاسكندرية للكتاب، 1998م) ص 84.

التطوير والتحسين للميزة الحالية وإبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق ميزة أكبر للعميل والشكل (1/2/2) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.

شكل رقم (1/2/2)

دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998م) ص 84 .

يتضح للباحث من الشكل إن دورة حياة الميزة التنافسية تشبه دورة حياة المنتج ففي المرحلة الأولى تتم عملية تقديم الميزة ومن ثم تأخذ قمة ذروتها في مرحلة التبني وما أن تم تقليدها ومن قبل المنافسين تبدأ بالاضمحلال ولكن مع تطور الميزة أو تغييرها إلى ميزة أخرى لا يملكها المنافسون ثم تبدأ في الصعود مرة أخرى .

2/ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية حيث أن نطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك تلغي الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام منافذ لخدمات قطاع سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق .

اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية او المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز به،

وهناك أربعة أبعاد محددة في نطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

أ/ نطاق القطاع السوقي:

نقصد به مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء اللذين تتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين أو خدمة كل سوق.

ب/ النطاق الرأسي:

وهو الذى يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا لإعتماد علي مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز كما وأنه قد يتيح لمؤسسة التغير في مصادر التوريد والتوزيع .

ج/ النطاق الجغرافي:

وهو الذى يعكس المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، حيث يسمح هذا النطاق للمؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية حيث تقدم منتجاتها وخدماتها في كل ركن من أركان العالم .

د/ نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة في وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. يستنتج الباحث أن الميزة التنافسية تتحدد بناءا على حجمها فكلما كانت حجم الميزة التنافسية أكبر يصعب التغلب عليها كما أنها تتحدد على نطاق السوق المستهدف فلكما كان السوق المستهدف أكبر حقق وفورات في التكلفة وبالتالي يخلق ميزة التكلفة الأدنى ودعم الميزة التنافسية.

سادسا: إستراتيجيات الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية عدة استراتيجيات نلخصها في الآتي (1):-

1- إستراتيجية السيطرة على التكاليف:

وتعرف إستراتيجية السيطرة الشاملة على أسس التكاليف على أنها: قدره المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج .

يستنتج الباحث من التعريف السابق أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدره المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية عما يقدمه المنافسون الآخرون مع الصلة إلى القطاع بأقل

(1) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000م)، ص، ص186، 187

تكاليف ممكنة والقدرة على تعيين الأسعار بتخفيضها أو رفعها دون ان يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة ويوجه هذا النوع من الإستراتيجية إلى قطاع واسع في السوق إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص ويتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية:

أ - الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.

ب- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.

ج- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.

د - الرقابة الفعالة على العمالة.

هـ - تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الاستشارية والترويج والتوزيع.

و - الدخول بسياسة تسعير هجومي.

ز - توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج.

ح- القدرة على تحمل الخسائر .

يصطدم اعتماد المؤسسة لإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بالعديد من القيود والمخاطر يمكن ذكرها فيما يلي :-

أ - سهولة تقليد هذا النوع من الإستراتيجيات مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أى وقت .

ب- تأثير مستوى الجودة نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يستدعى على امتلاك المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

ج- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن والمستهلكين، وهو ما قد يؤثر على مكانتها التنافسية.

د - إعتقاد المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية ضخمة وبحجم إنتاج كبير، مما قد يكبدها خسائر كبيرة في حالة الإخفاق في تطبيق هذه الإستراتيجية .

2- إستراتيجية التمييز :

تتشأ هذه الإستراتيجية انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق وتعرف إستراتيجية التمييز بأنها: قدره المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أعلى من سلع وخدمات المنافسين الآخرين ويتجسد التمييز في خصائص ومواصفات المنتج مثل جودة التصميم، شبكة البيع،

صور العلامة...الخ، ويعمل على جذب أكبر من عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم. إن إستراتيجية التميز تسعى إلى إفراد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين، ويوجه هذا النوع من الإستراتيجيات عادة إلى قطاع واسع من السوق أى إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف. كما يمكن أيضا ان إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدره المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة اضافية للمؤسسة وللوق في نفس الوقت .

3- إستراتيجية التركيز:

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الإستراتيجيات التنافسية والتي تعتمد أساسا على ميزه التكلفة المنخفضة والتميز في أن واحد وتعرف على أنها: (تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق أو التوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن أو لقسم خط إنتاج معين أو سوق جغرافية مقصودة بهدف تقديم سلع وخدمات أفضل من المنافسين وتأخذ إستراتيجية التركيز شكلان هما:

أ- التركيز على تخفيض التكلفة وتقديم منتج عال النوعية بالمقارنة بالمنافسين وهذا من أجل التميز في السوق.

ب- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، وهنا تستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات لكل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف وإستراتيجية التميز ويمتطلبات كلاهما لتحقيق هدف إستراتيجية محددة.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على توفير زبائن ومستهلكين لهم احتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في الصناعة.

يستنتج الباحث أن إستراتيجية السيطرة على التكاليف تحقق للمنظمة الرقابة على التكاليف وميزة الكلفة الأدنى ولكن يعاب عليها عدم التركيز على الجودة لأنها هادفة لتقليل التكاليف كما أنها تحتاج إلى رؤوس أموال عالية . إستراتيجية التميز تهدف إلى تميز المنتجات بالجودة العالية وبالتالي تحقيق ميزة الجودة وإرضاء العميل ولكن يعاب عليها عدم التركيز لتقليل التكاليف، إستراتيجية التركيز هي مزج بين إستراتيجية السيطرة على التكاليف والتميز وهي أفضل لأنها تكاملية بين الإستراتيجيتين السابقتين كما أنها تركز على فئة محددة من العملاء وسوق مستهدف معين يحتاج لمواصفات محددة من المنتجات.

سابعاً: الميزة التنافسية المستدامة:

تهدف إستراتيجية المؤسسة أو الشركة إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع من خلاله تحديد هامش ربح اعلى من منافسيها بل أنها تستطيع المحافظة على ذلك المركز التنافسي لفترة طويلة ومع التطور التكنولوجى السريع مما يترتب عليه التغيير في استراتيجيه المؤسسات بما يواكب هذا التطور بشكل ملائم⁽¹⁾.

(1) فليب ساوولر، ترجمة علا احمد صلاح، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة، د.ن 2008 م)

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

من خلال مبحثين :

المبحث الأول: نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية بولاية الخرطوم

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية بولاية الخرطوم

أولاً: نبذة عن قطاع الصناعة:

تحظى الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم المتقدم منها والنامي على حد سواء وذلك إنطلاقاً من الدور الحيوي لهذه الصناعات لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول وتؤكد تجارب العديد من الدول مثل اليابان والصين والهند والولايات المتحدة والمانيا وفرنسا وإيطاليا وغيرها من الدول الأوروبية والأسبويه أن دعم وتشجيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة قد حقق طفره نوعيه ملحوظة على المستويين الإقتصادي والاجتماعي لهذه الدول، إن الصناعات الصغيرة والمتوسطة بطبيعتها لاحتياج إلى رؤوس أموال ضخمة أو تغييرات معقدة مما يجعل تخصصها في مجال محدد والسيطرة عليه أمر في متناول اليد، لاشك في أن دعم وتعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الانماء لركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية لإنجاز هذه الصناعات لأهدافها الرئيسية في مجال التوظيف واستيعاب نسبه كبيره من القوى العاملة بمستوياتها المهارية المختلفة أمر يتطلب التعرف على واقع هذه الصناعات من حيث الأدوار التي تؤديها والتحديات التي تواجهها وتجاربهما السابقه ومن هذا المنطلق يتم القاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للصناعات الصغيرة والمتوسطة في السودان .

ثانياً: القطاعات الصناعية بالسودان:

يمكن تقسيم القطاع الصناعي في السودان الي القطاعات الفرعية الآتية:

1- قطاع الصناعات الغذائية:

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية القطاع الرئيسي من جملة القطاعات الصناعية في البلاد لما له أهمية في توفير الغذاء وارتباطه بقطاع الزراعة الذي يمثل حجر الزاوية في القطاع الاقتصادي السوداني والطاقات المتاحة في هذا القطاع تفي بحاجة البلاد وهناك فائض قابل للتصدير .

2- قطاع صناعة الزيوت:

تعتبر طاقاته التصنيعية من أكبر الطاقات المتاحة بالبلاد حيث تبلغ حوالي 3 مليون طن ويتعامل مع زيوت بذرة القطن وعباد الشمس والفول والسمسم .

ثالثاً: مقومات القطاع الصناعي في السودان:

السودان كسائر الدول النامية يواجه مشكلة تعرض صناعاته ومنتجاته لمنافسة غير متكافئة مع منتجات الدول المتقدمة، وفيما يلي مقومات هذا القطاع وتتمثل في الآتي :

1- وفر المواد الخام وهي موجوده في البيئة المحلية، المتمثلة في مثل المحاصيل الزراعية

المتنوعة في ربوع السودان المختلفة مثل الحبوب الزيتية والتي تمثل الفول السوداني، زهرة عباد

الشمس وغله القطن وغيرها من الحبوب الزيتية والتي تستخدم في صناعة الزيوت وتعتبر

حجر الأساس لهذه الصناعة

2- القطن والذي يشكل مصدرا لصناعة النسيج وفحم الوقود وغلته المستدمه في صناعة الزيوت

كما أسلفنا

3- صناعة السكر من قصب السكر والأعلاف الناتجة من المولاص المستخلص من قصب

السكر وكذلك فحم الوقود والعسل .

4- وجود بنيه تحتية معقوله وتتمثل في طرق المواصلات والإتصالات الحديثة الذي ظل فيها

السودان بتربع موقعا متقدما

5- وجود الكادر الذي يقوم بالأعمال اليدوية المصاحب للعملية الزراعية

6- وجود بعض المصانع ذات موقع إستراتيجي مما يؤهلها للمنافسة .

رابعاً: حجم قطاع الصناعات ومجالاته بالسودان:-

تشكل الصناعات الصغيرة حجر أساس للقطاع الصناعي السوداني حيث تمثل الأغلبية في هيكل

الصناعات التحويلية في السودان والتي تأتي في المرتبة الثانية من حيث الحجم والتوزيع الجغرافي

وتشكل الصناعات الصغيرة نسبة 93% من إجمالي حجم الصناعات التحويلية و يقدر حجم

الصناعات بحوالي 25000 منشأة تنتشر في ولايات السودان المختلفة وتغطي المجالات المختلفة

للصناعة وحجم الصناعات الصغيرة في الصناعة التحويلية والجدول رقم (1/1/3) يوضح النسب

المختلفة للصناعات الصغيرة .

جدول رقم (1/1/3)

النسب المختلفة للصناعات الصغيرة

المجال	%
الصناعات الغذائية	36%
صناعة النسيج	29%
الصناعات المعدنية	10%
الصناعة الجلدية	8%
أخرى	17%
الجملة	100%

المصدر: تقرير المسح الصناعي الشامل - وزارة الصناعة، 2010م

يتضح للباحث من الشكل أعلاه إن نسبة الصناعات الغذائية احتلت النسبة الكبرى البالغ قدرها 36% بين الصناعات المختلفة الأخرى ومن جملة الصناعات الصغيرة. كما يبين الجدول رقم (2/1/3) حجم الصناعات الصغيرة والكبيرة .

جدول رقم (2/1/3)

حجم الصناعات الصغيرة والكبيرة

القطاع	حجم الصناعات	%
الصناعات التحويلية	24114	100%
الصناعات الكبيرة	1474	7%
الصناعات الصغيرة	22640	93%

المصدر: تقرير المسح الصناعي الشامل - وزارة الصناعة

يتضح للباحث من الجدول اعلاه ان المنشآت العاملة في الصناعات الصغيرة 22640 وهي تشكل نسبة كبيرة وقدرها 93% من جملة الصناعات التحويلية، بينما المنشآت العاملة في الصناعات الكبيرة 1474 وهي تشكل نسبة صغيرة وقدرها 7% من جملة التحويلية.

رابعاً: نبذة عن شركات عينة الدراسة:

اختار الباحث مجموعة من الشركات والمصانع لتمثل عينة الدراسة وكانت من أهم أسباب اختياره لتلك الشركات الآتي:

- أ. جميع هذه المنشآت مسجلة في هيئة المواصفات والمقاييس السودانية
 - ب. جميع هذه المنشآت حاصلة على شهادات الأيزو وهذا يدل بصورة كافية على أنها تطبق مفهوم وإبعاد الجودة
 - ج. ادراك إدارات هذه الشركات بإبعاد الجودة مما يمكنها من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .
 - د. تتميز هذه الشركات بكثرة منتجاتها الأمر الذي يجعل لها المقدرة علي التنافس مع مثيلاتها من الشركات .
 - هـ. كبر حجم هذه الشركات حيث تمثل النصيب الأكبر في قطاع الصناعات الغذائية لما تتمتع به من رؤوس أموال كبيره
- حيث تم اختيار (6) شركات عاملة بمجال صناعة الأغذية بولاية الخرطوم لتمثل مجتمع البحث. نستعرضها في الآتي:

1- شركة دال للصناعات الغذائية:

منذ عام 2002م أصبحت شركة دال للصناعات الغذائية هي المعبئ والموزع الحصري في السودان لعلايمات شركة كوكاكولا العالمية (كوكا كولا، فانتا وسيرايت) ويتميز المصنع بأنه الأحدث والأكثر تطوراً على مستوى أفريقيا والشرق الأوسط وينتج أيضاً عصائر كابي وبيبو ومياه صافية المعدنية. وتغطي خدمات الشركة كافة مناطق السودان عن طريق شبكات توزيع متطورة وتبنى مبدأ المسؤولية الاجتماعية في كافة خططها وبرامجها بإستصحاب حاجة المجتمعات المحلية في مختلف المجالات كالتعليم والصحة والبيئة والأنشطة الرياضية وتخصص الشركة نسبة مقدرة من فرص التوظيف لذوي الاحتياجات الخاصة. تعتمد دال للصناعات الغذائية تجهيزات وأنشطة صديقة للبيئة كاستخدام الطاقة الشمسية ومعالجة المخلفات

2-مطاحن سيقا للغلال:

نجحت شركة سيقا الغذائية وخلال فترة قياسية في ان تتبوأ موقع الريادة في مجال إنتاج وتوزيع المنتجات الغذائية وهي بلا شك واحدة من أكثر المنشآت نمواً وتطوراً علي مستوي السودان منذ إنشائها عام 1996. المنتج الرئيسي لسيقا هو دقيق القمح عالي الجودة ومشتقاته من السامولينا والردة

في عبوات مختلفة تناسب جميع شرائح المستهلكين وذلك باستخدام أحدث تقنيات إنتاج الدقيق في العالم .

تطور الشركة باستمرار إمكانياتها فيما يتعلق بعمليات الإمداد حيث تمتلك الشركة تجهيزات متطورة للتفريغ والتخزين في ميناء بورتسودان تصل طاقتها إلى مليون ونصف المليون طن سنوياً بالإضافة إلى أسطول ضخم من الشاحنات وأكثر من مائه وخمسين عربة سكة حديد وشبكة توزيع ضخمة تغطي معظم أنحاء السودان بالإضافة إلى مستودعات في معظم المدن الرئيسية ومؤخراً، نجحت سيقا في تحقيق طفرة نوعية بتحولها من مجرد مطاحن للجلال إلى مؤسسة غذائية متعددة المنتجات ومتنوعة العمليات واعتمدت في هذه النقلة على منتجاتها الخاصة وعلاماتها التجارية المميزة بالإضافة إلى عقد شراكات مع بعض الشركات العالمية. تقوم سيقا بتعبئة اللبن المجفف ماركة (فورموس) و (كابو) كما تعبئ أيضاً السكر بالعلامة التجارية (صافي). كما تنتج المكرونة والشعيرية والسكسكانية بأنواعها المختلفة بالعلامات التجارية المتميزة (نوبو و ميلي). وفي عام 2008 أصبحت سيقا الغذائية هي الشريك السوداني الأكثر تأهيلاً وموثوقية لتوزيع المنتجات الغذائية التابعة لشركتي كرافت ونيونيلفر العالميتين معززةً وضاعها الريادي محلياً وإقليمياً .

إعتماداً على انتشار جغرافي يغطي حوالي 90% من مساحة السودان عن طريق مراكز توزيع ومخازن ومستودعات فقد أصبحت شركة سيقا الغذائية مؤهلة لتقديم خدمات تجارية في مجالات الإمداد والخدمات الصناعية التقنية وتمثل وكالة الشحن التي أسست حديثاً باكورة إستثماراتها في هذا الإتجاه.

حصلت سيقا الغذائية على شهادة الأيزو عام 2001م ومؤخراً حاز مصنع المكرونة الذي يتبع لها على شهادة سلامة المنتجات الغذائية (HACCP) بواسطة "Lloyd's Register" كأول شركة سودانية تحصل على هذا الإعتماد. استناداً على التزامها بمبدأ المسؤولية الإجتماعية فقد أنشأت سيقا أول مركز متكامل في السودان لتطوير صناعة المخبوزات بالإضافة إلى وحدة التدريب وتجسيدياً لمفهوم الاستثمار المسئول فقد تبنت سيقا مشروع المخبز الأخضر لتحويل المخابز التقليدية إلى مخابز صديقة للبيئة عن طريق استخدام الغاز الطبيعي بديلاً عن الحطب وذلك للمساهمة في تقليل معدلات التصحر وانبعاث الغازات.

ان نجاح سيقا يعتمد في الأساس على الالتزام الصارم بالحفاظ على أعلى معايير الجودة في منتجاتها وخدماتها بالإضافة إلى علاقاتها المتميزة مع جميع المتعاملين معها... وهو الأمر الذي يعزز ثقافتها

في الماضي قدماً على طريق الريادة.

3- شركة النيل الأزرق للألبان المحدودة:

هي الشركة الرائدة في مجال تصنيع وتسويق منتجات الألبان في السودان و تسوق الشركة منتجاتها بإسم العلامة التجارية كابو.

تم تأسيس الشركة في عام 1997 م ومن ذلك التاريخ مضت الشركة في تطوير قدراتها الإنتاجية لتمد السوق السوداني بتشكيلة واسعة من منتجات الألبان . كالحليب طويل الأجل، الزبادي، الزبادي بنكهة الفواكه بالإضافة إلى المش والكريمة.

في مايو من العام 2000 م حصلت شركة النيل الأزرق للألبان المحدودة على شهادة الأيزو بإعتماد Lloyd's Register كأول شركة سودانية على الإطلاق تحقق مثل هذا الإنجاز وهي شركة الألبان الوحيدة في السودان الحائزة على هذه الشهادة.

إن سياسة الجودة في الشركة تقوم على إنتاج مجموعة واسعة من منتجات الألبان وفقاً لأعلى المعايير التي تضمن سلامة المستهلك. وتمتلك الشركة اسطولاً حديثاً من الشاحنات المبردة وشبكة توزيع متطورة تضمن وصول منتجاتها إلى منافذ التجزئة بالصورة المثلى كما توفر الشركة ثلاجاتها الخاصة في منافذ البيع لضمان كفاءة التخزين والعرض لمستهلكي منتجاتها المختلفة في سبتمبر من عام 2008 م وكعادتها في التأسيس لمبدأ الريادة والابتكار حصلت شركة النيل الأزرق للألبان على جائزة قطاع الأعمال العالمية لإنجازها أفضل حملة تواصل على مستوى الشرق الأوسط وأفريقيا وامتداداً لمسيرة الإنجاز فسيشهد العام 2010 م اكتمال إنشاء المصنع الجديد للشركة في منطقة الخرطوم بحري والذي سيمثل طفرة حقيقية في مجال التصنيع الغذائي في السودان مما يؤهل الشركة لتعزيز موقعها الريادي وتحقيق مزيداً من النجاحات.

4- شركة وينا للغلال:

تمثل مطاحن وينا للدقيق جزءاً كبيراً من مجموعة تستورد القمح عال الجودة من أكبر المنتجين العالميين، ثم يخزن في محطاته الإستراتيجية في مدينة بورتسودان قبل أن ينقل إلى الخرطوم حيث يطحن داخل معدات وينا المصممة على أحدث طراز ومطاحن وينا هي واحده من أحدث مطاحن الدقيق في الإقليم وتتمتع بطاقة آليه 1750 طن في اليوم وتقوم هذه الشركة بتزويد المجتمع بدقيق القمح والذي يعد سلعة غذائية في السودان وتبذل كل الجهود لإستمرارية هذا التزويد وبالتالي تحقيق المساعده في تأمين الأمن الغذائي على مستوى الأسره والمستوى القومي.

تقوم وينا بإنتاج المنتجات الأتية:

أ. دقيق الخبز البلى التقللى.

ب. دقق الخبز الفرنسى والدقق المتعدد الاستعمات .

ج. دقق البسكوىت والكىك والسامولنا والشعبرىه والخمىره.

لدى وىنا 75 مركز توزىع داخل السودان كما تتمتع بفرق العاملىن المؤهلىن ذو الخبرات العالىة فى مجال الإشراف، كما تتمتع بتقدىم عمات ما بعد البىع بإعتبارها شركة رائده فى هذا المجال، حصلت وىنا على شهادة الأىزو iso 2200 كدلىل لجودة منتجاتها فى عام 2005 .

المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعت في الدراسة الميدانية، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي أتبعها لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

1/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأغذية العاملة بولاية الخرطوم.

2/ عينة الدراسة:

تم اختيار 60 فرد بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ليمثلوا العينة. يوضح الجدول رقم (1/2/3) التالي عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة وغير المستلمة.

جدول رقم (1/2/3)

بيانات أفراد عينة الدراسة

مفردات	العدد	النسبة
الاستبانة الموزعة	60	100%
الاستبانة المستلمة	60	100%
الاستبانة غير المستلمة	-	0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2015م

يتضح للباحث من الجدول رقم (1/2/3) إن جملة الذين استجابوا للإجابة عن أسئلة الاستبانة (60) بنسبة 100.0%، حيث نتج إن الاستجابة مرتفعة جداً ويمكن إن تؤدي إلي نتائج جيدة .

3/ أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أرفق الباحث مع الاستبانة خطاباً للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العلمية).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على ثلاثة فرضيات حيث اشتملت الفرضية الأولى على (5) عبارات، والفرضية الثانية على (5) عبارات والفرضية الثالثة على (6) عبارات طلب من أفراد عينة الدراسة أن

يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات كالآتي:

جدول رقم (2/2/3)

رأي المبحوثين حول الإجابة المناسبة

5 نقاط	4 نقاط	3 نقاط	2 نقطة	1 نقطة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

د. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، (غزة: الجامعة الإسلامية، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، 2007م)، ص 15.

يطلب من المبحوثين عند تقييمهم كل عنصر أن يختار الدرجة المناسبة من المقياس حسب ما يراه مناسباً (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق أو غير موافق بشدة).

4/ ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ/ الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيّة أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية. وبعد استعادت الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

ب/ الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، وبحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

ولحساب صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ، ولحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة قام الباحث بحساب صدق المحك عن طريق جزر معامل الثبات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3/2/3)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لفرضيات الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	الصدق
1	الفرضية الأولى	5	0.466	0.683
2	الفرضية الثانية	5	0.586	0.766
3	الفرضية الثالثة	6	0.558	0.747
إجمالي فقرات الإستبانة				0.830

المصدر: إعداد الباحث الدراسة الميدانية، بيانات الاستبيان، 2015م

من الجدول (3/2/3) الذي يوضح ثبات وصدق الإستبانة نجد إجمال معامل ثبات فقرات الإستبانة أكبر من كل فرضية على حدي حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.690، بصدق 0.830، وهي قيمة تعكس ثبات وصدقا مرتفع تمكن من إجراء عملية تحليل البيانات.

16 / الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وللتحقق من فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية عن طريق برنامج SPSS والذي يشير اختصارا إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences:

أ - التوزيع التكراري للإجابات.

ب - النسب المئوية.

ج - الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

د - اختبار جودة التوفيق (مربع كاي) وقيمة المعنوية.

هـ - اختبار (ت).

و - معادلة سبيرمان بروان لحساب معامل الثبات .

ز - معادلة ألفا كرونباخ

ح - المنوال

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

تم تحليل البيانات الشخصية بصورة جماعية لعينة البحث بغرض معرفة أعمارهم، ومؤهلاتهم، وتخصصاتهم العلمية، والوظائف التي يشغلونها، وخبراتهم العملية والجدول التالية توضح ذلك.

أ - العمر:

بغرض معرفة الفئات العمرية للمستقصي منهم تم أعطاهم عدد من الإجابات وقد جاءت إجاباتهم كما موضح في الجدول (4/2/3) والشكل (1/2/3) أدناه

جدول رقم (4/2/3)

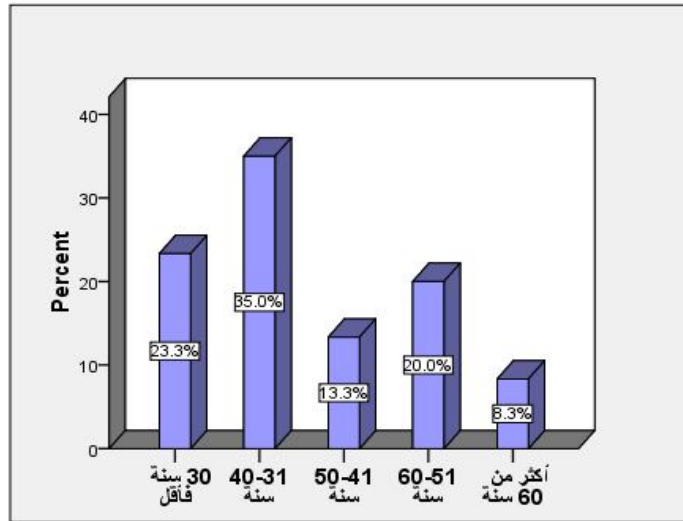
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
23.3%	14	30 سنة فأقل
35.0%	21	31-40 سنة
13.3%	8	41-50 سنة
20.0%	12	51-60 سنة
8.4%	5	أكثر من 60 سنة
100.0%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015م.

شكل رقم (1/2/3)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015م.

يتضح من الجدول (4/2/3) والشكل (1/2/3) يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة فئتهم العمرية 31-40 سنة بنسبة 35.0%، يلي ذلك الفئة العمرية من 30 سنة فأقل بنسبة 23.3%، ثم من 51 إلى 60 سنة بنسبة 20.0%، ثم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 13.3%، وأخيرا الفئة العمرية من أكثر من 60 سنة بنسبة 8.4%.

ب- المؤهلات العلمية:

بغرض معرفة المؤهل العلمي للمستقصي منهم تم إعطاهم عدد من الإجابات وقد جاءت إجاباتهم كما موضح في الجدول (5/2/3) والشكل (2/2/3) أدناه

جدول رقم (5/2/3)

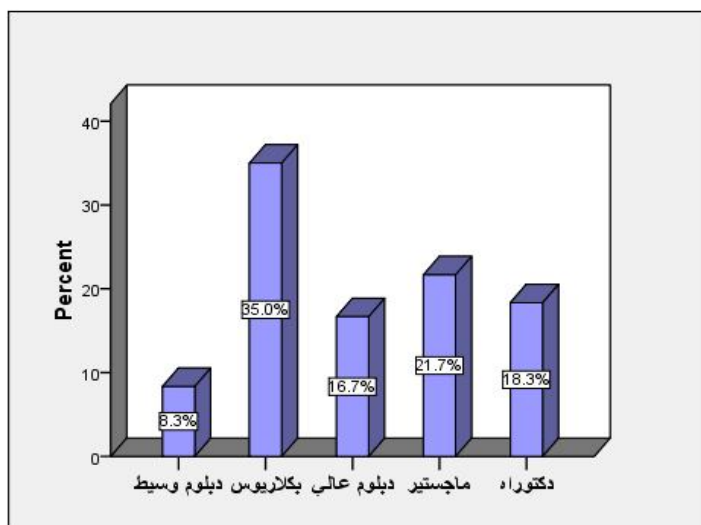
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
8.3%	5	دبلوم وسيط
35.0%	21	بكالوريوس
16.7%	10	دبلوم عالي
21.7%	13	ماجستير
18.3%	11	دكتوراه
100.0%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015م.

شكل رقم (2/2/3)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح من الجدول (5/2/3) والشكل (2/2/3) يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بنسبة 35.0%، يلي ذلك الماجستير بنسبة 21.7%، ثم دكتوراه بنسبة 18.3% ثم الدبلوم العالي بنسبة 16.7%، ثم دبلوم وسيط بنسبة متساوية 8.3%. يلاحظ إن المستوى التعليمي الجيد لأفراد عينة البحث مما يساعد في الحصول على بيانات جيدة.

ج- التخصصات العلمية: بغرض معرفة التخصصات العلمية لأفراد عينة الدراسة تم إعطاهم عدد

من الإجابات وقد جاءت إجاباتهم كما هو موضح في الجدول (6/2/3) والشكل (3/2/3) أدناه

جدول رقم (6/2/3)

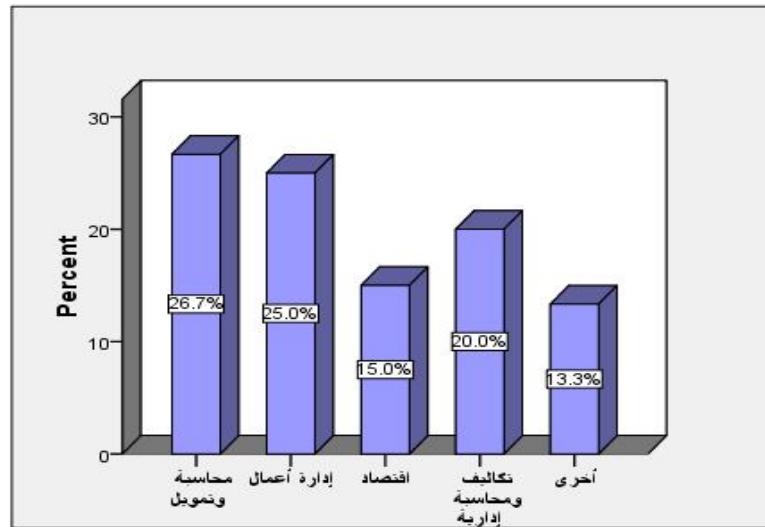
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصصات العلمية

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
26.7%	16	محاسبة وتمويل
25.0%	15	إدارة أعمال
15.0%	9	اقتصاد
20.0%	12	تكاليف ومحاسبة إدارية
13.3%	8	أخرى
100.0%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015م

شكل رقم (3/2/3)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب التخصصات العلمية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015م

يتضح من الجدول (6/2/3) والشكل (3/2/3) نجد أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة وتمويل بنسبة 26.7%، يلي ذلك إدارة أعمال بنسبة 25.0%، ثم تكاليف ومحاسبة إدارية بنسبة 20.0%، ثم اقتصاد بنسبة 15.0%، ثم تخصصات أخرى بنسبة 13.3%.

د - الوظيفة: لمعرفة الموقع الوظيفي للمبحوثين تم إعطائهم عدد من الإجابات وقد جاءت إجاباتهم

كما موضح في الجدول (7/2/3) والشكل (4/2/3) أدناه

جدول رقم (7/2/3)

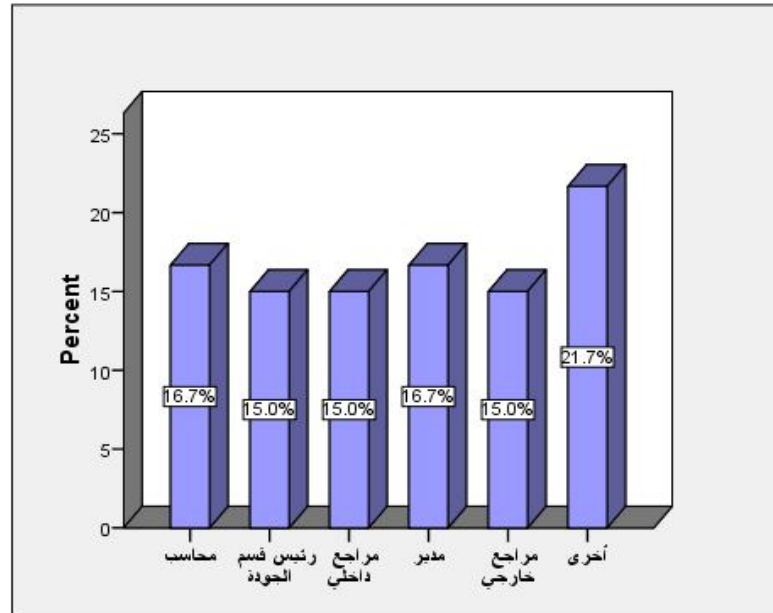
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
16.7%	10	محاسب
15.0%	9	رئيس قسم الجودة
15.0%	9	مراجع داخلي
16.7%	10	مدير
15.0%	9	مراجع خارجي
21.6%	13	أخرى
100.0%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

شكل رقم (4/2/3)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح من الجدول رقم (7/2/3) والشكل (4/2/3) يلاحظ الباحث النسبة الأعلى من أفراد العينة وظائف أخرى بنسبة 21.6%، ثم محاسب ومدير بنسب متساوية 16.7%، يلي ثم رئيس قسم الجودة، مراجع داخلي، مراجع خارجي بنسب متساوية 15.0%.

هـ- سنوات الخبرة:

لمعرفة سنوات خبرة المستقضي منهم تم تصنيفهم إلى خمس فئات والجدول (8/2/3) والشكل (5/2/3) أدناه يوضحان إجابات المستقضي منهم.

جدول رقم (8/2/3)

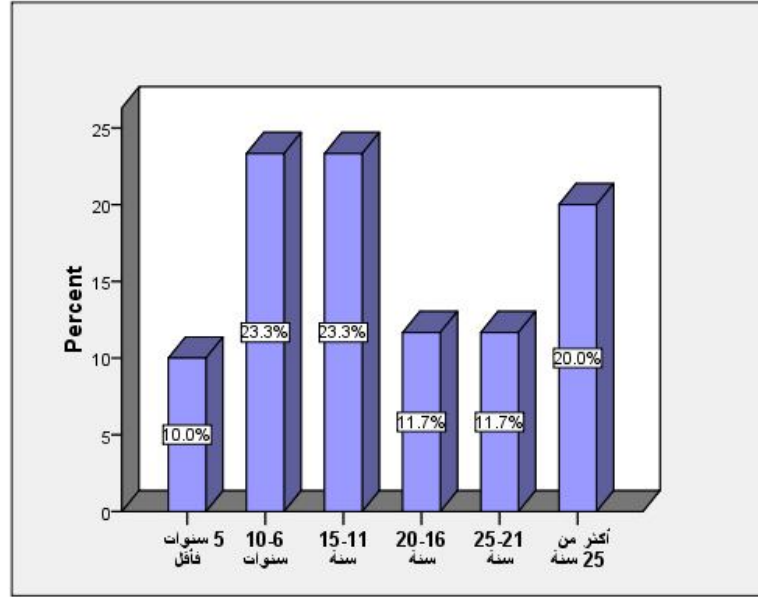
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
10.0%	6	5 سنوات فأقل
23.3%	14	6-10 سنوات
23.3%	14	11-15 سنة
11.7%	7	16-20 سنة
11.7%	7	21-25 سنة
20.0%	12	أكثر من 25 سنة
100.0%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

شكل رقم (5/2/3)

التوزيع البياني لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح من الجدول رقم (8/2/3) والشكل (5/2/3) يلاحظ الباحث إن النسبة الأعلى 23.3% من أفراد العينة سنوات خبراتهم 6-10 سنوات و 11-15 سنوات، يلي ذلك أكثر من 25 سنة بنسبة 20.0%، ثم من 16-20 سنة و 21-25 بنسب متساوية 11.7%.

ثالثاً: عرض ومناقشة الفرضيات

وسيتم ذلك وفقا للخطوات التالية:

1/ التحليل الوصفي للفرضية الأولى:

الفرضية الأولى تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج).

يوضح الجدول (9/2/3) التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى .

جدول (9/2/3)

التكرارات والنسب لعبارات الفرضية الأولى

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
.0%	0	.0%	0	1.7%	1	58.3%	35	40.0%	24	1/ تعمل الشركة على قياس تكاليف المنتجات المعيبة والعمل على تقليلها
.0%	0	.0%	0	.0%	0	63.3%	38	36.7%	22	2/ تقوم الشركة على معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والعمل على تقليلها
.0%	0	.0%	0	1.7%	1	66.3%	40	31.7%	19	3/ تعمل الشركة على فحص المنتجات لمعرفة الإنتاج المعيب من أجل تأكيد وضمان الجودة
.0%	0	.0%	0	6.7%	4	55.0%	33	38.3%	23	4/ تتكبد الشركة تكاليف صيانة معدات الفحص ولحلال المواد المسببة للجودة الرديئة من أجل تحسين الجودة
.0%	0	.0%	0	5.0%	3	58.3%	35	36.7%	22	5/ قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
										إلى ضرورة الاهتمام ببرامج الجودة التي تتضمن إنتاج صفر العيوب

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015م .

يتضح للباحث من الجدول (9/2/3) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي لعبارات الفرضية

الأولى الآتي:

1- بالنظر إلى العبارة الأولى نجد إن الغالبية العظمى من أفراد العينة يوافقون على إن الشركة تعمل على قياس تكاليف المنتجات المعيبة والعمل على تقليلها بنسبة 98.3%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 1.3%.

2- بالنظر إلى العبارة الثانية نجد أن كل أفراد العينة يوافقون على إنه تقوم الشركة على معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والعمل على تقليله بنسبة 100.0%.

3- بالنظر إلى العبارة الثالثة نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يوافقون على إنه تعمل الشركة على فحص المنتجات لمعرفة الإنتاج المعيب من أجل تأكيد وضمان الجودة بنسبة 98.3%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 1.7%.

4- بالنظر إلى العبارة الرابعة نجد أن الغالبية من أفراد العينة يوافقون على إنه تتكبد الشركة تكاليف صيانة معدات الفحص ولحلال المواد المسببة للجودة الرديئة من أجل تحسين الجودة بنسبة 93.3%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 6.7%.

5- بالنظر إلى العبارة الخامسة نجد أن الغالبية من أفراد العينة يوافقون على إن قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الاهتمام ببرامج الجودة التي تتضمن إنتاج صفر العيوب بنسبة 95.0%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 5.0%.

بغرض معرفة الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال والجدول رقم (10/2/3) يوضح الإحصاءات الوصفية للفرضية الأولى.

جدول (10/2/3)

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد الدراسة للفرضية الأولى

النتيجة	المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
موافق بشدة	4	.524	4.38	1/ تعمل الشركة على قياس تكاليف المنتجات المعيبة والعمل على تقليلها
موافق بشدة	4	.486	4.37	2/ تقوم الشركة على معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والعمل على تقليلها
موافق بشدة	4	.497	4.30	3/ تعمل الشركة على فحص المنتجات لمعرفة الإنتاج المعيب من أجل تأكيد وضمان الجودة
موافق بشدة	4	.596	4.32	4/ تتكبد الشركة تكاليف صيانة معدات الفحص ولحلال المواد المسببة للجودة الرديئة من أجل تحسين الجودة
موافق بشدة	4	.567	4.32	5/ قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الاهتمام ببرامج الجودة التي تتضمن إنتاج صفر العيوب
موافق بشدة	4	0.303	4.34	الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول (10/2/3) الذي يبين إجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج) الآتي:

- أن الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الأولى يتراوح ما بين (0.486 - 0.567) حيث نجد أن الفرق أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل تجانس إجابات الأفراد عينة المبحوثة عن العبارات أعلاه.
- بلغت قيمة المنوال (4) لإجابات أفراد عينة الدراسة في جميع العبارات يعني إن اتجاه الغالبية الموافقة على هذا.
- كما بلغت قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية ككل (4) وهذا يعني إن اتجاه الغالبية الموافقة على عبارات الفرضية ككل.

بالنظر للوسط الحسابي ووفقا لمقياس ليكارت الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين موافق بشدة في جميع العبارات، كما نجد أن الاتجاه العام للفرضية موافق بشدة بمتوسط مرجح (4.34) وانحراف معياري (0.303).

2/ اختبار الفرضية الأولى:

بغرض معرفة اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج وقياس الدلالة المعنوية تم حساب مربع كاي لهذه العبارات والجدول رقم (11/2/3) يوضح ذلك.

جدول (11/2/3)

اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
1/ تعمل الشركة على قياس تكاليف المنتجات المعيبة والعمل على تقليلها	30.100	2	.000
2/ تقوم الشركة على معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والعمل على تقليلها	4.267	1	.039
3/ تعمل الشركة على فحص المنتجات لمعرفة الإنتاج المعيب من أجل تأكيد وضمان الجودة	38.100	2	.000
4/ تتكبد الشركة تكاليف صيانة معدات الفحص ولحلال المواد المسببة للجودة الرديئة من أجل تحسين الجودة	21.700	2	.000
5/ قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الاهتمام ببرامج الجودة التي تتضمن إنتاج صفر العيوب	25.900	2	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول (11/2/3) الذي يبين قيم مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج) إن قيمة مربع كاي المحسوبة انحصرت بين (4.267 - 30.100) وبقيم احتمالية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، في جميع العبارات أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الأولى.

ولاختبار الفروق الإحصائية والتحقق من الفرضية الأولى تم حساب الوسط الحسابي

والإنحراف المعياري واختبار (T) حيث كانت النتيجة كما موضحة بالجدولين رقم (12/2/3) و (13/2/3).

جدول (12/2/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الفرضية الأولى حسب اختبار (T)

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
.03905	.30251	4.3367	60	الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة، 2015 م .

جدول (13/2/3)

اختبار (T) للفرضية الأولى

قيمة الاختبار = 3					الفرضية الأولى
فترة ثقة الاختلاف 95%		فرق المتوسط	مستوى الدلالة	درجات الحرية	
الحد الأعلى	الحد الأدنى				
1.4148	1.2585	1.33667	.000	59	34.226

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول رقم (12/2/3) الذي يبين الوسط الحسابي للعبارات مجتمعة التي تعبر عن الفرضية الأولى أن الوسط الحسابي لها 4.34 بانحراف معياري 0.30251 وهذه القيمة تؤكد أن إجابات المبحوثين حول الموافقة بشدة.

وتأكيدا لما ورد في الإحصاءات الوصفية لاختبار مربع كاي للفرضية، استخدم الباحث اختبار (T) لمجتمع واحد كما هو موضح في الجدول رقم (13/2/3) حيث كانت قيمة (T) المحسوبة (34.226) وبدرجة حرية 59، ونجد أن مستوى الدلالة = 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين إجابات المبحوثين.

وهذا يدل على قبول الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج).

3/ التحليل الوصفي للفرضية الثانية:

الفرضية الثانية تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب)

يوضح الجدول رقم (14/2/3) التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية .

جدول (14/2/3)

التكرارات والنسب لعبارات الفرضية الثانية

العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
1/ تهتم الشركة بتكاليف برامج الجودة وتعمل على مراقبتها	30.0%	21	54.2%	38	12.9%	9	2.9%	2
2/ تعتمد الشركة تكاليف خاصة لتصميم المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب	42.9%	30	42.9%	30	11.3%	8	2.9%	2
3/ تحدد الشركة تكاليف تطوير العاملين وتدريبهم بهدف توعيتهم في مجال الجودة	45.7%	32	34.3%	24	17.2%	12	1.4%	1
4/ تقيس الشركة تكاليف العمليات بهدف جعل الفعالية الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة	42.9%	30	45.7%	32	10.0%	7	1.4%	1
5/ تركز الشركة على تكاليف المنع التي تتضمن تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب	55.8%	39	31.4%	22	11.4%	8	1.4%	1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول (14/2/3) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي لعبارات الفرضية الثانية

(هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب) الأتي:

1- بالنظر إلى العبارة الأولى نجد إن كل أفراد العينة موافقون على إنه تهتم الشركة بتكاليف

- برامج الجودة وتعمل على مراقبتها بنسبة 100.0%.
- 2- بالنظر إلى العبارة الثانية نجد أن الغالبية من أفراد العينة يوافقون على إنه تعتمد الشركة تكاليف خاصة لتصميم المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب بنسبة 90.0%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 3.3%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 6.7%.
- 3- بالنظر إلى العبارة الثالثة نجد أن النسبة الأعلى من أفراد العينة يوافقون على إن الشركة تحدد تكاليف تطوير العاملين وتدريبهم بهدف توعيتهم في مجال الجودة بنسبة 85.0%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 10.0%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 5.0%.
- 4- بالنظر إلى العبارة الرابعة نجد أن الغالبية العظمى الأعلى من أفراد العينة يوافقون على إنه تقيس الشركة تكاليف العمليات بهدف جعل الفعالية الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة بنسبة 98.3%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 1.7%.
- 5- بالنظر إلى العبارة الخامسة نجد أن الغالبية من أفراد العينة يوافقون على إن الشركة تركز على تكاليف المنع التي تتضمن تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب بنسبة 90.0%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 1.7%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 3.3%.
- بغرض معرفة الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب) تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال والجدول رقم (15/2/3) يوضح ذلك.

جدول (15/2/3)

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عن الفرضية الثانية

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المنوال	النتيجة
1/ تهتم الشركة بتكاليف برامج الجودة وتعمل على مراقبتها	4.35	.481	4	موافق بشدة
2/ تعتمد الشركة تكاليف خاصة لتصميم المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب	4.37	.823	5	موافق بشدة
3/ تحدد الشركة تكاليف تطوير العاملين وتدريبهم بهدف توعيتهم في مجال الجودة	4.12	.783	4	موافق
4/ تقيس الشركة تكاليف العمليات بهدف جعل الفعالية الإنتاجية مطابقة لوصفات الجودة	4.35	.515	4	موافق بشدة
5/ تركز الشركة على تكاليف المنع التي تتضمن تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب	4.30	.619	4	موافق بشدة
الفرضية الثانية	4.30	0.404	4	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول (15/2/3) الذي يبين إجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب) الآتي:

- أن الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الثانية يتراوح ما بين (0.481 – 0.823) حيث نجد أن الفرق أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل تجانس إجابات الأفراد عينة المبحوثة عن العبارات أعلاه.
- قيمة المنوال بلغت (5) في العبارة (2) وهذا يعني إن الغالبية موافقة بشدة على هذا.
- قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات (1- 3- 4- 5) بلغت (4) وهذا يعني إن اتجاه الغالبية الموافقة على هذه العبارات.
- كما بلغت قيمة المنوال (4) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية ككل وهذا يعني إن الغالبية موافقة على عبارات الفرضية ككل.
- وفقا لمقياس ليكارت الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين موافق بشدة في جميع

العبارات عدى العبارة (2) أوافق .

كما نجد أن الاتجاه العام للفرضية أوافق بشدة بمتوسط مرجح (4.30) وانحراف معياري (0.404).

4/ اختبار الفرضية الثانية:

بغرض معرفة اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب) وقياس الدلالة المعنوية تم حساب مربع كاي لهذه العبارات والجدول رقم (16/2/3) يوضح ذلك.

جدول (16/2/3)

اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

العبارات	مربع كأي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
1/ تهتم الشركة بتكاليف برامج الجودة وتعمل على مراقبتها	5.400	1	.020
2/ تعتمد الشركة تكاليف خاصة لتصميم المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب	65.667	4	.000
3/ تحدد الشركة تكاليف تطوير العاملين وتدريبهم بهدف توعيتهم في مجال الجودة	35.333	3	.000
4/ تقيس الشركة تكاليف العمليات بهدف جعل الفعالية الإنتاجية مطابقة لواصفات الجودة	32.700	2	.000
5/ تركز الشركة على تكاليف المنع التي تتضمن تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب	54.267	3	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول (16/2/3) الذي يبين قيم مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب) إن قيمة مربع كاي المحسوبة انحصرت بين (5.400 - 54.267) وبقيم احتمالية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، في جميع العبارات أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الثانية.

ولاختبار الفروق الإحصائية والتحقق من الفرضية الثانية تم حساب الوسط الحسابي

والإنحراف المعياري واختبار (T) حيث كانت النتيجة كما موضحة بالجدولين رقم (17/2/3) و (18/2/3).

جدول (17/2/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الفرضية الثانية حسب اختبار (T)

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
.05218	.40420	4.2967	60	الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة، 2015 م .

جدول (18/2/3)

اختبار (T) للفرضية الثانية

قيمة الاختبار = 3					الفرضية الأولى
فترة ثقة الاختلاف 95%		فرق المتوسط	مستوى الدلالة	درجات الحرية	
الحد الأعلى	الحد الأدنى				
1.4011	1.1923	1.29667	.000	59	24.849

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول رقم (17/2/3) الذي يبين الوسط الحسابي للعبارات مجتمعة التي تعبر عن الفرضية الثانية أن الوسط الحسابي لها 4.30 بانحراف معياري 0.40420 وهذه القيمة تؤكد أن إجابات المبحوثين حول الموافقة بشدة.

وتأكيدا لما ورد في الإحصاءات الوصفية لاختبار مربع كاي للفرضية، استخدم الباحث اختبار (T) لمجتمع واحد كما هو موضح في الجدول رقم (18/2/3) حيث كانت قيمة (T) المحسوبة (24.849) وبدرجة حرية 59، ونجد أن مستوى الدلالة = 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين إجابات المبحوثين.

وهذا يدل على قبول الفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب)

3/ التحليل الوصفي للفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية)

يوضح الجدول رقم (19/2/3) التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة .

جدول (19/2/3)

التكرارات والنسب لعبارات الفرضية الثالثة

العبارات		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار
1/ تعمل الشبكة على تحديد التكاليف الناتجة عن شكاوي العملاء التي ترتبط بالمنتجات المرتجعة		46.7%	28	31.7%	19	16.7%	10	3.3%	2
2/ تقوم الشركة بقياس تكاليف تعويضات المستهلك في حالة فشل المنتجات		31.7%	19	31.7%	19	30.0%	18	6.7%	4
3/ تحدد الشركة تكاليف إصلاح واستبدال المنتجات الرديئة ورضا العميل		38.3%	23	41.7%	25	15.0%	9	3.3%	2
4/ تتحمل الشركة تكاليف الدعاوي من أجل التسوية مع العميل		38.3%	23	21.7%	13	28.3%	17	6.7%	4
5/ تقوم الشركة على تحديد تكاليف فقدان المبيعات والعمل على إرضاء العميل		50.0%	30	33.3%	20	11.7%	7	5.0%	3
6/ تركز الشركة على تخفيض تكاليف الفشل الخارجي لإرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية		51.7%	31	46.7%	28	.0%	0	.0%	0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول (19/2/3) والذي يبين التوزيع التكراري والنسبي لعبارات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم

الميزة التنافسية) الآتي:

- 1- بالنظر إلى العبارة الأولى نجد أن النسبة الأعلى من أفراد العينة يوافقون على إن الشركة تعمل على تحديد التكاليف الناتجة عن شكاوي العملاء التي ترتبط بالمنتجات المرتجعة بنسبة 78.4%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 5.0%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 16.4%.
 - 2- بالنظر إلى العبارة الثانية نجد أن النسبة الأعلى من أفراد العينة يوافقون على إنه تقوم الشركة بقياس تكاليف تعويضات المستهلك في حالة فشل المنتجات بنسبة 63.4%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 6.6%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 30.0%.
 - 3- بالنظر إلى العبارة الثالثة نجد أن النسبة الأعلى من أفراد العينة يوافقون على إن الشركة تحدد تكاليف إصلاح واستبدال المنتجات الرديئة وإرضاء العميل بنسبة 80.0%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 5.0%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 15.0%.
 - 4- بالنظر إلى العبارة الرابعة نجد أن النسبة الأعلى من أفراد العينة يوافقون على إنه تتحمل الشركة تكاليف الدعاوي من أجل التسوية مع العميل بنسبة 60.0%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 11.7%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 28.3%.
 - 5- بالنظر إلى العبارة الخامسة نجد أن النسبة الأعلى من أفراد العينة يوافقون على إنه تقوم الشركة على تحديد تكاليف فقدان المبيعات والعمل على إرضاء العميل بنسبة 83.3%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 5.0%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 11.7%.
 - 6- بالنظر إلى العبارة السادسة نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يوافقون على إنه تركز الشركة على تخفيض تكاليف الفشل الخارجي لإرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية بنسبة 98.4%، بينما الذين لا يوافقون نسبتهم 21.4%، أما المحايدون بلغت نسبتهم 8.0%.
- بغرض معرفة الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية) تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال والجدول رقم (20/2/3) يوضح ذلك.

جدول (20/2/3)

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عن الفرضية الثالثة

النتيجة	المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
موافق	5	.948	4.18	1/ تعمل الشبكة على تحديد التكاليف الناتجة عن شكاوي العملاء التي ترتبط بالمنتجات المرتجعة
موافق	4	.940	3.88	2/ تقوم الشركة بقياس تكاليف تعويضات المستهلك في حالة فشل المنتجات
موافق	4	.904	4.12	3/ تحدد الشركة تكاليف إصلاح واستبدال المنتجات الرديئة وإرضاء العميل
موافق	5	1.172	3.82	4/ تتحمل الشركة تكاليف الدعاوي من أجل التسوية مع العميل
موافق بشدة	5	.865	4.28	5/ تقوم الشركة على تحديد تكاليف فقدان المبيعات والعمل على إرضاء العميل
موافق بشدة	5	.676	4.47	6/ تركز الشركة على تخفيض تكاليف الفشل الخارجي لإرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية
موافق	4	0.519	4.12	الفرضية الثالثة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول (20/2/3) الذي يبين إجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية

الثالثة الآتي:

- أن الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الثالثة يتراوح ما بين (0.676 - 1.172) حيث نجد أن الفرق أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل تجانس إجابات الأفراد عينة المبحوثة عن العبارات أعلاه.
- قيمة المنوال بلغت (5) في العبارات (1-4-5-6) وهذا يعني إن إتجاه الغالبية الموافقة بشدة على هذا.
- قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات (2-3) بلغت (4) وهذا يعني إن اتجاه الغالبية الموافقة على هذه العبارات.
- كما بلغت قيمة المنوال (4) لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية ككل وهذا يعني إن الغالبية موافقة على عبارات الفرضية ككل.

وفقا لمقياس ليكارت الخماسي نجد أن اتجاه إجابات المبحوثين موافق بشدة في العبارتين (6-5) وموافق في العبارات (1-2-3-4)

كما نجد أن الاتجاه العام للفرضية موافق بمتوسط مرجح (4.12) وانحراف معياري (0.519).

4/ اختبار الفرضية الثالثة:

بغرض معرفة اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية) وقياس الدلالة المعنوية تم حساب مربع كاي لهذه العبارات والجدول رقم (21/2/3) يوضح ذلك.

جدول (21/2/3)

اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

العبارات	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
1/ تعمل الشركة على تحديد التكاليف الناتجة عن شكاوي العملاء التي ترتبط بالمنتجات المرتجعة	44.167	4	.000
2/ تقوم الشركة بقياس تكاليف تعويضات المستهلك في حالة فشل المنتجات	10.800	3	.013
3/ تحدد الشركة تكاليف إصلاح واستبدال المنتجات الرديئة ورضا العميل	43.333	4	.000
4/ تتحمل الشركة تكاليف الدعاوي من أجل التسوية مع العميل	24.333	4	.000
5/ تقوم الشركة على تحديد تكاليف فقدان المبيعات والعمل على إرضاء العميل	30.533	3	.000
6/ تركز الشركة على تخفيض تكاليف الفشل الخارجي لإرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية	27.300	2	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول (21/2/3) الذي يبين قيم مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية) إن قيمة مربع كاي المحسوبة انحصرت بين (10.800 - 43.333) وبقيم احتمالية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، في جميع العبارات أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الثالثة.

ولاختبار الفروق الإحصائية والتحقق من الفرضية الثالثة تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) حيث كانت النتيجة كما موضحة بالجدولين رقم (22/2/3) و

(23/2/3).

جدول (22/2/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة الفرضية الثالثة حسب اختبار (T)

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
.06695	.51860	4.1250	60	الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2015 م .

جدول (23/2/3)

اختبار (T) للفرضية الثالثة

قيمة الاختبار = 3						الفرضية الأولى
فترة ثقة الاختلاف 95%		فرق المتوسط	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (T)	
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
1.2590	.9910	1.12500	.000	59	16.803	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2015 م .

يتضح للباحث من الجدول رقم (23/2/3) الذي يبين الوسط الحسابي للعبارة مجتمعة التي تعبر عن الفرضية الثالثة أن الوسط الحسابي لها 4.12 بانحراف معياري 0.51115 وهذه القيمة تؤكد أن إجابات المبحوثين حول الموافقة. وتأكيدا لما ورد في الإحصاءات الوصفية لاختبار مربع كاي للفرضية، استخدم الباحث اختبار (T) لمجتمع واحد كما هو موضح في الجدول رقم (24/2/3) حيث كانت قيمة (T) المحسوبة (16.803) وبدرجة حرية 59، ونجد أن مستوى الدلالة = 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين إجابات المبحوثين.

وهذا يدل على قبول الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية).

الخاتمة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

اولا النتائج:

بعد الدراسة النظرية والميدانية خلص الباحث إلى النتائج الآتية:

1. ان هناك اهتمام كبير من قبل الشركات الصناعية بقياس تكاليف المنتجات المعيبة لتقليل تلك التكاليف التي تسبب خسائر باهظة لتلك الشركات
2. ان هناك اهتمام كبير بصورة ملحوظة من قبل تلك الشركات في معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى جودة رديئة وفي إحلال المواد المسببة للجودة من اجل ضمان الجودة
3. التركيز على قياس الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الاهتمام ببرامج الجودة التي تضمن إنتاج صفري العيوب
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جوده الإنتاج وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى
5. الشركات محل الدراسة تتكبد تكاليف خاصة في تصميم المنتجات بغرض تخفيض تكلفه الإنتاج المعيب
6. توصلت الدراسة علي ان تلك الشركات تهتم بفحص معدات الإنتاج كما أنها تركز علي مدي تطابق المواصفة المطلوبة لكل عمليه من عمليات الإنتاج
7. هنالك علاقة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفه الإنتاج المعيب وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية
8. توصلت الدراسة علي إن الشركات تقوم بتحديد التكاليف الناتجة عن شكاوي العملاء الناتجة عن المنتجات الرديئة بغرض التسوية مع العميل
9. تقوم الشركات محل الدراسة باستبدال أو إصلاح المنتجات المعيبة لإرضاء العميل.
10. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي ودعم الميزة التنافسية وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة

ثانيا: التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:-

1. زيادة الدعم والإدراك المحاسبي بمفهوم وطبيعة واثـر وأهمية كلف الجودة لجميع الكوادر الإدارية والهندسية والفنية وللشركات الإنتاجية والخدمية على حد سواء وذلك للوصول إلى إمكانية تطبيق كلف الجودة بفاعلية وكفاءة.
2. زيادة الوعي والاهتمام من قبل المنشآت باستخدام أساليب وأدوات من أجل تحسين الجودة
3. ضرورة أن تسعى الشركات لقياس تكاليف الفشل الداخلي إذ تعتبر مؤشر جيد في لفت نظر الإدارة في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الجودة.
4. الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة والعمل على إدخال بعض التغيير أو التعديل.
5. زيادة الاهتمام من قبل المنشآت بعمل خطة واضحة حول الجودة محددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
6. ضرورة إجراء مسوحات شاملة لكافة القوى العاملة الهندسية والإدارية والفنية من أجل السير نحو المواصفة المطلوبة لكل عملية من عمليات الإنتاج.
7. زيادة الاستثمار في تكاليف الوقاية (المنع) إلى المستوى الذي يبقى فيه تأثيرها إيجابيا في تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب.
8. ضرورة سعي الشركات نحو تبني سياسات واضحة مع عملائها في حالة الفشل الخارجي للمنتجات.
9. ضرورة أن تسعى المنشآت الزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي وذلك لإرضاء العميل.

الدراسات والبحوث المستقبلية:

- قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في تخفيض تكلفة المنتج
- قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في جودة المنتج
- قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في رفع كفاءة النظام الإداري للشركات

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

- ألكسم عبدالرحيم، محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001 م)
- توفيق عبدالرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2003م)
- ثابت عبدالرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003 م).
- رعد عبدالله الطائي، عيسى قداة، ادارة الجودة الكلية، (عمان: اليازوري للنشر والتوزيع، 2008م).
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، (عمان: اليازوري للنشر، 1998 م).
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002 م).
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 2، (عمان: دار وائل للنشر، 2009 م).
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000م)
- فليب ساوولر، ترجمة علا احمد صلاح، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة، دن 2008 م)
- محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 4، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2009م).
- محمد العزازي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2005م).
- مهند النابلسي، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية، ج1، (عمان: الجمعية الاردنية للجودة، 2002م)

- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002 م).
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1996م)
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (القاهرة: مركز الاسكندرية للكتاب، 1998م).
- يوسف حجيم الطائي، محمد عاص العجلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية، (عمان: اليازوري للنشر، 2009 م)

2/ الدوريات:

- أحمد ميسر والمعاذيري معن، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، (دورية، تنمية الرافدين 77 (27)، 2005م)
- محمود حسن الوادي، وعلي فلاح الزغبى، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية، (عمان: المجلة العربية، 2011 م).

3/ الرسائل الجامعية

- أبو عنان نورالدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، (الجزائر: جامعة محمد بو ضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، رسالة ماجستير في التسويق، غير منشورة، 2007م)
- أبو مدين يوسف، أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2006م)
- أكرم احمد الطويل، العلاقة بين الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية، (العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008م).
- باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية، دراسة تطبيقية على منشآت قطاع غزة، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2008 م)

- ستار عبدالمجيد سليمان، تكامل تقنيتي كلف الجودة والمقارنة المرجعية وأثره في تخفيض تكاليف المنتجات (بغداد: جامعة بغداد، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2013 م)
- عباس نوار كحيط الموسوي، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة واسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير في الادارة، العدد الثمانون، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010 م)
- نبيل محمد حسين الخناق ، أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الدراسات العليا، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، المجلد الثامن عشر، مجلة التقنى، 2005م).

4/ أخرى:

- ناصر حسين عزيز، محاضرة في البيئة الداخلية للمنظمة، (جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013/1/27م)
- ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية:

1- Books:

- GEOFFREY L. MIKA, KAIZEN EVENT IMPLEMENTATION MANUAL , USA KAIZEN
- Gerard garibaldi, **strategies on currentielle: choisir et gagner** , edition d' organization. Paris , 1994 , p: 121
- Michael .Potrer, "**The Competitive advantage of nation**", (Harvard Business Review, 1993). P 48.

2- Periodic:

- Dunk, A.S., "**product life cycle cost analysis: the impact of customer profiling , competitive , and quality of is information**" management accounting research , vol. 15. 2004

الملاحق

ملحق رقم (1)

خطاب المبحوثين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان

كلية الدراسات العليا

استمارة استبيان

التاريخ/...../.....م

السيد/.....

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن هذا الاستبيان معد لغرض الحصول على البيانات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث (التكميلي) لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية بعنوان:

قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في دعم الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات

الصناعية في السودان

أرجو من كريم سيادتكم ملء الاستبيان المرفق علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر

أولاً : البيانات الأولية:

أرجو شاكرا وضع علامة (√) أمام العبارة التي تلائمكم:

1- العمر:

30 سنة فأقل 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة

51 - 60 سنة أكثر من 60 سنة

2- المؤهل العلمي:

دبلوم بسيط بكالوريوس دبلوم عالي

ماجستير دكتوراه

3- التخصص العلمي:

محاسبة وتمويل إدارة أعمال اقتصاد

تكاليف ومحاسبة إدارية أخرى

4- المسمى الوظيفي:

محاسب رئيس قسم الجودة مراجع داخلي

مدير مراجع خارجي أخرى

5- الخبرة العلمية

5 سنوات فأقل 6 - 10 سنوات 11 - 15 سنة

16 - 20 سنة 21 - 25 سنة أكثر من 25 سنة

المحور الأول :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1/ تعمل الشركة على قياس تكاليف المنتجات المعيبة والعمل على تقليلها
					2/ تقوم الشركة على معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والعمل على تقليلها
					3/ تعمل الشركة على فحص المنتجات لمعرفة الإنتاج المعيب من أجل تأكيد وضمان الجودة
					4/ تتكبد الشركة تكاليف صيانة معدات الفحص وإحلال المواد المسببة للجودة الرديئة من أجل تحسين الجودة
					5/ قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الاهتمام ببرامج الجودة التي تتضمن إنتاج صفر العيوب

المحور الثاني :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج
المعيب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1/ تهتم الشركة بتكاليف برامج الجودة وتعمل على مراقبتها
					2/ تعتمد الشركة تكاليف خاصة لتصميم المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب
					3/ تحدد الشركة تكاليف تطوير العاملين وتدريبهم بهدف توعيتهم في مجال الجودة
					4/ تقيس الشركة تكاليف العمليات بهدف جعل الفعالية الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة
					5/ تركز الشركة على تكاليف المنع التي تتضمن تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب

المحور الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضاء العميل ودعم الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1/ تعمل الشركة على تحديد التكاليف الناتجة عن شكاوي العملاء التي ترتبط بالمنتجات المرتجعة
					2/ تقوم الشركة بقياس تكاليف تعويضات المستهلك في حالة فشل المنتجات
					3/ تحدد الشركة تكاليف إصلاح واستبدال المنتجات الرديئة وإرضاء العميل
					4/ تتحمل الشركة تكاليف الدعاوي من أجل التسوية مع العميل
					5/ تقوم الشركة على تحديد تكاليف فقدان المبيعات والعمل على إرضاء العميل
					6/ تركز الشركة على تخفيض تكاليف الفشل الخارجي لإرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية

ملحق رقم (2)

محكمو الإمتحانة

العنوان	الوظيفة	الاسم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	أستاذ المحاسبة المشارك	د. فتح الرحمن الحسن منصور
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	أستاذ المحاسبة المشارك	د. بابكر إبراهيم الصديق
أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية	أستاذ المحاسبة المساعد	د. زين العابدين يس بريمة