



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية
المستوى الرابع



بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة الإدارية بعنوان:
محاسبة المسؤولية ودورها في جودة الانتاج

**The responsibility accounting and its role in the quality of
Production**

دائسة حالة :شركة النيل للبترومل
Case study: Nile Petroleum Company

إعداد الطلاب:
إيثار عبدالله محي الدين محمد
الجيلي موسى عباس بابكر
تقوى طه عطا الفضيل أحمد
علاء الدين عصام أحمد الصديق
عمر الجيلي عمر محمد

إشراف الدكتور :
أبو بكر أحمد الهادي



الإستعمال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾ ﴾

صدق الله العليم

سُورَةُ الْعَلَقِ، الْآيَاتُ (1-5)

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ ﴿٤٧﴾ ﴾

صدق الله العليم

سُورَةُ الْأَنْبِيَاءِ، الْآيَةُ (47)

الإهداء

برؤنا بأكثر من يد، وقاسينا أكثر من هم، وعانينا الكثير من الصعوبات،
وها نحن اليوم وبعد الجهد الجهد والجهد . . نفوي سهر الليالي ونعب الأيام، وخلصنا
مسئولنا في هذا العمل المتواضع .

ونتهيه

إلى الربيع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكمت سعوتي بخير الأمل المنسوجة من قلبها .
(أمهاتنا الحبيبات)

إلى من سعى وسقى لتنعم بالراحة والهناء، والذي لم يبخل بشيء من أجل وفعلي إلى طريق النجم، إلى
من ارتقى سلم الحياة بحكمة وصبر . .
(آبائنا الغاليه)

إلى من سرنا سويلاً ونحس نسق الطريق معاً نحو النجم والبراعم والشمس .
(زملائنا وزميلاتنا)

إلى من علمونا حروفاً من ذهب، وكلمات ورر، وأسمى وأحلى العبارات .
إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً، ومن فكرهم منارة تنير لنا درب العلم والنجم .
(أساتذتنا الكرام)

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أثار لنا روح العلم والمعرفة ووفقنا لهذا وما كنا له مقرنين، ونتوجه بجزيل الشكر والإمتنان لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات التجارية وقسم التكاليف والحاسبة الإدارية لمنحنا فرصة الالتحاق بهذا القسم العريق، ونتوجه بالشكر للجنة المناقشة التي أسهمت في إكمال هذا العمل، كما نخص بالشكر الأستاذ المشرف: أبو بله أحمد العادي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث بعد الله تعالى.

كما لا يفوتنا في هذه الساحة أن نشكر كل الشركاء التي تعاونت معنا ووفرت لنا المعلومات المطلوبة والشكر لشركاء القطاع الصناعي السوداني وشكر خاص لشركة النيل للبترول، كما نشكر مكتبة كلية الدراسات التجارية التي وفرت لنا ذخيرة من الكتب والمراجع العلمية.

المستخلص

تتأول البحث محاسبة المسؤولية ودورها في جودة الانتاج حيث تمثلت مشكلة البحث في أنه كثير من الشركات لا تهتم بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية ولا تقوم بإنشاء مراكز للتكلفة والربحية والاستثمار مما يؤثر على جودة الانتاج ويهدف البحث إلى التعرف على المقومات التي يحتاجها تطبيق هذا النظام، ولتحقيق أهداف البحث أجرى الباحثون دراسة تطبيقية على شركة النيل للبتروك التي من خلالها تم تقسيم المنشأة إلى مراكز مسؤولية، واعتمد الباحثون على اختبار ثلاثة فرضيات هي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراكز المسؤولية وتقييم جودة الانتاج.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطوات تطبيق محاسبة المسؤولية وضبط جودة الانتاج.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وقياس تكاليف جودة الانتاج.

وتتلخص أهم نتائج البحث في أن تقسيم الشركة إلى مراكز مسؤولية يساعد في تقييم وقياس جودة الانتاج.

وتتمثل أهم التوصيات في ضرورة ارتباط مراكز المسؤولية بالتقييم الإداري للشركة يسهل من عملية ضبط الجودة.

Abstract

This research dealt with the responsibility accounting and its role in the quality of production. The problem of research was that many companies do not care about the application of the responsibility accounting system and do not establish centers of cost, profitability and investment, which affects the quality of production. The research aimed to identify the required components to implement this system. To achieve the research objectives, the researchers conducted an applied study on the Nile Petroleum Company through which the facility was divided into responsibility centers, and the researchers relied on the test of three hypotheses which are:

1. There is a statistically significant relationship between the centers of responsibility and the evaluation of the quality of production.
2. There is a statistically significant relationship between the steps of applying responsibility accounting and controlling the quality of production.
3. There is a statistically significant relationship between the application of the liability accounting system and the measurement of production quality costs.

The main findings of the research are that dividing the company into responsibility centers helps in evaluating and measuring the quality of production.

The most important recommendations are the need to link the responsibility centers to the administrative evaluation of the company facilitates the process of quality control.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
الفصل الأول	
2	المبحث الأول: الإطار المنهجي
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني	
13	المبحث الأول: مفهوم محاسبة المسؤولية
22	المبحث الثاني: تحديد مراكز المسؤولية بالوحدات الإدارية المختلفة
الفصل الثالث	
36	المبحث الأول: مفهوم الجودة وأهميتها وخصائصها وأبعادها ومكوناتها وجوانبها الإدارية ومستوياتها
46	المبحث الثاني: مفهوم الجودة الشاملة

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الرابع	
66	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن شركة النيل للبتروك
73	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الخاتمة	
98	النتائج
99	التوصيات
100	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
74	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر	1-1
75	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي	2-1
76	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق التخصص العلمي	3-1
78	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل المهني	4-1
79	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الوظيفة	5-1
80	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة	6-1
83	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الاستبيان	7-1
85	النسب المئوية للتكرار	8-1
86	مربع كاي والوسيط	9-1
89	النسب للتوزيع التكراري	10-1
90	قيمة مربع كاي والوسيط	11-1
93	النسب للتوزيع التكراري	12-1
94	قيمة مربع كاي والوسيط	13-1

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
74	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر	1-1
75	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي	2-1
77	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق التخصص العلمي	3-1
78	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل المهني	4-1
79	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الوظيفة	5-1
81	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة	6-1

الفصل الأول

المبحث الأول الإطار المنهجي

نشأت محاسبة المسؤولية كأسلوب يهدف إلى الرقابة وتقييم أداء العاملين والوحدة الاقتصادية بمستوياتهم الإدارية المختلفة لمساهمتهم عن نتيجة أعمالهم مقارنة بالأداء المخطط ويتطلب بتطبيق هذا الأسلوب تطوير الأنظمة المحاسبية بهدف مراقبة الأداء والتعرف على المشاكل لتنفيذ الخطط لدي مختلف مستويات الإدارية.

كما تواجه منشآت الأعمال خلال تقسيمها لمنشأتها من السلع والخدمات حاجات ورغبات وتوقعات متغيرات البيئة الخارجية من الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم وسمعتها لدي الزبائن ومكانتها السوقية بالنتيجة التي قدرتها التنافسية على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، وينتج عنها عدة مبالغ تسمى تكاليف الجودة. وهي التي تتحملها المنشأة طول سلسلة نشاطاتها على ضمان توفير منتجات بالجودة المطلوبة والمواصفات المحددة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في كثير من الشركات أنها لا تهتم بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية إذ تقوم بتحليل أنشطة الشركة وقياس تكلفة الجودة في الشركة مما يؤثر على جودة الانتاج. ويمكن للمجموعتين صياغة المشكلة في الأتي:

- 1- هل تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركة يؤثر على قياس تكلفة الجودة ؟
- 2- ما مدي تأثير محاسبة المسؤولية في جودة الانتاج؟
- 3- هل تحديد خطوات تطبيق محاسبة المسؤولية يؤدي إلى ضبط جودة الانتاج؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على ماهية محاسبة المسؤولية وجودة الانتاج.
- 2- توضيح الدور الذي تقوم به محاسبة المسؤولية في جودة الانتاج.
- 3- التعرف على المقومات التي يحتاجها تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

أهمية البحث: يمكن إبراز أهمية البحث من جانبين:

أولاً: الأهمية العلمية:

زيادة المعلومات والمعرفة العلمية للباحث، الاعتماد على النفس ودراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانياً: الأهمية العملية:

أظهر دور محاسبة في تقديم جودة الإنتاج بالتطبيق على شركة النيل للبتترول، دراسة مدي إمكانية تطبيق نظام محاسبة في الشركة ذلك من خلال تقسيمها إلى مراكز مسؤولية مختلفة، دراسة الهيكل التنظيمي بربطة بمراكز المسؤولية لتوضيح الأهداف بتحديد السلطات.

فرضيات البحث:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراكز المسؤولية ومحاسبة تقويم جودة الانتاج.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد خطوات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وضبط جودة الانتاج.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وقياس تكاليف جودة الانتاج.

مناهج البحث:

يستخدم القائمون على هذا البحث (المنهج التاريخي) في عرض الدراسات السابقة التي كتبت في ذات الموضوع ذات صلة بموضوع البحث، (المنهج الإستنباطي) الذي يعتمد على التفكير المنطقي لصياغة محاور المشكلة وتحديد الفرضيات، (المنهج الإستقرائي) لإختبار فرضيات البحث، (المنهج التحليلي) يتبع على تحديد دراسة الحالة وتصميم الإستبانة.

مصادر جمع البيانات:

مصادر أولية:

لأغراض جمع البيانات الأولية، تم استخدام أداء الإستبانة والمقابلات.

مصادر ثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمجلات العلمية ومواقع الانترنت.

حدود البحث:

تتخصر حدود البحث في:

- 1- الحدود الزمانيه: 2018م.
- 2- الحدود المكانية: شركة النيل للبتترول.
- 3- الحدود الموضوعية: محاسبة المسؤولية وجودة الإنتاج.

هيكل البحث:

في إطار محاولة القائمون على أمر البحث الإجابة على جميع الأسئلة البحثية لتحقيق أهداف الدراسة التي تم تقسيمها إلى خمسة فصول رئيسية ؛ وعشرة مباحث.

يتم إستهلال البحث بالفصل الأول الذي يشمل على مبحثين، ويتناول المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثاني إشتمل على عرض أهم الدراسات السابقة في موضوع البحث، أما الفصل الثاني تم فيه عرض الإطار النظري من خلال مبحثين، المبحث الأول يتناول ماهي محاسبة المسؤولية، والمبحث الثاني تحديد مراكز المسؤولية بالوحدات الإدارية المختلفة.

الفصل الثالث يتناول مفهوم جودة الإنتاج من خلال مبحثين، يتناول المبحث الأول أهمية جودة الإنتاج والمبحث الثاني مفهوم الجودة الشاملة لجودة الإنتاج، أما الفصل الرابع يتناول الدراسة الميدانية من خلال مبحثين، يتناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن شركة النيل للبتروال التي تمت دراسة حالتها، المبحث الثاني يتناول تحليل البيانات وإختبار الفرضيات، أما الفصل الأخير يتناول النتائج والتوصيات من خلال مبحثين، الأول النتائج وتأتي التوصيات في المبحث الثاني، ثم يختتم البحث بالملاحق.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

1- محاسبة المسؤولية وإعادة هيكلة المؤسسات:

Responsibility Accounting with the Restructuring of certain in situations

هو تطوير وبناء نظام محاسبة المسؤولية للعمل على تقليل (Lagrange) إن الغرض منه دراسة الجودة بين اسس ومبادئ المحاسبة الإدارية من جهة وحاجة المؤسسات في إعادة الهيكلة والتفويض واللامركزية في السلطة والمسؤولية من جهة آخر. انه مع وجود نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسة فإن المعلومات (Lagrange) وبينت الدراسة الإدارية تجهز بأسلوب عملي طبقا لمواصفات إعادة الهيكلة لأغراض اللامركزية القرار والرقابة والتنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة وهونظام إداري مالي لمتابعة المؤسسة بشكل كامل من خلال المسؤولية الفردية المباشرة. كما بينت الدراسة ان نظام محاسبة المسؤولية ثم إعادة وترتيبه بشكل محدد وخاص للمؤسسة طبقا لهدف إعادة الهيكل.

2-دراسة بعنوان دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة (عطية 1988):

تناول عطية مفهوم محاسبة المسؤولية كأحد وسائل تقييم وكفاءة الإدارة من أجلتحسين نوعية أن النظام محاسبة المسؤولية يقوم على أساس تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز المسؤولية بصورة تسهل تجميع البيانات المالية الفعلية المقدرة لكل مركز مسؤولية للتعرف على كفاءة إدارة كل مركز في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة له، ويرى أن تطبيق محاسبة المسؤولية يحقق المنافع التالية:

- 1- مساعدة الإدارة العليا على تقييم الأداء الفعلي لمركز المسؤولية، لان تقييم الأداء الفعلي في الماضي يساعد على تحسين الأداء في المستقبل.
 - 2- التعرف على مدي مسأهمه على مركز مسؤولية في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية من خلال مقارنة البيانات المالية الفعلية مع القدرة.
 - 3- تمكن تقارير الأداء المعدة وفقا لمحاسبة المسؤولية لكل مدير مركز من التعرف على كفاءة هذا المدير في استخدام موارد الوحدة الاقتصادية المختلفة.
- واضح أنه لنتمكن من قياس وحدة كفاءة وفعالية مركز المسؤولية فإن ذلك يعتمد على ثلاثة عناصر هي كمية المخرجات، نوعية المخرجات، التكلفة اللازمة لهذه المخرجات.

فلا يجوز الاهتمام بأحد هذه العناصر على حساب العناصر الأخرى، فمثلا إذا تبين أن مركز تكلفة ملتزم بالتكلفة المعيارية ولكن على حساب كمية المنتجات وجودتها فعندما يمكننا القول أن مركز المسؤولية غير ملائم. ويرى عطية أنه يجب تقييم أداء مسؤولية بناء على ربط نوعية المنتج بجودة بالإضافة إلى تقسم هذه المراكز من حيث التكلفة أو الربحية أو الاستثمار، حيث يتم وضع معايير محددة لجودة المنتج لكل مركز مسؤولية ثم يتم تقييم هذه المراكز بناء على هذه المعايير وأن تقييم الأداء حسب جودة المنتج وتؤدي إلى تخفيض التكلفة في المدى الطويل وزيادة قدرة المؤسسة على التنافس.

3-دراسة بعنوان الموازنة تقييم الأداء وتوزيع التكاليف كآليات لتوزيع الموارد في

الكليات والجامعات دراسة وصفية علمية: (AL.HLEIZ.1996)

بينت الدراسة بأن هناك طريقة واحدة لتواجه الكليات والجامعات الصعوبات المالية وهو أن تعمل نحو تطبيق نظام علمي ومنتظم مثل موازنة مراكز المسؤولية

ومن ضمن الأسئلة التي طرحت في الدراسة أي تلك الأدوات يمكن تطبيقها في الكليات والجامعات غير ربحية.

4- في هذا الجزء النظري من هذه الدراسة مدعما بالوثائق والتحليل الممارسات الموجودة في مثل هذه المنظمات غير الربحية وقد اوضحت الدراسة ان التغييرات البيئية للكليات والجامعات في السنوات الاخيرة وكيف كانت استجابة هذه الكليات والجامعات لهذه التغييرات وقد تناولت الدراسة بشكل اساسي تغيرات البيئية المالية للجامعات ما إذا كانت هذه التغييرات قد اعطت واقعية لها للتغيير وتطبق موازنة ونظام تقييم جديد. في مجال دراسته على وصف النظام المحاسبي لثمان جامعات ALHEZAN كما اعتمد كيفية تأثير هذه النظم بالموازنة خصوصا عند استخدام الموازنة وتقييم الأداء لتوزيع الموارد. وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- 1- النظام التقليدي للكليات والجامعات يلعب دورا ضئيلا في عملية توزيع الموارد ولهذا السبب فهونظام غير ملائم للبيئة الجديدة.
- 2- النقص في المعايير والحوافز الملائمة سببان رئيسيان في اقتراح تطبيق نظام موازنة مركز المسؤولية في معظم الكليات والجامعات.
- 3- ان توزيع التكاليف غير الخاضعة للرقابة تتناقض مع اسس الرقابة في محاسبة المسؤولية.

وقد طورت الدراسة بعض المبادئ حول درجة نفع توزيع هذه التكاليف وذلك يمكن اعتباره كبيانات تشكل قاعدة لأبعاد مستقبلية حول مبررات توزيع التكاليف غير خاضعة للرقابة.

5-دراسة حافظ حامد (2003):

تمثلت مشكلة الدراسة في الرقابة على التكاليف وتحديد مراكز المسؤولية وسلطاتها ومسئولياتها في كل مستوى إداري في المنشأة ومدى فعالية تقويم الأداء للمستوى الجزئي.

توصلت الدراسة إلى نتائج تمتد محاسبة المسؤولية من الأسباب الدينية في الرقابة وتقويم الأداء والتعرف على مشاكل تنفيذ الخطط في المراحل المختلفة في العملية الإدارية.

6-دراسة محمد مختار 2004:

تناولت الدراسة دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق بعض المنشآت لنظام محاسبة المسؤولية من مما يؤدي إلى انتشار قاعدة الفساد والغش والتزوير.

هدفت الدراسة وتطبيق محاسبة المسؤولية في المنشآت الرئيسية بشكل فعال كما أوصت الدراسة بان تكون معايير الأداء واقعية وقابلة للتحقيق ومقبولة من قبل مركز المسؤولية يتضح بان الدراسة تناولت دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء للمنشآت الخدمية بينما تختلف هذه الدراسة في تناولها لدور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء الإداري.

7-دراسة عبد الرحمن الزين النور 2003:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود دور للرقابة الإدارية وانعدام التقييم الدوري في الاجهزة الإدارية في الشركات مما ادي إلى ركود العمل بالإضافة إلى بعض التطبيقات الخاطئة لبعض المسؤولين تؤدي إلى افراز بعض الممارسات السالبة.

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم الإدارة وأهمية العلاقة بالعمل الإداري ومعرفة العوامل التي تؤثر على أداء الشركات الحكومية وفروعها الداخلية وإدارتها الرئيسية والعاملين بها وخلصت الدراسة إلى ان تقويم الأداء في الفكر الإداري قد تطور مفهومه تبعا للتطورات الإقتصادية والإدارية.

وتوصي الدراسة بان تعطي شركات الموارد البشرية فيما تتعلق باختيار الكوادر والقيام بالأعمال تقديم الخدمات.

8-دراسة محمد بشير 2005:

تناولت مشكلة الدراسة في ان كثير من المشروعات الصناعية التي تهدف إلى تحقيق الارباح تعاني من مشاكل تتعلق بتكاليف الانتاج وكيفية التحكم فيها مما يجعل هذه المشروعات الصناعية التي تهدف إلى تحقيق الارباح تعاني من مشاكل تتعلق بتكاليف الانتاج وكيفية التحكم فيها مما يجعل هذه المشروعات تتحمل الاعباء مما ينعكس على ادائها من أجلتحقيق التحليل والدراسة الموضوعية وقد تقدمت الدراسة بهدف توصيات منها يجب الاهتمام بتحديد معايير الأداء الفعلى بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على معالجتها واتخاذ الاجراءت الصحيحة اللازمة كذلك ضرورة تعميم التقارير الرقابية وفقا لنموذج مرن الشكل ومحتوي وفقا للهيكل التنظيمي للمشروع ويجب ان تعد بصوره دورية ملائمة للمستوى الإداري للمشروع وبالتالي تتم فعالية المقارنه والمتابعه الفعاله للتكاليف وأيضاً ضرورة فصل إيرادات وتكاليف كل مركز مسؤولية على حدة من أجل تقويم ما تم انجازه بشكل عادل وسليم تجنباً للتداخل بين أعمال هذه المراكز. تناولت هذه الدراسة تطبيق محاسبة المسؤولية واشرف على تخفيض تكاليف الانتاج في المشروعات الصناعية بينما تختلف عنها هذه الدراسة في تناولها لدور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء الإداري.

9-دراسة دميدة 2003:

بينت هذه الدراسة دور المحاسبة الإدارية في تقديم المعلومات المالية التي تساعد الإدارة في عملية التخطيط والرقابة وإعدادها بالتقارير والبيانات اللازمة لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار.

أوضح أهمية تقييم الأداء للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة لمساعدتها سواء كانت شركات خاصة او عامة وذلك من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة وترشيد اتفاق الموارد الإقتصادية هدفت الدراسة إلى تطوير مفهوم محاسبة المسؤولية وأهميتها في عملية الرقابة وتقييم الأداء والتعرف على مقومات وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية والتي يمكن حصرها في التنظيم الإداري، الموازنات التخطيطية، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط نظام الحوافز، وتقارير الأداء.

وعرض واقع التطبيق العملي لنظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة توصلت الدراسة إلى ان 34% من الشركات المساهمة العامة لا تطبق نظام محاسبة المسؤولية لعدم تمكينها من امتلاك مقومات ومستلزمات تطبيقية. نتج من ذلك أهم التوصيات أهمها توضيح وشرح مفهوم محاسبة المسؤولية، تطبيق محاسبة التكاليف وفقا للأسس العلمية بحيث يحقق عملية تصنيف وتبويب التكاليف، انشاء إدارات مستغلة، ضرورة تطبيق نظام الموازنات التخطيطية لكل مركز مسؤولية.

الفصل الثاني

المبحث الأول

مفهوم محاسبة المسؤولية

تمهيد:

تعتبر فكرة محاسبة المسؤولية فكرة قديمة جدا ظهرت مع ظهور المجتمعات الانسانية حيث يكلف الشخص بعمل معين تتم محاسبته عن أداءه لهذا العمل. نشأة محاسبة المسؤولية في الفكر المحاسبي فتعود إلى كتابات متفرقة عن محاسبة المسؤولية في الاربعينيات.

مفهوم محاسبة المسؤولية:

إن كبر المشروعات الاقتصادية أدى إلى ظهور مشكله العدد الضخم من القرارات والتفاعلات المطلوبة بين والإشراف عليها من قبل الإدارة العليا لذلك تلجأ الكثير من المنظمات في الوقت الحالى التغلب عي تلك المشكله إلى تفويض سلطه اتخاذ القرارات وبعض الصلاحيات إلى رؤساء الاقسام الإدارية لتمكينهم من أداء المهام الموكله بهم وتتطلب عملية التفويض هذه اتباع مبدأ لا مركزية الإدارة أي تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى اقسام وإدارات بحيث تتقف مع الهيكل التنظيمي السائد فيها وان يمنح مدير ومسئول كل مركز مسؤولية وإدارة اوقسم تفويض باستخدام قدر من الصلاحيات والسلطات تمكنه من إدارة النشاط بكفاءة وفعالية مناسبة.

قد تناول الكثير من الكتاب والمؤلفين محاسبة المسؤولية ووضعا لها الكثير من التعريفات:

➤ عرفها (Horhgren and Others,2005, 225): ذلك النظام الذي

يقيس ويقارن بين المخطط له (الموازنة التخطيطية) وبين المنفذ فعليا النتائج

الفعلية لكل مركز مسؤولية على حده.

➤ **عرفها (1991-P447 Ronald Hilt):** مجموعة من المفاهيم والادوات التي تستخدم بواسطة المحاسبة الإدارية لقياس كفاء الاشخاص وذلك لتحقيق الاهداف المطلوبة.

➤ **عرفها: (1992 _ p477 Colin Druvy)** هو ذلك النظام المحاسبي الذي يهدف إلى تسجيل التكاليف والإيرادات حسب مراكز المسؤولية المحدثة لها بحيث يمكن تحديد الانحرافات عن الموازنة وتحديد الاشخاص المسؤولين عن هذه الاختلافات.

➤ **عرفها (عثمان عتر - 2008):** نظام يهدف إلى جمع البيانات التي تعكس نشاط كل مسؤول خلال فتره معينه مقارنة بالمسؤوليات المحددة ونشرها في التقارير وذلك لتقييم أداء الشخص وقدرته على التحكم.

➤ **عرفها (ابراهيم ميده 2003 - ص 263):** اسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق رقابه فعاله على الداء عن طريق الربط مباشره بين التقارير المحاسبية من جهة وبين الاشخاص والمسؤولية من جهة اخري وفقا لهيكل التنظيم الإداري للمنشأة بجميع مستوياتها الإدارية.

➤ **وعرفها اخرون: (خشارمه والعمدي: 2004 ص 263):** ذلك النظام الذي يقيس ما هو مخطط له والأداء الفعلى لكل مركز مسؤولية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف محاسبة المسؤولية بأنها:

نظام محاسبي يصمم وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يسمح بتسجيل ومراقبه التكاليف والإيرادات حسب الوحدات الإدارية وربطها بالأشخاص المسؤولين عن هذه الوحدات بحيث يمكن مواجهتهم وسؤالهم عن أسباب الفروق حسب السلطات الممنوحة لهم.

أهمية محاسبة المسؤولية:

تتبع أهمية محاسبة المسؤولية في كونها جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية الذي يوظف لخدمه عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمه في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدامها وكذلك في تقييم أداء الاقسام والإدارات في الوحدة الاقتصادية، كما تعتبر من الادوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التعرف على مدي مسأهمه كل مركز مسؤولية في تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية ككل.

أهمية محاسبة المسؤولية في عمليات الرقابة على الأداء:

تبدأ الرقابة مع بداية التنفيذ الفعلى وتستمر معه وتتمثل مهمة الرقابة في متابعه التنفيذ ومقارنه الأداء الفعلى بالأداء المخطط لتحديد ما إذا كان الأداء الفعلى يتم وفقاً للمخطط والسياسات والمعايير الموضوعية ثم اكتشاف أي انحرافات وتحليلها والوقف على أسباب حدوثها والمسؤولين عنها ثم اعداد التقارير عنها ال المستويات الإدارية. (كحاله حنان. 1998 ص 17).

مبادئ محاسبة المسؤولية:

من المبادئ والأسس التي تركز عليها محاسبة المسؤولية (عشماوي، 1971، ص 70) (ومرعي، 1993، ص 429):

أولاً: وحدات الإشراف والمسؤولية (مراكز المسؤولية) من المبادئ التي يعتمد عليها نظام محاسبة المسؤولية تقسيم الشركة إلى وحدات اشرف ومسؤولية وذلك حتى يمكن تحديد المسؤولية عن الإنفاق والأيراد، ومحاسبة المشرف والمسول عن مراكز المسؤولية عن إحداث التكاليف وخلق الأيراد في حدود منطقة نفوذه وفي ضوء مفهوم التكاليف الخاضعة للتحكم والرقابة تحت مستوى من المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي بالوحدة الاقتصادية.

ثانياً: الفاء الضوء على الأداء الفعلي وتقييمه في كل مركز من مراكز المسؤولية، وذلك بعد تقسيم الشركة إلى وحدات اشراف ومسؤولية، وذلك حيث يتم الانماط اوالمعايير لذلك في المستقبل لكل عنصر من عناصر التكاليف والإيرادات لكل مركز من مراكز المسؤولية، ومقارنة الأداء التاريخي (الفعلي) بالأداء المحدد مقدما (المخطط).

ثالثاً: فصل عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها عن التي لا يمكن التحكم فيها، من المبادئ المهمة التي يمكن تركز عليها محاسبة المسؤولية ضرورة وفصل عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها اومراقبتها عن كل مستوى إداري عن عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها اومراقبتها.

رابعاً: اتباع مبدأ الرقابة بالاستثناء عند تصميم التقارير الخاصة بنظام محاسبة المسؤولية، فالرقابة هي عملية شاقة وتتناول جميع اوجه النشاط التي يتناولها التخطيط ويجب ان لا يفهم من ذلك بأن الرقابة يجب ان تتناول كل صغيرة وكبيرة وإنما يجب ان تركز الرقابة على معرفة الانحرافات فقط فالرقابة يجب ان لا ترتبط بتقديم سير العمل وإنما بمدي اختلاف سير العمل عن الخطة.

خامساً: تفصيل الخطط على اساس مراكز المسؤولية بحيث يتحدد الهدف المرغوب في تحقيقه في كل مركز منها وتحديد معايير الأداء الواجب على المركز العمل بها.

سادساً: تجمع عن الأداء الفعلي على اساس مراكز المسؤولية.

سابعاً: اعداد تقارير الأداء الفعلي على اساس هرمي بحيث تتدفق التقارير من اسفل إلى اعلى بالقدر المناسب من التفصيل على كل مستوى من مستويات الشركة.

فروض محاسبة المسؤولية:

توجد عدة فروض تعتمد عليها نظام محاسبة المسؤولية كالتالي: (ميدا، 2003، ص 323. 332 ص):

1. ان كل مدير يجب ان يتحمل مسؤولية الأنشطة التي تتم داخل دائرة التنظيم التي تدخل في نطاق حكمه.
2. ان كل مدير يجب ان يسعى جاهدا في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.
3. يجب ان يشترك رجال الإدارة كافة في وضع وتقدير الأهداف التي بناءا عليها سيتم محاسبتهم وتقييم ادائهم.
4. كما ان هذه الأهداف ممكنة التحقق في ظل أداء فعال وكفؤ.
5. ان تصل تقارير الأداء والتغذية العكسية للمعلومات لكل مدير في الوقت المناسب.

مقومات محاسبة المسؤولية:

التنظيم الإداري السليم:

يعتبر التنظيم الإداري الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية الاربع، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويعرف التنظيم الإداري بأنه: العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، أي ان التنظيم الإداري يمثل تنسيق جهود العاملين والإدارة لتحقيق اهداف الوحدة الإقتصادية. (جبريل 1999 ص 32).

بالنظر إلى التقسيم باعتباره العملية التي يتم بموجبها جعل الهيكل التنظيمي يتناسب مع أهدافه، وموارد بيئته، اما الهيكل التنظيمي فيمكن تعريفه على انه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، ويحدد هيكل المنظمة نشاطات تقسيم العمل فيها كما بينت كيف ترتبط وظائفها اونشاطاتها المختلفة

ببعضها، وبينت إلى حدا ما مستوى التخصص في نشاطات أعمالها، ويشير إلى التسلسل الهرمي إلى هيكل السلطة في المنظمة. (شاويش، 1993 ص 412).

وليمكن نظام محاسبة المسؤولية من تحقيق أهدافه بنجاح لابد من توافر خريطة تنظيمية او (خريطة مسؤولية توضح سلطات واختصاصات مراكز المسؤولية التي تتكون منها الوحدة الاقتصادية). (الرجبي، 2004، ص 327).

ويطلق على خريطة المسؤولية تلك الخريطة التنظيمية التي يتم بموجبها تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى وحدات إدارية صغيرة تسمى مراكز المسؤولية. (ميدة، 2003، ص 327) ويتضح دور الخريطة التنظيمية في محاسبة المسؤولية كما يلي: (عصفور، 1973، ص 105).

1. تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها والأنشطة التي تتكون منها الوحدات.
2. توضيح كيفية تقسيم العمل بين الموظفين والوحدة الاقتصادية.
3. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بين المراكز المختلفة.
4. توضيح العلاقات بين مختلف مراكز المسؤولية.
5. تحديد عدد المستويات الإدارية.
6. تعريف الموظف برئيسية المباشر وتعريف الرئيس بعدد المرؤوسين التابعين.

ومن الجدير بالذكر انه ليس هنالك شكل واحد للهيكل التنظيمي يمكن استخدامه في البنوك وهي كالتالي: (شاهين، 2008، ص 31)

- 1) **بنوك متفرعة:** وهي البنوك ذات الفروع التي تمتلك عدد من الفروع المنتشرة في مناطق جغرافية ويتم إدارتها من خلال مركز رئيس وإدارة عامة ويكون لها مجلس إدارة واحد وتستطيع الإدارة العامه لهذا الشكل من البنوك لتحقيق الاستغلال الامثل لمواردها والتحكم في حركة السيولة وانتقال الاموال بين الفروع بالإضافة

إلى خلق جوتنافس فيما بينها ومع الفروع المنتشرة لبنوك اخرى بغية تطوير خدمات البنك وجذب اكبر عدد من العملاء لتسويق منتجاته.

(2) **بنوك مفردة:** وهي البنوك التي ليست لها فروع وعادة ما تصنف تلك البنوك لمحدودية انشطتها وتركيزها في مجالات محددة تكون عالية السيولة كالاستثمارات في الاوراق المالية والاوراق التجارية إلى جانب الاصول والانشطة الاخرى عالية او متوسطة السيولة.

(3) **البنوك الالكترونية:** هي البنوك التي تعتمد على اساليب التقنية الحديثة في تقديم خدماتها للعملاء حيث تستطيع تقديم خدماتها المصرفية المتنوعة دون توقف، ودون عمالة بشرية وذلك على مدار الوقت وتؤسس على الحاسبات الالية وهي ذات انتشار ومنافسة واسعة.

(4) **البنوك المنزلية:** يعتمد نظام البنوك المنزلية على ما يعرف بعملية تحويل واعادة تحويل البيانات، وذلك بربط الحاسب الإلى بالبنك مع الحاسب الشخصي بالمنزل من خلال وسائل الاتصال.

(5) **الوحدات الطرفية عند نقاط البيع:** يعتمد هذا النوع على شبكة الاتصالات الحاسبات الالية وعمليات التحويل واعادة التحويل السابق والاشارة اليها حيث تتم عمليات الاتصال بين الحاسب الإلى وبين الوحدات الطرفية الموجودة في المتاجر والاسواق.

تصميم وبناء الهيكل التنظيمي:

يتطلب عملية تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع محاسبة المسؤولية اخذ الامور التالية بعين الاعتبار: (جبريل، 1999، ص 33-34).

- 1- تحديد انواع الانشطة في الوحدة الاقتصادية والتي يؤدي القيام بها وفق شكل صحيح إلى تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية المرجوة.
- 2- تقسيم وتجميع اوجه النشاط في وحدات إدارية تعتبر مراكز مسؤولية، يراعي في ذلك طبيعة عمال مراكز المسؤولية.
- 3- ربط الوحدات الإدارية ومراكز المسؤولية ببعضها البعض بواسطة خطوط السلطة التي تمثل قنوات اصدار وتوصيل الاوامر في الوحدة الاقتصادية.
- 4- تركيز السلطة وتفويضها وهوما يطلق عليه المركزية واللامركزية في الإدارة حيث ان محاسبة المسؤولية تتناسب اللامركزية في الإدارة بدرجة اكبر منها للمركزية.

وفي هذا العدد يمكن تعريف بعض المفاهيم التي تتعلق بالهيكل التنظيمي ومحاسبة المسؤولية المتمثلة في السلطة وتفويض والمسؤولية (الشنواني 1983. ص. 122. 130. 131) و(الرازي. 2007. ص. 33)

(1) **السلطة:** هي مجموع الصلاحيات والحقوق المخولة للتمكين من القيام بأعمال معينة وعلى ذلك فإن السلطة بهذا المعنى ليست لها صيغة شخصية وإنما يستمدّها حابها من المركز الذي يشغله.

(2) **تفويض السلطة:** عندما يتسع نطاق العمل الجماعي فإنه يصبح من الصعب لفرد اولمجموعة محدودة من تفويض السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها فالغرض من تفويض السلطة هوتمكين النظام من القيام بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

(3) **المسؤولية:** هي التزام المرؤوس بالقيام بعمل معين كلفة بة رئيسة في العمل،وعلى ذلك فإن حقيقة المسؤولية هي التزام وبينما يقال ان السلطة تفويض

من الرئيس إلى المرؤوس فإن المسؤولية لا يمكن تفويضها وإنما هي تختلف
بقبول المرؤوس القيام بالمهام المكلف بها.

4) **المساءلة:** أي مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال المسؤولية
وتفويض السلطة وان تتم المحاسبة داخل اطار المسؤوليات والصلاحيات
الممنوحة للمرؤوس.

المبحث الثاني

تحديد مراكز المسؤولية بالوحدات الإدارية المختلفة

تهدف عملية تحديد مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية إلى حصر التكاليف والإيرادات التي تخص قسما واحدا في مركز معين، يتبع مديرا واحدا يكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات التي تؤثر على عناصر التكاليف والإيرادات في مركزة (جبريل. 1999. ص،37). وتساعد عملية الحصر السابقة في تحقيق عدة أهداف: (ميده. 2003. ص 328).

- الرقابة على التكاليف أداء الخدمة على مستوى الاشراف والمسؤولية.
- توفير البيانات والمعلومات المحاسبية بصورة التي تطلبها الموازنة التخطيطية طبقا لمراكز المسؤولية ومراكز التكاليف.
- مساعدة الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات والتعرف على بعض خصائص مراكز المسؤولية.

استعراض بعض التعاريف لبعض الكتاب:

(أ) عرفها (ظاهر: 2002. ص 393): هي قسم أو دائرة في منشأة معينة مسؤول إدارة الأنشطة التي تتناط به، ويعتبر رئيس القسم أو مدير الدائرة مسؤولاً عن أداء مركز مسؤوليته مع إعطاء الحرية الكافية لاتخاذ القرارات الأزمة لإدارة المركز.

(ب) عرفها (كحالة. حنان. 199. ص. 417. 418): هي وحدة إدارية فرعية غالبا لا مركزية في التنظيم تقع تحت اشراف ومسؤولية شخص ادارى مسؤول.

ج) وعرفها (الرجبي 2004. ص. 327): هي وحدة إدارية أوفنية موجودة في المنشأة ولها هدف معين ويستخدم مصادر المنشأة ومواردها من أجل تحقيق أهدافها.

د) عرفها (Drury 1992 p4467): ذلك الجزء من المنظمة ويقع تحت إشراف مسؤولية شخص ويكون هذا الشخص مسؤولاً عن أداء هذا المركز.

هـ) عرفها آخر: ذلك الوحدة الفرعية في الهيكل التنظيمي تحت مسؤولية شخص معين ويكون مسؤولاً عن النتائج المالية والأنشطة، هذه هي الوحدة الفرعية أمام الإدارة العليا.

ومن خلال الآراء والتعاريف السابقة يلخص الباحثين أنها تدور حول مجموعة نقاط وتلخص كالآتي:

- 1- يدير مركز المسؤولية شخص معين يعتبر مسؤولاً عن بنود التكاليف والإيرادات التي تخضع لرقابته وتتأثر بقرارته.
- 2- ترتبط مراكز المسؤولية ارتباطاً مباشراً بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية وأقسامها وبهيكلها التنظيمي.
- 3- يهدف تقسيم الوحدة الاقتصادية وإلى مراكز مسؤولية إلى تدعيم الرقابة على تصرفات الأشخاص المسؤولين في المركز بالأعمال التي يؤديونها.
- 4- تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية يسهل عملية تقييم أداء الأقسام وأداء مدراء هذه الأقسام عملاً على حدة.

أنواع مراكز المسؤولية:

تقسيم مراكز المسؤولية بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

أولاً: مراكز التكلفة:

هو القطاع الذي له سلطة الرقابة على حدوث التكاليف ويسمي مركز التكلفة والخصائص لمركز التكلفة هي أنه ليس له سلطة الرقابة على تحقيق "توليد"، الإيرادات أو استخدام أموال الاستثمارات.

➤ جارسون، نورين، (2000، ص، 614): عرفها بأنها دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً أساساً عما يحدث بها من تكاليف فقط ويكون هدفه تخفيض التكلفة أدنى حد ممكن إما الإيرادات وراس المال المستثمر فلا يدخل في نطاق مسؤوليته.

➤ كحالة، حنان، (1997، ص 418):

- تعد مراكز التكاليف أصغر مراكز المسؤولية حجماً في الوحدة الاقتصادية، كما يعتبر مراكز التكلفة من أكثر أنواع مراكز المسؤولية شيوعاً وانتشاراً في الحياة نظراً لأن كثير من الدوائر النشاط في الوحدة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمراكز تكلفة أكثر من أنواع مراكز المسؤولية.

- ويختلف مركز الانفاق أو مركز التكلفة في محاسبة المسؤولية عن مركز التكلفة المتعارف في محاسبة التكاليف في البيانات التالية: (جبريل 1999، ص 39).

(أ) تعد البيانات داخل مركز التكلفة حسب مفهوم محاسبة التكاليف على أساس الوحدات المنتجة، أما في محاسبة المسؤولية فتعد البيانات على أساس الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية والمسؤولية في اتخاذ القرارات.

(ب) مركز التكلفة يكون مركزاً معنوياً كتكلفة إنشاء مشروع معين أو مصنع أو غيره، إما في محاسبة المسؤولية فلا بد أن يمثل وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.

ثانياً: مركز الأيراد:

هو ذلك الجزء من التنظيم الذي يكون مديره مسئولاً عن عناصر الإيرادات الخاضعة لرقابته فقط 'حيث انه لكي يستطيع مركز الأيراد أداء مهامه فلا بد من وجود بعض النفقات الضرورية اللازمة لتجميع تلك الإيرادات كإيجور الافراد الذين يعملون على إدارة هذا المركز وهذا يعني ان مراكز المسؤولية التي تعرف بأنها مراكز أيراد يقتصر نشاطها على تجميع الإيرادات مع نفقات التشغيل مركز المسؤولية يرى البعض ان تقتصر مراكز المسؤولية على مراكز التكلفة والربحية والإستثمار دون مراكز الأيراد.

هو ذلك الجزء من التنظيم الذي يكون فية المدير مسئولاً عن عناصر الإيرادات والتكاليف تحدث لا مركزة تخضع لرقابة بناء علية يقيم أداء المركز (1477-1992).

ثالثاً: مراكز الربحية:

هو ذلك الجزء من التنظيم الذي يكون فية المدير مسئولاً عن عناصر الإيرادات والتكاليف التي تحدث في مركزة تخضع لرقابته وبنياً علية يقيم أداء المركز (1477-1992) ويمكن اعتبار مراكز الربحية وحدة اقتصادية مستقلة لها تكاليفها وإيراداتها الخاصة بها يهدف المسئول عنها الى تعظيم ارباحها دون إلحاق الضرر اوالخسائر بأي مركز مسؤولية. (الحارس، 2004، ص 419). ولكي نتمكن منه أخذ بفكرة مراكز الربحية لدي أي وحدة اقتصادية لابد من توافر النقاط التالية:

1. أن تتكون الوحدة الاقتصادية من وحدتين أوأكثر يمكن قياس إيرادات وتكاليف كل منها بشكل منفصل.
2. أن تدخل تكاليف وإيرادات الوحدة في نطاق تحكم ومسؤولية مديرها.
3. تحديد ربحية كل وحدة.

4. أعداد التقارير عند مراكز الربحية لتمكين الإدارة العليا من الرقابة وتقييم الأداء. (ال آدم، الرزق 2000، ص 364).

رابعاً: مركز الاستثمار:

هو أي مركز مسؤولية داخل المنظمة يكون مديره مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات بالإضافة إلى نوعية حجم الاستثمارات أوراس المال المستثمر في هذه المراكز ومن الأمثلة من هذا النوع فر وع البنوك والمطاعم والفنادق (أبونصار 2003، ص 521).

وتجدر الإشارة إلى أن الصلاحيات والسلطات لمدير مركز الاستثمار صلاحية الاشراف والمتابعة عن النفقات والتكاليف والإيرادات المحققة إضافة إلى تتبع المال المستثمر في مركز المسؤولية. (صبري، 2002، ص 410). أن عدد مستويات ومراكز المسؤولية يختلف منه منظمة إلى أخرى حسب الهيكل التنظيمي واحتياجات المنظمة أي أنه لا توجد قاعدة معينة يمكن استخدامها في تحديد عدد وأنواع مراكز المسؤولية.

منظمة تعتبر حالة خاصة تحتاج إلى عدد وأنواع من مراكز المسؤولية لا يتناسب مع المنظمات الأخرى التي تختلف معها من حيث الحجم نوع الخدمة أو الصناعة، مواصفات العمليات، فلسفة الإدارة . حسين (1997، ص 88).

ربط ادوات محاسبة المسؤولية بالبناء التنظيمي (مركز المسؤولية):

بعد دراسة الهيكل التنظيمي من الضروري ربط ادوات نظام محاسبة المسؤولية والمستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي للمنظمة والموضح فية خطوط السلطة والمسؤولية باعتبار ان الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري لبناء نظام محاسبة المسؤولية وتقسّم المنظمة إلى مراكز مسؤولية باعتبارها هي الدعامة الرئيسية التي

يعتمد عليها ذلك النظام حيث يتم رقباه ومتابعه تنفيذ الخطط وتقسيم أداء كل مركز من هذه المراكز وعلية يجب ربط الادوات الاتية بمراكز المسؤولية: (عشماري1971 ص 134)

1. ربط تسجيل وتبويب الأداء التاريخي بمركز المسؤولية.
2. ربط تسجيل وتبويب الأداء المخطط بمراكز المسؤولية.
3. بناء المعايير واعداد الموازنات التخطيطية بالربط بمراكز المسؤولية.
4. اعداد وتصميم التقارير اللازمة للرقابة بمراكز المسؤولية.

خطوات تقييم أداء مركز المسؤولية:

كي تحقق محاسبة المسؤولية اهدافها وتقييم الأداء يجب اتباع الخطوات التاليه:
الرزبي (2009 ص 40-41).

1) تحديد اهداف الشركة ومراكزها وتختلف هذه الاهداف من منظمة إلى اخرى حسب طبيعة أعمالها وينبثق من الاهداف العامه للمنظمة اهداف خاصة لكل مركز واضحة للجهة المسؤلة عنها:

- الهدف الاقتصادي للمنظمة.
- الخدمات اوالمنتجات التي تقدمها المنظمه.
- الاسواق التي تستخدمها المنظمة.
- مقدار الربح المستهدف.

2) تعريف العاملين ومراكز المسؤولية بالمهام الموكله اليهم لتحقيقها وذلك من خلال التعليمات الخاصة بمراكز المسؤولية.

3) أيجاد معايير قياس الادوات وان يراعي فيها الدقه والموضوعية.

الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية:

لكل وحدة اقتصادية اهداف تسعى لتحقيقها وعليها اعداد الخطط لتحقيق هذه الاهداف وهذا يتطلب وضع موازنة تخطيطية لكل مركز مسؤولية على حدة لتصبح هدف يسعى المركز لتحقيقه فالموازنة هي المفتاح الاساسي لعمليات التخطيط والرقابه وصنع القرار (جبريل 1999 ص 332). ونلاحظ من خلال التعريف ان الموازنات ثلاث اركان رئيسية هي:

1. ان الموازنة خطه مستقبلية أي تتعلق بالفترات القادمة.
2. ان الموازنة ليست هدف بحد ذاتها بل هي اداة وترجمه للخطط والاهداف التي تسعى المنشأة للوصول اليها.
3. أن الموازنة أداء رقابية تستعمل للتحقق من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تنفيذها بالشكل المطلوب.

وللموازنات التخطيطية دور أساسي في نظام محاسبة المسؤولية كأداء قياس تساعد المستويات الإدارية المختلفة في الرقابة على مختلف العمليات والخطط والبرامج في كل وحدة من وحدات الأشراف والمسؤولية من خلال تقدير قيمة التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية. (عشماوي 1971، ص 261).

ربط الأداء المخطط بمراكز المسؤولية:

بعد وضع معايير الأداء المخطط سواء كانت بواسطة استخدام نظام التكاليف المعيارية أو نظام الموازنات التخطيطية يجب ربطها بمراكز المسؤولية المنوط بها ولتحقيق هذه المعايير، حيث أن محاسبة المسؤولية لا تستهدف رقابة عناصر التكاليف أو الإيرادات بشكل مجرد وإنما ترتبط هذه العناصر بالمديرين المسؤولين عنها، ولا يتم ذلك إلا إذا تم ربط المعايير المحددة مقدما بمراكز المسؤولية المعني (جبريل، 1999، ص 54).

وتعتبر مبدأ ربط تقديرات الموازنة والأداء المخطط بمراكز المسؤولية المختلفة انعكاساً طبيعياً لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية، حيث يمكن ربط الأداء المخطط سواء كانت التكاليف المعيارية أو الموازنة بمراكز المسؤولية التركيز على ((هدف ضبط التكاليف ذا أن هذا الضبط هو في الواقع الرقابة على تصرفات الأفراد في أحداث التكاليف كل في حدود السلطات المخولة والمسؤوليات المترتبة عليها)). (روس، 1983، ص 61).

كيفية قياس أداء مراكز المسؤولية:

بعد ان يقوم النظام المحاسبي بقياس الأداء الفعلي بما يتماشى مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها يتم ربط الأداء الفعلي بكل مركز مسؤولية الذي حدثت فيه عناصر التكلفة أو الأيراد وتأثرت بقرارات المديرين في هذه المراكز ضمن معايير خضوع التكاليف والإيرادات المراقبه وبعد ذلك قد توفر لكل مركز من مراكز المسؤولية ما يخضعه من الإيرادات والتكاليف المخططة وكذلك الفعلية وبذلك تسهل عملية المقارنه بينهما وتحديد الانحرافات. (جبريل 1999 ص 54) والشكل رقم 3 يوضح اتخاذ القرار لمركز المسؤولية.

أولاً: قياس أداء مركز التكلفة:

كما سبق وبيننا فان صلاحيات الرقابه واتخاذ القرارات الممنوحة لمدرء مراكز التكلفة تنحصر فقط في التكاليف والنفقات التي تتم في هذه المراكز وبناء على ذلك فان عملية الرقابه والتقييم لهذه المراكز تنحصر في التكاليف والنفقات الخاضعة لرقابه هذه المراكز وتتم عملية الرقابه وتقييم هذه المراكز من خلال مقارنه التكاليف الفعلية من قبل هذه المراكز مع التكاليف المعيارية التي تكون محددة مسبقاً من قبل الإدارة ويطلق على الفرق بينهما بالانحرافات التي قد تكون مفضله اوغير مفضله ويم تحليلها ومعرفة أسبابها والمسؤول عنها (ابوالنصار 2003 ص 276).

ثانيا: قياس أداء مراكز الأيراد:

يعتبر مسؤول مركز الإيرادات مساءلا عن قيمه الإيرادات التي تحققها ولتحقيق مدى كفاءة مدير المركز لا بد من اعداد تقارير توضح الأيراد المحقق وتفصيلاته لمقارنته مع معايير الإيرادات المحددة في الموازنة التخطيطية ثم تحديد الانحرافات السالبة اوالموجبه ودراستها (ظاهر 2002 ص 276)

ثالثا: قياس أداء مراكز الربحية:

تقع تحت سلطه مركز الربحية كافة البنود والتكاليف والإيرادات الخاضعة لرقابته ولهذا يتم في التقارير في هذه المراكز تحليل فرق صافي الدخل إلى فروق اكثر تحديدا وهذا يساعد الإدارة على تحديد نقطه البداية لعملية الفحص والدراسة لتلك الفروق الامر الذي يوفر للإدارة الفرصه لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى عناية اكبر فقد يكون الفرق ناتج من الاختلاف الفعلي للمخطط بالنسبة للإيرادات اوالمصروفات اولكليهما معا ما دام ان صافي الدخل الخاضع للرقابة ما هوإلا مصلحه لمقابله الإيرادات بالمصروفات (رامل 2000 ص 563).

رابعا: قياس أداء مراكز الاستثمار:

كما هو معروف فان اهداف أي مؤسسه ربحية تعظيم الربح واستخدام استثماراتها بكفاءة عالية ما امكن كما سبق ذكره فان مراكز الاستثمار هوالمركز الذي يكون مديره مسئولا عن عناصر التكاليف والإيرادات الخاضعة لرقابته وعن الاستثمارات والمشاريع التي نشأت وتأثرت بقراراته (جبريل هاتولتس 1999 ص 56).

مكونات نظام الجودة:

(أ) نقاط الفحص:

ترتبط نقاط بين نظام الجودة كعنصر اساسي من مكوناته وبين قدرة الشركة على تحقيق جودة عالية إذ ينبغي تحديد نقاط الفحص بما يضمن اهداف الجودة تماشيا

مع وضع الخطط وتحديد اهداف الشركة وإمكانية تحقيقها.

ب) تصميم المنتج وعملية الإنتاج:

بادئ ذي بدء تصميم نظام الجودة بتأسيس من الخطوة الاولى لتصميم المنتج في عملية الإنتاج، وهذا يستلزم معرفة ال عوامل والمتغيرات المؤثرة ووضعها بالشكل الذي يمس حاجة النظام، وفضلا عن العمليات السائدة للتصميم والتي تتضمن (التدريب والمشاركة والمكافآت والقيادة) فهذه جميعا عوامل تؤثر نظام إدارة الجودة الشاملة وتحسين نظام الجودة وعلية فإن عملية التصميم تكون غير ناجحة ما لم تعكس المتطلبات الاساسية التي من الضروري جدا توفرها في التصميم والتي تعد عنصر مهم في نظام الجودة.

ج) الفحص والرقابة:

تقاس فاعلية نظام الجودة في أي منظمة صناعية كانت ام خدمية من خلال معرفة الاساليب التي تستخدمها المنظمات في الفحص والرقابة إذا ان عملية الفحص تؤدي إلى التأكد من خلال الملاحظة والقياس للمتدخلات والعمل في التشغيل وكذلك المخرجات من انها مطابقة للمواصفات اوالمعايير القياسية ام لا، هو اذا توفير البيانات الضرورية لضمان الجودة وفقا ما حدد لها مسبقا، اذ ان فحص المتدخلات يقوم على اساس منطقي هو أن المخرجات لا يمكن ان تكون بأي حال من الاحوال افضل من متدخلاتها.

د) تعد خطة الجودة واحدة من المراحل التي تمر بها عملية الجودة، إذ لا بد من العمل على صياغة وتحديد مستوى الجودة المرغوب الوصول الية في المنظمة وتحويل هذه الصياغة والطموح إلى واقع عملي ملموس من خلال تحليل نظام الجودة وتحديد عناصره ومكوناته، وتعد خطة الجودة المحصلة الرئيسية لتكامل العناصر الاساسية لنظام الجودة كونها يتم فيها تحديد المكان والمعدات والمواد

الاولية، واختيار طرق واساليب الرقابة وأجهزة الفحص، وتوفير نظام المعلومات بين الاقسام وتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة لتحقيق الجودة، وهذا يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي اشباع حاجات المستهلكين.

هـ) التقارير والجوانب الإدارية الأخرى:

تعد التقارير والجوانب الإدارية جزءا مهما وأساسيا في تحقيق فعالية نظام الجودة وذلك كون ان البيئة التي تعمل بها أي منظمة سوا كانت صناعية اوخدمية تتسم بالدينامكية وبالتالي من الممكن ان يتغير أداء المنظمة بسبب هذا التغير لذا ينبغي وجود نظام توثيق كفؤ وفعال لأنشطتها.

جوانب الجودة:

ثلاثة جوانب للجودة تكون مترابطة فيما بينها وهي:

1- **جودة التصميم Quality of Design**: يجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج وتصميمه على وفق مواصفات معينة وعلى أساس تعيينها لزيائنها واهتماما بهم، أي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم.

2- **جودة المطابقة Quality of Conformance**: وهي تعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، وهي تمثل تحديا لانه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور للتكنولوجيا الانتاج بحيث أن هذا المنتج أو الخدمة بتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات.

3- **جودة الأداء Quality of Performance**: تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون أي كيفية استخدامه بالشكل المناسب بحيث يتلقى بشكل أمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة.

وبناءً على ذلك يتطلب من المدراء كافة القيام بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون ومن الجوانب مبيعها.

مستويات الجودة:

يعبر عن جودة منتج ما بمدى توافر مجموعة من الصفات والخصائص التي تتفق مع استعمال هذا المنتج وتعد هذه الصفات والخصائص اللغة المشتركة بين المنتج والمستهلك اوبين المنتجين أنفسهم وعلى الرقم من أن مفهوم الجودة يختلف من شخص لآخر إلا أن هناك اتفاق عام على المستويات التي تحدد القبول والرفض وهي: (الفضل ومحمد، 2006، ص329)

- رديء الجودة. - ضعيف الجودة - مقبول الجودة.

- جيد في الجودة - جيد جدا في الجودة - ممتاز في الجودة

ويمكن التعبير عن مستويات الجودة بطرق عدة منها الاتي: (زين الدين، 1997، ص 491. 501).

➤ الماركة أو الاسم التجاري:

وتهدف إلى جذب اهتمام الزبون بما يضمن تكرار هذه الماركة أو الاسم التجاري وكذلك حماية المنتج في مواجهة المنتجات المنافسة وتحقيق استقرار السعر وتسهيل وتبسيط عملية الترويج.

➤ الرتب:

وتستعمل هذه الطريقة في تحديد مستوى الجودة لمادة أو سلعة عن طريق مقارنة المواصفات الفعلية بالمعايير المحددة المتفق عليها. أي انها إذا توافرت في السلعة أو المادة مجموعة معينة من الصفات والخصائص فأنها تصنف داخل رتبة معينة.

➤ الخصائص الطبيعية أو الكيميائية:

اذ يعد مستوى جودة المادة أو السلعة محصلة مواصفات معينة منها الخصائص الطبيعية أو الكيميائية وينتشر استعمال هذه الطريقة في تحديد مستوى جودة الخامات الطبيعية والزيوت الخام.

➤ المعايير التجارية والصناعية:

وهي وصف كامل لمستوى الجودة الذي يتمتع به الصنف المطابق للمعايير، وتعمل هذه المعايير على التبسيط عملية التصميم وإجراءات الشراء ومراقبة المخزون وتخفيض التكاليف وسهولة استعمال السلع.

➤ خصائص الأداء:

وتقوم على أساس التعبير عن مستوى جودة المادة والسلعة بتحديد خصائص الأداء للصنف والسلعة، إذ ان المشتري لا يحدد تركيب السلعة او مكوناتها وانما يحدد بدقة الخصائص الأداء المطلوبة التي تقوم بها السلعة، كالسلع والعمولة.

➤ الرسوم الهندسية:

وتستعمل للسلع التي تكون لمقاساتها وأبعادها ودرجة عالية من الأهمية ويكثر استعمالها في المشاريع الانشاءات والتشييد والاجزاء الميكانيكية.

➤ العينات:

ويكتفي المشتري بتقديم عينه إلى المورد والطلب منه التوريد بمستوى الجودة الذى تمثله العينة المرسله الية، وتستعمل هذه الطريقة في حالة شراء اضافي خاصة ومتكرره.

الفصل الثالث

المبحث الأول

مفهوم الجودة وأهميتها وخصائصها وابعادها ومكوناتها وجوانبها الإدارية ومستوياتها

التطور التاريخي والفكري للجودة:

يسعى الانسان بطبيعته دائما إلى الافضل ويكون مستخدما لبزل الجهد المطلوب للحصول على المكانه المتميزة والرقي والتطور. ويسعى أيضا إلى تطوير وتحسين على ما يتعلق به مثل عائلته وعمله. وتزداد اهمية الرغبة في الطموح والتطور خاصة إذا ما اقترن بمكاسب مادية على المستويين الشخصي والمؤسسي.

لقد عانت المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية قللت من قدرتها وامكانياتها على مواجهه المنافسه والارتقاء إلى مستوى تطلعات القيادة والإدارة وتوقعات العملاء وتناهي وشدة قوة تنافسية الشركات العالمية هما استدعي إلى ظهور الإدارات الفعالة للتغير عن الحاجه إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على اسس متفوقة تحقق لها الترابط والتنافس الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها في مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطه بها, وتحقيق المنافع لأصحاب المصالح.

مرت التطورات التنظيمية الفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفه فظهرت عدة مدارس كان لها الاثر الكبير في الإدارة مفهوما وتطبيقات وبروز معالم النضوج الفلسفي والفكري على صعيد العملية الإدارية والتنظيمية وتطورت عبر المراحل التاريخية وبدأت بمرحلة الفحص والتفتيش ثم مراقبة الجودة فتأكدت الجودة ثم حلقات الجودة اخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة. وخلال هذا التطور ظهر رواد الجودة الامريكيين مثل ادوارد ديمنج الذي كان له الفضل في نشر مفاهيم وتطبيقات ضبط الجودة في اليابان وابتكاره لنظرية ذات اربعة عشر نقطة والأمراض السبعة التي قتلنا

تحسين الجودة، اضافة إلى جوزيف جوران الذي قام بتأسيس معهد متخصص للجودة باسمه وتطوير نموذج جوران الذي يشمل تخطيط الجودة ثم مرحلة مراقبة الجودة ثم مرحلة تحسين الجودة، وفيليب كروسبي الذي بتأسيس عملية الجودة وتقديم اربعة عشر مبداء. وفيجنوم الذي يعتبر اول من تبنى اسلوب الضبط الشامل للجودة. وظهر كذلك رواد الجودة اليابانيون مثال كاورو، أيشيكاوا الذي يعده اليابانيون الاب الروحي لحلقات الجودة وتاجوشي الذي اشتهر بمفهوم داله الخسارة لخصائص التصميم.

تعريف الجودة: (إدارة تكاليف الجودة _ الدكتور حيدر على المسعودي الطبعه العربية 2010 _ الاردن _ عمان _ وسط البلد _ شارع الملك حسين)

ازداد اهتمام منشآت الأعمال بجودة المنتجات والخدمات التي تنتجها بمالها من اثر متزايد في تحقيق وادامه الميزة التنافسية سواء في الاسواق المحلية اوالعالمية بما تحققه من منافع في تحسين سمعة المنشأة وزيادة قصتها السوقية ومن ثم زيادة الارباح. وتمهيدا بختبار فرضية البحث يتناول هذا المبحث التعريف بمفهوم وابعاد الجودة اهميتها ومستوياتها واساليب ادارتها مع التعرض بشكل مختصر لانظمة الجودة في العراق , ليكون ذلك خلفية يستند اليها في تناول دقيق مباحث هذا الفصل والفصول الاخرى.

اولا: مفهوم الجودة:

تبأينت فتعددت الاراء والتعاريفات التي اوردها المختصون بالجودة سواء كانوا جمعيات ام معاهد ام كتاب، فقد عرفها Deming بأنها انظمه غير المعيب والتي تؤثر مباشرة في الحاجات المستقبلية والحالية للزبائن اما Jarart فقد عرفها بأنها المطابقه للإستعمال. وعرفها Crosby بأنها الإلتزام بالمتطلبات المحدده.

ويرى Feigenbaum 1996 ان الجودة هي احتياجات الزبون وليست احتياجات المصممين ولا احتياجات رجال التسويق ولا احتياجات الإدارة العامه وهي تستند إلى الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج أو الخدمة وتقاس مقدار مقابلة المنتج لمتطلبات الزبون وانها هدف متحرك في سوق المنافسه إذا حدد جودة المنتج اوالخدمه لوصفها المزيج الكلي لخصائص المنتج اوالخدمه "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو "الخدمه" السوقية، والهندسية، والصناعية، والصيانة، اثناء استعمال المنتج أو الخدمة، التي تلبي توقعات الزبون. وعرفت الجمعية الامريكية للرقابه على الجودة The American Society For Quality Control (Asqc) بانها تعبير شخصي Subjective Term فمن ناحية الاستعمال الفني الكل عرفها بتعريفه الخاص لذا فان الجودة لها معنيين: Summers1997:4

1- خصائص المنتج اوالخدمه التي تواكب القدرة على اشباع الحاجات الظاهرة أو الضمنية.

2- المنتج أو الخدمة الخالي من العيوب

ويرى Hradesky انها توقعات الزبائن ومتطلباتهم التي تحدد من قبل الزبون اى ان الاتجاه العام فى تعريف الجودة هو انها "المطابقة للمتطلبات" ولكنه يعود وبشكل على ذلك ان هذه المتطلبات ذاتية لذلك فالزبائن وحدهم من يستطيع تحديد هذه المتطلبات بتوقعهم للمنتج أو الخدمة التي يذودون بها.

فيما يرى جواد هناك وجهتين نظر تجاه الجودة:

الاولى: تشير الى الجودة الداخلية وتعنى ان المخرج النهائى "المنتج" يحمل الموصفات المقاييس والمؤشرات جميعها التي تضمنها المنشأة بما فى ذلك شكل وحجم ومتانة وقوة المنتج.

الثانيه: تتادى بالجودة الخارجية وهى تعنى ان يكون المنتج متوافقا وملبيا للطموحات والقيم التى يريدونها الزبون أى ان مستوى الجودة يتم تقريره فى صور وجهات نظر خارجية.

وعلية يمكن تحديد خمس مداخل تنتج فيها التعريفات الخاصة بالجودة هى:

(1) مدخل اساسى المستعمل User-based approach: ويتبن هذا المدخل تعريف الجمعية الامريكية للرقابة على الجودة "ASQC" الذى يعرف الجودة بانها محل الخصائص المنتج التى لها القدرة على اشباع الحاجات الظاهرة والضمنه للزبون.

وان الجودة تمكن من عيوب المشاهدة ويتفق هذا المدخل من نظرت رجال التسويق والزبائن بالنسبة لهم فان الجودة العالية تعنى أداء افضل وتحسينات اضافية Render 1997.

(2) مدخل اساس التصنيع Manufacturing –based approach: يتماشى هذا المدخل مع نظر crosby على ان الجودة هى الالتزام بالمتطلبات المحددة وهذه هى وجهة نظر رجال الأنتاج ويرون أن الجودة تعنى المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يجري إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة. زين الدين _ 1997 _ ص 475

(3) مدخل أساس المنتج: على وفق هذا المدخل ينظر إلى الجودة بوصفها المتغير الدقيق والقابل للقياس، إذ تترجم الخصائص المحددة عن طريق بحوث السوق إلى مظاهر خاصة بالمنتج. Render _ Hazier _ 1997 _ p 90

(4) مدخل التفوق The Trans content approach: وينظر هذا المدخل إلى الجودة بوصفها مرادف للتفوق الفطرى باستعمال هذا المدخل، يمكن ان ينظر

إلى الجودة بوصفها افضل ما يمكن تقديمه أو الشكل المتكامل Absolute في خصائص المنتج أو الخدمة. Salk – et – al 1998 -634

5) مدخل القيمة value –based approach: بموجب هذا المدخل فان الجودة ينبغي ان تدرك عن طريق علاقتها بالسعر فقد يرغب الزبائن في قبول مواصفات الجودة المتدنية نوعا ما مقابل انخفاض السعر. Salk – et – al 1998

من التعريفات السابقة يرى الباحثين ان الجودة هي:

- 1- مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر ومن زمان لآخر.
- 2- تمثل الجودة هدفا متحركا بتغير مفهومها بمرور الزمن.
- 3- تعددت الواجه التي ينظر منها إلى الجودة فبالنسبة لكل من:
 - المستخدم (الديوان): هي تلبية الحاجات والرغبات والتوقعات.
 - المصنع: هي المطابقة للمواصفات المحددة من قبل المصمم.
 - المنتج: مدى تلبية الخصائص والمواصفات التي يحددها السوق.
 - التفوق: تقديم منتج متكامل.
 - القيمة: تقديم منتج بمواصفات تلبي احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

وبناء على ذلك يعرف الباحثين الجودة:

بأنها قدره على إتقان عمل الاشياء، فهي تختص بالحصول على منتج اوخدمة تحتوي مجموعة صفات تلبي حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين من هذه الظاهرة الضمنية عن طريق منتجات وعمليات خالية من العيوب أو اقل ما يمكن منها.

ومن خصائص الجودة Quality characteristics والموضح تداخلها في اربعة

حلقات اساسية موضحة في الشكل (2) أنها تتضمن العناصر التالية:

1- الملائمة Appropriateness

2- الاستمرارية Continuity

3- الفعالية Effectiveness

4- الكفاءة Efficiency

5- التوفير Arailability

6- السلامة Safety

7- في الوقت المناسب Timeliness

8- الاستقرار Stability

9- التحسين Improrement

ثانياً: خصائص وابعاد الجودة:

بعد استعراض تعريفات الجودة يلاحظ أنها مزيج من الخصائص الظاهرة والضمنية التي تلبي حاجات ورغبات المستفيدين ولذلك فإن تحديد هذه الخصائص هي مهمة الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الجودة المطلوبة في منتجاتها أوخدماتها. لذلك تحتاج المنشأة والمعرفة التامة لما يمثل جودة عالية بالنسبة للزبائن في الاسواق المستهدفة لان الجودة المتدنية أصبحت غير مقبولة في أسواق المنافسة

اليوم. Norris – et -1997 –p 51

ويعتمد مستوى جودة المنتج على كم من هذه الخصائص (الصفات) ويحتويها فكلما تضمنت المنتج صفات أكثر كان أكثر جودة من ذلك الذي يحتوي على خصائص (صفات) أقل. إذ يرى أن هذه الخصائص ليست منفصلة عن بعضها تماماً إذ أنه قد يتوفر في المنتج أكثر من صفة (خاصية) في نفس الوقت فقد يتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية السمعه في نفس الوقت.

ركز Graven على ضرورة فهم عناصر الجودة المراد تحديدها من قبل المستهلك فإذا ظهر بأن المنتج أوالخدمة أفضل من منافسيها بالسوق بأحد القياسات

أو أكثر أو بمفردة أو أكثر من المواصفات فيعد هذا المنتج أو الخدمة ذو الجودة الأعلى. (العلی - 2000 - ص 51).

وعرض الباحثين والمختصون مجموعة من الخصائص (الابعاد) للجودة، واختلفوا إما في عددها أو في أنواعها أو في تصنيفها ويتفق الباحث مع رأى Meredith & Sheaf الذى قدمها مجموعة من اثني عشرة بعدا تعبر عن خصائص الجودة التي يحسها الزبون في المنتج أو الخدمة وهذه الابعاد هي:

(أ) المطابقة للمواصفات Conformance to Specification: والتي تعبر عن درجة التي يلقى بها المنتج الفعلى خصائص التصميم المحددة.

(ب) الأداء Performance: ويعبر عن خصائص التشغيل الاولي الخصائص الاساسية للمنتج أو الخدمة، فضلا عن خصائصه القابلة للقياس.

(ج) سرعة الاستجابة Quick Response: وتقترن بالوقت المستغرق لتلبية حاجات الزبون.

(د) الخبرة في مجال سرعة التغيير Quick Change expertise: إمكانية تغيير الخط الانتاجي لينتج منتج اخر، كإمكانية تغير خط تجميع الدرجات لينتج منتج آخر يتأخر قليل أو من دون تأخير.

(هـ) المظاهرة Features: الخصائص التي تضاف إلى المنتج أو الخدمة المقدمة بناء على طلب الزبون خصائص المنتج الثانوية.

(و) المعولية (الاعتمادية) Reliability: هي احتمالية عمل أو أداء المنتج دون فشل خلال عمره.

(ز) المتانة القدرة على التحمل Durability: تشير إلى قوة تحمل المنتج أو متانته في أثناء العمر الاقتصادي للاستعمال أو هي مقياس لحياة المنتج.

ح) القدرة الخدمية Serviceability: سرعة وسهولة القيام بالصيانة والاصلاح، وتقاس عادة بالزمن الذي تستغرقه استجابة الخدمة وكذلك متوسط الزمن الذي تستغرقه الخدمة.

ط) الاجمالية Aesthetics: وهي العوامل التي ينشدها المنظور البشري، وتمثل الافضلية الثانية لدى الفرد عن المنتج، والطلاق التي يستجيب بها الفرد لذلك المنتج كالمظهر الخارجي، الأحساس، المذاق، الرائحة وغيرها.

ي) الجودة المدركة Received Quality: الجودة ليست حقيقة مطلقة ولكن يمكن أن تكون بناء على طلب الزبون تعتمد على معايير قياس غير مباشرة.

ك) الانسانية Humanity: وتشير إلى كيفية التعامل مع الزبون، أي أنه لا يجد التعامل مع الزبون تعتمد مع الزبون كرقم أوحالة وإنما إنسان.

ل) القيمة Value: وترتبط قيمة المنتج أو الخدمة مع كم من الابعاد الأحدى عشر السابقة للجودة يشعر الزبون أنه قد حصل عليها مقابل ما دفعة.

ثالثا: أهمية الجودة للمنشأة The importance Quality:

أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، إذ كانت الإدارة في الماضي تعتقد بان نجاح المنشأة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص ثم السعى لتصريفها في الاسواق وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهرة.

■ يرى Krajewski & Ritzman - 1999 - ص 216 أن نجاح المنشأة يعتمد على دقة ملاحظتها لتوقعات الزبون وقدرتها على ملئ الفجوة بين هذه التوقعات وقدرتها التشغيلية إذ يفكر الزبائن بالجودة في الوقت الحاضر أكثر مما كانوا في الماضي.

وقد درس معهد التخطيط الإستراتيجي في كامبردج العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية بشكل متعمق إذا أعتمد بيانات 3000 منشأة وتبين أن هناك عاملا واحدا يعلوالعوامل الاخرى جميعها وهو(الجودة Quality) يوجه الحصة السوقية وعندما تتحقق الجودة الفائضة والحصة السوقية الواسعة فأن الربحية ستكون مضمونة فعليا.

▪ تعد جودة السلع والخدمات ذات أهمية إستراتيجية للمنشأة والبلد الذي تمثله فجودة المنتجات وأسعارها وعرضها بشكل متاح للجميع كلها عوامل تحدد الطلب.

▪ ويرى Render & Heizer - 1997 - ص 91.. 93 أن أهمية الجودة تظهر في أربعة أوجه هي:

1- التكاليف والحصة السوقية Cost and market share: فالجودة المضمونة يمكن أن تقود إلى زيادة الحصة السوقية وتوفير التكاليف وكلاهما يؤثران في الربحية وبذات الطريقة فأن تحسين الموثوقية Reliability ومطابقة المواصفات يعني الحد الأدنى من العيوب وتقليل التكاليف الخدمية.

وببين الشكل (1) أن تحسينى الجودة يمكن أن يقود إلى زيادة الحصة السوقية بالنتيجة تحسين المنشأة وزيادة حجم المبيعات وحرية في التسعير مما يؤثر على الربحية وبذات الطريقة يؤثر تحسين الجودة في تكاليف الناتج عن زيادة الإنتاجية وتقليل التلف وتكاليف إعادة التصنيع وتكاليف ضمان المنتجات بعد بيعها.

2- سمعة المنشأة Company Reputation: إذ يمكن تتوقع المنشأة وسمعتها من ناحية الجودة (جيدة أم سيئة) وتقوم بمتابعتها على وفق ذلك، فالجودة تنتضح عن طريق الملاحظات عن منتجات الشركة الجديدة، وممارسات العاملين والعلاقات مع المجهزين.

3- المسؤولية القانونية للمنتج **Product Liability**: تحمل المحاكم المنشآت التي تقوم بتصميم وإنتاج وتوزيع منتجات غير جيدة والمسؤولية القانونية للأضرار الناتجة عن هذه المنتجات عند استعمالها.

4- النتائج الدولية **International Implications**: في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم فإن الجودة أصبحت شأنًا عالميًا فكل من منشأة والبلد التي تقوم بالمنافسة بشكل فعال في الاقتصاد العالمي ينبغي أن تستوفي منتجاتها الجودة والسعر المتوقعين، فالمنتجات الرديئة تؤدي كل من المنشأة والمجتمع ويمكن أن يكون لها تأثيران خطيرة على ميزان المدفوعات.

المبحث الثاني

مفهوم الجودة الشاملة

تمهيد:

تتمثل إدارة الجودة الشاملة التطور لاحداث وسلسة التطورات التي مدت بها الجودة (كمفهوم ونشاط) عبر التاريخ. ونظرا لإطلاق المفهوم وبدأية الثمانيات الميلادية فقد حاول عدد كبير من الشركات أن ينفذ الاستفادة منه والاحتفاظ منه والاحتفاظ بتنافسياتهم وعالم الأعمال المتسم بالتغيرات الهائلة كما يعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثورة إدارية متطورة لمواجهة تحديات المنافسة الاقليمية والعالمية التي تعمل في ظلها منظومة الأعمال اليوم للارتقاء بمستوى الأداء التحسيني لمستمر من خلال المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة حققت المنظمات العامة والخاصة على اختلاف انواعها وانشطتها وأحجامها نجاحات كبيرة خاصة في بعض الدول الاوروبية اليابان والولايات المتحدة الامريكية وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اسلوبا مهما في مجال المنظمات الحديثة هدفه الاساسي ارضاء رغبات المستهلك الحالية وتوقع رغباته المستقبلية كما يعتبر طريقة حديثة لتطوير وتحسين جودة السلع والخدمات ومشاركة كل العاملين في المنظمة. وسوف نتناول في هذا المبحث إدارة الجودة الشاملة اساسها التاريخي والمفهوم والمبادي الاساسية والمكونات فوائد تطبيقها النماذج وامكانية تطبيقها ومراحل تطورها. (أروى عبد الحميد، 2008م، ص12)

الاطار التاريخي لتطور إدارة الجودة الشاملة TQM Historical context:

في بداية القرن العشرين برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد في انتاجية نتيجة لأفكار رائد مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور وارتبطت الجودة في هذه الفترة بالصناعة حيث انشاء وحدة تصميم لعملية التفتيش والفحص للفصل بين

المنتجات الجيدة والرديئة، كما ظل احساس العامل بالجودة غائبا لانعدام العلاقة بينه وبين المدخلات وانحصر دور مسئولى الانتاج في تسليم الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة كا اولوية تنسيق جودة المنتج لخوفهم من فقدان وظائفهم إذا لم يتمكنوا من تحقيق متطلبات الانتاج ولقلة اثر جودة الانتاج وتمحوره في اليوم فقط.

بعد أنتهاء الحرب العالمية الثانية ازداد اهتمام المنظمات الامريكية بمفهوم الجودة واتصف الانتاج الياباني بالردائه اثر خروجها من الحرب. عندما استوعبت اليابان اليابان عددا من علماء الجودة الامريكان وعلى رأسهم ادوارد ديمينج الذي اختنع اليابانيون بتبني افكاره حول الجودة وتصلوا بذلك الى تحقيق نتائج مذهلة ادت الى تحسين الجودة والانتاجية وتقوية القدرة التنافسية للمنتجات اليابانية في السوق العالمية ومن ثم انتشر الاهتمام بافكار رواد الجودة أمثال ديمينج كروسبي جوران وغيره وقامت المنظمات بمراقبة الجودة واتقانها وتحسينها وظهرت في السوق منتجات ذات جودة عالية على المستويين الصناعي والخدمي. وهكذا امرت إدارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل تطور اساسية.

بدأت المرحلة الاولى بعد الحرب العالمية الثانية عندما أدخل ويمينج مفهوم الجودة في اليابان في فترة الخمسينات وظهرت المرحلة الثانية عندما بدأت منظمات الأعمال الامريكية في ثمانينات القرن الماضي بتطبيق أفكار فينجام رائد مفهوم الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) ويعيش العالم الان في المرحلة الثالثة مرحلة إدارة الجودة الشاملة وهي المرحلة الاستراتيجية للجودة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة عند جابلونكي TQM concept jablonski:

ويعرفها بأنها فلسفة إدارية تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل.

كما يعرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة العاملين في المنظمة بهدف تحسين الجودة والانتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل الاعتماد على المرتكزات الاساسية والتي تساعد في نجاح أي منظمة صناعية أوخدمية وهي:

- الإدارة بالمشاركة.
- التحسين المستمر للعمليات.
- استخدام فرق العمل.

مفهوم الإدارة الجودة الشاملة:

تعرف الجودة بأنها اسلوب جديد للتفكير والنظر الى المنظمة وكيفية التعامل فيها للوصول الى جودة المنتج.

كما يمكن تعريفها بأنها عملية الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لاهداف المنظمة.

تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO definition:

تعرف منظمة الأيزو إدارة الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة ويهدف للنجاح طويل الامد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع.

ونسعى إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق التميز في الأداء الكلي الأيفاء باحتياجات العملاء والعاملين باعتماد مدخل شامل للتحسين المستمر يشمل كافة مراحل الأداء وبشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والاقسام وفرق العمل

والافراد وتغطي كل مراحل العملية الانتاجية بدءا بالمورد مرورا بالعمليات التشغيلية وحتى التعامل مع الزبون.

ومن هذه التعاريف نخلص الى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجية إدارية وفلسفية تنظيمية تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تهدف الى تحسين الجودة والانتاجية بشكل مستمر من خلال توقعات العملاء على مختلف مستوياتهم خلال مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة يلخص مفهومها في الآتي:

- اتساع مفهوم للجودة لابعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المنظمة.
- المشاركة الجماعية لكل افراد المنظمة في عمليات تحسين الجودة.
- التركيز على ارضاء العملاء حاضرا ومستقبلا.
- تقدير العاملين من خلال النظر الاليهم داخل المنظمة نظرة طويلة الأجل.
- الاهتمام بالعمليات من خلال توجيه العميل.
- الاعتماد على التحسين المستمر من خلال المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات.
- مشاركة كافة الاطراف في جهود الجودة الشاملة.

الشبكة العنكبوتية والجودة الشاملة فلسفة وتخطيط الجزء الاول إدارة الموارد البشرية الاتحاد الدولي للاتصالات. د. عمر أحمد عثمان المقلي ود. عبد الله عبد الرحيم إدريس إدارة الجودة الشاملة - الخرطوم - 2006 م، الطبعة الاولى.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة Elements of total Quality management

لقد تضمنت مبادئ إدارة الجودة الشاملة على:

أ) التخطيط الإستراتيجي strategic planning: أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط استراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكله اساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الاهداف والخطة الاستراتيجية يجب ان توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التحديد والابتكار وعدم والقبول بالوضع الراهن.

ب) اسناد الإدارة العليا Top Management support: إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة إذ تضع كل منظمة مجموعة اسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الامر لتحقيق هذه الاسبقيات فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ج) التركيز على الزبون Focus On Customer: يتم من خلال الاستماع الى الزبون بما يؤدي الى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته باقلة كلفه وهويعني تحسين خطة الانتاج وعملياته من أجلتدنية الاسعار ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الانتاج والتصنيع وتأسيسا على ذلك وتعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الاساسي المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون

من السلع والخدمات المقدمة له على المدى البعيد وعلية فأن حصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة الى الزبائن سيشكل عنصرا مهما لها لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في انجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات المستهلك.يمثل إذا التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.

(د) التحسين المستمر Continuous Improvement: إن اساس فلسفة التحسين المستمر ينص على جعل كل ظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الوجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين اساسيين هما:

- هدف عام: بزل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدوسهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة او الخدمة.
- هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملا. كما ينبغي أن يجري البحث عن طرق الأداء الافضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

1. تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات خدمات جيدة وجربة.

2. تقليل الاخطاء والوحدات التالفة.

3. تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

4. تحسين الانتاجية والفعالية في استخدام الموارد جميعها.

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة وكذلك

يتطلب من الإدارة ان تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار وهذا يؤدي الى تفوق العاملين في ادائهم لوظائفهم.فالتعليم والتدريب يرفع مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا تظهر لنا اخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب.

هـ) اندماج العاملين ومشاركتهم Employee Involvement Empowerment:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع على اساس ان المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:

- الاول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.
- الثاني: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة.ومن هنا يجب أن نوضح بأن هذه العقول التي تكون قريبة من المشاكل العمل وليس العاملين جميعهم في المنظمة أما تفويض الصلاحية فأنها لا تعني فقط مشاركة الافراد وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا وذلك عن طريق هيكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل اقسامهم الخاصة.

و) التركيز على العملية Focuses Process: إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة

تنافسية في الاسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الاسواق لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الانتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الاجهزة والمعدات وقوة حول عملية تقليل فرص الضياع ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن

المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الانتاجية والارتقاء في مستوى الجودة وهو الشئ الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء. فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الاشارة اليها يمكن الاستفادة منها وتوضيحها في:

- وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.
- وضع اهداف المنظمة.
- التشغيل الفعلي.
- مجال إدارة الموارد البشرية.

ز) الوقاية من الأخطاء Defects Preremention: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق وتنفيذ مبداء الوقاية بدلا من مراقبة العاملين لا أعمالهم وعمليات تقديم المنتج مما يقود الاستغلال الأمثل لموارد المنظمه.

ح) الاستثمار في الموارد البشرية Investment in Human Resoures: يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية احد أهم عناصر تحسين الجودة وضمان استمرارها فتنمية قرارات الفرد العامل وإكسابه الخبره من خلال برامج التدريب وبناء فرق العمل يضمن تحقيق أداء متميز للمنظمة.

ط) التزام الإدارة العليا Higher Administration Commitment: يعتبر التزام الإدارة العليا خطه تنفيذ إدارة الجودة الشامله شرطا ضروريا لضمان التحسين المستمر للأداء وتحقيق رضا العملاء وكسب ثقة العاملين. (أروى عبد الحميد، 2008م، ص124)

ثالثاً: فوائد تطبيق تنظيم إدارة الجودة: ISO Advantages Of ISO 9000

يمكن تحديد فوائد نظم إدارة الجودة ISO 9000 على أساس الجهات التي

تستفيد منه وكما يلي:

(أ) مستهلكي المنظمة:

- زيادة الثقة بمنتجاتها المنظمة يؤدي حتماً إلى زيادة رضا المستهلكين.
- إعطاء إشارة واضحة للزبائن بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

(ب) العاملين في المنظمة:

- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والإرتجالية.
- تمكن المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء.
- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، ما ينعكس إيجابياً على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل.

(ج) المنظمة:

- دخول أسواق عالمية جديدة
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير
- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين إنتاجية العاملين.
- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الشائعات والتالف والمعاد تصنيعه ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة.

- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.
- تحقيق زيادة في الأرباح المنظمه بسبب زيادة المبيعات. وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار.
- اعتبار BSEN is 9000 Sound Plat For Growth برنامجا راسخا للنمو.
- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها.
- تقليل التوقعات.
- تقليل تكاليف صيانة المنتج

رابعاً: الأضرار الناجمة عن طريق إدارة الجودة Disadvantages of ISO 9000:

- صعوبة تحديد النوع المناسب من سلسله هل هو ISO 9001 ام ISO 9002 ام ISO 9003.
- المقاييس والمصطلحات المستخدمه غير المألوفة في الصناعات آخري في كل الصناعات.
- سعه الإجراءات المكتوبة وتدريب العاملين تحتاج مصاريف ووقت مستنفذ.
- الوقت والكلفة للقيادة والمحافظة علي ISO 9000 على النتائج المهمة في استمرار التحسين وضبط الجودة احصائياً . Quality Control Statistical.
- صعوبة تحديد من سيشمله تطبيق ISO "المناطق ككل احد اقسامها اووحداتها اومجالاتها اوأبنيتها أوحتي على عملية محددة تنفيذ في مجال معين.
- اما المعوقات التي تقف حائلاً بوجه تطبيق نظم الجودة وهي الآتي:
- عدم تحمل الإدارة العليا لمسئولياتها.

- عدم التعريف الدقيق في أهداف الجودة.
- شحة الأنظمة القانونية الملزمة لتطبيق نظام الجودة.
- قلة إجراءات التفتيش والضبط.
- قلة تدريب الكادر.
- قلقله الفعاليات التصحيحية.
- الكية على حسب الجودة.
- قلة الحوافز والمكافآت.
- عدم التميز بين الإنتاجيين والمستهلكين.
- عدم توفر عنصر المنافسة.

(أروى عبد الحميد - 2008 - ص 35)

خامسا: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لقد اصبحت الجودة من العناصر الهامة الضرورية في ضوء المنافسة العالمية والحادة وأصبح من الضروري التركيز على جميع جوانب الصمود في هذه المنافسة سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقلص التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج وفي بيئة العمل أو زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الأمور الهامة التي أصبح تحقيقها والوصول إليها أمرا سهلا ويتبنى إدارة الجودة الشاملة.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في التميز في الجودة المنظمة ككل وليس فقط جودة المنتج. ويمكن توضيح أهمية إدارته الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية:

- أ) أنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- ب) كونها تمكن المنظمة من دراسه إحتياجات العملاء والوفاء به.

ج) تحسن كثيراً من جودة المنتج أوالخدمه النهائية.(توفيق محمد، د.ت، ص209)

د) تؤدي إلى تخفيض حجم الموارد المبرزه.

هـ) في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشامله في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمه في السوق.

و) تساعد على إتخاذ القرارات وحل المشاكل بسهولة ويسر.

ز) تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمه ككل.

ح) تحدث طفره إنتاجية، حيث يستقل العمالون الوقت بشكل أكثر كفاءه.

ط) أن تطبق مدخل إدارة الجودة الشامله أصبح امراً ضرورياً على بعض الشهادات الدولية ISO 9000 و ISO 14000.

ي) التغلب على الغقويات التي تحول دون تقدي نتجات ذات جودة عالية.

ك) تنمية الشعور بوحدة المجموعه وعل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء لبيئه العمل.

ل) توفير مزيد من الوضوح للعاملين وتوفير العلومات المرتدة لهم، وبناء الثقه بين أفراد المنظمه ككل.

م) تمكن العاملين الحصول على المزيد من الدفع، حيث يدركون إكانياتهم بشكل عام.

ن) زيادة إرتباط العاملين بالمنظمه بمنتجاتها وأهدافها.

س) إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءه عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات زاقسام المنظمه.

ع) تحسين سمعه المنظمه في نظر العملاء والعاملين.

العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا شك أن من واجب الإدارة تحسب وتوقع مثل تلك المعوقات سابقه الذكر وعية تهيئه وتوفير الظروف والعوامل التي تساعد على التطبيق الفعال للإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه الظروف والعوامل:

1. وجود إلتزام واضح وصريح من جانب الإدارة العليا.
2. ضروره تأكيد الإدارة على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها الكثيره والمتنوعه خاصه في مايتعلق بتحسين الأداء العا للمنظمه وغرضاء الزبائن وزيادة القدره التنافسيه للمنظمه وزيادة حصتها السوقية وغير ذلك من المنافع والفوائد.
3. ضروره إلمام المسؤولين بمتطلبات وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الإستعانه عند الضروره بالخبرات والإستشارات الخارجيه المعروفه والمعترف بها لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. تدريب وتكوين المديرين على تقبل التغيير وتشجيعه وتنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية مع أيجاد أفضل الأساليب لقضاء على الصراعات داخل المؤسسه ولذلك لأيجاد الطرق تعتمد على الإقناع والقبول بدلاً من إستخدام الأساليب البروقراطية التي تستند إلى الخضوع والإذقان وإستخدام الترهيب للتأثير في الأفراد (توفيق محمد، ص211).
6. زيادة الوعي بأهمية الجودة والعمل على نشر ثقافه الجودة في أوساط العاملين على إختلاف مستوياتهم الإداريه وفي هذا الإطار يشير Johnwoods إلى أن هنالك سته قيم يمكن أن تساهم في إرثاء ثقافه الجودة داخل المنظمه هي:
 - القيمه الأولي: أننا نعمل سوياً كشركاء في المنظمه والعملاء والموردين وهذه القيمه عكس الزاتية أو التركيز على الزات.

- القيمة الثانية: جعل العلاقات الرسمية إنسانية ,أي تحقيق الرسميات بين الرؤساء والمرؤسين وهذا عكس جمود العلاقات العمل واتصافها بالرسمية.
- القيمة الثالثة: الاتصال المنفتح وهذا عكس جعل الإتصال محدودا ومتعلقاً باتجاه واحد.
- القيمة الرابعة: امكانية الوصول كل فرد إلى كل المعلومات حول كافة العمليات وهذا عكس الحتكار الشخصي للمعلومات.
- القيمة الخامسة: التركيز على العمليات وهذه القيمة عكس التركيز على الأداء الفردي.
- القيمة السادسة: ليس هنالك نجاح او فشل وانما هنالك خبرات التعليم وهذا عكس كون النجاح شئ محقق دائماً فهنالك الفشل في بعض الاحيان.(إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 _ الدكتور لعلى _2011_ ص 150).

مدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري:

- يعتبر العالم (إدوارد ديمينج) هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي، ويعتبر أول من أوضح أهمية التركيز على الأمور التالية وهي:
- (أ) إن الإدارة مسئوله بشك دائم عن جودة الأداء كجزء أساسي من أعمالهم اليومية وكجزء من وظيفه الإدارة.
- (ب) ضروره تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي في المنظمه.
- (ج) ضروره توفير الدوافع الداخلية لدي جميع العاملين وتحسين الجودة وتدريبهم على إستخدام الأساليب الإحصائية والرقابية على الجوده.

د) إن النظم التي تسيطر عليها العمل تعتبر مسئولة عن حوالي 85% من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الإنتاجية والإدارة هي وحدها القادرة على تغيير هذه النظم بينما الأفراد العاملين مقيدون بهذه النظم، وهذا الأمر يعني كما أوضح Deming أن الفكر التقليدي الذي يرى أن عمال الإنتاج هم المسؤولون بشكل دائم عن كل المشاكل التي تحدث في الإنتاج وهو غير صحيح وأن 10% فقط من الأخطاء والعيوب يمكن إرجاعها إلى عامل بزاته أو آله بزاتها وهذا يتطلب باضروته التركيز في عملية الرقابة على عيوب تصميم نظام الإنتاج أكثر من العيوب التي ترجع إلى العامل بعينه أو آله بعينها. (محمد ما ضي - مرجع سابق).

مراحل تطور حركة إدارة الجودة الشاملة:

قد تطور مفهوم الجودة الشاملة إلى كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية بعد أن كانت النشأة الأولى له في القطاع الصناعي في اليابان ثم إمتد إلى الولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية لهذه القطاعات وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم. وقد قام العالم Garvian بتقسيم تطور الجودة في أمريكا خلال أربع فترات زمنية: (أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة 1998).

1. مرحله استخدام الوسائل الفنية في فحص السلع المنتجة: وفيها ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر الإنتاج وتلاشي نظام الإنتاج الحرفي القائم على عدد محدود من المنتجات حيث كان الفحص الجودة حينها أثناء عملية الإنتاج نفسها. ومع ظهور الثورة الصناعية أقتضى الأمر وجود وظيفة مستقلة دورها الأساسي أخذ العينات وفحص المنتجات نظراً لكبر حجم الإنتاج في تلك الفترة.

2. مرحله استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة: وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قام العالم رادفورد Red Ford "بنشر كتابه الرقابة على جودة المنتجات" في عام 1922، الأمر الذي شجع على إيجاد قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على جودة الساعات المنتجة في تلك الفترة، وقد تطور استخدام هذه الأساليب في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية ومنها: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العمليات، خرائط الرقابة على الجودة.

3. مرحله التأكيد على الجودة وضمانها: وقد تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها (Feigenbaum) في عام 1956 وقد تميزت هذه المرحلة بـ:

- أ) دراسته تكلفه الجودة والقرار الاقتصادي الخاص ب تحديد مستوى الجودة.
- ب) ظهور الإهتمام بقياس درجه الإعتمادية ويقصد بها ان تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد لفترة زمنية محددة وبأقل عدد من المشاكل والأعطال حسب المواصفات المحدده.
- ج) ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة الشاملة (TQC) كنواه أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة (TOM).

وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- إعطاء الجودة إهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا.
- إيجاد ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح.
- إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء.
- إدارة الجودة ضمن التخطيط الإستراتيجي.
- استخدام الجودة كميزة تنافسية.

أسباب عدم تركيز عملية الرقابة على الجودة الشاملة على مرحله واحده:

1- إن التركيز فقط على مرحله الفحص "الرقابه التقليديه، قد يؤدي إلى وجود سلع لا تتميز بالجوده المطلوبه التي يريدها العميل وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التركيز على كافة مراحل الإنتاج.

2- إن التركيز على عملية الفحص "Inspection" يؤدي إلى التركيز على إكتشاف الوحدات المعيبه، وهذا يخالف فلسفه الرقابه الشامله على الجوده "TOP" في التركيز على أنتاج وحدات جيدة ومن أول مره، فهي لا تسمح بإنتاج وحدات معينه لان أساسها هو منع حدوث العيوب والأخطاء وليس البحث "أنظر محمد ماضي - المرجع السابق.

الأفكار الأساسية حول الرقابه على الجوده الشامله:

1- إن العملية الإنتاجية هي نظام متكامل يبدأ دائماً بالعمل من خلال الإحتياجات التي يريدها وتنتهي أيضاً بالعمل من خلال الإحتياجات التي يريدها وتنتهي أيضاً بالعمل من خلال مدي رضاه على السلعه الإنتاجية.

2- ضروره إعادة النظر بالمفاهيم الكلاسيكية حول إدارة الجوده وهي:

أ) الدور التقليدي لوظيفه الفحص إذا لا تشمل الرقابه كل مراحل العملية الإنتاجية.

ب) إن عمال الإنتاج هم المسؤولون فقط على الجوده في المنظمه.

ج) إن السعي لتحقيق مستوى معين من الجوده يكلف المنظمه نفقات باهظه.

3- هنالك أهمية خاصه لوظيفه الشراء في دوره الصناعيه إذ تميل إلب الشركات

أي تطبيق مأيسمي برنامج المورد الشريك من خلال هذا البرنامج يلتزم المورد

بتوريد مواد ذات مستوى مميز الأمر الزبي من شاءنه تقليل عملية الفحص للمواد

التي يتم شراؤها ويعتبر هذا الأمر من شروط الأساسية لنظم التوريد عن الحاجه

Just In Time أو نظام الوقت المحدد في التوريد. (مأمون سليمان، 2006م، ص124)

مكونات منظمة الجودة الشاملة:

منظومة الجودة الشاملة هي منظومة متكاملة تشمل الملاك والموردين والمنتجون والعملاء وهي منظومة تعمل تحت مظلة المجتمع الذي يدعمها بأجهزة التنفيذ والرقابية لدعم وحماية مصالح جميع الاطراف بالاضافة لمصالح المجتمع نفسه. تتكون منظومة الجودة الشاملة من ثلاثة عناصر اساسية هي النظم، الوسائل، الاهداف.

اولاً النظم:

تتمثل في مشاركة جميع افراد المؤسسة من الإدارة العليا صافية وحتى العامل العادي.

- تنسيق مشاركة وتعاون جميع الاقسام من الإدارة إلى العلاقات العامة. المالية . الافراد. الهندسية والتشغيل. التنسيق والبيع. البحوث.
- تنسيق مشاركة وتعاون اصحاب المصلحة "الملاك والموردون والمنتجون والعملاء" ويعمل الجميع بإشراف ودعم المجتمع.

ثانياً: الوسائل:

- نشر ثقافة الجودة وأيضاً اهميتها لبقاء المؤسسة وتطويرها وبيان منافعها المادية والمعنوية لجميع مستويات العاملين واستخدام نتائج التطبيق في دعم مفهوم الجودة لدي الجميع.
- استخدام كافة الاساليب التقنية والفنية والإدارية المتقدمة لجمع وتحليل البيانات. حل المشكلات. التحسين المستمر. تقليل الخطاء البشري. التدريب.

العمل الجماعي. مراقبة العمليات. القياس المقارن. التقنيات الفنية
والاحصائية المختلفة تحقيق الهدف المنشود.

- التدريب على كافة المستويات:
- الإدارة العليا. حلقة دراسية "سمنار" مبادي الجودة الشاملة
- الإدارة الوسطي. سياسات الجودة وتأكيد الجودة.
- القاعدة الاساسية من العاملين. أنشطة دوائر الجودة.

ثالثاً: الاهداف:

- وتشمل الجودة. التكلفة. التوريد. الامان. الخدمة. الروح المعنوية على النحوالتالي:
- الجودة: وتعني تحقيق افضل جودة يت تقديمها للعميل طبقا للمفاهيم المحلية
والعالية ومتابعة تطورها.
 - التكلفة: خفض تكلفة المنتج اوالخدمة لاستخدام كافة الاساليب والتقنيات
المتاحة.
 - التوريد: يهدف إلى تواجد المواد الخام والاجزاءالمصنعة والمنتج التام لدي
العملاء في الوقت المحدد تماما ولذلك تضم منظومة الجودة الشاملة.
 - الامان: وهوسعي المؤسسة الالتزام بالمعايير المحلية والعالمية للبيئة في
انشطتها ومنتجاتها.
 - خدمة ما بعد البيع: يمكن اعتبار هذا العنصر كعنصر تميز للمنشأة وطريقا
لتالكيد جودة المنشأة ذاتها ومثال لذلك ما حدث من قيام شركة تويوتا بسحب
بعض سياراتها من الاسواق بإصلاح بعد المشاكل التي اكتشفتها الشركة في
هذة السيارات من ما يعزز ثقة العملاء في المنتج.
 - الروح المعنوية: والتي ترتفع لدي العاملين بإحساسهم بالمشاركة الايجابية
ومعايشتهم لنتائج التطبيق الايجابية.

الفصل الرابع

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن شركة النيل للبتترول

رسالة الشركة:

شركة النيل للبتترول المحدودة شركة تعمل في مجالات تسويق وتوزيع المنتجات البترولية لتقديم أحدث وأفضل الخدمات في مجالات الطاقة وصناعاتها.

تلتزم شركة النيل للبتترول بأعلى المواصفات وتستخدم أحدث التقنيات لتقدم لعملائها وزبائننا خدمات من المستوى الأول ومنتجات تلبي متطلباتهم.

تلتزم الشركة في مجالات عملها ذات الصلة بكل النظم والمواصفات الممكنة عملياً في مجالات الصحة والسلامة والبيئة وتلتزم بأن لا تتسبب في الأذى للناس أو الممتلكات أو البيئة.

تشجع شركة النيل للبتترول البحث العلمي وتبنى الطاقات المتجددة ذات الجدوى وتطبقها في كل موقع تعمل به الشركة فإنها ملتزمة نحو تنمية المجتمعات المحلية وتقديم الدعم الممكن لبرامج وأنشطة تنمية المجتمعات حسب الظروف المالية والتجارية للشركة.

رؤية الشركة:

شركة النيل للبتترول المحدودة هي شركة الطاقة الأولى وإحدى شركات الطاقة الإفريقية الخمس العظام حيث أصبحت الشركة الاختيار الأول للزبون المهتم بقوة العلامة التجارية والخدمات المتميزة والقيمة المضافة الاختيار الأول للذكاء والكفاءة الوطنية التي تبحث عن وظيفة طموحة ومرضية.

الشركة المفضلة لملاكها ومساهميها من حيث النمو والعائد وخدمة أهداف المساهمين.

تعمل الشركة بمسؤولية والتزام تام نحو تنمية المجتمعات المحلية في مجالات الصحة والسلامة والبيئة.

تاريخ النيل للبترول:

تأسست شركة النيل للبترول منذ عام 1954م حيث كانت تعرف بالشركة المصرية الفرنسية للنفط وتحولت في مسمياتها التجارية من فرع لشركة كالتكس ثم كفرع لشركة توتال العالمية حيث عرفت بشركة النيل لتوريد وتجارة الزيوت في ظل شراكة مع حكومة السودان في عام 1978م امتلكت بموجبها الدولة 75% من أسهم الشركة وفي العام 1993م أصبحت شركة النيل للبترول وطنية خالصة.

لمحة عامة عن الشركة:

تعتبر شركة النيل للبترول الشركة الرائدة في مجال توزيع وتسويق المنتجات البترولية بأنواعها المختلفة حيث تتولى تقديم تلك الخدمة لكافة القطاعات الاستهلاكية عبر منظومة متكاملة في مجالات التخزين والمناولة من مستودعاتها الرئيسية بالجيلي والشجرة وبورتسودان ذات السعات والطاقات الكبيرة التي تمكنها من الوفاء بخدمات الاستلام والبيع المباشر أو الاستضافة والمناولة بالكفاءة التقنية العالية المتمثلة في الصهاريج ذات السعات التخزينية العالية وطمبات الضخ وتسليم عبر شبكة العدادات الالكترونية ذات التقنية والسرعة التي تمكن من الوفاء بكافة العمليات اللوجستية وبواسطة عمالة مدربة ذات خبرة عالية ومهارة فائقة ساعدها في ذلك البرامج التدريبية لتأهيل العاملين داخلياً وخارجياً مواكبة لذلك أحدث التكنولوجيا المستخدمة في هذا المجال.

تمتلك شركة النيل للبتروول عدد مقدر من المحطات والمستودعات البترولية إذ يبلغ عدد مستودعاتها 28 مستودعاً بكل من الجيلي والشجرة وبورتسودان إضافة إلى المستودعات الفرعية المنتشرة في جميع ولايات السودان.

تؤمن هذه المستودعات من خلال ساعاتها التخزينية الكبيرة والمجهزة بأحدث التكنولوجيا إمداداً متكاملًا للمواد البترولية تلبي من خلاله متطلبات جميع القطاعات الحيوية والاستراتيجية بالبلاد ويبلغ عدد محطاتها 240 محطة ذات إنتشار جغرافي ونوعي يغطي جميع القطاعات الاستراتيجية المستهلكة والبقاء الجغرافي في شرق وغرب وشمال وجنوب وأواسط السودان.

وقد بدأت في إدخال خدمة (one stop) والذي تقوم فيه المحطة بتقديم خدمات شاملة ومتكاملة لزيائنها وتمتد الخدمات لتغطي كافة احتياجات زبائنها من خلال المتاجر.

يعتبر مستودع الجيلي أول مستودع تزامن تشييده مع إنشاء مصفاة الخرطوم مما كان له الدور الأكبر في تأمين إمداد جميع أنحاء السودان بمنتجات المصفاة فضلاً عن قيام المستودع بجميع عمليات المناولة لشركات التوزيع الأخرى في الفترة التي أعقبت تشغيل المصفاة وحتى تشييد تلك الشركات لمستودعاتها.

ونسبة لما تمتلكه الشركة من خبرات في مختلف المجالات العملية نالت بها ثقة المتعاملين مع هذا القطاع فقد كان مستودع الجيلي قبلة لتدريب أعداد كبيرة من العاملين بشركات التوزيع الجديدة إضافة إلى إجراءات السلامة والصحة والبيئة والتي تعتبر جزءاً أساسياً في جميع الأعمال التي تقوم بها الشركة.

كما أقامت شركة النيل للبتروول أول نموذج للإدارة المتكاملة للوقود بالسودان في شراكة مع شركة سكر كنانة وشركة النيل الأبيض ويهدف هذا النموذج إلى خفض تكلفة الطاقة للشركاء.

خدمة النيل غاز:

اسطوانة غاز النيل الشفافة:

تحارب شركة النيل للبتروول القطع الجائر للأشجار والتي تستخدم كوقود وذلك انطلاقاً من محافظتها على البيئة ودعوتها لذلك من خلال العمل على تطوير طرق ووسائل تسويق وتوزيع غاز البوتوجاز للاستخدام المنزلي وشبه المنزلي كطاقة بديلة ونظيفة وبأقل سعر وذلك عبر علامتها التجارية المميزة (النيل غاز).

وفي مجالات تسويق غاز البتروول المسال تقوم الشركة بتقديم خدماته عبر العديد من المستودعات الولائية ذات السعات المختلفة التي تناسب الكثافة السكانية بالمنطقة المحدودة بالجيلي والشجرة وبورتسودان وودمدي وكذلك عبر مستودعات إقليمية موزعة بكافة ولأيات السودان لأيصال هذه الخدمة عبر اسطوانات الغاز بأحجامها المختلفة عبر مراكز توزيع غاز النيل بالعاصمة والولايات. وإتساقاً مع موجهاات الدولة الرامية إلى توطين خدمات الغاز المسال كبديل للفحم والحطب في الوقود والطاقة.

الجيل الجديد لخدمات الغاز:

كما وفرت الشركة جيل جديد من اسطوانات الغاز مصنعة من الألياف الزجاجية وتتميز بأنها:

➤ ذات تصميم أنيق.

➤ خفيفة ويمكن حملها بسهولة من قبل أي فرد من أفراد الأسرة.

- آمنة ولا يوجد خطر من عبث الأطفال ولا أخطار الانفجار حتى في درجات الحرارة القصوى أو نتيجة للطلاقات النارية.
- شفافة بحيث يشاهد مستوى الغاز بداخلها.
- صديقة للبيئة نظيفة ولا تلوث البيئة وغير قابلة للتآكل أو الصدأ.
- قوية جداً قوة الحديد الصلب وأخف وزناً من الاسطوانات المعدنية.

وقود نايل ألترا:

دشنت شركة النيل للبتروول المحدودة وقود البنزين المخلوط بالأيثانول كأول وقود حيوي صديق للبيئة يسوق داخل السودان عبر محطات الخدمة بولاية الخرطوم.

تعتبر شركة النيل للبتروول أول شركة إفريقية وطنية تحوز على عضوية منظمة الغاز البترولي المسال العالمية (WLPGA) وهي عضو فاعل في كافة أنشطة المنظمة لدعم برامج حماية المناخ العالمي وتقليل الآثار السالبة للمحروقات التي تنتج ثاني أكسيد الكربون.

التوسع العالمي:

تعمل الشركة بدولة إثيوبيا مستهدفة دعم التكامل الاقتصادي الإقليمي فقد بادرت شركة النيل كأول شركة سودانية كبرى بالعمل في المحيط الإقليمي فأنشأت مستودعات وشبكة توزيع وتسويق بدولة إثيوبيا كما تقوم بالتخطيط والتنفيذ لعمليات الصادر البترولي لدول الجوار.

إلا أن تجربة إثيوبيا تعتبر علامة بارزة حيث بدأت شركة النيل في نهاية العام 2008م بطرح إنتاجها من وقود الأيثانول الحيوي الصديق للبيئة وذلك من خلال مستودعها بضاحية سلولتا قرب أديس أبابا بإثيوبيا.

حيث تقوم شركة النيل باستلام وخط الوقود بوقود الأيثانول الحيوي ومن ثم توزيعه لكافة الشركات العاملة بإثيوبيا لتكون بذلك أول تجربة متكاملة في هذا الصدد بقارة إفريقيا وأول شركة وطنية إفريقية تقوم بذلك.

كما أن شركة النيل لشرق إفريقيا قد تم تأسيسها لتعمل في كينيا كمقر رئيسي ومن بعد ذلك في كل من يوغندا وتنزانيا وبورندي وملاوي وقد تحصلت على التصاريح اللازمة لبناء أكبر مستودع في شرق إفريقيا يوفر أكثر من 200 دولار على المواطن الكيني كانت تدفع كأرضيات لناقلات المواد البترولية، كما تقوم شركة النيل حالياً بتسويق وقود نأيل ألترا في محطات خدماتها بالعاصمة القومية بمحلية الخرطوم والخرطوم بحري وامدرمان.

شركة النيل والمجتمع:

طرحت شركة النيل للبترول مبادرة بالتعاون مع بعض الجامعات لترعى الشركة عدد من المتفوقين في مجالات معينة، كذلك الإسهام ودعم الدارسين والباحثين في الدراسات العليا في مجالات الطاقة، كما تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لتدريب وتأهيل العاملين وقد وفرت البرامج والدورات داخل وخارج البلاد وذلك من خلال تعاقدنا مع بيوتات الخبرة في مجال التدريب والإدارة حتى تضمن مواكبة العاملين لكل المستجدات العالمية.

كما قامت الشركة بتطوير مفهوم المسؤولية المجتمعية في محاور عدة تشمل البيئة والصحة والمجتمع والرياضة والتعليم، حيث تهدف الشركة إلى:

- ✓ تحقيق بيئة آمنة للعمل خالية من المخاطر ومحصنة من مصادرها.
- ✓ تطبيق نظام إدارة السلامة والجودة واعتماد المعايير الدولية في السلامة.

✓ المساهمة في ترقية وتطوير المجتمعات المحلية، حيث تمارس الشركة أنشطتها التجارية وفي المجالات التي ترتبط بنشاط الشركة أو أي مجالات تحددها الشركة كأولويات عمل.

✓ زيادة القيمة المضافة من رأس المال البشري وحث العاملين بالشفرة والمتعاملين معها من زبائن وموردين على الإسهام بالموارد والفكر والجهد.

وقد قامت الشركة بتأسيس بيت النيل ضمن فريق الأطفال التابع لمنظمة (SOS).

وقامت بتشجير منطقة الصناعات بحري لتقليل التلوث البيئي، كما قامت برعاية جائزة الشهيد الزبير في مجالات البحث العلمي.

في عام 2015م حصلت شركة النيل للبتترول على الجائزة الأولى للمسؤولية المجتمعية من رئاسة الجمهورية تمييزاً للمجهودات ودورها الاجتماعي الرائد⁽¹⁾.

(1) منشورات شركة النيل للبتترول ، د ت

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من شركة النيل وموظفي شركة النيل بولاية الخرطوم.

حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (40) استبانة على المستهدفين.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحثون على تنوع عينة الدراسة من

حيث شملها على الآتي:

- 1- الافراد من مختلف الفئات العمرية.
- 2- الافراد من مختلف المؤهلات العلمية.
- 3- الافراد من مختلف التخصصات العلمية.
- 4- الافراد من مختلف المؤهلات المهنية.
- 5- الافراد من مختلف المراكز الوظيفية.
- 6- الافراد من مختلف سنوات الخبرة.

فيما يلي وصفاً لأفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

1- العمر:

يوضح الجدول رقم (1-1) والشكل رقم (1-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق

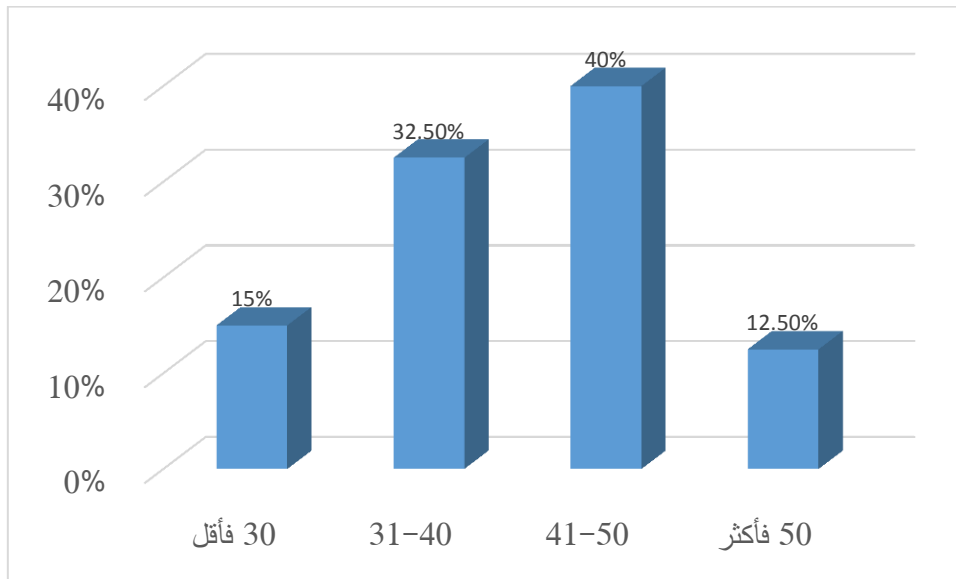
العمر.

الجدول (1-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق العمر

النسبة	العدد	الفئات العمرية
%15	16	30 فأقل
%32.50	13	31-40
%40	6	41-50
%12.50	5	50 فأكثر
%100.0	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

الشكل (1-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق العمر



المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتضح من الجدول رقم (1-1) والشكل رقم (1-1) أن غالبية أفراد الدراسة في الفئة العمرية (41 - 50) سنة حيث بلغ عددهم (16) فرداً ويشكلون ما نسبته (40%)، يليهم الذين في الفئة العمرية (31 - 40) سنة حيث بلغ عددهم (13) فرداً وبنسبة (32.5%)، يليهم الذين في الفئة العمرية (30 فأقل) سنة حيث بلغ

عدددهم (6) فرداً وبنسبة (15%)، يليهم الذين في الفئة العمرية (50 فأكثر) الذين بلغ عدددهم (5) أفراد ونسبة (12.5%).

2- المؤهل العلمي:

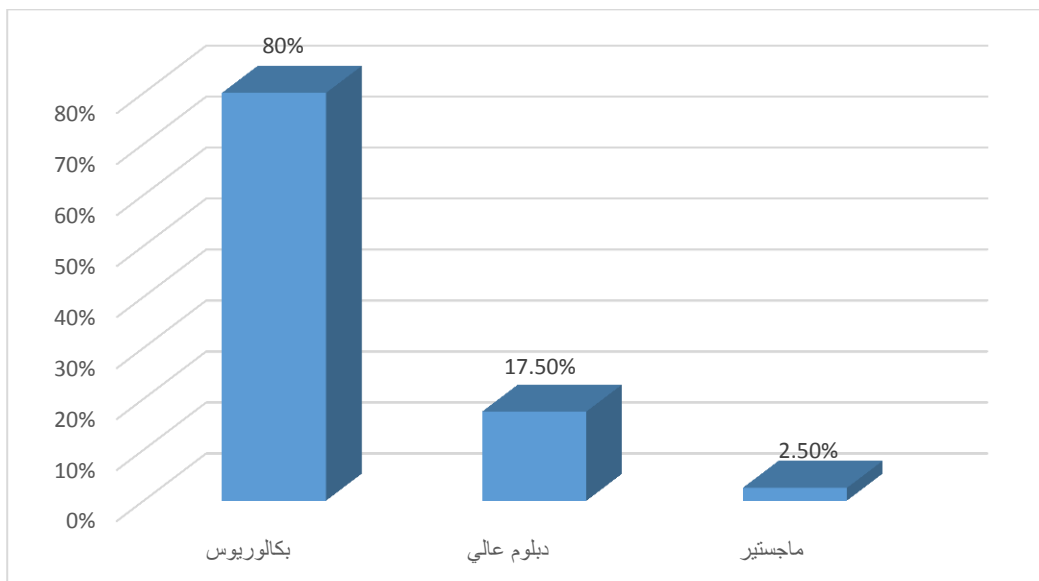
يوضح الجدول رقم (2-1) والشكل رقم (2-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي.

الجدول (2-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهلات العلمية
80%	32	بكالوريوس
17.5%	7	دبلوم عالي
2.5%	1	ماجستير
100.0%	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

الشكل (2-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتضح من الجدول رقم (2-1) والشكل رقم (2-1) أن غالبية أفراد الدراسة مؤهل العلمي بكالوريوس حيث بلغ عددهم (32) فرداً ويشكلون ما نسبته (80%)، يليهم الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي بعدد (7) فرداً بنسبة (17.5%)، يليهم الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بعدد فرد واحد بنسبة (2.5%)، كما نلاحظ بأن أفراد الدراسة لا يوجد بينهم من هو مؤهله العلمي دكتوراه.

3- التخصص العلمي:

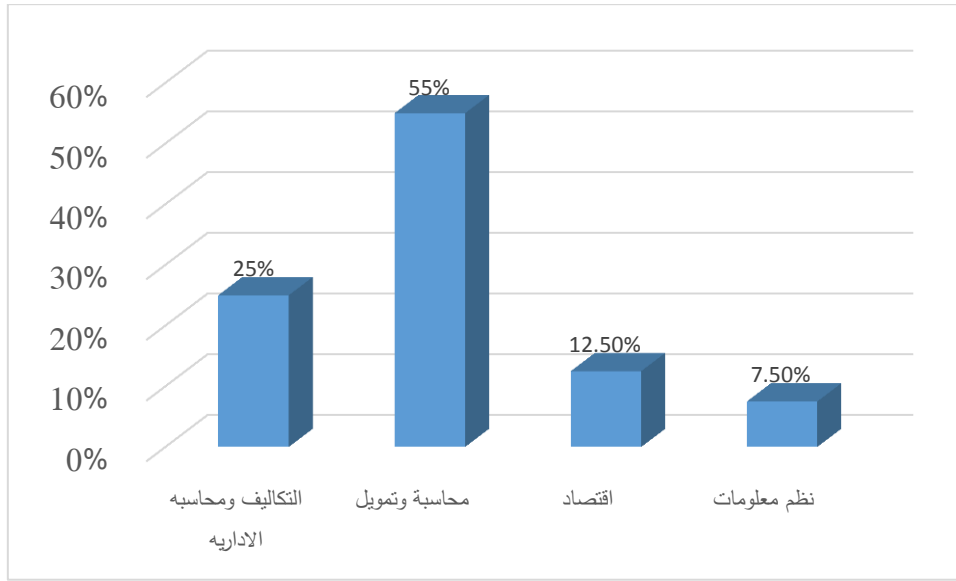
يوضح الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق التخصص العلمي.

الجدول (3-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق التخصص العلمي

النسبة	العدد	الوظيفة
25%	10	التكاليف ومحاسبة الاداريه
55%	22	محاسبة وتمويل
12.5%	5	اقتصاد
7.5%	3	نظم معلومات
100.0%	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

الشكل (3-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتضح من الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد الدراسة هو (محاسبة وتمويل) حيث بلغ عددهم (22) فرداً ويشكلون ما نسبته (55%)، يليهم الذين تخصصهم العلمي (التكاليف والمحاسبة الاداريه) بعدد (10) فرداً بنسبة (25%)، يليهم الذين تخصصهم العلمي كل من (اقتصاد) بعدد (5) فرداً بنسبة (12.5%)، يليهم الذين تخصصهم العلمي (نظم معلومات) بعدد (3) فرداً بنسبة (7.5%)، كما نلاحظ بأن أفراد الدراسة لا يوجد بينهم من هو تخصصهم العلمي إدارة أعمال.

4- المؤهل المهني:

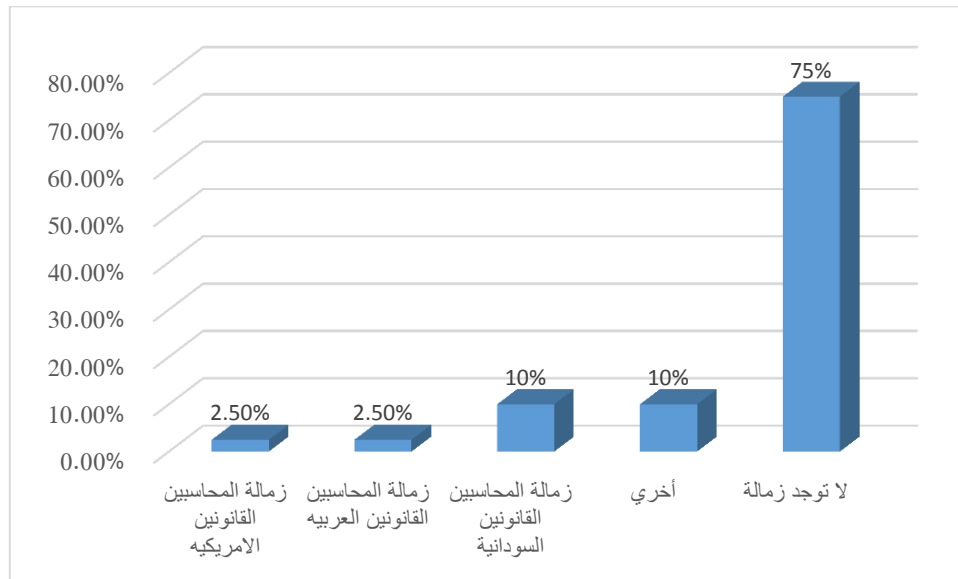
يوضح الجدول رقم (4-1) والشكل رقم (4-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي.

الجدول (4-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل المهني

النسبة	العدد	الوظيفة
2.5%	1	زمالة المحاسبين القانونيين الامريكه
2.5%	1	زمالة المحاسبين القانونيين العربيه
10%	4	زمالة المحاسبين القانونيين السودانيه
10%	4	أخري
75%	30	لا توجد زمالة
100.0%	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

الشكل (4-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتضح من الجدول رقم (4-1) والشكل رقم (4-1) أن المؤهل المهني لغالبية أفراد الدراسة هو (لا توجد زمالة) حيث بلغ عددهم (30) فرداً ويشكلون ما نسبته (75%)، يليهم الذين تخصصهم العلمي (أخرى) و(زمالة المحاسبين القانونيين

السودانية) بعدد (4) افراد بنسبة (10%)، يليهم الذين تخصصهم العلمي كل من(زمالة المحاسبين القانونيين الامريكية) و(زمالة المحاسبين القانونيين العربية) بعدد (1) فرد بنسبة (2.5%)، كما نلاحظ بأن أفراد الدراسة لا يوجد بينهم من هو مؤهله المهني (زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية).

5- المركز الوظيفي:

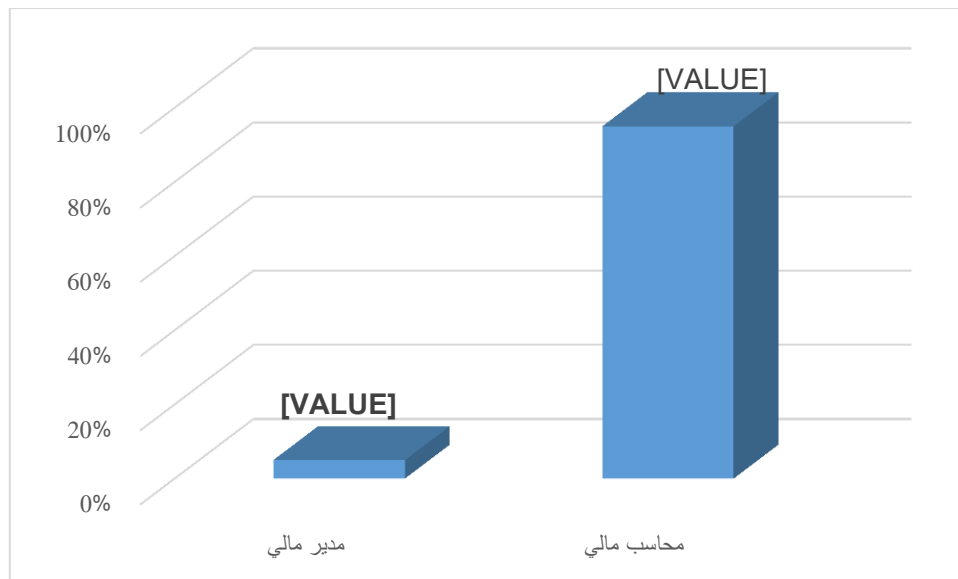
يوضح الجدول رقم (5-1) والشكل رقم (5-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الوظيفة.

الجدول (5-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
5%	2	مدير مالي
95%	38	محاسب مالي
100.0%	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

الشكل (5-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الوظيفة



المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (5-1) والشكل رقم (5-1) أن المادة غالبية أفراد الدراسة وظيفتهم (محاسب مالي) حيث بلغ عددهم (58) فرداً ويشكلون ما نسبته (95%)، يليهم الذين وظيفتهم (مدير مالي) بعدد (2) فرداً وبنسبة (5%)، كما نلاحظ بأن أفراد الدراسة لا يوجد بينهم من هو مركزه الوظيفي (مدير اداري) (مراجع خارجي)، (مهندس انتاج)، (محاسب تكاليف).

6- سنوات الخبرة:

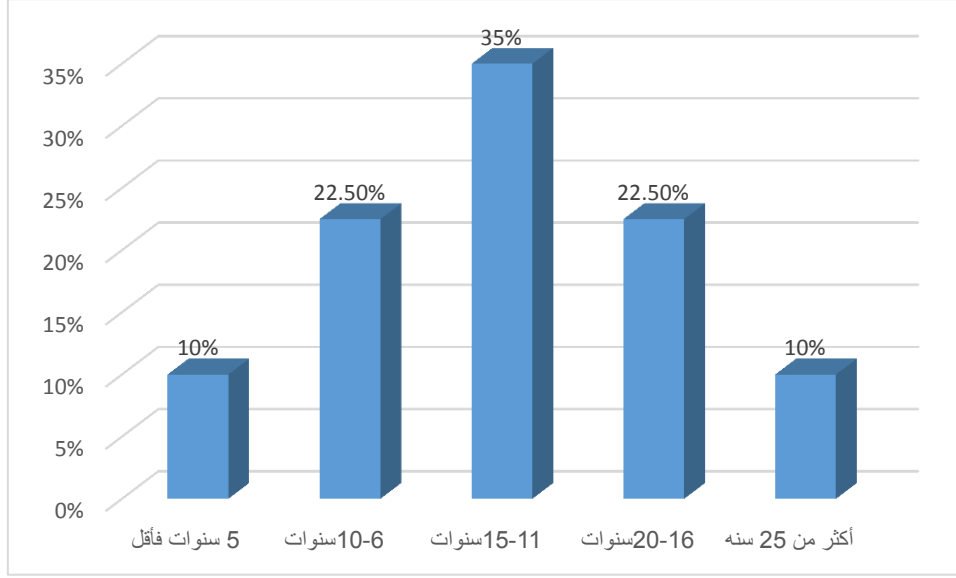
يوضح الجدول رقم (6-1) والشكل رقم (6-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة.

الجدول (6-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة	العدد	الفئات العمرية
10%	4	5 سنوات فأقل
22.5%	9	6-10 سنوات
35%	14	11-15 سنوات
22.5%	9	16-20 سنوات
10%	4	أكثر من 25 سنة
100.0%	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

الشكل (1-6): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتضح من الجدول رقم (1-4) والشكل رقم (1-4) أن غالبية أفراد الدراسة سنوات خبرتهم في الفئة (11 - 15) سنوات حيث بلغ عددهم (14) فرداً ما نسبته (35%)، يليهم الذين سنوات خبرتهم في الفئة (6) - (10) و(16 - 20) حيث بلغ عددهم (9) فرداً ما نسبته (22.5%)، يليهم الذين سنوات خبرتهم في الفئة (5) سنوات فأقل) و(أكثر من 25 سنة) حيث بلغ عددهم (4) فرداً ما نسبته (10%).

ثانياً: أداة الدراسة

إعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد الدراسة، حيث أن للاستبانة مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3- سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
- 4- توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطية فرصة التفكير.

5- يشعر المجيبون علياً بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبانة

احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الأساسية لأفراد الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الوهل المهني، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (17) عبارة تُطلب من أفراد الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. 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.

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

وقام الباحثون بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ.

وكانت النتيجة كما في الجدول الآتي:

الجدول (7-1): الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	جميع العبارات
0.87	0.760	

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2014م

يتضح من نتائج الجدول (7-1) أن معاملي الثبات والصدق لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

الاساليب الاحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الاساليب الاحصائية

الآتية:

- 1- التوزيع التكرارى للاجابات.
- 2- الاشكال البيانية.
- 3- النسب المئوية.
- 4- معادلة ألفا-كرونباخ لحساب معامل الثبات.
- 5- الوسيط.
- 6- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences.

رابعاً: إختبار صحة فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضيتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء أفراد الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة "محايد"، والدرجة (2) لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة". ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط. إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هوتحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضية الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مراكز المسؤولية وتقويم جودة الإنتاج)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات الفرضية الاولى.

الجدول (1-8): يوضح النسب المئوية للتكرار

ت	العبارة	التكرار			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تقسيم الشركة إلى مراكز مسئولية يساعد في تقويم جودة الانتاج	21 %52.5	18 %45.0	1 %2.5	0 %0.0
2	يساعد تحديد مراكز التكلفة الشركة في احكام الرقابة على أداء الشركة	23 %57.5	17 %42.5	0 %0.0	0 %0.0
3	يساعد تحديد مراكز الاستثمار في الشركة في الضغط الأداء المالي مما يؤدي إلى تعزيز جودة	17 %42.5	18 %45.0	5 %12.5	0 %0.0
4	يجب ان تتوفر لإدارة مراكز الربحية القدرة على الرقابة التحكم بالتكاليف والإيرادات	16 40.0	24 %60.0	0 %0.0	0 %0.0
5	الاهتمام بمراكز المسئولية على اساس النشاط الذى يقوم به المراكز يساعد على فاعلية الرقابة	15 %37.5	25 %62.5	0 %0.0	0 %0.0
6	ارتباط مراكز المسئولية بالتقويم الإداري للشركة يسهل من عملية ضبط الجودة	23 %57.5	17 %42.5	0 %0.0	0 %0.0

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

النتائج أعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة، الجدول (1-9) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (1-9): يوضح مربع كاي والوسيط

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1	تقسيم الشركة إلى مراكز مسئولية يساعد في تقويم جودة الانتاج	17.450	0.000	4	أوافق
2	يساعد تحديد مراكز التكلفة الشركة في احكام الرقابة على أداء الشركة	0.900	0.343	-	-
3	يساعد تحديد مراكز الاستثمار في الشركة في الضغط الأداء المالي مما يؤدي إلى تعزيز جودة	7.850	0.020	4	أوافق
4	يجب ان تتوفر لإدارة مراكز الربحية القدرة على الرقابة التحكم بالتكاليف والإيرادات	1.600	0.206	-	-
5	الاهتمام بمراكز المسئولية على اساس النشاط الذي يقوم به المراكز يساعد على فاعلية الرقابة	2.500	0.114	-	-
6	ارتباط مراكز المسئولية بالتقويم الإداري للشركة يسهل من عملية ضبط الجودة	1.600	0.206	-	-

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (17.450) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند

- مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أنه يتم تقسيم الشركة إلى مراكز مسئولية يساعد في تقويم جودة الانتاج.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (0.900) والقيمة الاحتمالية لها (0.343) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-8) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (7.850) والقيمة الاحتمالية لها (0.020) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-8) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.600) والقيمة الاحتمالية لها (0.206) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-8) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (2.500) والقيمة الاحتمالية لها (0.114) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-8) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة.

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (1.600) والقيمة الاحتمالية لها (0.206) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-8) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مراكز المسؤولية وتقييم جودة الانتاج) قد تحققت ولصالح الموافقون.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

(هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد خطوات نظام محاسبة المسؤولية وضبط جودة الانتاج)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات الفرضية الثانية:

الجدول (10-1): يوضح النسب للتوزيع التكراري

ت	العبارة	التكرار			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تحديد الاهداف المرغوب فيها من خلال مراكز المسؤولية يساعد على ضبط جودة الانتاج	23 %57.5	17 %42.5	0 %0.0	0 %0.0
2	وجود نظام محاسبي لتوفير البيانات اللازمة عن أداء مراكز المسؤولية يؤدي إلى تقويم وضبط جودة الانتاج	23 %57.5	17 %42.5	0 %0.0	0 %0.0
3	فعالية نظام الإدارة يساعد على تحقيق الرقابه على جودة الانتاج داخل الشركة	27 %67.5	13 %32.5	0 %0.0	0 %0.0
4	الاهتمام بتقارير الأداء وفقاً لمراكز المسؤولية يساعد على معرفة الاخطاء ومعالجتها لجودة الانتاج	12 %30.0	28 %70.0	0 %0.0	0 %0.0
5	تحديد احتياجات مراكز السئولية في الشركة يساعد على ضبط جودة الانتاج	20 %50.0	14 %35.0	6 %15.0	0 %0.0
6	تحديد مراكز المسؤولية ومراكز اتخاذ يؤدي إلى تقويم وضبط جودة الانتاج	23 %57.5	11 %27.5	6 %15.0	0 %0.0

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

النتائج أعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة، الجدول (11-1) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (11-1): يوضح قيمة مربع كاي والوسيط

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1	تحديد الاهداف المرغوب فيها من خلال مراكز المسؤولية يساعد على ضبط جودة الانتاج	0.900	0.343	-	-
2	وجود نظام محاسبي لتوفير البيانات اللازمة عن أداء مراكز المسؤولية يؤدي إلى تقويم وضبط جودة الانتاج	0.900	0.343	-	-
3	فعالية نظام الإدارة يساعد على تحقيق الرقابه على جودة الانتاج داخل الشركة	4.900	0.027	5	أوافق بشدة
4	الاهتمام بتقارير الأداء وفقاً لمراكز المسؤولية يساعد على معرفة الاخطاء ومعالجتها لجودة الانتاج	6.400	0.011	5	أوافق بشدة
5	تحديد احتياجات مراكز السئولية في الشركة يساعد على ضبط جودة الانتاج	7.400	0.025	5	أوافق بشدة
6	تحديد مراكز المسؤولية ومراكز اتخاذ يؤدي إلى تقويم وضبط جودة الانتاج	11.450	0.003	5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (0.900) والقيمة الاحتمالية لها (0.343) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد

- في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (0.900) والقيمة الاحتمالية لها (0.343) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (4.900) والقيمة الاحتمالية لها (0.027) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون بشدة على أن يتم فعالية نظام الإدارة يساعد على تحقيق الرقابه على جودة الانتاج داخل الشركة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعه (6.400) والقيمة الاحتمالية لها (0.011) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون بشدة على أن تتم الاهتمام بتقارير الأداء وفقاً لمراكز المسئولية يساعد على معرفة الاخطاء ومعالجتها لجودة الانتاج.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (7.400) والقيمة الاحتمالية لها (0.025) وهذه

القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون بشدة على أن يتم تحديد احتياجات مراكز المسئولية في الشركة يساعد على ضبط جودة الانتاج.

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (11.450) والقيمة الاحتمالية لها (0.003) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون بشدة على أن يتم تحديد مراكز المسئولية ومراكز اتخاذ يؤدي إلى تقويم وضبط جودة الانتاج.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد خطوات تطبيق نظام محاسبة المسئولية وضبط جودة الإنتاج) قد تحققت ولصالح الموافقون بشدة.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

(هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام محاسبة المسئولية وقياس تكاليف جودة الانتاج)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة:

الجدول (1-12): يوضح النسب للتوزيع التكراري

ت	العبارة	التكرار			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تطبيق محاسبة المسؤولية يساعد على قياس التكلفة الوقائية	19 %47.5	16 %40.0	5 %12.5	0 %0.0
2	الاهتمام بتطبيق محاسبة المسؤولية يمكن الشركة من قياس تكلفه الفشل الداخلي	16 %40.0	16 %40.0	1 %2.5	7 %17.5
3	تطبيق محاسبة المسؤولية يمكن الشركة من قياس تكلفه الفشل الخارجي	15 %37.5	19 %47.5	2 %5.0	4 %10.0
4	محاسبة المسؤولية تساعد الشركة على ضبط وقياس تكاليف الجودة	18 %45.0	20 %50.0	2 %5.0	0 %0.0
5	يساعد مركز الربحية على قياس إيرادات وتكاليف ضبط جودة الانتاج	18 %45.0	22 %55.0	0 %0.0	0 %0.0

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

النتائج أعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة، الجدول (1-13) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (1-13): يوضح قيمة مربع كاي والوسيط

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1	تطبيق محاسبة المسؤولية يساعد على قياس التكلفة الوقائية	8.100	0.017	4	أوافق
2	الاهتمام بتطبيق محاسبة المسؤولية يمكن الشركة من قياس تكلفه الفشل الداخلي	16.200	0.001	4	أوافق
3	تطبيق محاسبة المسؤولية يمكن الشركة من قياس تكلفه الفشل الخارجي	20.600	0.000	4	أوافق
4	محاسبة المسؤولية تساعد الشركة على ضبط وقياس تكاليف الجودة	14.600	0.001	4	أوافق
5	يساعد مركز الربحية على قياس إيرادات وتكاليف ضبط جودة الانتاج	0.400	0.527	-	-

المصدر: إعداد الباحثون، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (8.100) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن يتم تطبيق محاسبة المسئولية يساعد على قياس التكلفة الوقائية.

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية عشر (16.200) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن يتم الاهتمام بتطبيق محاسبة المسئولية يمكن الشركة من قياس تكلفه الفشل الداخلي.

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (20.600) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن يتم تطبيق محاسبة المسئولية يمكن الشركة من قياس تكلفه الفشل الخارجي.

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (14.600) والقيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أنه يتم محاسبة المسئولية تساعد الشركة على ضبط وقياس تكاليف الجودة.

➤ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (0.400) والقيمة الاحتمالية لها (0.527) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-12) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة (هنالك علاقة ذات دلالة إيجابية بين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وقياس تكاليف جودة الانتاج) قد تحققت ولصالح الموافقون.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- 1- تقسيم الشركة إلى مراكز مسؤولية يساعد في تقويم جودة الانتاج.
- 2- يساعد تحديد مراكز التكلفة الشركة في إحكام الرقابة على أداء الشركة.
- 3- يساعد تحديد مراكز الاستثمار في الشركة في ضبط الأداء المالي مما يؤدي إلى تعزيز جودة الانتاج.
- 4- تحديد الأهداف المرغوب فيها من خلال مراكز المسؤولية يساعد على ضبط جودة الانتاج.
- 5- وجود نظام محاسبي لتوفير البيانات اللازمة عن أداء مراكز المسؤولية يؤدي إلى تقويم وضبط جودة الانتاج.
- 6- فعالية نظام الإدارة يساعد على تحقيق الرقابة على جودة الانتاج داخل الشركة.
- 7- تطبيق محاسبة المسؤولية يساعد على قياس تكلفة الوقاية.
- 8- الاهتمام بتطبيق محاسبة المسؤولية يمكن الشركة من قياس تكاليف الفشل الداخلي.
- 9- محاسبة المسؤولية تساعد الشركة على ضبط وقياس تكاليف الجودة.
- 10- يساعد مركز الربحية على قياس إيرادات وتكاليف ضبط جودة الانتاج.

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثون بالآتي:

1- ضرورة ارتباط مراكز المسؤولية بالجودة تسهل من عملية الرقابة على جودة الانتاج.

2- على إدارة الشركة الاهتمام بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية وتقسيم الشركة إلى مراكز مسؤولية.

3- ضرورة التأكد عند تطبيق نظام محاسبة المسؤولية الوافرات في التكلفة الناتجة من تطبيق هذا النظام أكبر من التكلفة اللازمة لتصميمه.

4- ضرورة أن يصاحب تطبيق نظام محاسبة المسؤولية نظام الحوافز ويجب أن تكون خطة الحوافز موضحة لكل أسلوب وأن تشمل الجوانب المادية والمعنوية.

5- الاهتمام بتقارير الأداء وفقاً لمراكز المسؤولية يساعد على معرفة الأخطاء ومعالجتها لجودة الانتاج.

6- على إدارة الشركة الاهتمام بتطبيق محاسبة المسؤولية تساعد الشركة على ضبط وقياس تكاليف الجودة.

7- ضرورة ارتباط مراكز المسؤولية بالتقويم الإداري بالشركة يسهل من عملية ضبط الجودة.

8- تحمل كل مركز لمسؤوليته يساعد في ضبط الرقابة على جودة الانتاج.

التوصيات للبحوث المستقبلية:

1- دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة المستويات الإدارية.

2- مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ودورها في تقويم الرقابة على جودة الانتاج.

3- أثر محاسبة المسؤولية على تقويم الأداء المالي لتخفيض تكاليف التشغيل.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1-د. أحمد نور: محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1993م.
- 2-د. صلاح الدين عبد المنعم مبارك ود. عطية عبد الحي مرعي: محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الدار الجامعية، 2003م.
- 3-د. أحمد حلمي جمعة ود. عبد الله خليل: محاسبة التكاليف المتقدمة، دار الصفا، عمان، 2011م.
- 4-د. جبريل جوزيف ورضوان جلودة حنان: المحاسبة الإدارية ومدخل محاسبة المستويات وتقييم الأداء، عمان، 2002م.
- 5-زكي محمد هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة، الكويت، 1997م.
- 6-ناجي البصام، إدارة التنمية في العراق والشام، بيروت، 1975م.
- 7-عصام الدين متولي شريف محمد سكري: مبادئ المحاسبة القوية، دار النهضة، 1992م.
- 8-د. راوية حسين: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2003م.
- 9-عباس عبد الشافع: محاسبة التكاليف في القياس والتحليل والرقابة، المكتبة الفنية، 1999م.
- 10-مكرم عبد المسيح باستيبي: محاسبة التكاليف، جامعة المنصورة، 2007م.
- 11-فكري عبد الحميد العثماوي: محاسبة المسؤولية، 1971م.

- 12- منصور أحمد منصور: مفهوم وأهداف تخطيط القوى البشرية، المكتبة الوطنية، بغداد، 1985م.
- 13- جمال سعيد التيسير وأحمد الخطاب: تعطيل نظام محاسبة المسؤولية في الوحدات الحكومية لرفع كفاءة الإدارة الحكومية، جامعة عين شمس، 2003م.
- 14- نزار عبد الحميد البرواري: مفهوم الجودة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 15- الحسن عبد الله: التطور التاريخي والفكري للجودة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 16- فتحي أحمد يحيى العالم: الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، الأردن، 2010م.
- 17- حيدر على المسعودي: إدارة تكاليف الجودة، المكتبة الوطنية، عمان، 2010م.
- 18- بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م.
- 19- ديان بون وريك جريجز: الجودة في العمل، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي، دار آفاق للابداع العالمية، 1995م.
- 20- مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
- 21- لعل بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الرؤية للنشر، 2010م.
- 22- لعل بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الرؤية للنشر، 2011م.

- 23- د. عمر أحمد عثمان المقلي ود. عبد الله عبد الرحيم إدريس: إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم، 2006م.
- 24- محمد عاصي العجيلي: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن، د.ت.
- 25- ليث على حكيم: نظم إدارة الجودة والمنظمات الإنتاجية والخدمية، المكتبة الوطنية، الخرطوم، 2008م.
- 26- أ. أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 وأيزو 14000، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2008م.
- 27- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002م.
- 28- جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب د. سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، 2004م.
- 29- عبد الله على المصنف: دراسة إمكانية تطبيقية محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، العدد 12، 1993م.
- 30- بوليميني وارثو: محاسبة التكاليف، الدار البيضاء للنشر، عمان، 1991م.
- 31- نزار عبد المجيد البراوي ود. الحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة مدخل التميز والريادة، دن، 2008م.
- 32- ليثراي، هيتجر وآخرون: محاسبة المسؤولية، دار المريخ، د.ت.

ثانياً: الرسائل العلمية

- 33- حمزة الشيخ محمد صالح: دور محاسبة المسؤولية في تقييم أداء المصارف السودانية، رسالة ماجستير منشورة، 2013م.
- 34- ندى يحيى عبد الرزاق: دور محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء المالي والإداري بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير في السودان، 2010م.
- 35- حافظ حامد: محاسبة المسؤولية ودورها في الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم جامعة أم درمان الإسلامية 2003م.
- 36- عبد الرحمن الزين النور: تقييم الأداء في تحسين كفاءة العمليات في الشركات، رسالة دكتوراة غير منشورة، الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية 2003.
- 37- محمد مختار: دور محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم جامعة النيلين كلية الدراسات العليا 2004م.
- 38- محمد بشير: تطبيق محاسبة المسؤولية وأثرها على تخفيض الانتاج في المشروعات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2005م.
- 39- يعرب جميل عبد الرزاق كلاب: مدى توفير مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية 2008م.

ثالثاً: المجلات والدوريات

- 40- سليمان عطية: دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988م.

رابعاً: المراجع باللغة الانجليزية

- 41- Management and Cost Accounting - Colin M. Drury
– 1992 –P4467.
- 42- Management and Cost Accounting - Charles T.
Horngren - Prentice Hall Europe, 1999 - P255.
- 43- Managerial Accounting - Ronald W. Hilton - 1991,
Hardcover – P 477.
- 44- The Journal for Quality and Participation - Armand
Feigenbaum -1996.
- 45- Adrenoceptor subtypes and their desensitization
mechanisms - R.J. Summers A. Kompa – 1997.
- 46- Self Supervision – Hazier – 1997 – P 90.
- 47- Krajweski Lee j & Ritzman Larry P. Operations
Managem -1999 – 216.
- 48- Slack N., Chambers S., Harland C., Harrison A. &
Johnston R.: Operations Management - 1998
- 49- Hiezer Jey & Render Barry – Operations
Management – 1997 – P 91-93.

الملاحق

ملحق رقم (1)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

السيد /

الموضوع: استمارة استبيان

بالإشارة للموضوع أعلاه يسعى الباحثين من خلال الاستبيان المرفق إلى جمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة بعنوان (محاسبة المسؤولية ودورها في جودة الإنتاج) دراسة حالة شركة النيل لقد تم اختياركم ضمن العينة المحددة للدراسة لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالمساهمة في اتمام هذه الاستبانة للاسهام في تحقيق اهداف الدراسة لذا فان استجابتكم بالإدلاء بالإجابة الصحيحة تعتبر ذات أهمية بالغة وتقدير عظيم علماً بأن الدراسة ذات طابع بحثي وأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية كاملة، شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم وتشجيعكم للبحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير،،،،

الباحثين:

1. أيثار عبدالله محي الدين
2. الجيلي موسى عباس بابكر
3. تقوى طه عطا الفضيل أحمد
4. علاء الدين عصام أحمد الصديق
5. عمر الجيلي عمر محمد

القسم الاول: البيانات الشخصية:

ارجوالتكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:-

العمر:

30 سنة فأقل 40 - 31 50 - 41 50 فأكثر

المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

التخصص العلمي:

التكاليف والمحاسبة الإدارية محاسبة وتمويل اقتصاد إدارة أعمال نظم معلومات

المؤهل المهني:

زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية زمالة المحاسبين القانونيين العربية زمالة المحاسبين القانونيين السودانية لا توجد زمالة أخرى

المركز الوظيفي

مدير إداري مدير مالي محاسب مالي مراجع خارجي مهندس إنتاج محاسب تكاليف

سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل من 6 - 10 من 11 - 15 من 16 - 20 أكثر من 25 سنة

القسم الثاني: ارجو التكرم بوضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مراكز المسؤولية وتقويم جودة الانتاج

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقسيم الشركة الى مراكز مسئولية يساعد في تقويم جودة الانتاج					
2	يساعد تحديد مراكز التكلفة الشركة في احكام الرقابة على أداء الشركة					
3	يساعد تحديد مراكز الاستثمار في الشركة في ضبط الأداء المالي مما يؤدي الى تعزيز جودة الانتاج					
4	يجب ان تتوفر لإدارة مركز الربحية القدرة على الرقابة التحكم بالتكاليف والإيرادات					
5	الاهتمام بمراكز المسؤولية على اساس النشاط الذي يقوم به المركز يساعد على فاعلية الرقابة					
6	ارتباط مراكز المسؤولية بالتقويم الإداري للشركة يسهل من عملية ضبط الجودة					

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد خطوات تطبيق نظام
محاسبة المسؤولية وضبط جودة الانتاج

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق لا بشدة	لا أوافق بشدة
1	تحديد الاهداف المرغوب فيها من خلال مراكز المسؤولية يساعد على ضبط جودة الانتاج					
2	وجود نظام محاسبي لتوفير البيانات اللازمة عن أداء مراكز المسؤولية يؤدي الى تقويم وضبط جودة الانتاج					
3	فعالية نظام الإدارة يساعد على تحقيق الرقابة على جودة الانتاج داخل الشركة					
4	الاهتمام بتقارير الأداء وفقاً لمراكز المسؤولية يساعد على معرفة الأخطاء ومعالجتها لجودة الانتاج					
5	تحديد احتياجات مراكز المسؤولية في الشركة يساعد على ضبط جودة الانتاج					
6	تحديد مراكز المسؤولية ومراكز اتخاذ يؤدي الى تقويم وضبط جودة الانتاج					

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام محاسبة
المسئولية وقياس تكاليف جودة الانتاج

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق لا بشدة	لا أوافق بشدة
1	تطبيق محاسبة المسئولية يساعد على قياس التكلفة الوقائية					
2	الاهتمام بتطبيق محاسبة المسئولية يمكن الشركة من قياس تكاليف الفشل الداخلي					
3	تطبيق محاسبة المسئولية يمكن الشركة من قياس تكلفة الفشل الخارجي					
4	محاسبة المسئولية تساعد الشركة على ضبط وقياس تكاليف الجودة					
5	يساعد مركز الربحية على قياس إيرادات وتكاليف ضبط جودة الانتاج					

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
د. هدى سراج الدين محمد	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. محمد الناير محمددين	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. إسماعيل عثمان النجيب	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا