



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

تكاليف الجودة ودورها في دعم  
الميزة التنافسية بالشركات الصناعية  
(دراسة ميدانية على شركتي جياذ ودال)

Quality Costs and Its role in Supporting  
Competitive Advantage at Industrial Companies  
(A field Study on Giyad and DaL Companies)

بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على الماجستير  
في محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

إعداد الطالب:

عثمان ابراهيم محمد أحمد

إشراف الدكتور:

اسماعيل محمد النجيب

أستاذ التكاليف والمحاسبة الإدارية المساعد

١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاستهلال

قال الله تعالى:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا  
كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

صدق الله العظيم  
سورة التوبة  
الآية ١٠٥

# الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار

إلى من علمتني النجاح والصبر والحب والوفاء إلى أمي العزيزة

إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى أبي حفظه الله

إلى مصدر فرحتي وابتسامتي

أخواني وأخواتي زهرات حياتي لكم كل الود

إلى أحبتي جميعاً

أهدي لكم بحبي هذا

الباحث

# الشكر والعرفان

الحمد والشكر لله كما علمتني أن أحمده والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا أفضل الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الشكر الجزيل إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، على منحها الفرصة للتحضير لنيل درجة الماجستير في محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية.

والشكر إلى الدكتور/ اسماعيل محمد النجيب المشرف على البحث والذي بذل معي جهداً مقدراً وكان خير معين، وموجهاً لي ومقوماً لكل النصيح والإرشاد، فله مني كل الشكر والتقدير.

وجزيل الشكر لشركة جيايد السودبية للكابلات وشركة دال للصناعات الغذائية، إدارة وموظفين لما بذلوه معي من تعاون في إنجاز الدراسة الميدانية.

كما أشكر القائمين بأمر المكتبات العلمية في كل من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة أم درمان الإسلامية، وتعاونهم معي في إيجاد المعلومات التي أفادتني في إعداد هذا البحث.

الباحث

## المستخلص

تناولت الدراسة تكاليف الجودة ودورها في دعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام بعض الشركات الصناعية السودانية بقياس ورقابة تكاليف الجودة مما يؤثر سلباً على الميزة التنافسية وزيادة الأرباح، ويمكن صياغتها في الاسئلة التالية: هل يؤدي قياس ورقابة تكاليف المنع إلى تخفيض تكلفة الأرباح المعيب في الشركات الصناعية السودانية؟ هل يؤدي قياس تكاليف الفشل الداخلي إلى تحسين جودة وتخفيض تكلفة الأرباح في الشركات الصناعية السودانية؟ هل يؤدي قياس ورقابة تكاليف الفشل الخارجي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة ورضا العميل ودعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية؟

هدفت الدراسة إلى التعريف بتكاليف الجودة وعناصرها، الوقوف على دور قياس ورقابة تكاليف المنع في تحقيق تكلفة الإنتاج المعيب وتحسين جودة الإنتاج، دراسة العلاقة بين قياس ورقابة تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج في الشركات الصناعية، تسليط الضوء على العلاقة بين قياس ورقابة تكاليف الفشل الخارجي ورضا العميل ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية.

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها هنالك اهتمام من قبل الشركات محل الدراسة بقياس تكاليف المنتجات المعيبة لتقليل تلك التكاليف التي تسبب خسائر باهظة لتلك الشركات. هنالك اهتمام بقياس ورقابة تكاليف الجودة بالشركات. تهتم الشركات محل الدراسة بالتكاليف المتنوعة لأنشطة الأقسام الإدارية بما يضمن فعالية نظام الجودة.

أوصت الدراسة بضرورة سعي الشركات لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي لها لضمان ولاء العميل وارضاءه. ضرورة سعي الشركات لتبني سياسات واضحة مع العملاء في حالة الفشل الخارجي للمنتجات. زيادة الإهتمام من قبل المنشآت بعمل خطة عمل واضحة حول الجودة محددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها

## **Abstract**

The study dealt with the cost of quality and its role in supporting competitive advantage at industrial companies, the study represented a problem in the following questions: Does measuring the internal costs of failure to improve the quality of production in industrial companies? Does measuring the costs of prevention reduce the cost of defective production? Does measuring the costs of external failure lead to customer satisfaction and support the competitive advantage of industrial firms?

The study aimed to define, measure and control the costs of quality. To know the extent of interest of the Sudanese industrial companies in the importance of controlling elements of quality costs. Identify the role of cost effective cost system in reducing costs. It stemmed the importance of scientific research in all Arab and Sudanese Studies, in particular on the subject of measuring the overall cost of quality, so it provides a scientific researcher contribution in providing the study library with this type of studies.

The study reached a number of results, the most important of which is the great interest of the companies under study to measure the costs of defective products to reduce those costs that cause heavy losses to those companies. There is an interest in, and monitoring, the costs of quality programs for companies. The companies under study are concerned with the various costs of the activities of the administrative departments in order to ensure the effectiveness of the quality system.

The study recommended that companies seek to increase their competitiveness as a strategic objective to ensure customer loyalty and satisfaction. The need for companies to adopt clear policies with customers in case of external failure of products. Increasing the interest of the establishments in the implementation of a clear plan of action on quality specific to specific objectives and the administration is committed to implement them

## فهرست المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	البسمة	١
ب	الاستهلال	٢
ج	الإهداء	٣
د	الشكر والعرفان	٤
هـ	المستخلص	٥
و	Abstract	٦
ز	فهرست المحتويات	٧
ح	فهرس الجداول	٨
ط	فهرس الاشكال	٩
<b>الإطار المنهجي للبحث</b>		
٢	أولاً: المقدمة	١٠
٥	ثانياً: الدراسات السابقة	١١
<b>الفصل الأول: مفهوم وأهداف تكاليف الجودة</b>		
٢٤	المبحث الأول: مفهوم وأهداف وتطور الجودة	١٢
٣٣	المبحث الثاني: تكاليف وعناصر الجودة	١٣
<b>الفصل الثاني: تحليل بيئة المنظمة وأبعاد الميزة التنافسية</b>		
٤٢	المبحث الأول: تحليل بيئة المنظمة والعوامل المحيطة بها	١٤
٤٩	المبحث الثاني: مفهوم وأبعاد وخصائص واستراتيجيات الميزة التنافسية	١٥
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>		
٥٩	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن عينة الدراسة	١٦
٦٤	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	١٧
<b>الخاتمة</b>		
٨٤	أولاً: النتائج	١٨
٨٥	ثانياً: التوصيات	١٩
٨٧	قائمة المصادر والمراجع	٢٠
٩١	الملاحق	٢١

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٩	امثلة توضيحية لمسببات تكاليف الجودة	(١/٢/١)
٤٠	الجودة كما حددها Juran and Goffrey	(٢/٢/١)
٧٢	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	(٣/٢/١)
٧٣	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص العلمي	(٣/٢/٢)
٧٤	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(٣/٢/٣)
٧٥	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل المهني	(٣/٢/٤)
٧٦	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(٣/٢/٥)
٧٨	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى	(٣/٢/٦)
٨٠	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثانية	(٣/٢/٨)
٨٢	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثالثة	(٣/٢/٩)
٨٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لعبارات الاستبيان	(٣/٢/١٠)
٨٥	الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الأولى	(٣/٢/١١)
٨٦	الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثانية	(٣/٢/١٢)
٨٦	الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثالثة	(٣/٢/١٣)
٨٧	ملخص نموذج العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف المنع وطبيعة وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب	(٣/٢/١٤)
٨٧	معلومات نموذج العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف المنع وطبيعة وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب	(٣/٢/١٥)
٨٨	ملخص نموذج العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج	(٣/٢/١٦)
٨٨	معلومات نموذج نم العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج	(٣/٢/١٧)
٨٩	ملخص نموذج العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية	(٣/٢/١٩)
٨٩	معلومات نموذج العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية	(٣/٢/١٩)

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٩	اهمية الجودة للمنظمة والعميل	(١/١/١)
٣٣	المفهوم التكاملي لأوجه الجودة	(٢/١/١)
٥٦	دورة حياة الميزة التنافسية	(١/٢/٢)
٧٢	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب العمر	(٣/٢/١)
٧٣	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب التخصص العلمي	(٣/٢/٢)
٧٤	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(٣/٢/٣)
٧٥	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب المؤهل المهني	(٣/٢/٤)
٧٦	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(٣/٢/٥)
٧٧	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(٣/٢/٦)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٩١	الاستبيان	(١)
١٠٣	محكمو الاستبيان	(٢)

## المقدمة

تشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإطار المنهجي:

### تمهيد :

استقطبت موضوعات محاسبة تكاليف الجودة اهتمامات العديد من الباحثين والممارسين بوصفها الاستجابة الحقيقية للانتقادات الموجهة للتقنيات التقليدية للمحاسبة الادارية في ظل التحولات المتسارعة للاقتصاديات الكونية من منطق المنافسة على اساس اقتصاديات الحجم نحو اقتصاديات المعرفة ، إذ باتت الموارد غير الملموسة المصدر الالهم لتنافسية المنظمات وتحقيق التفوق التنافسي

تواجه المؤسسات السودانية في الوقت الراهن تحديات كبيرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الدولة السودانية، مما يخلق مناخاً واتجاهاً جديداً في الأسواق يطلق عليه عولمة المنافسة، والذي يعني تحرير التجارة الخارجية وعرض المنتجات في سوق تنافسية واحدة، والذي ينعكس بآثار سلبية على المؤسسات السودانية حتى على مستوى السوق المحلية في ظل الظروف الراهنة. وفي ظل الإتجاه التنافسي الجديد، بات من الضروري قيام المؤسسات بالبحث عن أساليب تحد من قصور أنظمتها وتقنياتها المطبقة، سعياً نحو إيجاد سبل تعزز به قدرتها التنافسية.

مما سبق وجب على المؤسسات السودانية أن تعمل على وضع استراتيجيات تهدف بالمقام الأول إلى البحث عن مصادر تحقيق مزايا تنافسية لها، بغرض رفع قدرتها التنافسية في السوق المحلية والعالمية، سواء تلك الاستراتيجيات المتعلقة بتمييز المنتج، أو بتلك التي تجعل المؤسسات تنتج بأقل من تكلفة منافسيها مراعية بذلك عنصر الجودة، ولعل هذا النهج الاستراتيجي الخاص بالتكلفة يحتل مركز الصدارة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة باعتبارها هي العامل الحالي والمستقبلي الذي يساعد المؤسسة في توظيف إمكانياتها وطاقاتها في ظل اعتبارات البيئة التنافسية.

وفي هذا البحث سوف نتناول تكاليف الجودة ودورها في دعم الميزة التنافسية بالشركات الصناعية.

## مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في ضعف اهتمام بعض الشركات الصناعية بقياس ورقابة تكاليف الجودة مما يؤثر سلباً على الميزة التنافسية وزيادة الأرباح، حيث يمكن صياغة تساؤلات البحث كما يلي:

١. هل يؤدي قياس ورقابة تكاليف المنع إلى تخفيض تكلفة الأرباح المعيب في الشركات الصناعية السودانية؟

٢. هل يؤدي قياس تكاليف الفشل الداخلي إلى تحسين جودة وتخفيض تكلفة الأرباح في الشركات الصناعية السودانية؟

٣. هل يؤدي قياس ورقابة تكاليف الفشل الخارجي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة ورضا العميل ودعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعريف بتكاليف الجودة وعناصرها.
٢. الوقوف على دور قياس ورقابة تكاليف المنع في تحقيق تكلفة الإنتاج المعيب وتحسين جودة الإنتاج.
٣. دراسة العلاقة بين قياس ورقابة تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج في الشركات الصناعية.
٤. تسليط الضوء على العلاقة بين قياس ورقابة تكاليف الفشل الخارجي ورضا العميل ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية.

## أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

**الأهمية العلمية:** تتبع أهمية البحث العلمية في قلة الدراسات العربية والسودانية على وجه الخصوص التي تناولت موضوع قياس تكاليف الجودة، لذا يعتبر البحث اسهاماً علمياً في رفد المكتبة العلمية بهذا النوع من الدراسات.

**الأهمية العملية:** تتبع أهمية البحث العملية في مساعدة الشركات الصناعية بقياس تكاليف الجودة ورقابتها حتى تتمكن هذه الشركات من تحقيق ميزات تنافسية تضمن لها الاستقرار والنمو.

## فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث يتم اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب في الشركات الصناعية.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج في الشركات الصناعية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي ورضا العميل ودعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

## منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية.

## مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: استمارة الاستبيان.

المصادر الثانوية: الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات العلمية، المنشورات ومواقع الإنترنت.

## حدود البحث:

الحدود المكانية: شركة جياذ السوديدية للكابلات وشركة دال الغذائية.

الحدود الزمانية: ٢٠١٩م

الحدود البشرية: عينة من العاملين بشركتي جياذ السوديدية لتصنيع الكابلات ودال الغذائية.

## هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، اشتملت المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة، الفصل الأول بعنوان مفهوم وأهداف تكاليف الجودة في مبحثين، المبحث الأول تناول مفهوم وأهداف وتطور الجودة، والمبحث الثاني تناول قياس تكاليف الجودة وأنواعها. الفصل الثاني بعنوان تحليل بيئة المنظمة ومفهوم وأبعاد الميزة التنافسية في مبحثين، المبحث الأول تناول تحليل بيئة المنظمة والعوامل المحيطة بها، والمبحث الثاني تناول مفهوم وأبعاد وخصائص الميزة التنافسية، الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية في مبحثين، المبحث الأول

تتأول نبذة عن عينة من الشركات الصناعية محل الدراسة والمبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفروض، الخاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وفيما يلي تلخيص لأهم هذه الدراسات:

دراسة: يسرا، (٢٠١٨م):<sup>١</sup>

تناولت الدراسة دور استخدام محاسبة السجلات المفتوحة في تخفيض تكاليف الإنتاج ودعم الميزة التنافسية، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات متمثلة في هل الثقة المتبادلة بين المورد - المشتري تؤدي إلي خفض تكلفة الإنتاج؟ وهل الإفصاح عن بيانات التكلفة (للمشتري) يساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج؟ وهل الثقة المتبادلة بين المورد - المشتري تؤدي إلي دعم الميزة التنافسية؟ وهل الإفصاح عن بيانات التكلفة (للمشتري) يساهم في دعم الميزة التنافسية؟ وهدفت الدراسة إلي التعرف علي دور محاسبة السجلات المفتوحة من خلال أبعادها (الثقة المتبادلة بين المورد والمشتري، الإفصاح عن بيانات التكلفة، الاستخدام الأمثل للحوافز) في تخفيض تكاليف الإنتاج، ودراسة أثر أبعاد محاسبة السجلات المفتوحة المتمثلة في (الثقة المتبادلة بين المورد والمشتري، الإفصاح عن بيانات التكلفة، الاستخدام الأمثل للحوافز) في دعم الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي لإثبات فرضيات الدراسة، وافترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة بين المورد- المشتري وتخفيض تكاليف، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن بيانات التكلفة وتخفيض تكاليف الإنتاج، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة بين المورد- المشتري ودعم الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن بيانات التكلفة ودعم الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها: أن استخدام محاسبة السجلات المفتوحة يؤدي إلي رضا العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، وتوصي الدراسة بضرورة تشجيع المورد للإفصاح عن بيانات التكلفة من خلال توفير البيئة المناسبة لفحص ودراسة الفرص المتاحة بالإضافة إلي تعويض المورد في حالة تقلبات أسعار المواد الخام.

<sup>١</sup> يسرا أزهرى الأمين البخاري، دور استخدام محاسبة السجلات المفتوحة في تخفيض تكاليف الإنتاج ودعم الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركة حاجكو للأنشطة المتعددة، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٨م).

دراسة: فلاح، (٢٠١٨م):<sup>١</sup>

ناول البحث النظم الحديثة للمحاسبة الادارية وأثرها في زيادة الميزة للمحا وأثرها في زيادة الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، وتمثلت مشكلة البحث في تحديد أثر تطبيق النظم الحديثة للمحاسبة الداررية على زيادة الميزة التنافسية، كما نجد أن تطبيق النظم الحديثة للمحاسبة الداررية وقياسها يمثل أهمية قصوى للمنشأة من أجل تحسين فرص الربحية بها وتحسين موقفها التنافسي في السوق العالمية، وتمثلت أهداف البحث في التعرف على النظم الحديثة للمحاسبة الداررية، وتوضيح مفهوم الميزة التنافسية ومزاياها. لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضيات التالية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام النتاج في الوقت المحددا وداعم الميزة التنافسية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تكاليف الجودة وداعم الميزة التنافسية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات وداعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية. توصل البحث إلى نتائج أثبتت صحة جميع الفرضيات، ومن هذه النتائج، يساهم نظام النتاج في الوقت المحددا في زيادة الكفاءة النتاجية مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الميزة التنافسية، استخدام المقاييس غير المالية وقياس تكاليف الجودة المستترة يزيد الميزة التنافسية للمنشآت السودانية، يعمل نظام إعادة هندسة العمليات على تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي ل تتناسب مع احتياجات العملاء والذي من شأنه أن يعزز الميزة التنافسية للمنشآت. ختم البحث بعدة توصيات منها، على المنشآت الصناعية التي لم تطبق أن تسعى لتطبيق هذا النظام لكونه يمكن من تخفيض تكلفة (JIT) نظام المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، ضرورة عقد دورات تدريبية للمحاسبين عن أهمية قياس وتحليل تكاليف الجودة الشاملة حتى يساهموا في تحقيق ميزة تنافسية للمنشآت الصناعية السودانية، ضرورة مراعاة العناصر التي تساهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الداررية التي تتلئم مع طبيعة كل منشأة صناعية

دراسة: إيمان، (٢٠١٧م):<sup>٢</sup>

ناول البحث النظم الحديثة للمحاسبة الادارية وأثرها في زيادة الميزة للمحا وأثرها في زيادة الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، وتمثلت مشكلة البحث في تحديد أثر تطبيق النظم الحديثة للمحاسبة الداررية على زيادة الميزة التنافسية، كما نجد أن تطبيق النظم الحديثة للمحاسبة الداررية

<sup>١</sup> فلاح هادي صالح، اثر الاساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٨م)

<sup>٢</sup> إيمان صلاح أحمد محمد، أثر تطبيق النظم الحديثة للمحاسبة الإدارية على زيادة الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٧م)

وقياسها يمثل أهمية قصوى للمنشأة من أجل تحسين فرص الربحية بها وتحسين موقفها التنافسي في السوق العالمية، وتمثلت أهداف البحث في التعرف على النظم الحديثة للمحاسبة الدائرية، وتوضيح مفهوم الميزة التنافسية ومزاياها. لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضيات التالية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام النتاج في الوقت المحددا وداعم الميزة التنافسية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تكاليف الجودة وداعم الميزة التنافسية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات وداعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية. توصل البحث إلى نتائج أثبتت صحة جميع الفرضيات، ومن هذه النتائج، يساهم نظام النتاج في الوقت المحددا في زيادة الكفاءة النتاجية مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الميزة التنافسية، استخدام المقاييس غير المالية وقياس تكاليف الجودة المستترة يزيد الميزة التنافسية للمنشآت السودانية، يعمل نظام إعادة هندسة العمليات على تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي ل تتناسب مع احتياجات العملاء والذي من شأنه أن يعزز الميزة التنافسية للمنشآت. ختم البحث بعدة توصيات منها، على المنشآت الصناعية التي لم تطبق أن تسعى لتطبيق هذا النظام لكونه يمكن من تخفيض تكلفة (JIT) نظام المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، ضرورة عقد دورات تدريبية للمحاسبين عن أهمية قياس وتحليل تكاليف الجودة الشاملة حتى يساهموا في تحقيق ميزة تنافسية للمنشآت الصناعية السودانية، ضرورة مراعاة العناصر التي تساهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الدائرية التي تتلئم مع طبيعة كل منشأة صناعية دراسة: علي، (٢٠١٦م):<sup>(١)</sup>

تمثل مشكلة البحث في أن تكاليف الجودة الشاملة هل تساهم في زيادة موقع الشركة التنافسي وذلك عن طريق تلبية احتياجات المستهلك مما يؤثر إيجابيا على أداء الشركة ، تطبيق تكاليف الجودة الشاملة يمكن أن يحقق الجودة للمنتج بالمنشآت الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية. تمثلت أهداف البحث في دراسة ومعرفة مفهوم وأنواع ومعايير تكاليف الجودة الشاملة ، دراسة ومعرفة القدرة التنافسية للشركات الصناعية السودانية ، دراسة العلاقة بين تكاليف الجودة الشاملة وأثره للمنشآت الصناعية السودانية ، وتكمن أهمية البحث في أهمية تكاليف الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية لشركات الصناعية ومدى معرفة الجودة وتكاليفها في تحقيق المنافع الاقتصادية للشركات التي تعمل في مجال هذا القطاع ، و في لفت انتباه الشركات الصناعية إلي قياس تكاليف الجودة الشاملة ومدى تأثير ذلك في سوق المنتجات ، والأهمية الاقتصادية للشركات

(١) علي عباس علي محمد، اثر تكاليف الجودة الشاملة على دعم الميزة التنافسية للمنشأة - دراسة تحليلية تطبيقية، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٦م).

الصناعية ودورها في التنمية في السودان ، اعتمد الباحث على الاستنباطي : لتحديد بدائل المشكلة وصياغة فروض البحث ، الاستقرائي : لاختبار صحة الفروض ، التاريخي : لتتبع الدراسات السابقة ، الوصفي التحليلي : لتحليل بيانات الدراسة الميدانية . ولتحقيق أهداف البحث وحلاً لمشكلته قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية : الفرضية الأولى : تطبيق تكاليف الجودة الشاملة يؤدي إلي زيادة الحصة السوقية للشركة . الفرضية الثانية : تطبيق تكاليف الجودة الشاملة يساعد في المحافظة على الموقع الريادي للشركة في قيادة التكلفة . الفرضية الثالثة : تطبيق تكاليف الجودة الشاملة يساعد على إتباع سياسة تسعيرية منافسة للشركات الأخرى . توصل الباحث إلي عدة نتائج تؤكد صحة الفرضيات السابقة منها: تطبيق تكاليف الجودة الشاملة يساعد في قياس مدي التقدم تجاه أهداف خفض تكاليف استخدام الموارد . تطبيق تكاليف الجودة الشاملة يمكن المنشآت من استخدام الأساليب والأدوات الحديثة لغرض تحسين جودة المنتجات . وبناءً على النتائج البحث قدم الباحث عدة توصيات منها : ضرورة قيام الشركة بتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وبضمنها تكاليف الجودة الشاملة ، ضرورة ادخال موظفي شعبة حسابات الكلفة بدورات تعريفية وتدريبية عن تكاليف الجودة الشاملة وكيفية تقسيمها الى جزئياتها من تكاليف وقاية وتقييم وفشل داخلي وفشل خارجي ، ضرورة أن يتم استحداث نظم للحوافز والترقيات من اجل تشجيع روح الابتكار والمنافسة و البناء بين الموظفين.

دراسة: سالم ، (٢٠٠٥م):<sup>(١)</sup>

تناولت الدراسة دور نظام التكاليف في تحديد وقياس تكاليف الجودة في قطاع صناعة الاسماك، تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تحديد وقياس تكاليف الجودة في قطاع صناعة الاسماك في جمهورية اليمن .

هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم نظام التكاليف وما يتعلق به من جوانب فنية الى جانب توضيح الجودة وما تشتمل عليه من مكونات، توضيح دور نظام محاسبة التكاليف في تحديد وقياس عناصر التكلفة المرتبطة بالجودة لغرض ابراز تلك العناصر وتوفير البيانات المرتبطة بها لترشيد القرارات الادارية، المساهمة في تزويد المكتبة الاكاديمية بدراسة تطبيقية في احدى المجالات الحيوية التي لم تجد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين .

(١) سالم عبدالله صالح بن كليب ، دور نظام التكاليف في تحديد وقياس تكاليف الجودة في قطاع صناعة الاسماك ( الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة ، ٢٠٠٥م) .

نبتت أهمية الدراسة من الدور الحيوى الذى تلعبه محاسبة التكاليف ودراسات تحسين الجودة فى زيادة القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية، خاصة وان هناك موجة عالمية من التنافس الشديد بين منظمات الأعمال.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف بيانات الدراسة وتحليل بياناتها واختبار فرضياتها.

اختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات ،الفرضية الأولى: ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد وقياس عناصر تكاليف الجودة وفقا للمستويات والمعايير اللازمة وتحسين عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالجودة، الفرضية الثانية: ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد وقياس عناصر تكاليف الجودة وضعف الوعي التكاليفى بأهمية تلك العناصر، الفرضية الثالثة: ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام تكاليف يقوم بتحديد وقياس عناصر تكاليف الجودة بشكل منفصل عن بقية عناصر التكاليف الاخرى وارتفاع تكاليف تطبيق ذلك النظام .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن برامج تحسين الجودة يمكن أن تؤدي الى تحقيق وفورات هامة وايرادات مرتفعة للشركات المتبنية لتلك البرامج، ان الانفاق على تكاليف الوقاية يؤدي تقليل تكاليف الكشف والاختبار وتكاليف الفشل وبالتالي تحقيق وفر فى تكاليف الجودة، ان هناك ارتباطا بين تحديد وقياس تكاليف الجودة وتحسين عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالجودة .

هذه الدراسة تناولت نفس الموضوع وهو قياس تكلفة الجودة، كما انها سعت الى معرفة تأثير قياس تكلفة الجودة على ترشيد القرارات الادارية، الا انها تختلف عن الدراسة الحالية من القطاع الذى تناولته الدراسات ، فقد تناولت دراسة ( سالم) قطاع الاسماك فى دولة اليمن بينما كان ميدان الدراسة الحالية قطاعات عديدة هى البلاستيك والالكترونيات والاحذية، كما ان الدراسة الحالية قامت بتحليل وافى لتكاليف الجودة وعلاقتها بأخذ القرارات الادارية ولم تكتفى بأستعراض تكاليف الجودة بأصنافها المختلفة فقط .

دراسة: عرفة ، (٢٠٠٦م):<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة فى الكيفية التى يمكن ان يتم بها تطبيق نظم وفلسفة ادارة الجودة فى المؤسسات الصناعية تطبيقا صحيحا ومدى تأثير تطبيق نظم وفلسفة ادارة الجودة على رفع الكفاءة والانتاجية وتنمية وتطوير الكوادر البشرية العاملة بتلك المؤسسات .

هدفت الدراسة الى معرفة استفادة الشركات الصناعية من تطبيق نظم ادارة الجودة فيما يتعلق بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء، ومعرفة الثقافة التنظيمية المتبعة فى الشركة، وهل ركزت على العملاء ، بالاضافة الى معرفة عوامل زيادة الانتاجية والربحية واعداد المواصفات اللازمة للانتاج او اعادة تقييم المواصفات المتعلقة بجودة المنتج.

نبعت أهمية هذه الدراسة من التطور الملحوظ فى التكنولوجيا والاهتمام العالمي بجودة المنتجات وطبيعة عمل المنشآت الصناعية والتي لا تتأتى الا بتطبيقها لنظام ادارة الجودة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فى وصف بيانات الدراسة وتحليل بياناتها واختبار فرضياتها.

اُختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات،الفرضية الأولى ان تطبيق نظم ادارة الجودة بصورة واضحة الاهداف له علاقة ايجابية مع تطور المنشآت الصناعية السودانية، الفرضية الثانية: توجد علاقة عكسية بين عدم التزام المنشأة بمراجعة العقود وتنفيذ سياسة الجودة، الفرضية الثالثة ان هنالك علاقة عكسية بين عدم تصميم نظام الجودة وجودة المنتج التى تقدمها المنشأة للمجموعة المستهدفة.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها، التزام الشركات موضوع الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات من خلال قيامها بإنشاء ادارة مسئولة عن الجودة، كما ان الدراسة توصلت الى أن هنالك إيمان من الادارة العليا بتلك الشركات بأهمية التغيير الفعال والاعتماد بأسبابه مع وجود قاعدة عريضة متحمسة لذلك، وايضاً توصلت الدراسة إلى أن تلك الشركات أخذت بأسباب النجاح من خلال اتباعها للاتجاهات الحديثة فى الادارة حيث أنها تمكنت من بناء علاقات قوية مع العملاء وتوفير مناخ ادارى متفوق يقوم على الفهم السليم لرغبة العملاء.

(١) عرفة جبريل ابو نصيب موسى ، اثر تطبيق نظم ادارة الجودة على زيادة فعالية الاداء الانتاجى فى المنشآت الصناعية السودانية (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة فى ادارة الأعمال، غير منشورة، ٢٠٠٦م).

أوصت الدراسة بضرورة اتباع الاتجاهات الحديثة في الإدارة وذلك لأهميتها في بناء علاقات قوية مع العملاء وأهميتها في رفع وزيادة فعالية الإداء الإنتاجي. هذه الدراسة تتناول نفس الموضوع ((تكلفة الجودة) كما اتخذت قطاع صناعي سوداني عريض كحالة دراسية وهي تقترب كثيرا من الدراسة التي أجريتها من حيث انها تتناول نفس الموضوع من حيث تنقيتها في مشاكل القطاع الصناعي السوداني في تطبيقه لنظام الجودة واعتمدت على نفس المنهج وهو دراسة الحالة، الا ان استخدام الدراستين لمنهج دراسة الحالة يجعل مكان التطبيق شيئا مميزا، فمكان اجراء الدراسة واختلافه يجعل الدراستين غير مكررتين كما ان الدراسة التي قمت بها ركزت علاقة قياس تكلفة الجودة بترشيد القرارات الادارية وهو ما لم يحدث في الدراسة السابقة.

دراسة: أم سلمة ، (٢٠٠٦م):<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في قياس أثر تكاليف الجودة وكيفية قياس تكاليف الجودة على تكلفة الإنتاج في المنشآت الصناعية السودانية من أجل تحسين فرص الربحية وتحسين الموقف التنافسي للمنشآت الصناعية في السوق العالمية.

هدف البحث إلى توضيح مفاهيم الجودة ومبادئها وأسسها، وبيان مفهوم تكاليف الجودة وعناصرها وطرق قياسها، وكذلك توضيح أثر تكاليف الجودة على تكلفة الإنتاج في المنشآت الصناعية.

نبعت أهمية الدراسة من خلال الأهمية الكبيرة لتكاليف الجودة في المنشآت الصناعية وضرورة استخدامها في عمليات تحديد جودة المنتج وتسعيه بما يتواءم مع اهداف الشركة لتحقيق الربحية ومواصفات الجودة العالمية وتفضيلات الجمهور.

اختبرت الدراسة اربعة الفرضيات: الفرضية الأولى: التحسين المستمر لجودة المنتج يؤدي إلى تخفيض التكاليف بشركة كابلات جياذ السويدي، الفرضية الثانية: الجودة العالية تؤدي إلى زيادة حصة المنشأة في السوق التنافسية وزيادة معدل الربحية ورفع كفاءة الإنتاج بشركة كابلات جياذ السويدي، الفرضية الثالثة: إن المقاييس المستخدمة لا تحقق فعالية في قياس مستوى الجودة في شركة كابلات جياذ السويدي، الفرضية الرابعة: تؤثر تكاليف الفشل تأثيراً سلبياً على تكلفة الإنتاج

(١) أم سلمة بخت محمد بخت، أثر تكاليف الجودة على تكلفة الإنتاج، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، ٢٠٠٦م).

في شركة كابلات جياذ السويدي.

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض والاستقرائي لاختبار مدى صحة الفروض والوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة والتاريخي لعرض الدراسات السابقة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، إن التركيز على الجودة أثناء تصميم المنتج وأثناء تحديد العمليات الإنتاجية يقلل من عمليات الفحص قبل وأثناء وبعد الانتهاء من العملية الإنتاجية، أن اهتمام المنشأة بالجودة وتحسينها يخفض التكلفة نتيجة لخفض العيوب والهدر، ويحسن الإنتاجية نتيجة لتحسن العمليات فيها، إن المنتجات الرديئة تؤدي إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنشأة وبصفة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء وتكاليف الخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتكاليف الجودة وتحليلها إلى أقسامها وبنودها الفرعية والتعرف على مسببات ارتفاع كل من بنودها والعمل على تخفيض هذه التكاليف عن طريق تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء. أن تكاليف المنع وجزء من تكاليف التقويم يجب رسمتها في قائمة المركز المالي، أما تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي والجزء الآخر من تكاليف التقويم فيتم إدراجها في القائمة المالية. على إدارة الشركة توعية المحاسبين بأهمية عناصر تكاليف الجودة وضرورة إبرازها بشكل منفصل عن بقية عناصر التكاليف الأخرى عند إعداد تقارير التكاليف، كما على إدارة الشركة أن تسعى للحصول على شهادة جودة البيئة ISO 14000 لتطوير قدرتها على الالتزام بشروط وقواعد السوق عالمياً.

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر تكاليف الجودة على تكلفة الإنتاج وهذا ما عملت عليه الدراسة الحالية في إطار تكاليف الجودة، واختلفت معها في أن الدراسة الحالية تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع لتكاليف الجودة.

دراسة: نهى، (٢٠٠٧):<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك فهما خاطئاً بأن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع التكاليف دون النظر إلى العيوب التي تنجم من عدم تطبيقها .

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على ترشيد التكاليف المباشرة وغير المباشرة في حدود تقليل التالف وضبط المصروفات، كما هدفت الدراسة الى نشر مفهوم الجودة حتى يكون سلوكا لدى كل فرد في اى موقع فى المنشأة بدءا من الادارة العليا وحتى ادنى مستوى فى التنظيم وتسعى الدراسة الى التعرف على المعوقات الاساسية التى تحول بين تطبيق هذه الادارة الحديثة في المؤسسات وتقديم تصور لمعالجة القصور الذى يؤثر فى ارتفاع التكاليف.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية دور ادارة الجودة الشاملة فى تقليل التكاليف وتحسين النوعية كما انها تمثل اداة رقابية تساعد فى ترقية الاداء بالمنشآت .

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي فى وصف بيانات الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها.

اختبرت الدراسة فرضيتين: الفرضية الأولى: تطبيق سياسة الجودة الشاملة يزيد الانتاجية والمقدرة التسويقية ويحسن النوعية، الفرضية الثانية: التطبيق الدقيق للجودة الشاملة يؤدي الى تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة ومن ثم يزيد ارباح الشركة .

من أهم نتائج الدراسة: تطبيق سياسة الجودة فى الشركة يحقق تحسين للنوعية والاداء وزيادة الانتاجية وتقوية المركز التنافسى وكسب رضاء العميل وزيادة الارباح، يوجد قصور فى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة مما أدى الى تقليل الفوائد التي جنتها الشركة ، يساعد نظام الجودة الشاملة على التحسين المستمر لضرورة مواكبة التطور العالمي.

أوصت الدراسة بضرورة تنقيح وتوعية الموظفين بأهمية الجودة فى الشركة لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بتكثيف الاهتمام بتوضيح تكاليف المنع والفشل الداخلي والخارجي فى القوائم المالية للشركة.

(١) نهى بدوى الطاهر احمد ، ادارة الجودة الشاملة وأثره فى ترشيد التكاليف (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير فى المحاسبة، غير منشورة، ٢٠٠٧م)

ركزت الدراسة اعلاه على تطبيق مفهوم الجودة و دور نظم الجودة فى زيادة الارياح ولذلك فهى تتفق مع الدراسة الحاليةفى تناولها لنفس الموضوع لكن تتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة فى دراستها لتكلفة الجودة بصورة خاصة ، وعلاقة هذه التكلفة بترشيد القرارات الادارية بصورة اخص .

دراسة: ايهاب (٢٠٠٧):<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة فى كيفية تحديد وقياس جودة الانتاج فى مجموعة شركة بيطار، هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين نظام التكاليف والجودة، التعرف على الجودة وتطبيقاتها، هذا بالإضافة الى التعرف على العلاقة بين تطبيق تكاليف الجودة وتخفيض تكاليف المنتجات، كما هدفت الى دراسة تكاليف الجودة للوصول الى منتجات خالية من العيوب وشرح الدور المهم لنظام التكاليف كأداة للرقابة والتنظيم والتنسيق ورفع كفاءة الأداء وضبط الجودة .

نبعت أهمية الدراسة من أهمية امكانية اقتراح السبل التى تمكن من التحكم وضبط الانتاج وفق ما هو مخطط وتحقيق مزايا تنافسية مما يساعد على بقاء المنشآت .

اخذت الدراسة ثلاثة فرضيات:الفرضية الاولى: تكاليف جودة الانتاج تؤثر على تكاليف الانتاج فى القطاع الصناعى، الفرضية الثانية: تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي الى تخفيض التكاليف، الفرضية الثالثة: تحسين الجودة يؤدي الى الاقلال من الفاقد فى الانتاج .

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: إن عملية حساب تكلفة الجودة جزء تكاملي لبرامج تحسين الجودة فى اي منشأة أعمال، وان الاهتمام بالتكاليف المتعلقة بالجودة امر لا بد منه للشركات والمنظمات فى ضوء المنافسة العالمية، هذا بالإضافة الى ان برامج تحسين الجودة يمكن ان تؤدي الى تحقيق وفورات هامة و إيرادات مرتفعة للشركة المتبعة لتلك البرامج .

أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتكاليف الخاصة بالجودة وضرورة تحسين الجودة بالقطاع الصناعى فى السودان، وتدريب المحاسبين على قياس تكاليف الجودة بالمصانع.

ركزت الدراسة اعلاه على تكلفة الجودة فى القطاع الصناعى، وهى بهذا تشترك مع الدراسة الحالية فى نفس الموضوع ، الا انها تناولت مجموعة شركات بيطار كحالة دراسية ، وهذا اختلاف اساسى بين الدراستين .

(١) ايهاب احمد محمود ، قياس تكاليف جودة الانتاج واثره على تقويم اداء القطاع الصناعى فى السودان ( الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير فى المحاسبة، غير منشورة، ٢٠٠٧م) .

دراسة: عزت ، (٢٠٠٨):<sup>(١)</sup>

تناولت الدراسة دور تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستثمارية تمثلت مشكلة الدراسة في قياس تكاليف الجودة وطرق قياسها وتحليلها والرقابة عليها.

هدفت الدراسة الى تعريف وتوضيح مفهوم تكاليف الجودة وطرق قياسها وتحليلها والرقابة عليها و بيان اثر تكاليف الجودة على المنشأة كما ان الدراسة هدفت الى بيان اتخاذ القرارات الادارية في ظل عدم التأكد.

نبعت اهمية الدراسة من التطورات التكنولوجية في بيئة التصنيع وشدة المنافسة حيث اظهرت هذه التطورات دور الادارة في تقديم الجودة.

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، المنهج الوصفي، المنهج التاريخي، المنهج التحليلي. اختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات ، الفرضية الأولى: التحسين المستمر للجودة من الرقابة ومتابعة وضبط العمليات الانتاجية يؤثر على مقدرة المنشأة التنافسية، الفرضية الثانية: اعتبار تكاليف المنع والتقييم تكاليف راسمالية سيقفل من الطاقة الانتاجية وسيؤثر على مدى صحة القرارات الاستثمارية، الفرضية الثالثة: تحديد وقياس تكاليف الجودة يؤثر على تكاليف المنتج وقيام القرارات الاستثمارية على مقدرة المنشأة في تحديد صافى الارباح المحققة وهذا يتوقف على مقاييس الاداء المحققة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، التطبيق السليم لنظام الجودة يمكن المنشأة من تحقيق الفائدة من خلال التحسين المستمر في تكاليف وجودة المنتج، ان المقاييس المالية طريقة فعالة لتوفير المعلومات التي تساعد في مراقبة برامج تحسين وتطوير الجودة والاهتمام بالتكاليف المستترة والتي لا تؤثر على تكاليف المنتج ولا تظهر في نظام المحاسبة.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحسين برامج الجودة والإهتمام بها، وتدريب العاملين بقسم المحاسبة على البرامج المحاسبية الحديثة التي تعمل على قياس الجودة.

تنفق الدراسة السابقة مع الحالية في ان كليهما يتناول موضوع تكلفة الجودة الا ان الدراسة السابقة تركز على اثر دراسة التكلفة على الربحية وتكلفة المنتج بينما الدراسة الحالية تركز على تأثير قياس التكلفة على الميزة التنافسية.

(١) عزت كمال عبدالله ، دور تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستثمارية (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠٠٨ م) .

دراسة: برعى ، (٢٠٠٨):<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في العقبات التي تعترض تطبيق نظم ادارة الجودة فى الحالة الدراسية التي تناولتها الدراسة، وكيفية الوصول الى الجودة، والفائدة المرجوة من الحصول على شهادة الجودة. معرفة نظم توكيد الجودة بمركز التدريب النفطي والمحافظة على النظام المتبع بمركز التدريب النفطي هذا بالاضافة الى ضرورة تنمية الفعالية التنظيمية بمركز التدريب النفطي ورأت الدراسة ان تقوم تلك الشركة بمعرفة اسباب تحسين الانتاجية والربحية واخيرا متابعة احتياجات العملاء وتلبية رغباتهم .

نبعت أهمية الدراسة فى اقتراح كيفية الوصول بالمنظمة الى مستوى يؤهلها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، والمحافظة على استمرارية جودة الخدمات وتلبية رغبات العملاء واكتساب فرصة اوفر للمنافسة.

اسخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والوصفي التحليلي.

اختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات، الفرضية الأولى: أن هناك علاقة طردية بين رضاء العملاء وتطور خدمات مركز التدريب النفطي، الفرضية الثانية: هناك علاقة عكسية بين تدنى خدمات مركز التدريب النفطي وتزمر العملاء من الخدمة المقدمة لهم، الفرضية الثالثة: بالاضافة الى ان هناك علاقة ايجابية بين تنمية الفعالية التنظيمية وتحقيق اهداف مركز التدريب النفطي.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها، ان تطبيق نظام ادارة الجودة بالمركز ادى الى اشباع حاجات العملاء ورضاهم التام، اضافة الى ان تطبيق نظام الجودة الشاملة أدى الى تطوير الخدمات المقدمة من قبل المركز الى عملائه، كما ان تطبيق نظام الجودة ادى الى تقليل التكلفة، وبالتالي الى اكتساب فرص المنافسة، هذا كما ان ضعف الامكانيات التقنية بالمركز اثر على سياسات التدريب داخليا وخارجياً.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام الجودة لتقليل التكلفة، وضرورة تطوير وتدريب المحاسبين على أهمية قياس تكاليف الجودة.

تم التركيز فى الدراسة اعلاه على دراسة اثر تطبيق الجودة على ارضاء العملاء وهو موضوع فى غاية الاهمية اذ ان معايير الجودة بالضرورة تأتي من العميل ولذلك من المهم دراسة رغبات

(١) برعى بابكر محمود ، اثر تطبيق نظم ادارة الجودة فى رفع مستوى الاداء الادارى بمركز التدريب النفطي، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير فى المحاسبة، غير منشورة، ٢٠٠٨) .

العميل لاستخلاص المعايير الواجب مراقبتها ، وبالتالي فالدراسة تتناول موضوع الجودة ولكنها تركز على الحلقة الاخيرة من سلسلة القيمة وهي العميل بينما تتناول هذه الدراسة موضوع الجودة داخل عمليات التشغيل وعلاقة ذلك بترشيد القرارات . وبذلك فإن هذه الدراسة متميزة عن الدراسة السابقة .

دراسة: عمر ، (٢٠٠٩)<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي: هل يوجد الاهتمام الكافي في المستشفيات العامة بتكاليف الجودة وقياسها للارتقاء بمستوى الخدمات الطبية؟ هدفت الدراسة الى توضيح اهمية قياس تكاليف الجودة في مجال الخدمات الطبية وذلك لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى ولتوفير المعلومات الملائمة ولتقليل الأخطاء الطبية بالمستشفيات العامة .

نبعت اهمية هذه الدراسة من اهمية الجودة في مجال الخدمات الطبية لقطاع حيوى يعنى بحياة الانسان وصحته، وكذلك ما يترتب على فقدان الرعاية الصحية من اعباء على الدولة وتعطيل العملية الانتاجية.

اختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات، الفرضية الأولى: تطبيق قياس تكاليف الجودة في الخدمات الطبية يؤدي الى تحسين الخدمة، الفرضية الثانية: تطبيق قياس تكاليف الجودة في الخدمات الطبية يؤدي الى تقليل الاخطاء الطبية، الفرضية الثالثة: تطبيق قياس تكاليف الجودة في الخدمات الطبية يوجد نوع من الرقابة الوقائية ويقلل من حدوث الاخطاء الطبية.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية: لا يوجد وعي كافي لدى العاملين بالمستشفيات بالجودة ونظم تطبيقها مما ادى الى اهدار الموارد البشرية والمادية وانعدام التنسيق بين الاقسام المختلفة وانعكاس ذلك على مستوى الجودة، كما ان القصور فى التركيز على تكاليف الجودة بالمستشفيات لعدم فصل التكاليف الخاصة بالجودة ادى لتدنى مستوى الخدمات الطبية مما زاد التكلفة على المواطن والدولة.

(١) عمر احمد بابكر شنيبو ، قياس جودة التكاليف للخدمات الطبية في مستشفيات القطاع العام ،( الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة ، ٢٠٠٩ ) .

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تكاليف الجودة، للاستفادة منها في توفير المعلومات الملائمة عن الجودة في كل مستوى من المستويات المختلفة لمساعدتها في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

تتناول هذه الدراسة نفس الموضوع (تكلفة الجودة) الا انها تدرسه في قطاع الخدمات بينما الدراسة الحالية تتناول موضوع الجودة في القطاع الصناعي حيث بيئة القطاع الصناعي تختلف عن بيئة قطاع الخدمات.

دراسة: عثمان ، (٢٠٠٨م):<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المؤسسات الجزائرية تعاني من مشكلة ارتفاع التكاليف، لهذا وجب عليها السعي نحو تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن من أجل دعم الميزة التنافسية. هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أحد أهم العناصر التي ظلت تشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية، في حين لا يزال يمثل شبحاً يهدد المؤسسات الجزائرية، بغية تحسيس هذه الأخيرة بمدى أهميتها في ظل اقتصاد السوق وتحرر المنافسة.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية العناصر التي تشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية، وأهمية تخفيض تكاليف الجودة والعلاقة التي تربطها بالميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

اختبرت الدراسة عدد من الفرضيات تم تقسيمها إلى عدة محاور تمثلت في: الميزة التنافسية، عناصر التكلفة، محددات التكلفة، استراتيجية التكلفة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها اهتمام المنشآت الصناعية بتكاليف الجودة لأهميتها في خفض التكاليف وتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، كما أنه لا بد من العمل على استراتيجيات تكلفة تتيح للمؤسسات الصناعية الدخول في منافسة مع المؤسسات الصناعية الأخرى.

أوصت الدراسة بضرورة توعية مدراء وأصحاب المؤسسات الصناعية الخاصة بضرورة وأهمية استخدام برامج قياس تكاليف الجودة ومدى أهميتها، إضافة إلى تصميم برامج تدريبية للعاملين

(١) عثمان بو دحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، (الجزائر: كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٨م).

والموظفين بالأقسام المحاسبية والمالية في المؤسسات الصناعية على معرفة تحديد وقياس الجودة وضبط تكاليف بما يتيح المنافسة والبقاء في السوق.

ركزت هذه الدراسة على تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهذا ما تناولته الدراسة الحالية في المتغير التابع (الميزة التنافسية) وكان هنالك بعض الاختلاف في المتغير التابع، حيث أن هذه الدراسة تناولت تخفيض التكاليف، بينما الدراسة الحالية تناولت تكاليف الجودة.

دراسة: مالك ، (٢٠١٣م):<sup>(١)</sup>

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام ادارة بعض القطاعات الصناعية السودانية بمدخل تخفيض التكاليف، الذي يؤثر على زيادة الارباح وتحقيق الميزة التنافسية، عليه يمكن صياغة تساؤلات البحث كالاتي: هل تواجه شركات القطاع الصناعي السوداني منافسة حقيقية فيما بينها؟ وماهي الأساليب التي تتبعها لمواجهة المنافسة؟

كيف يمكن استخدام مدخل تخفيض التكاليف لتحسين الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية؟ وكيف يساعد نظام محاسبة التكاليف في تحسين الموقف التنافسي من خلال تخفيض التكاليف؟ هل تدرك ادارات القطاع الصناعي السوداني بأهمية مدخل تخفيض التكاليف كأحد الحلول لتدعيم الميزة التنافسية؟ وهل تسعى لتفعيل تخفيض التكاليف؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام القطاع الصناعي السوداني بأهمية الرقابة على عناصر التكاليف ومنع الاهدار فيها، التعرف على دور نظام التكاليف الفعال في تخفيض التكاليف، بيان أثر الاساليب العلمية الحديثة لمحاسبة التكاليف في تخفيض التكلفة وكسب المزايا التنافسية. تقديم اقتراحات وتوصيات بضرورة وجود عماله ماهرة في كافة مراحل العملية الانتاجية بمايضمن جودة المنتج وكسب المزايا التنافسية.

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والمنهج الوصفي التحليلي.

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: هنالك علاقة بين كفاءة عنصر العمل في الوحدة الاقتصادية

(١) مالك عبد الله عثمان الزبير، أثر تخفيض التكاليف على دعم الميزة التنافسية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠١٣م)

ويبين ماتحققه المنشأة من ميزة تنافسية. الرقابة على تكلفة المواد الخام ومنع الاهدار فيها يؤثران على تكلفة الانتاج وبالتالي على الميزة التنافسية للمنشأة. المعلومات التي يقدمها نظام محاسبة التكاليف تعمل على التعرف على نقاط الضعف والقوة مما تؤثر على الميزة التنافسية. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ان وجود عمالة ماهرة ومدربة بالمنشآت الصناعية يقلل من الوقت الضائع في كافة مراحل الانتاج مما يؤدي الى زيادة الانتاجية وتدعيم الميزة التنافسية، ان الرقابة على جودة المواد الخام بالمنشآت الصناعية تعمل على خفض تكلفة الفحص والاختبار مما يؤدي الى خفض التكاليف الكلية وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية، أوصت الدراسة بضرورة ان تكون المعلومات التي يقدمها نظام محاسبة التكاليف بالمنشآت الصناعية تساعد في تحقيق رقابة استخدام الموارد ومتابعة نشاط العاملين يؤدي الى تقليل التكلفة عن طريق القضاء على الهدر وبالتالي قدرة المؤسسة على المنافسة. ضرورة وجود عمالة ماهرة لتقليل وجود التالف والوقت الضائع وتخفيض التكاليف لضمان القدرة على المنافسة، لضمان خفض تكلفة الانتاج وزيادة جودة المنتج يجب احكام الرقابة على المواد الخام، لتقويم نقاط الضعف في تكلفة المنتج يجب الاخذ في الاعتبار تلك المعلومات التي يوفرها نظام محاسبة التكاليف.

ركزت هذه الدراسة على تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية ، وهذا ما تتفق معه الدراسة الحالية، ولم يكن هنالك اختلاف كبير يذكر بين الدراستين.

دراسة: خالد ، (٢٠١٤م):<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت الصناعية الفلسطينية ليست مهتمة بدراسة تكاليف الجودة، حيث أن واقع تكاليف الجودة بها ليست بالمواصفات المتطلبية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة وتكاليفها، من خلال التعرف على واقع تكاليف الجودة في شركات صناعة الأغذية الفلسطينية في قطاع غزة، من حيث مدى إدراك إدارة هذه الشركات بأهمية قياس تكاليف الجودة، ومدى تطبيق أنظمة تكاليف الجودة ومدى اهتمامهم بأنواع ومسببات هذه التكاليف.

(١) خالد سامي حمودة، واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، (غزة: الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٤م)

نبتت أهمية الدراسة في كونها دراسة استطلاعية تهدف إلى وصف حقيقة تعامل الشركات الصناعية الفلسطينية مع تكاليف الجودة، والتي بدورها تساعد في فتح المجال أمام دراسات جديدة تخص تكاليف الجودة، حيث أنه بدون استطلاع مدى تطبيق الشركات الصناعية الفلسطينية لتكاليف الجودة فإنه لا يمكن وضع فرضيات جديدة تتعلق بقياس أثر تكاليف الجودة على المؤشرات الأخرى داخل الشركات، كنوع من المساهمة في إنجاح الدراسات المستقبلية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لذلك تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ ٣٨ شركة صناعة أغذية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد إدراك لدى إدارات الشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تكاليف الجودة بدرجة كبيرة بلغت ٧٦.٤٨% لجميع الأبعاد الأربعة لتكاليف الجودة، وتطبق إدارة الشركات الصناعية الفلسطينية نظام تكاليف الجودة بدرجة كبيرة بلغت ٧٠.١٦% لجميع الأبعاد الأربعة لتكاليف الجودة.

أوصت الدراسة بضرورة زيادة رفع مستوى إدراك إدارات الشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية قياس تكاليف الجودة من خلال إعداد دورات وورش عمل تهدف لتوعيتهم بأهمية قياس تكاليف الجودة والمنافع المترتبة على ذلك، وزيادة مستوى تطبيق أنظمة تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية من خلال إعداد دورات تدريبية للطواقم المحاسبية في الشركات الصناعية الفلسطينية لتدريبهم على كيفية التعامل مع تكاليف الجودة وزيادة القدرة على تصنيف وتبويب تكاليف الجودة وإعداد التقارير للإدارة عن هذه التكاليف بالشكل الذي يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة.

ركزت هذه الدراسة على واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، وكان هنالك اختلاف في أن الدراسة الحالية تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع، بينما هذه الدراسة تناولت واقع تطبيق تكاليف الجودة بالمنشآت الصناعية ولم تتطرق للميزة التنافسية بأي من أبعادها داخل البحث.

دراسة: أبوبكر ، (٢٠١٤):<sup>(١)</sup>

تناولت الدراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على قياس تكاليف الجودة بالتطبيق على شركة جياذ للسيارات المحدودة.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات: هل تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) والإلمام بمفاهيم الجودة يساعد على قياس تكاليف الجودة، وهل تطبيق هذا النظام يحقق متطلبات الزبائن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة وكيفية تطبيقها عملياً والتعرف على نظام (ISO 9001) وواقع تطبيقه في الشركات الصناعية في السودان، وبيان أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على فاعلية وقياس تكاليف الجودة في أداء هذه الشركات، والتعرف على مفهوم تكاليف الجودة ونماذج قياسها في الشركات الصناعية في السودان.

اعتمدت الدراسة على عدة مناهج المنهج الاستنباطي في وضع فرضيات الدراسة كما استخدمت المنهج التاريخي في تحليل الدراسات السابقة ومنهج دراسة الحالة.

اختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات، الفرضية الأولى: الإلمام بمفاهيم الجودة بالشركة يساعد على قياس تكاليف الجودة، الفرضية الثانية: إن نظام إدارة الجودة (ISO 9001) يساعد على قياس تكاليف الجودة، الفرضية الثالثة: تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) يحقق متطلبات الزبائن. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن إلمام الشركة بمفاهيم الجودة يقلل من تكاليف الجودة، وأن نظام إدارة الجودة (ISO 9001) يوفر مؤشرات مالية تساعد على تخفيض مشاكل الجودة قبل البدء في النشاط الإنتاجي ويقلل من مخاطر العملية الإنتاجية في الشركات الصناعية، أن الوصول إلى الجودة العالية يتسبب في تحميل المنشأة تكاليف عالية وكذلك الجودة المنخفضة تسبب في تحميل المنشأة تكاليف عالية أيضاً.

أوصت الدراسة بأنه يجب أن تعمل الشركة على تحقيق الجودة المثالية التي تتحقق بأقل قدر من التكاليف، وذلك بتحديد واقع الجودة وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجهها لتحديد مكامن الخلل الموجودة في العمل.

(١) أبوبكر عمر محمد عبد الله، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على قياس تكاليف الجودة بالتطبيق على شركة جياذ للسيارات المحدودة، (الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهرى، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠١٤م)

ركزت الدراسة على معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على قياس تكاليف الجودة بالتطبيق على شركة جياو للسيارات المحدودة، بينما هذه الدراسة تناولت تكاليف الجودة وأثرها على الميزة التنافسية.

دراسة: راميار ، (٢٠١٤م)<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: إن قياس تكاليف الجودة ما زال يخضع للتقييم الشخصي من قبل القائمين على الجودة، وعدم وجود أساس ومعايير لقياس الدور الفعلي للجودة وأثرها في القرارات الاستثمارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجودة وطرق قياسها وتحليلها والرقابة عليها، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أثر تكاليف الجودة على المنشأة، وتقييم تكاليف الجودة ومدى إمكانية اتخاذ القرارات.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية قياس تكاليف الجودة، وأهمية التعرف على أثر تكاليف الجودة في المنشآت ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

اعتمدت الدراسة على عدة المنهج الاستنباطي في وضع فرضيات الدراسة كما استخدمت المنهج التاريخي في تحليل الدراسات السابقة ومنهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تطبيق الجودة يقلص من شكاوى المستهلكين ويخفض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل مما يزيد على القدرة التنافسية، تؤثر تكاليف الجودة على تكاليف الإنتاج بشكل كبير، تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة وبالتالي زيادة ربحيتها وضمان بقائها واستمرارها.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها التوجه بالعمل ودراسة سلوكه وانطباعه وانتقاداته الخاصة للمنتج أو للخدمة والتي تشكل فرصاً قوية لخلق وتطوير المنتجات وخدمات جديدة، والسعي نحو تحقيق رضا العميل لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية الشركة وبقائها.

ركزت هذه الدراسة على معرفة دور تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستثمارية مطبقة على شركة بيبسي كولا في أربيل، انفتحت مع الدراسة الحالية في تناول تكاليف الجودة كمتغير مستقل، واختلقت معها في المتغير التابع.

(١) راميار رزكار وأحمد صوفي، دور تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستثمارية مطبقة على شركة بيبسي كولا في أربيل، (الخرطوم: جامعة الزعيم الأزهرى، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠١٤م)

دراسة، سليمان ، (٢٠١٥م):<sup>(١)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن عدم الإهتمام الكافي من قبل إدارة الشركة لأدوات إدارة التكلفة وعدم الأخذ بأساليبها يزيد من فرص تعرض الشركة لضعف حصتها في السوق ومواجهتها أيضاً بمنافسة حادة، وبالتالي فإن المشكلة الأساسية التي تواجه إدارة الشركة والتي تصبح بمثابة الباعث على الدراسة هي عدم وضع مفاهيم وأساليب وأدوات إدارة التكلفة في الأولوية الأولى من أهداف إدارة الشركة.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، خاصة في ظل المتغيرات التي أفرزتها البيئة الاقتصادية الجديدة.

نبعت أهمية الدراسة من المسؤولية المناطة بإدارة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية للتغلب على حدة المنافسة التي واجهت الشركات في العصر الحالي، وتحقيق قدرة لها في تحقيق الميزة التنافسية كونها المصدر الرئيس في زيادة الفرص للتحسين والتطوير في عمليات الشركة وأدائها، الأمر حفز نحو ضرورة الاستفادة من أدوات التكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للشركات من خلال وضع إطار علمي يساعد في الاستفادة من مفاهيم إدارة التكلفة في تحقيق هذه الأهداف.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دوراً مهماً في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وأن الشركات الصناعية تطبق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجية الميزة التنافسية بنسب متفاوتة ما بين متوسطة وضعيفة.

أوصت الدراسة بأن هناك إمكانية لتطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في هذه الشركات وذلك لوجود مقومات أساسية منها كتوافر المهارات الأساسية لاستخدام تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية وانتشار ظاهرة الأتمتة ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب العاملين، ولكن بالمقابل أظهرت الدراسة أن هناك بعض الصعوبات المتعلقة بالتطبيق.

(١) سليمان حسين البشتاوي، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ١، عمان، ٢٠١٥م متاح على الموقع الإلكتروني، <file:///C:/Users/10SSD/Downloads/6467-24481-1-PB.pdf>

ركزت الدراسة الحالية على أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، اتفقا مع الدراسة الحالية في تناول الميزة التنافسية كمتغير تابع، واختلفت معها في المتغير المستقل.

دراسة: محمد ، (٢٠١٦م):<sup>(١)</sup>

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

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

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

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

أختبرت الدراسة الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف المنع وتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الخارجي ورضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، التركيز على قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الاهتمام ببرامج الجودة التي تضمن إنتاج صفري العيوب، وأن الشركات محل الدراسة تهتم بفحص معدات الإنتاج لتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب، تقوم الشركات محل الدراسة بإصلاح أو استبدال المنتجات المعيبة لإرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.

(١) محمد فرح عباس فرح، قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في دعم الميزة التنافسية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٦م)

أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الشركات بقياس تكاليف الفشل الداخلي باعتبارها مؤشر جيد في لفت نظر الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة في تحسين جودة الإنتاج، وزيادة الاستثمار في تكاليف المنع من أجل تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب، ضرورة أن تسعى الشركات لزيادة قدرتها التنافسية وذلك بإرضاء العميل.

ركزت هذه الدراسة على قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في دعم الميزة التنافسية، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في جميع متغيرات الدراسة، ولم يكن هنالك اختلاف يذكر بين الدراستين.

## الفصل الأول

### مفهوم وأهداف لتكاليف الجودة

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وتطور الجودة

المبحث الثاني: تكاليف الجودة

## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف وتطور الجودة

أولاً : مفهوم الجودة:

عرفت الجودة بأنها درجة من الرضا تحقق فيه الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، وعرفت بأنها درجة التميز والافضلية، وعرفت أن الجودة هي الملائمة للاستعمال.<sup>(١)</sup> كما عرفت بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث وغيره، وعرفت بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل، كما عرفت بأنها تلبية توقعات العميل او ما يتفوق عليها.<sup>(٢)</sup> وعرفت بأنها مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعنى كم يكون الأداء او خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل او المنظمة.<sup>(٣)</sup> كما عرفت بأنها الإشباع التام لإحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية، وعرفتها الجمعية الأمريكية بأنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية، كما وقد عرفتها المنظمة الدولية ISO على أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، حزمة، عملية، منظمة، أفراد) او مزيج منها التي تنعكس في قدرتها علي إشباع حاجات صريحة او ضمنية.<sup>(٤)</sup>

يستنتج الباحث من التعريفات أعلاه أن الجودة تعمل على تحقيق الرضا وتلبي رغبات وحاجات العملاء، وتعني صلاحية المنتج وإمكانية استخدامه، كما تعني معيار موضوع من قبل الشركة له خصائص معينة، والجودة تتفادي الخسائر والإضرار التي يسببها المنتج إذا كان غير مطابق لخصائص الجودة، وبناء على الاستنتاج أعلاه يعرف الباحث الجودة بأنها مجموعة من الخصائص المعينة التي تلبي احتياجات العميل ورغباته.

(١) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الكلية، (عمان: البيازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)، ص ٤٢

(٢) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ١٤

(٣) محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط٤، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٩م)، ص ٢٠

(٤) يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان: البيازوري للنشر، ٢٠٠٩م)، ص ٤٨

## ثانياً: أهداف الجودة:

لأهداف الجودة وجهتي نظر وهما: (١)

الوجه الأول: أهداف الجودة من وجه نظر العميل " رغبات العميل " .

الوجه الثاني: أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة.

### ١. أهداف الجودة من وجه نظر العميل "رغبات العميل":

إن للعميل رغبات وتوقعات في المنتج أو الخدمة التي يتلقاها والتي تمثل في النهاية ما يريد من

مفهوم الجودة ومن أهدافها ووجهة النظر بالنسبة للعميل وهي:

أ. منتج ذو كفاءة يؤدي الغرض الذي من أجله اشتراه العميل

ب. منتج ذو شكل وتشطيب مناسب

ج. مناسبة السعر لإمكانيات العميل " أقل سعر "

د. انعدام العيوب

هـ. عمر افتراضي أطول " تماسك المنتج عبر الوقت "

و. خدمات ما بعد البيع وتوافر قطع الغيار

ز. الثقة في المنتج

ح. توافر الضمان علي المنتج " فترة ضمان "

ط. توافر المنتج في الأسواق وسهولة الحصول عليه

س. الوفاء بمواعيد التسليم

ش. الدعم الفني

ض. الإبهار في المنتج

ق. توافر قنوات اتصال بين العميل والمؤسسة أو الشركة أو مقدم الخدمة

ك. توافر شروط الأمن والسلامة في المنتج

ل. انخفاض " أو انعدام " تأثير المنتج علي البيئة .

م. رغبات خاصة للعميل من الممكن أن يحددها هو في المنتج أو الخدمة

(١) الجودة كمفهوم وأهداف وإمكانية التطبيق، متاحة على الموقع الإلكتروني: <http://www.al-malekh.com/vb/f451/10073> تاريخ الدخول: ٢٠١٨/٢/١٤م، الساعة ١٠ ص

يرى الباحث أن هذه الأهداف أو الرغبات العامة للعميل ليست بالضرورة أن تكون كلها محققة بالنسبة للعميل الواحد لكي يكون راضياً فربما يرضي العميل بجزء منها أو يطلبها كلها أو يزيد عليها برغبات خاصة.

٢. أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة:<sup>١</sup>

أ. تحقيق رغبات العميل وتلبية مطالبه. بل الوصول إلى مرحلة إبهار العميل

ب. تحقيق أعلى المكاسب والأرباح

ج. خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر تنافسي للمنتج أو الخدمة

د. زيادة الإنتاجية

هـ. تقليل نسب المرفوضات و المرتجعات

و. حدوث تغير في جودة أداء المؤسسة أو الشركة

ح تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة أو الشركة

ط. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكاليف

س. الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم

ش. تحسين بيئة العمل

ص. التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية والمتمثلة في هيئة المواصفات ( ISO ) وكذلك

منظمة التجارة الدولية الجات ( GATT ) وقوانين السلامة والاشتراطات البيئية

ق. التحسين المستمر للجودة ولأنظمة الإدارة

ط. تحقيق القدرة للمؤسسة أو الشركة على المنافسة و البقاء

**ثالثاً: أهمية الجودة:**

تكمن أهمية الجودة في ما تقدمه للمنظمات من إيجابيات كثيرة ومن أهم هذه الإيجابيات ما

يلي:<sup>(٢)</sup>

١. تقليل الفشل في المخرجات وينتج عنه زيادة المخرجات الفعلية.

٢. تقليل الهدر والضياع والتلف في المدخلات وينتج عنه تقليل المدخلات.

٣. تخفيض كلفة الصنع وتقديم الخدمات.

<sup>١</sup> المرجع السابق

(٢) توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣م)، ص ٦٠

٤. زيادة ربحية المنظمة.

٥. زيادة الحصة السوقية وتحسين المركز التنافسي.

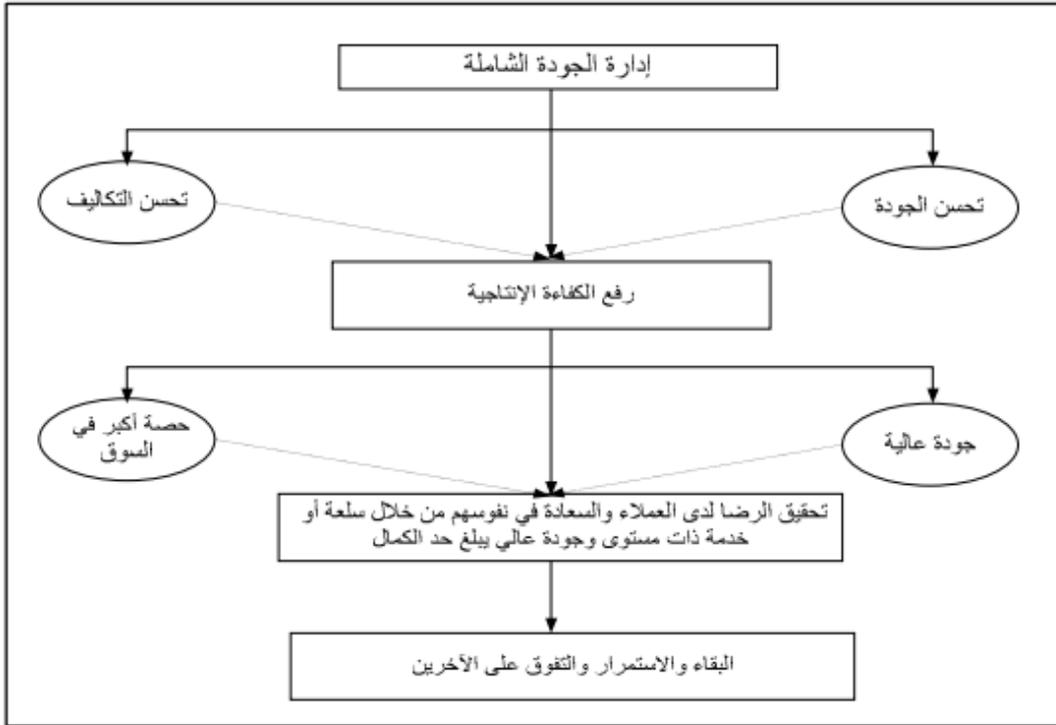
٦. زيادة رضا العملاء.

٦. زيادة رضا المساهمين وأصحاب المصالح بالمنظمة.

يوضح الشكل رقم (١/١/١) أهمية الجودة للمنظمة والعميل<sup>١</sup>

شكل رقم (١/١/١)

أهمية الجودة للمنظمة والعميل



المصدر: حمود كاظم، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار ميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص ٧٠

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

رابعاً: النظرة العالمية في مجال الجودة:

تنقسم النظرة العالمية إلى اتجاهين، النظرة الأمريكية والأخرى هي النظرة اليابانية، ويتضح أن هنالك تحول من النظرة الأمريكية التقليدية الي النظرة الحديثة اليابانية في مجال الجودة من عدة

<sup>١</sup> حمود كاظم، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار ميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص ٧٠

نواحي، حيث تم تلخيص الفروقات بين النظرة الحديثة والنظرة التقليدية في مجال الجودة في الآتي:<sup>(١)</sup>

#### ١. النظرة الأمريكية (التقليدية):

- أ. تتضح الجودة بتطابق خصائص السلعة أو الخدمة مع المواصفات الموضوعية مسبقاً.
- ب. تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة.
- ج. هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقاً.
- د. لديهم ما يسمى أفضل مستوى للجودة والعملاء يدفعون مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى.
- هـ. يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.
- و. الرقابة على الجودة تتم عن طريق الفحص أثناء الإنتاج (فحص المنتج النهائي).
- ز. يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة اعتماداً على أسلوب العينات الإحصائية.
- ح. المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة.

#### ٢. النظرة اليابانية (الحديثة):

- أ. لا يتم قبول أي نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن أول مرة.
- ب. زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد حصة الشركة في السوق وسيزيد الطلب على سلعتها.
- ج. تحسين الجودة في كل وقت.
- د. كل عامل مسؤول عن عملية الفحص حتى لو اقتضى الأمر إيقاف خط التجميع بالكامل لتصحيح عيب تم ملاحظته.
- هـ. يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها بمجرد إنتاجها والحرص على أن يكون حجم المخزون منخفض وبالاعتماد على مفهوم التوريد عند الحاجة أو ما يسمى بنظام الوقت المحدد في التوريد.
- و. قسم الرقابة على الجودة يقوم بتعليم ونشر الوعي بين الأفراد المسؤولين عن الإنتاج حول الجودة وكيفية قياسها.

يتضح للباحث أن النظرة اليابانية للجودة متقدمة جداً من النظرة الأمريكية.

(١) توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ٦١

### خامساً: مراحل تطور الإهتمام والرقابة على الجودة:

مرت الجودة بأربعة مراحل وفي كل مرحلة تتطور أساليب الرقابة علي الجودة مع تطور عمليات الإنتاج وهذه المراحل هي: (١)

#### المرحلة الأولى: التفتيش:

كانت هذه المرحلة في الماضي في الفترة ما بين ١٩٢٠-١٩٤٠م وفي بداية الثورة الصناعية تحديداً، حيث كان الحرفي الذي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه وهنا كانت الرقابة على الجودة ملازمة للحرفة في التصنيع، ولكن مع التطورات ظهر مفهوم المصنع الحديث كانت الرقابة تعتمد علي أسلوب المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وإِذا كان التطابق بينهما فهو هدف عملية الرقابة وتطور الأسلوب إلي أسلوب الفحص والتفتيش والقياس مع المعايير الموضوعية للتأكد من التطابق.

#### المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائياً:

تعتبر هذه المرحلة إمتداد للمرحلة السابقة وهي في الفترة ما بين ١٩٤٠-١٩٦٠ حيث شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً بحيث أنه تم استخدام علم الإحصاء في عملية الرقابة علي الجودة ومع إزدياد المنافسة إزدادت الرقابة علي الجودة فتم استخدام المخططات الإحصائية في عمليات الجودة والإنتاج كمخطط باريتو ومخطط السبب والتي اثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل المتعلقة بالجودة.

#### المرحلة الثالثة: ضمان الجودة:

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

#### المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، حيث تطلب ذلك الإهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها او لعمالها وجعلها مسئولية كل فرد فيها، كما وقد شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى

(١) محمد العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار البيزوري العملية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص٤٥

درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم وتم الخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة ضمان تسمى ISO حيث أصبحت شرطاً أساسياً في عملية التبادل التجاري الدولي.

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

#### سادساً: أوجه الجودة:

للجودة ثلاثة أوجه رئيسية إذا اجتمعت كان محصلة ذلك إيجابياً ومدركاً للعميل والأوجه هي: (١)

١. وجه المطابقة: تعني مطابقة المنتج لمتطلبات التصميم ومن ضمنها الكلفة . حيث أن جودة المطابقة إنعكاس لكل العمليات في الشركة بدءاً من المورد و وصولاً إلى أساليب السيطرة علي جودة المطابقة كتحليل السبب وكشف المعيب وإصلاحه.
٢. وجه الأداء: يعني ذلك حسن أداء المنتج ومدى قبول المنتج من العميل عند إستعماله وهي تعتبر درجة رضا العميل عن المنتج بعد شراؤه وهي المحصلة النهائية.
٣. وجه التصميم: يعني ذلك الخصائص المحددة للمنتج بكلفة معينة ولسوق معين. وهي مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم للخصائص المتفق عليها، حيث أن جانب في التصميم هي المواصفات الوظيفية ومواصفات المنتج حيث تسهم في اعداد المواصفات العديد من الإدارات بالمنظمة كإدارة التسويق والإنتاج، والهندسة وغيرها ويراعى عند تصميم المواصفات الآتي:

أ. الكلفة .

ب. متطلبات العميل

ج. نوع المنتج

د. القيمة

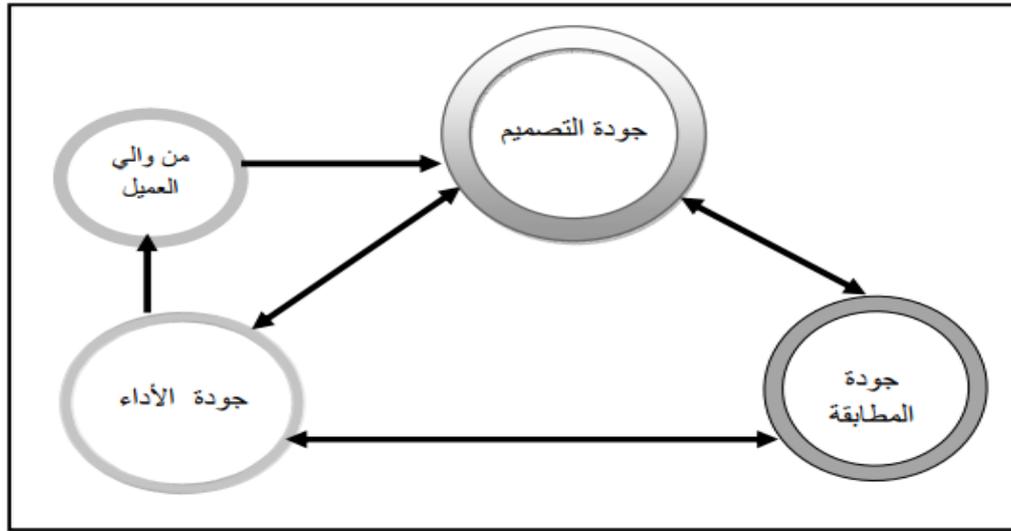
(١) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م)، صص ١٥-١٦

يرى الباحث أن تصميم المنتج يبدأ من حاجات ورغبات العميل لذلك إذا تم التعديل في التصميم فسوف يؤدي ذلك الي التعديل في نظام العمليات والإنتاج ليناسب التصميم الجديد وبذلك سوف تكون هنالك تعديلات كاملة في الأداء والمطابقة.

يوضح الشكل رقم (٢/١/١) المفهوم التكاملي لأوجه الجودة:

شكل رقم (٢/١/١)

المفهوم التكاملي لأوجه الجودة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ١٦

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

**سابعاً: أبعاد الجودة:**

قسمت المنظمة الدولية ISO ابعاد الجودة إلى قسمين رئيسيين كيان ملموس وغير ملموس:<sup>(١)</sup>

١. الكيان الملموس ويشمل:

أ/ بعد الأداء: Performance: يشير هذا البعد إلى خصائص أساسية في المنتج مثل السرعة - التنافسية - القدرة.

ب/ الإعتمادية: Reliability: يشير الي الاتساق والثبات في الأداء بمعنى ان هنالك ثقة في أداء المنتج وجاهزيته وعادة ما يكون ذلك مرتبط بفترة زمنية معينة ومثال لذلك جهاز التلفزيون له ضمان ٦ أشهر اي دون أعطال وتوقف.

(١) سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص ١٨

ج/ الصلاحية: تعني المدة المفروضة لبقاء المنتج وتختلف هذه المدة باختلاف المنتجات وانواعها.

د/ الخصائص الخاصة Special features: وهي الخصائص الإضافية للمنتج وتعتبر هذه الخصائص تميزه عن غيره من المنتجات كسهولة استخدام المنتج والتكنولوجيا العالمية .  
هـ/ التوافق: Conformance: هو المدى الذي يستجيب فيه المستعمل للمنتج ويكون ايجابياً مع توقعاته.

و/ خدمات ما بعد البيع After Sale Service: وهو التأكد من استجابة المستعمل ورضا العميل وهذا يكون بالاستماع لرايه في المنتج ومعالجة شكاويه وضمان المنتج له، وهذا البعد له ميزة تنافسية خاصة للمنظمة.

٢. الكيان غير الملموس ويشمل:<sup>١</sup>

أ/ زمن التسليم Time: تتعلق بمدى الإلتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم

ب/ الإتمام والتناسق Consistence and Completeness: وتعني مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة ومدى النمطية في الخدمة لكل عميل .

ج/ الدقة Accuracy: تعني مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من اول مرة .

د/ الأمان Security: تعني مدى خلو المنتج أو الخدمة من الأخطار.

هـ/ الاهلية Competence: تعني مدى توفير المهارات والمعارف والمعدات لتقييم الخدمة .

و/ الإستجابة Responsiveness : وتعني مدى قيام العاملين في الخدمة بالتفاعل بها ما هو غير متوقع او التفاعل مع العميل.

وعلي الرغم من إختلاف الأبعاد الملموسة وغير الملموسة إلا أن في جوهرها يؤدي إلى زيادة فعالية الإستراتيجيات التسويقية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية للمنظمة .

يتضح للباحث أن أبعاد الجودة في الكيان الملموس هدفها النهائي إرضاء العميل مقابل ما دفعه من تكاليف.

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ١٩

## المبحث الثاني

### تكاليف وعناصر الجودة

#### أولاً: تكاليف الجودة:

استُخدمت تكاليف الجودة بشكل أولي في الشركات الصناعية، ولكن اليوم لقيت اهتمام كبير حتى أصبحت تستخدم في القطاعات العامة والمؤسسات الخدمية.

وهناك عدة معاني لتكاليف الجودة بحسب ما ينظر الناس لما يمكن أن تقيسه هذه التكاليف، فبعض الكتّاب والإداريين يربط تكاليف الجودة بالتكلفة الناتجة عن الجودة الرديئة (ضبط الجودة والفشل في ضبط الجودة)، والبعض يرى أن تكاليف الجودة هي تلك المرتبطة بوصول الشركة لنظام معين من الجودة، والبعض أيضاً يرى أن تكاليف الجودة هي تلك التكاليف الناتجة عن تشغيل قسم الجودة في الشركة.

وفي ضوء ما سبق فإن هناك عدة تعريفات لتكاليف الجودة، ولكن قبل أن نبدأ في عرض هذه التعريفات جدير بالذكر الأمور التالية:<sup>(١)</sup>

- تتبع تكاليف الجودة لا يغني عن إصلاح مشاكل الجودة.

- النقود هي اللغة الأساسية للإدارة العليا، لذلك يجب ترجمة كل ما يحدث داخل المنشأة إلى لغة النقود.

وتعبر تكاليف الجودة عن الفرق بين تكلفة المنتج الفعلية، وتكلفة المنتج المنخفضة التي يمكن أن تحدث إذا لم يكن هناك إمكانية لحدوث خدمات غير مطابقة، وفشل في المنتجات، ووحدات معيبة في التصنيع، أو بمعنى آخر هي التكاليف المتعلقة بكل من الوصول وعدم القدرة على الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب لكل من المنتجات والخدمات، ويمكن رؤيتها كتكاليف الوقاية من مشاكل الجودة وقياس ورقابة مستويات الجودة والتفتيش على مستويات الجودة أو الفشل في الوصول إلى مستويات الجودة المطلوبة.

(١) عماد الرجوب، حساب تكاليف الجودة الملازمة للعمليات الإنتاجية في المنشأة الصناعية البلاستيكية العامة في محافظتي الخليل وبيت لحم، (غزة: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، ٢٠٠٨م)، ص ٧٣

## ثانياً: عناصر تكاليف الجودة:

في بدايات ١٩٦٠م صنف كل من Juran & Feigenbaum تكاليف الجودة عموماً إلى أربعة تقسيمات وهي (تكاليف الوقاية، وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي)، أما العالم الشهير Crosby فقد شمل هذه التصنيفات في قسمين رئيسيين هما: (١)

١. **تكاليف الموائمة (المطابقة):** والذي يتضمن كل التكاليف الوقائية لضمان أن المنتجات تنتج بلا عيوب، وتشمل:

### أ. تكاليف الوقاية:

ويقصد بها تكاليف الأنشطة المصممة خصيصاً لتجنب الجودة الرديئة في المنتجات أو الخدمات، أو التكاليف التي تتكبدها الشركة لمنع إنتاج منتجات أو تقديم خدمات غير مطابقة للمواصفات المطلوبة، وتشمل عدة أنشطة مثل: (٢)

i. تحديد المشاكل المحتملة ووضع العمليات الصحيحة قبل حدوث أخطاء التصنيع (الجودة الرديئة).

ii. تدريب وتطوير الموظفين لأداء وظائفهم بأفضل الطرق.

iii. تصميم وتحسين تصميم المنتجات والخدمات والعمليات للحد من مشاكل الجودة.

iv. التحكم في العمليات من خلال المراقبة الاحصائية للعمليات.

### ب. تكاليف التقييم:

ويقصد بها التكاليف المرتبطة بقياس وتقييم أو مراجعة المنتجات أو الخدمات لضمان مطابقتها لمعايير المواصفات والأداء المطلوبة، وتشمل عدة أنشطة مثل: (٣)

i. الوقت والجهد اللازمين لفحص المدخلات والعمليات والمخرجات.

ii. الحصول على تفتيش وتجهيز وبيانات الاختبار.

iii. التحقيق مشاكل الجودة وتقديم تقارير عن الجودة.

iv إجراء استطلاعات العملاء وتدقيق الجودة.

(١) فاطمة جاسم محمد، أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي، (البصرة: جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٢)، العدد (٢٠)، ٢٠٠٨م)، ص ٥٧  
(٢) المرجع السابق، ص ٥٨  
(٣) نفس المرجع، ص ٥٩

٢. تكاليف عدم الموائمة (عدم المطابقة): والذي يتضمن كل التكاليف الحاصلة بسبب وجود عيوب في الجودة تحدث في المرة الأولى من الإنتاج، وتشمل:

#### أ. تكاليف الفشل الداخلي:

ويقصد بها التكاليف الناتجة عن اكتشاف وحدات معيبة قبل أن يتم شحنها أو توصيلها للزبائن، وتشمل عدة أنشطة مثل:

i. تكلفة القطع والمواد الخام المخردة.

ii. الأجزاء والمواد المعدلة.

iii. وقت الإنتاج المفقودة نتيجة التعامل مع الأخطاء.

iv. ضعف التركيز بسبب الوقت الذي يقضيه استكشاف الأخطاء واصلاحها بدلاً من التحسين.

#### ب. تكاليف الفشل الخارجي.

ويقصد بها التكاليف الناتجة عن اكتشاف الوحدات المعيبة في المنتجات أو الخدمات المقدمة بعد توصيل المنتجات أو تقديم الخدمات للزبون، وتشمل عدة أنشطة مثل:

i. فقدان الشهرة التي تؤثر على الأعمال التجارية في المستقبل.

ii. التعامل مع شكاوي العملاء المتضررين الذي قد يستغرق وقتاً.

iii. التقاضي (أو دفعات تسويات لتجنب التقاضي).

iv. الضمان وتكاليف الضمان.

يرى الباحث أن عدد مكونات عناصر التكاليف المتعلقة بالجودة كبير جداً لذلك يصبح إجمالي تكاليف الجودة مرتفعاً جداً إذا لم تتابع وتراقب الإدارة هذه التكاليف باهتمام.

#### ثالثاً: العلاقة بين التكاليف والجودة:

من بين المعاني الكثيرة لمصطلح الجودة هنالك اثنان مهمين للإدارة:<sup>(٢)</sup>

١. الجودة تعني تلك المنتجات ذات الميزات التي تلبي احتياجات العملاء، وبالتالي توفر رضا

العملاء. حيث يرى في هذا المعنى، أن معنى الجودة هنا موجه إلى الدخل. والغرض من مثل

هذه الجودة العالية هو توفير قدر أكبر من رضا العملاء كما يأمل العميل، لزيادة الدخل ومع

(١) حنان علي حمودة، دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، (الكويت: مجلة التقني، المجلد ٢٠، العدد ٢، ٢٠١٦م)، ص ٤٣  
(٢) سري كريم ريشان الحديثي، دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠١٠م، ص ٧٩

ذلك، فان توفير جودة اكبر أو مميزات أفضل عادة ما يتطلب مزيد من الاستثمار، وبالتالي عادة ما ينطوي على زيادة في التكاليف، وبالتالي في هذا المعنى جودة أعلى تعني "تكاليف أكثر".

٢. "الجودة" تعني التحرر من القصور والأخطاء التي تتطلب القيام بأعمال مرارًا وتكرار (إعادة العمل) أو التي تؤدي إلى الفشل الميداني، استياء العملاء، ومطالبات العملاء، وما إلى ذلك. وفي هذا المعنى فإن الجودة موجهة إلى التكاليف، وبالتالي جودة أعلى تعني "تكاليف أقل". وكذلك فإن تكاليف الجودة لا تخص عملية الإنتاج فقط بل تتجاوز ذلك إلى جميع الأنشطة في الشركة، والجدول رقم (١/٢/١) يوضح أمثله لمسببات التكاليف لكل صنف من أصناف تكاليف الجودة.

### جدول رقم (١/٢/١) أمثلة توضيحية لمسببات تكاليف الجودة

الفشل الداخلي	الوقاية
صافي تكلفة المنتجات المخردة. صافي تكلفة التآلف من الإنتاج. العمل والنفقات العامة لإعادة التصنيع. إعادة التفتيش على المنتجات المعاد تصنيعها. إعادة فحص المنتجات المعاد تصنيعها. توقف العمل الناتج عن مشاكل الجودة. تصريف المنتجات المعيبة (البيع بخصم مسموح). تحليل أسباب عيوب الإنتاج. إعادة إدخال البيانات نتيجة أخطاء القفل. تصحيح أخطاء البرامج	تطوير الأنظمة. هندسة الجودة. تدريبات الجودة. دوائر الجودة. أنشطة مراقبة العملية الإحصائية. الإشراف على أنشطة الوقاية. تجميع وتحليل وتقديم التقارير عن بيانات الجودة. مشاريع تحسين الجودة. مراجعة جودة المورد. مراجعة فعالية نظم الجودة.
الفشل الخارجي	التقييم
تكلفة الخدمات الميدانية والتعامل مع الشكاوي ضمان التصليح والاستبدالات التصليحات الاستبدالات خلال ما بعد فترة الضمان. سحب المنتج من السوق. الإلتزامات الناتجة عن المنتجات المباعة. إرجاع أو تبديل المنتجات المباعة. المبيعات المفقودة نتيجة سمعة الجودة الرديئة. خفض الرتبة (تدني التصنيف)	فحص وتفتيش المواد الواردة فحص وتفتيش المنتجات تحت التشغيل. فحص وتفتيش المنتجات النهائية. المواد المستخدمة في عمليات الفحص والتفتيش الإشراف على أنشطة الفحص والتفتيش اهلاك معدات الفحص صيانة معدات الفحص أدوات المصنع المساعدة في منطقة التفتيش الفحص الميداني والتقييم في موقع العمل.

المصدر: سري كريم ريشان الحديثي، دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠١٠م، ص ٧٩

جدول رقم (٢/٢/١)

الجودة كما حددها Juran and Goffrey

الجودة تعني التحرر من القصور والأخطاء	الجودة تعني تلك المنتجات ذات الميزات التي تلبي احتياجات العملاء.
<p>١. الجودة الأعلى تتيح للشركات:  أ. تقليل معدلات الأخطاء.  ب. تقليل الفاقد وإعادة العمل.  ج. تقليل الفشل الميداني ورسوم الضمان.  د. تقليل إمكانية عدم رضا الزبون.  د. تقليل التفتيش والفحص.  هـ. اختصار الوقت في طرح منتجات جديدة في السوق.  ز. زيادة القدرة الإنتاجية والعائد.  س. تحسين أداء التسليم.</p> <p>٢. التأثير الرئيسي يكون على التكاليف.</p> <p>٣. عادة الجودة الأعلى تؤدي إلى تكاليف أقل.</p>	<p>١. الجودة الأعلى تتيح للشركات:  أ. زيادة رضا الزبون.  ب. ترويج المنتجات.  ج. مواجهة المنافسة.  د. زيادة الحصة السوقية.  هـ. توفير دخل المبيعات.  ز. تأمين علاوة الأسعار.</p> <p>٢. التأثير الرئيسي يكون على المبيعات.</p> <p>٣. عادة الجودة الأعلى تؤدي إلى تكاليف أعلى.</p>

المصدر: سري كريم ريشان الحديثي، دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية، (بيروت: جامعة الشرق الأوسط، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، ٢٠١٠م)، ص ٧٩

رابعاً: أهمية تكاليف الجودة:

وبناء على ما سبق فقد حدد العديد من الباحثين أهمية تكاليف الجودة كالتالي:<sup>(١)</sup>

١. تعد الجودة أداة ضرورية في نجاح الشركات أو فشلها لما لها من دور في إيجاد مركز تنافسي للشركة في السوق من خلال عدة نقاط يمكن أن توضح أهمية الجودة وهي (كسب ثقة الزبون، حصة سوقية أعلى، ولاء العاملين، وتخفيض التكاليف) فقد أكد معهد المحاسبين الإداريين الأمريكي IMA في دراسة له أن المنظمات التي تهتم بإدارة تكاليف الجودة والمحاسبة عنها لديها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات.

(١) نبيل محمد الخنيقي، مرجع سابق، ص ١٠٨

٢. تشمل على عنصرى (التكلفة والجودة) اللذان بعدان من ضمن عوامل النجاح الرئيسية الأربعة (التكلفة، الجودة، الوقت، والابتكار) للمنظمة.
٣. تساعد على تحديد نقاط الضعف وتحديد الوسائل اللازمة لتحسين مستوى الجودة، وبالتالي تعزيز الوضع التنافسي للشركة وتحقيق معدلات ربح أكبر.
٤. تساعد في تحديد الفاقد على مستوى العمليات الإنتاجية بشكل فعال وبالتالي تساعد في تسريع حل المشكلات وعمليات التحسين والتطوير داخل الشركة.
٥. تقلل الخسائر المالية من خلال: الحيلولة دون فقدان العملاء الناجم عن مشكلات الجودة، تقليل الفاقد، والحد من انخفاض الكفاءة في أداء الأعمال.

#### خامساً: نماذج قياس تكاليف الجودة:

قام العديد من الباحثين باقتراح طرق مختلفة لقياس تكاليف الجودة، نستعرضها كآتي:<sup>(١)</sup>

##### ١. نموذج الوقاية والتقييم والفسل:

تستند معظم تكاليف الجودة على تصنيف PAF والتي تم تصنيفها إلى تكاليف الوقاية والتقييم والفسل (الداخلي والخارجي) والتي أصبحت تصنيفات مقبولة عالمياً. والافتراضات الأساسية لنموذج PAF هي أن الاستثمار في أنشطة الوقاية والتقييم سوف يقلل تكاليف الفسل، وأن الاستثمار في أنشطة الوقاية سيؤدي إلى خفض تكاليف التقييم، والهدف من نظام تكاليف الجودة هو العثور على مستوى الجودة يقلل من إجمالي تكاليف الجودة.

##### ٢. نموذج كروسيبي:

عرف Crosby الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات" وبالتالي فإن تكاليف الجودة تحدد كمجموع سعر المطابقة وسعر عدم المطابقة، وسعر المطابقة هو تكلفة المشاركة في التأكد من أن عمليات الإنتاج تسير في نصابها الصحيح من أول مرة، والذي يتضمن تكاليف التقييم والوقاية، بينما سعر عدم المطابقة هو التكاليف الناتجة عن الخسارة عند فشل المنتجات أو الخدمات لتتوافق مع متطلبات العملاء، وتحسب عادة عن طريق قياس تكلفة تصحيح، أو إعادة تصنيع أو تخريد المنتج، والتي تتطابق مع تكاليف الفسل الفعلي.

(١) عماد الرجوب، مرجع سابق، ص ٧٣

### ٣. نموذج التكلفة غير الملموسة أو الفرصة البديلة:

وقد تم التأكيد مؤخراً على أهمية تكاليف الفرصة البديلة وغير الملموسة والتكاليف غير الملموسة هي عبارة عن التكاليف التي يمكن تقديرها فقط مثل أرباح لم تحصل بسبب فقدان الزبائن وإنخفاض في الإيرادات بسبب عدم المطابقة، كذلك تتضمن خسائر الفرصة تكاليف الجودة التقليدية PAF ووفقاً لذلك يمكن تقسيم خسائر الفرصة البديلة إلى ثلاثة عناصر: (١)

أ. عدم استخدام القدرة الإنتاجية بالشكل الأمثل.

ب. سوء التعامل مع المواد.

ج. سوء تقديم المنتجات والخدمات.

حيث يتم التعبير عن إجمالي تكاليف الجودة بمجموع كل من الإيرادات المفقودة والأرباح غير المكتسبة.

### ٤. نموذج تكلفة العمليات:

تم تطويره بواسطة D. ROSS عام ١٩٧٧م وقد أظهر الاستخدام الأول لهذا النموذج أن أنظمة تكاليف الجودة تركز على تكلفة العمليات إلى جانب تكلفة المنتج أو الخدمة، حيث إن تكلفة العمليات هي عبارة عن تكلفة المطابقة وعدم المطابقة لعملية معينة، وتكلفة المطابقة هنا تعني التكلفة الفعلية لعملية إنتاج منتج أو خدمة مطابقة للمواصفات من المرة الأولى، بواسطة عملية محددة من مراحل الإنتاج، بينما تكلفة عدم المطابقة هي التكلفة المرتبطة بفشل العملية بحيث لا يتم تنفيذها لإنتاج منتج على المستوى المطلوب.

ويمكن قياس هذه التكاليف في أي خطوة من خطوات العملية. وبناء عليه، فإنه يمكن تحديد ما إذا كانت تكاليف عدم المطابقة المرتفعة تظهر الحاجة إلى مزيد من الاستثمار في أنشطة الوقاية من الفشل أو ما إذا كانت تكاليف المطابقة المرتفعة تشير إلى الحاجة إلى إعادة تصميم العملية.

### ٥. نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

بالرغم من أن كل من نموذج الوقاية والتقييم والفشل PAF (القديم والجديد على حد سواء) ونموذج تكلفة العمليات هم من المداخل الرئيسية لقياس تكاليف الجودة، إلا أن هذه الأساليب لا يمكنها توفير الطرق المناسبة لتشمل التكاليف العامة في نظام تكاليف الجودة.

(١) أحمد فؤاد راشد، عبد المنعم محمد حمودة، أساسيات التقييم وجودة الإنتاج، (القاهرة: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦م)، ص ١١٨

ويمكن التغلب على هذه العيوب من خلال حساب التكاليف على أساس النشاط ABC والتي تم تطويرها من قبل Kaplan & Cooper من مدرسة هارفارد للأعمال، يستخدم نظام ABC الإجراءات ذات المرحلتين للوصول إلى تكاليف دقيقة للأهداف المختلفة للتكلفة (مثل الإدارات، والمنتجات، والعملاء، وقنوات)، وتتبع تكاليف الموارد (بما في ذلك التكاليف العامة) للأنشطة، ومن ثم تتبع تكاليف الأنشطة على تكلفة الهدف.

#### ٦. دالة خسارة الجودة لتاجوشي:

طور Genichi Taguchi طريقة تعتمد على أساليب هندسية وإحصائية للوصول إلى تحسن بشكل سريع في تخفيض تكاليف الجودة، عن طريق ضبط تصميم المنتج وعمليات التصنيع، وهذه الطريقة عبارة عن فلسفة ومجموعة من الأدوات التي تستخدم في تنفيذ هذه الفلسفة.<sup>(١)</sup>

يرى الباحث أن فلسفة Taguchi تقوم على أساس أنه:

أ. لا يمكن خفض التكاليف بدون التأثير على الجودة.

ب. يمكن تحسين الجودة بدون زيادة التكاليف.

ج. يمكن تخفيض التكاليف عن طريق تحسين الجودة.

د. تحسين الجودة هدف يمكن الوصول إليه عن طريق تقليل الإنحرافات.

---

(١) هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرهما في تخفيض التكاليف، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٨، ص ٩)

## الفصل الثاني

### تحليل بيئة المنظمة وأبعاد الميزة التنافسية

المبحث الأول: تحليل بيئة المنظمة والعوامل المحيطة بها

المبحث الثاني: مفهوم وأبعاد وخصائص الميزة التنافسية

## المبحث الأول

### تحليل بيئة المنظمة والعوامل المحيطة بها

أولاً: أهمية دراسة بيئة المنظمة:

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

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

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

### ثانياً: مفهوم تحليل البيئة:

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

#### ١. تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

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

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجية والعولمة، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م)، ص ١٥٩

## أ. تهديدات الداخلين الجدد:

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها: الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في: (١)

i. اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على استراتيجية الحجم أي الاستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف.

ii. تميز المنظمة قادر على خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة الاستفادة من تأثير الإشهار، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.

iii. الاحتياج الكثيف لرأس المال الذي يهبط ويزيد من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.

iv. تكاليف التحويل يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لأخر، حسب مخططه " الكمي أو النوعي".

v. صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.

vi. ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة.

vii. الوضعية الجغرافية ومدى قربها من نقاط البيع.

viii. سياسة الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

## ب. شدة المزاخمة:

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد المنتجين ودرجة تعلقهم بالصناعة، ومدى التنوع في المنتجات المعروضة، ومدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، وكذلك وجود عوائق الخروج، ومعدل نمو الصناعة، وتشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى يتحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيض الاسعار في الصناعة

<sup>١</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م)، ص ١٦٦

ككل، وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين، كلما ارتفعت درجة المنافسة خاصة إذا كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات.

### ج. تهديدات المنتجات البديلة:

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

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

### د. قوة تفاوض الزبائن والموردين:

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

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

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

ii. ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن ان يلجأ إليها المنتجون.

iii. عندما لا تكون المنظمة المشتريّة عميلاً هاماً لمجموعة الموردين.

- iv. عندما يكون المنتج المورد أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتريّة بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساساً في نجاح الإنتاجية أو في تحسين مستوى الجودة المنظمة المشتريّة.
- v. عندما تتسم منتجات المنظمات الموردة بالتنوع أو المقدرّة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى في هذه الحالة لا يستطيع المشتري، أن يستغل إمكانيّة التأثير على مورد ما في مواجهة مورد آخر، للحصول على عرض أفضل.
- vi. عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديداً لأحداث التكامل الرأسي للأمام.

## ٢. تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

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

أ. العوامل والمتغيرات الاقتصادية:

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

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

## ب. المتغيرات السياسية والاقتصادية:

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

إن العامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال، هو مدى توفر الاستقرار السياسي والقانوني والتشريعي في الدولة والمجتمع لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات ويضع كل قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الإستثمار في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الإفلاس والفشل و تزداد أهمية التنبؤات لتصبح أكثر تعقدا في حالة اعتماد المنظمات العالمية على الدول الأجنبية كمصدر للموارد الطبيعية أو المعدات والتجهيزات أو لتوزيع السلع أو العملاء، أو تقديم خدمات خاصة، لذا ينبغي ان يكون الاستراتيجيين اليوم أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات القانونية والسياسية، بخلاف الاستراتيجيين فيما قبل والذين كان ينصب اهتمامهم على الشؤون الاقتصادية والفنية في المنظمة.<sup>(١)</sup>

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

١- العوامل الاجتماعية: القيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي.

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

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

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

د. العوامل والمتغيرات التكنولوجية:

من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية، والتغيرات الحديثة في التقنية مثل: زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية والانترنت، وتؤثر التكنولوجيا على نشاط المنظمات حيث قد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما قد تؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية وجودة المخرجات النهائية، وقد يترتب عن ذلك ضرورة إعادة تدريب العاملين بالمنظمة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة، ويلاحظ في السنوات الأخيرة زيادة الإهتمام بمفهوم الجودة الشاملة والتنافس للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل الأيزو ٩٠٠٠، ٩٠٠١ وغيرها.

<sup>١</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، ط٢، (عمان: دار البيازوري للنشر، ١٩٩٨)، ص٦٣

هـ. دراسة سلوك العميل:

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

تتكون عملية تحليل سلوك العميل من بعدين أساسيين هما:

أ. دراسة سلوك المستهلك كفرد "التركيز على الناحية النفسية"، أي دراسة سيكولوجية الشراء لدى العميل وتحديد اتجاه المحفزات العاطفية.

ب. يتمثل في دراسة سلوك العملاء كمجموعة أي تحليل وتشخيص المتغيرات الخارجية في ثلاث اتجاهات:

ج. جغرافية: تحديد وتوصيف الأقاليم والمناطق الجغرافية للعملاء الحاليين والمحتملين وجاذبية المنتج في بعض المناطق لاعتبارات الجغرافية والمناخ والطبيعة.

د. مؤشرات تتصل بشخصية العميل: وأسلوب حياته كأساس للتنبؤ بسلوك الشراء.

هـ. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

يقصد بالبيئة الداخلية علي أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أداء مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها وتتمثل في الآتي:<sup>(1)</sup>

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

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

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: اليازوري للنشر، ١٩٩٨م)، ص ٧٤

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

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

هـ. الإدارة المالية: تقوم الإدارة المالية بتحديد مصادر التمويل المختلفة وكيفية استخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة المالية وبيان الموقف المالي.<sup>١</sup>  
يعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات إحدى أدوات التحليل للإدارة الإستراتيجية حيث تحدد مواطن الضعف والقوى للمنظمة وبالتالي اغتنام الفرص لدخول الأسواق وتمييز المنتجات ولضمان الاستمرار والبقاء والنمو.

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

---

<sup>١</sup> ناصر حسين عزيز، البيئة الداخلية للمنظمة، (جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٣م)، ص ١٨

## المبحث الثاني

### مفهوم وأبعاد وخصائص ومحددات واستراتيجيات الميزة التنافسية

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

عرفت الميزة التنافسية بعدد من التعريفات فعرفت بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. كما عرفت بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتفاس.<sup>(١)</sup> كما عرفها آخر بأنها مجموعة من العوامل التي تستطيع من خلالها المنظمة التفوق على منافسيها في السوق وتشكل الميزة التنافسية تكلفة منخفضة لكل وحدة من المنتج مقارنة بالمنافسين، سرعة التسليم، مرونة التغيير، سرعة في دوران المخزون، وغير ذلك من العوامل. وعرفت بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تتنافس الغير من خلالها بطريق أكثر فاعلية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية مقارنة بمنافسيها في السوق.<sup>(٢)</sup> وعرفت بأنها الحالة التي تستطيع فيها المنظمة بأنها تحتفظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والارباح مقابل إنخفاض التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الارباح.<sup>(٣)</sup> كما عرفت بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه نحو تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزبائنها بحيث لا يستطيع منافسوها تقديمها.

يستنتج الباحث من التعريفات أعلاه أن الميزة التنافسية هي:

١. الميزة التنافسية هي طريقة للتنافس تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها.
٢. تمثل الميزة التنافسية نقطة قوة للمنظمة.
٣. تمثل الميزة التنافسية ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة من خلال حجم انتاجها وانخفاض تكاليفها دون المساس بالأرباح.

(١) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٦م)، ص ٣٧  
(٢) أحمد ميسر ومعن المعاضيري، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، (بغداد: تنمية الرافدين للنشر، ٢٠٠٥م)، ص ٢٧  
(٣) أبو مدين يوسف، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء للمؤسسات الاقتصادية، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٦م)، ص ٥٦

٤. تمثل الميزة التنافسية ابداع وانخفاض تكاليف وجودة عالية وخدمات ما بعد البيع ومرونة عالية وطريقة جديدة تحتكرها المنظمة وتميزها عن المنافسين.

بناء على الاستنتاج أعلاه يعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها جوهر الإبداع والتميز عن المنافسين في مزايا لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

#### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بالعديد من الخصائص وهي:<sup>(١)</sup>

١. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.

٢. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة مع المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

٣. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

٤. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

٥. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

يستنتج الباحث أن من الخصائص الأساسية للميزة التنافسية أن تكن مستمرة ومستدامة وأن لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين بسهولة وأن تكون متطورة مع التقدم التكنولوجي.

#### ثالثاً: شروط الميزة التنافسية الفعالة:

لابد من توافر الشروط الآتية:

١. أن تكون الأسبق في التفوق على المنافسين.

٢. أن تكون مستمرة دوماً وأن يكون جوهرها الإبداع والتميز.

٣. أن يصعب على المنافس محاكاتها أو الغائها عندما تندمج هذه الشروط تكون الميزة التنافسية فعالة وميزة جوهرية ولا يمكن الغائها بسهولة من قبل المنافسين.

(١) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط٢، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩م)، ص٣٠٩

## رابعاً: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدد من المصادر والأبعاد وهي: (١)

١. بعد التكلفة:

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

٢. بعد الجودة:

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

٣. بعد المرونة:

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

أ- مرونة المنتج.

ب - مرونة في المزيج الإنتاجي.

ج- مرونة في الحجم.

د - مرونة في التسليم.

٤. بعد التسليم:

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

(١) أكرم أحمد الطويل، ورغيد ابراهيم اسماعيل، العلاقة بين الأبعاد وأبعاد الميزة التنافسية، (العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، ٢٠٠٨م)، ص ١٣

٥. بعد الإبداع:

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

أ- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وزيادة المبيعات.

ب - تطوير أساليب وطرق إنتاج من حيث النوعية والكمية.

ج- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

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

#### خامسا: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين وهما: (١)

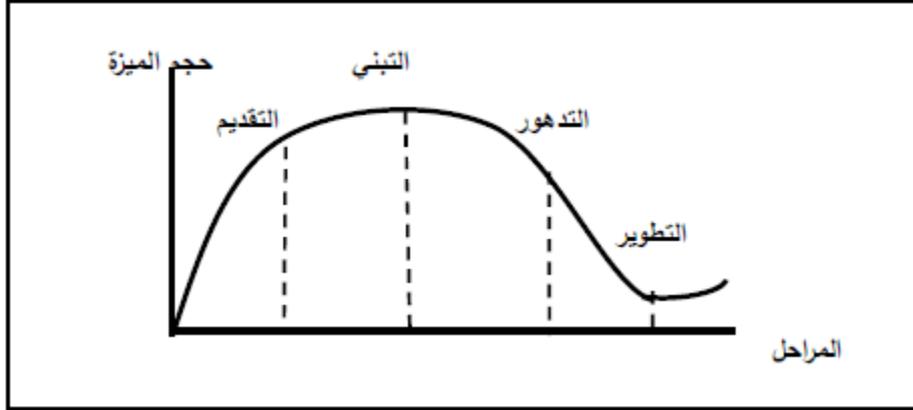
#### ١/ حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر يتطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثل ما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى من مرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها ومن الأهمية بمكان يتوجب على الشركة أو المؤسسة إلى تدعيم ميزة تمييز المنتجات وتخفيض التكلفة وتقديم تكنولوجيا جديدة ومن هنا تبدأ المؤسسة في مرحلة التطوير والتحسين للميزة الحالية وإبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق ميزة أكبر للعميل والشكل رقم (١/٢/٢) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.

(١) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (القاهرة: مركز الاسكندرية للكتاب، ١٩٩٨م)، ص ٨٤

## شكل رقم (١/٢/٢)

### دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (القاهرة: مركز الاسكندرية للكتاب، ١٩٩٨م)، ص ٨٤

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

٢/ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

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

إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية او المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز به، وهناك أربعة أبعاد محددة في نطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

#### أ/ نطاق القطاع السوقى:

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

#### ب/ النطاق الرأسى:

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

#### ج/ النطاق الجغرافى:

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

#### د/ نطاق الصناعة:

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

#### سادساً: استراتيجيات الميزة التنافسية:

تتمثل استراتيجيات الميزة التنافسية فى الآتى: (1)

#### ١/ استراتيجية السيطرة على التكاليف:

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

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

(1) فلاح حسن الحسينى، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م)، صص ١٨٦-١٨٧

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

أ- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.

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

ج- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.

د - الرقابة الفعالة على العمالة.

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

و- الدخول بسياسة تسعير هجومي.

ز - توفير عنصر الجودة والتنوعية في المواد الأولية للإنتاج.

ح- القدرة على تحمل الخسائر.

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

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

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

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

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

٢/ إستراتيجية التمييز:

تتشأ هذه الإستراتيجية انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق وتعرف إستراتيجية التميز بأنها: قدره المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أعلى من سلع وخدمات المنافسين الآخرين ويتجسد التميز في خصائص ومواصفات المنتج مثل جودة التصميم، شبكة البيع، صور العلامة... الخ، ويعمل على جذب أكبر من عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم، إن إستراتيجية التميز تسعى إلى إنفراد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين، ويوجه هذا النوع من الإستراتيجيات عادة إلى قطاع واسع من السوق أى إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

كما يمكن أيضا ان إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدره المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة اضافية للمؤسسة وللسوق في نفس الوقت.

### ٣/ إستراتيجية التركيز:

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الإستراتيجيات التنافسية والتي تعتمد أساساً على ميزه التكلفة المنخفضة والتميز في آن واحد وتعرف على أنها: (تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق أو التوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن أو لقسم خط إنتاج معين أو سوق جغرافية مقصودة بهدف تقديم سلع وخدمات أفضل من المنافسين وتاخذ إستراتيجية التركيز شكلان هما: أ- التركيز على تخفيض التكلفة وتقديم منتج عال النوعية بالمقارنة بالمنافسين وهذا من أجل التميز في السوق.

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

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

يستنتج الباحث أن إستراتيجية السيطرة على التكاليف تحقق للمنظمة الرقابة على التكاليف وميزة الكلفة الأدنى ولكن يعاب عليها عدم التركيز على الجودة لأنها هادفة لتقليل التكاليف كما أنها

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

#### سابعاً: الميزة التنافسية المستدامة:

تهدف إستراتيجية المؤسسة أو الشركة إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع من خلاله تحديد هامش ربح اعلى من منافسيها بل أنها تستطيع المحافظة على ذلك المركز التنافسي لفترة طويلة ومع التطو التكنولوجي السريع مما يترتب عليه التغيير في استراتيجيات المؤسسات بما يواكب هذا التطور بشكل ملائم.<sup>(١)</sup>

---

(١) فليب ساوولر، ترجمة علا أحمد صلاح، الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة، دن، ٢٠٠٨م)، ص ٦٢

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## المبحث الأول نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة

### أولاً: نبذة تعريفية عن شركة جياذ للكابلات:

تم تأسيس مصنع الكابلات ضمن مجموعة جياذ الصناعية لسد الفجوة وتغطية احتياجات البلاد المتزايدة من الكابلات عام ٩٨ وحصلت شراكة بين مجموعة السويد في ٢٠٠٢م وهي الشراكة الحقيقية.

شهدت هذه الفترة تطور كبير في أداء المصنع من حيث : - اضافة خطوط جديدة مثال ماكينة التجميع ٢٥٠٠ و مصنع اللفات - تم الاستعانة بالخبرات من مجموعة السويدي الصناعية لتدريب العاملين مما كان له الاثر الواضح والمردود الايجابي في رفع كفاءة العمالة ونقل المعرفة.

في إطار الاهتمام بتطوير صناعة الكابلات في السودان تولي الشركات إهتمام كبير لجودة المنتج وجودة النظم وتسعى الشركة بالتنسيق مع هيئة المواصفات والمقاييس لإعتماد المواصفات العالمية للسلع الصناعية في مجال الكابلات لحماية المستهلك والاقتصاد الوطني ومنع دخول سلع غير مطابقة للمواصفات . والمواصفات المعتمدة للكابلات هي IEC & DIN & BS & ASTM

**الرؤيا:** ان نعمل علي سد حاجة البلاد من الكابلات والتطلع لفتح اسواق خارجية.

رسالة الشركة: تصنيع الكابلات للسوق المحلي بجودة عالية وفق المعايير العالمية في بيئة عمل ابداعية ومحفزه تفوق تطلعات العميل.

**القيم:** تقوي الله قولاً وعملاً - عملاؤنا شركاؤنا - الابداع والتميز المستمر - صداقة قوية مع البيئة والمجتمع.<sup>١</sup>

**التقنيات والمواد المستخدمه :**

- توجد مواد عديدة تدخل في صناعة الكابلات ، وأهمها خام النحاس والالومنيوم حيث يعتبران الموصل الاساسى فى الكابل .

<sup>١</sup> منشورات شركة جياذ للكابلات، ٢٠١٧م، ص ١

- تستخدم مواد عازلة مثل مادتي PE و PVC وسلك الصلب للحماية الميكانيكية ومادة الغلاف للحماية الخارجية للكابل.

- يتم استخدام ماكينات ذات اداء عالى ومتطورة تقنياً من حيث سهولة التحميل والتجهيز وسرعة الانتاج،

- تستخدم شاشات كمبيوترية وتحكم بواسطة أجهزة PLC، كما انها تحتوى على عدادات وأجهزة قياس للقطر وأجهزة شرارة متطورة

- يتم عمل كافة الاختبارات على الماكينة وفي جميع المراحل التى يمر بها تصنيع الكابل حسب المواصفات العالمية<sup>١</sup>.

### العاملين

بدأت الشركة عام ٢٠٠٠ بعدد ٥٠ فنى وموظف .. وفى يونيو ٢٠٠٢ تمت الشراكة مع مجموعة السويدى وارتفع عدد العمالة الى ٨٩ فرد حتى وصل عدد العمالة الى ٢٦٥ فرد حتى ٢٠١٦ و ٥٠٠ عامل في نهاية ٢٠١٧م، يعملون فى الشركة ومن ضمنهم عمالة مصرية تساعد فى الدعم الفنى وتتم الاستعانة بخبراتهم بغرض الارتقاء بأداء العاملين.

### المواصفات

يتم استخدام مجموعة من المواصفات العالمية وحسب مواصفة العميل يتم انتاج الكابل ومن هذه المواصفات

- المواصفة العالمية IEC

- المواصفة البريطانية BS

- المواصفة الالمانية DIN

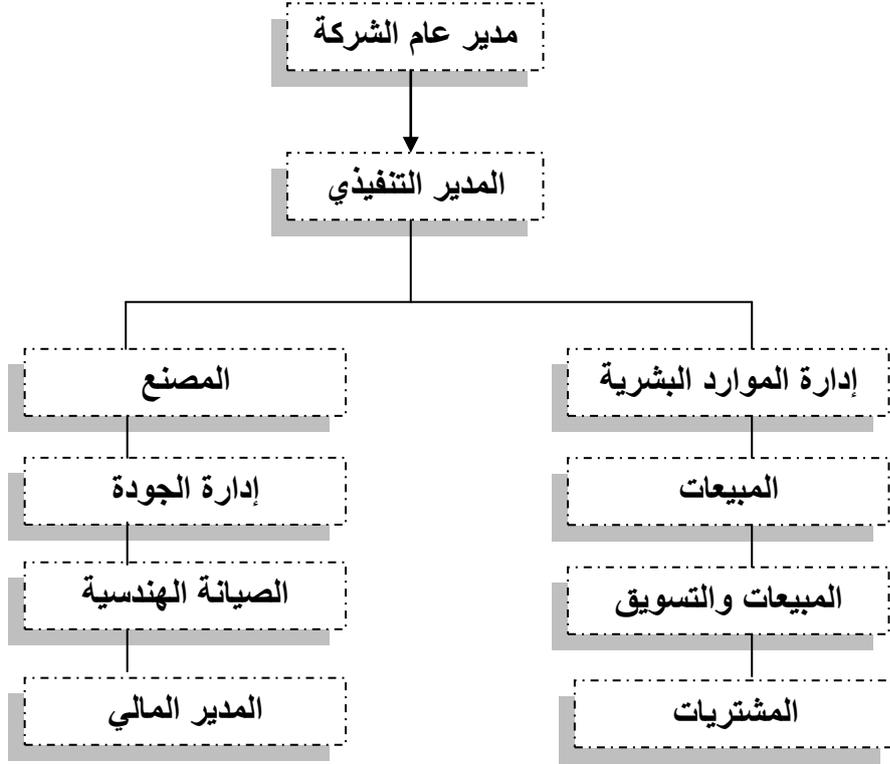
### سياسة الترويج في الشركة:

الترويج في الشركة هو جزء من عملية التسويق ويقوم عن طريق خطة مدروسة ويعمل قسم الترويج بالشركة علي ابراز منتجات الشركة من خلال المعارض السنوية والمستمرة والإعلان عبر الوسائل الإعلامية المختلفة، وتعمل الشركة على تقييم عمل الترويج بصورة مستمرة وذلك من خلال قياس مبيعات الشركة في الفترة السابقة، وتستهدف الشركة في عملية الترويج الشركات المختلفة العاملة في المباني وشركات الكهرباء، ويتغير شكل المنتجات بالشركة كل فترة حسب

<sup>١</sup> منشورات شركة جيايد للكابلات، ٢٠١٧م، ص ٢

ذوق الجمهور ومتطلباته، كما يتم أخذ آراء العملاء بصورة مستمرة عبر استبيانات توزع على الشركات والأفراد لمعرفة رأيهم في منتجات الشركة.

## الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: منشورات شركة كابلات جياذ الصناعية، ٢٠١٨م، ص ٤

ثانياً: نبذة تعريفية عن شركة دال للمنتجات الغذائية:

هي مؤسسة إقتصادية وطنية كبرى، تمتلكها أسرة المستثمر السوداني ورجل الاعمال المعروف المرحوم داؤود عبد الطيف، طرقت مجالات الاستثمار الزراعي والتصنيع الغذائي منذ بواكير عام ١٩٥٢م وأسهمت إسهاماً كبيراً ومقدراً في الاقتصاد الوطني عبر أكبر مؤسسة اقتصادية وطنية آنذاك (مشروع الجزيرة) وذلك من خلال شركة التركترات السودانية وكذلك شركة دال الهندسية.

وتضم شركة دال الشركات التالية:<sup>١</sup>

- شركة التركترات السودانية المحدودة ومقرها في شارع مدني اكيلوا ٨ ولها فرع في مدينة مدني.

<sup>١</sup> كتيب شركة دال للصناعات المحدودة ٢٠١١م، ص ٣

- شركة دال للخدمات الزراعية ومقرها الخرطوم.
  - شركة دال للسيارات ومقرها في الكيلو ٨ على شارع مدني.
  - شركة مطاحن سيقا ومقرها في الخرطوم بحري المنطقة الصناعية.
  - شركة النيل الازرق للالبان (كابو) ومقرها شارع مدني بالقرب من مستشفى التعليمي شمال قرب.
  - شركة الهواء السائل السودانية المحدودة ومقرها الخرطوم بحري بالقرب من مصنع حجار.
  - شركة دال الدوائية ومقرها في الخرطوم ٢.
  - مشروع السنط ومقره في المقرن ويمتد من المقرن حتى اللاماب.
  - شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة ومقرها في الخرطوم بحري الصناعات مربع ٤ رقم ١٥/١ وهي الشركة التي يهتم بها الباحثون بدراساتها.
- شركة كوكاكولا العالمية:-**

هي أكبر شركة مياه غازية في العالم وهي متعددة الجنسيات، إنشأت في ١٢ مايو من عام ١٨٨٦م، وتعمل في أكثر من ٢٠٠ دولة حول العالم وتوجد في أفريقيا حوالي (٥٨) دولة تعمل فيها هذه الشركة وهي توظف أكثر من (٢٠٠) ألف شخص بشكل مباشر من مختلف الجنسيات والالوان السياسية والدينية.<sup>١</sup>

#### **شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة:-**

هذه الشركة هي الأولى في السودان في التصنيع الغذائي، لذلك تسعى جاهدة لتحقيق أفضل المنتجات وأجودها من حيث مطابقتها للمواصفات العالمية، ويتم فيها الإنتاج عبر استخدام أفضل وحدات ما توصلت إليه التقنية الحديثة إلى جانب الكادر الوطني المتوهل ذو المواصفات الخاصة والخبرات الأجنبية المقتردة، وذلك لتجويد الأداء وبالتالي المنتج الذي يتم إنتاجه وتوزيعه للسوق عبر منافذ توزيعها ومنايب البيع.

إن حرص شركة دال على الجودة والتميز يقابله حرص من العاملين للمحافظة على هذه السمعة الطيبة، وتوسيع قطاعات السوق وإرضاء المستهلكين، بل لا تقف أهداف الشركة على تغطية السوق المحلي فحسب حيث نهدف إلى إنتشار منتجاتها على صعيد واسع عبر دول الجوار الأفريقي.

<sup>١</sup> كتيب شركة دال للصناعات المحدودة ٢٠١١م، ص ٤

لقد تحصلت شركة دال للصناعات الغذائية في عام ٢٠٠١م على تصديق مشروع تعبئة الكوكاكولا في السودان وبدأت في تشييد المصنع في نفس العام وقد إستغرق فترة ١٢ شهراً وفرت الشركة من خلالها (٢٢٠٠) فرصة عمل بمتوسط العمالة اليومية الباعثة (٧٠٠) في فترة قدرها (٢٥٠٠٠٠٠) ساعة عمل ويعمل الان بالشركة أكثر من (٧٠٠) مستخدم، كما هيأت فرصة عمل لذوي الاحتياجات الخاصة من المعوقين حركياً والصم والعنصر النسائي وخاصة من البيئات الأكثر فقراً وذلك من منطلق مسؤوليتها الاجتماعية خلال هذا الوطن مما يشير إلى إستيعاب كافة فئات المجتمع فيها. كما تسعى الشركة ومن منطلق أخلاقي مهني للمحافظة على التوازن البيئي حيث تقوم باستخدام الغاز السوداني في معظم المعدات والآليات العاملة بالمصنع، وكذلك تستخدم الطاقة الشمسية في الإضاءة الخارجية كبديل للطاقة الكهربائية. وكما تقوم بمعالجة مياه الصرف الصحي بطريقة علمية قبل رفعها في الشبكة العامة.

وتؤكد الشركة على مبادئ أخلاقية وإنسانية في غاية الأهمية تتمثل في تزايد الاهتمام بمسئولياتها تجاه شرائح المجتمع السوداني المختلفة والبيئة السودانية والاصول والثوابت الوطنية. وأولى هذه الاهتمامات هي الاهتمام بشريحة المعوقين حيث تعمل الشركة في مشروع كبير ورائد لتمليكهم وسائل انتاج في قطاعات المياه الغازية ومساعدتهم المادية والعينية في هذا المجال. يتم ذلك تحت اشراف قيادات وزارة الرعاية والتنمية الاجتماعية. وتسعى الشركة خلال الفترة المقبلة لنقل هذه التجربة إلى شريحة مصابي الحرب من أفراد القوات المسلحة بالتنسيق مع وزارة الدفاع. وكل هذه الاشياء في سبيل تحقيق خدمات هامة في النهوض بالمجتمع وإبصال صوتها إلى كل شرائح المجتمع غير المساهمات والخدمات التنموية والمساهمة في تنمية ونهضة البلاد.

### الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة دال للصناعات الغذائية المحدودة (كوكاكولا) من رئيس مجلس الادارة ومدير عام ثم مدير تنفيذي وهذه الوظيفة يشغلها أجنبي بمواصفات معينة ومن ثم يأتي دور مدراء الادارات المختلفة ولكن ما يهمنا هنا أن قسم الاعلان يتبع لمدير التسويق وهذه نظرة تدل على أن الشركة تعني دور الاعلان كوظيفة تسويقية يساعد على تسويق المنتجات وتصريفها وتقديم معلومات عنها حتى يسهل على المستهلك التعرف عليها وأماكن تواجدها.

وكذلك نجد أن المناديب سواء أن كانوا مناديب بيع أو مناديب مشتريات يكونون ضمن

الهيكل التنظيمي للشركة كل حسب تخصصه يتبع للجهة المعنية.

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، طريقة اعداد أداة الدراسة، إجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وذلك على النحو التالي: -

#### ١. مجتمع وعينة الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من الموظفين بشركة دال لصناعات الغذائية ، وعينة من الموظفين بشركة جيايد السويدية للكابلات، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد (٨٠) إستبانة على المستهدفين واستجابة (٨٠) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (١٠٠%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

#### ٢. تصميم أداة البحث:

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (تكاليف الجودة ودورها في دعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية) دراسة عينه من المحاسبين والمدراء والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة مراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

وبناءً على ذلك تم تصميم استمارة الاستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية واشتملت على قسمين: القسم الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة وهي العمر، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على ثلاثة فرضيات و (١٦) عبارة موزعة على النحو التالي:

عدد العبارات	فرضيات الدراسة
٥	الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب.
٥	الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج.
٦	الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان ٢٠١٩ م .

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (موافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة. كما تم ترميز إجابات الباحثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك كما في الجدول (١/٢/٣)

### جدول رقم (١/٢/٣)

#### مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

الوزن	العبارة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩ م.

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

$$3 = 5 / 1 + 2 + 3 + 4 + 5 =$$

الهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة الباحثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة الباحثين على العبارة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضيتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، كما تمت الاستعانة ببرنامج الإكسل

(EXCEL) لتنفيذ الرسوم البيانية المطلوبة في الدراسة. وذلك لاستخدام نتائج الأساليب الإحصائية التالية :

- التوزيع التكراري للإجابات النسب المئوية.
- المتوسط المرجح والانحراف المعياري.
- أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

### ثالثاً: اختبار الصدق والثبات:

#### ١. اختبارات صدق محتوى المقياس الظاهري :

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى، حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبيان بشكله الحالي مستوفياً لشروط الدراسة.

#### ٢. الثبات والصدق الذاتي:

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

أ- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان- برون.

ب- معادلة ألفا- كرونباخ.

ج- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

د- طريقة الصور المتكافئة.

هـ- معادلة جوتمان.

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، وتم إيجاد معامل ألفا- كرونباخ.  
لكل المحاور التي يتضمنها هذا الاستبيان.

## خامساً: تحليل البيانات الشخصية:

### ١. العمر:

يوضح الجدول رقم (٣/٢/١) والشكل رقم (٣/٢/١) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

#### جدول رقم (٣/٢/١)

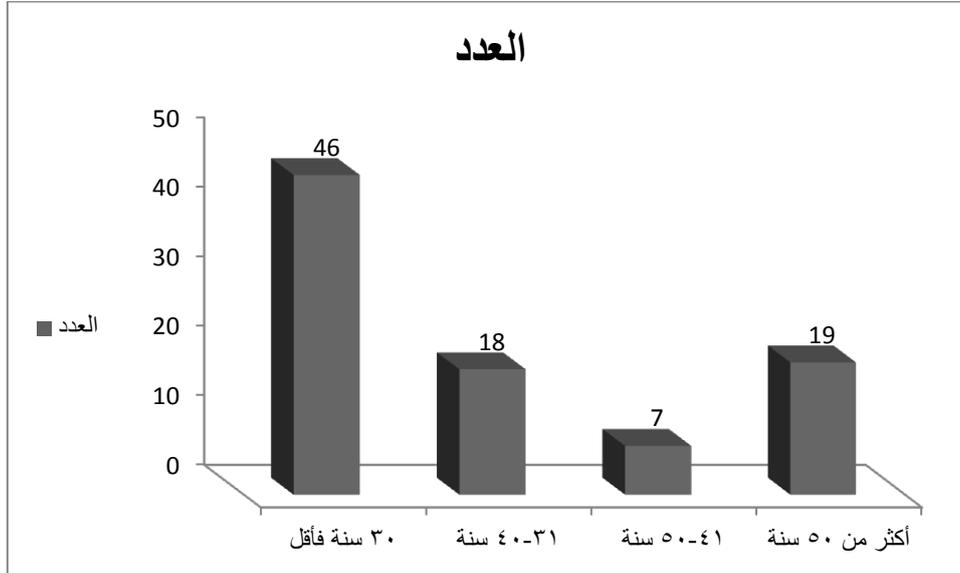
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
٣٠ سنة فأقل	٤٦	%٥٧.٥٠
٤٠-٣١ سنة	١٨	%٢٢.٥٠
٥٠-٤١ سنة	٧	%٨.٧٥
أكثر من ٥٠ سنة	١٩	%٢٣.٧٥
المجموع	٨٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

#### شكل رقم (٣/٢/١)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/١) والشكل رقم (٣/٢/١) أن أفراد الدراسة من الفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل كان عددهم ٤٦ فرد بنسبة %٥٧.٥٠ ومن ٤٠-٣١ سنة عددهم ١٨ مبحوث بنسبة %٢٢.٥٠ ومن ٥٠-٤١ سنة عددهم ٧ مبحوثين بنسبة %٨.٧٥ وأكثر من ٥٠ سنة عددهم ١٩ مبحوثين بنسبة %٢٣.٧٥. ومما سبق يتضح أن الشركات المبحوثة تعتمد على عنصر الشباب أقل من ٣٠ سنة بصورة كبيرة كزوجة بعناصر تمتلك خبرة لتحقيق أهداف تلك الشركات.

## ٢. التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٢) والشكل رقم (٣/٢/٢) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

### جدول رقم (٣/٢/٢)

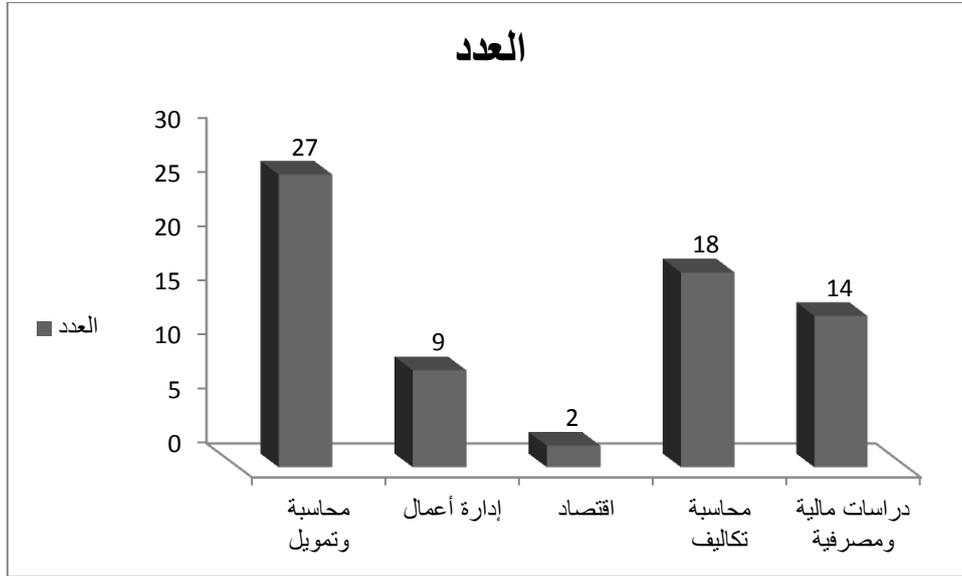
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة وتمويل	٢٧	%٣٣.٧٥
إدارة أعمال	٩	%١١.٢٥
اقتصاد	٢	%٢.٥٠
محاسبة تكاليف	١٨	%٢٢.٥٠
دراسات مالية ومصرفية	١٤	%١٧.٥٠
المجموع	٨٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

### شكل رقم (٣/٢/٢)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/٢) والشكل رقم (٣/٢/٢) أن أفراد عينة الدراسة أصحاب التخصص العلمي محاسبة وتمويل عددهم ٢٧ بحوث بنسبة %٣٣.٧٥ وهم الأغلبية، والتخصص العلمي ادارة أعمال عددهم ٩ بحوثين بنسبة %١١.٢٥ واقتصاد عددهم ٢ بحوث بنسبة %٢.٥٠ ومحاسبة وتكاليف عددهم ١٨ بحوث بنسبة %٢٢.٥٠ أما دراسات مالية ومصرفية عددهم ١٤ بحوث بنسبة %١٧.٥٠. مما سبق يدل على اعتماد الشركة على المحاسبين لإنتاج أهدافها.

### ٣. المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٣) والشكل رقم (٣/٢/٣) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

#### جدول رقم (٣/٢/٣)

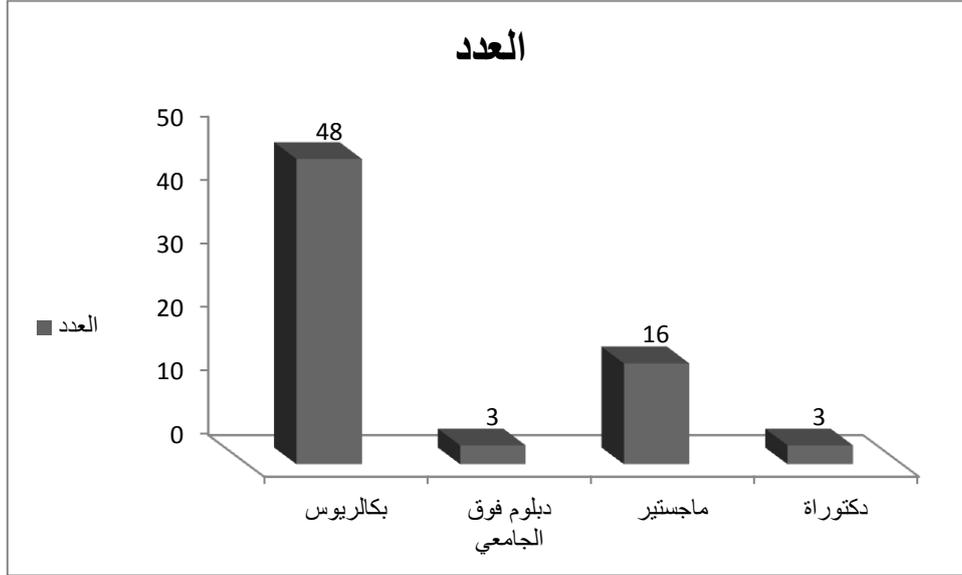
##### التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	٤٨	%٦٠
دبلوم فوق الجامعي	٣	%٣.٧٥
ماجستير	١٦	%٢٠
دكتورة	٣	%٣.٧٥
المجموع	٨٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

#### جدول رقم (٣/٢/٣)

##### التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٣) والشكل رقم (٣/٢/٣) أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم المؤهل العلمي بكالوريوس هم الأغلبية وعددهم ٤٨ مبحوث بنسبة %٦٠ ودبلوم فوق الجامعي عددهم ٣ مبحوثين بنسبة %٣.٧٥ وماجستير عددهم ١٦ مبحوث بنسبة %٢٠ ودكتورة ٣ مبحوثين بنسبة %٣.٧٥. وتعتمد الشركات في تشغيل ذوي المؤهل بكالوريوس بصورة كبيرة نسبة لعدم تحميل الشركة أعباء مالية كبيرة يستحقها أصحاب المؤهلات العليا.

#### ٤. المؤهل المهني:

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٤) والشكل رقم (٣/٢/٤) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

جدول رقم (٣/٢/٤)

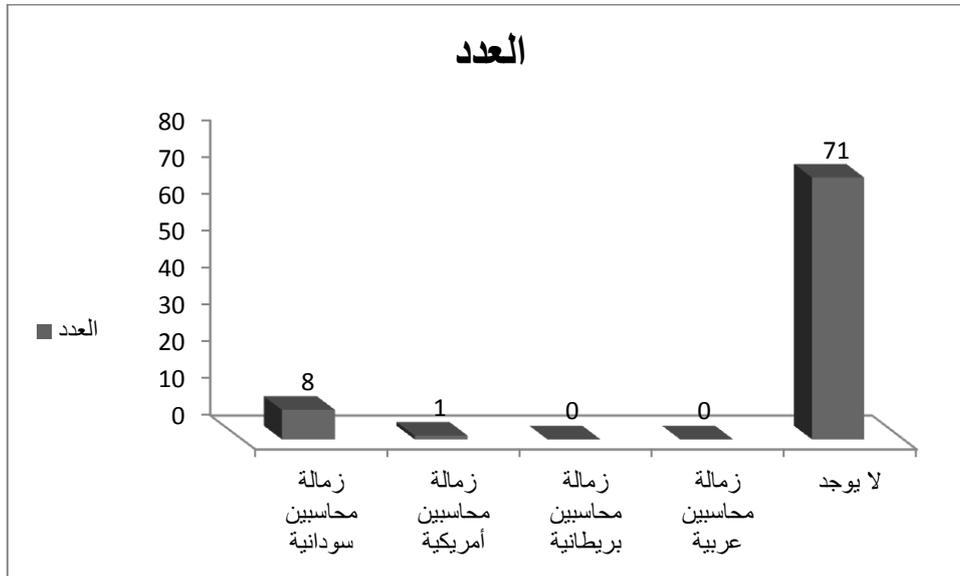
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

المؤهل المهني	العدد	النسبة المئوية
زمالة محاسبين سودانية	٨	١٠%
زمالة محاسبين أمريكية	١	١.٢٥%
زمالة محاسبين بريطانية	٠	٠%
زمالة محاسبين عربية	٠	٠%
لا يوجد	٧١	٨٨.٧٥%
المجموع	٥٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

شكل رقم (٣/٢/٤)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٤) والشكل رقم (٣/٢/٤) أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم المؤهل المهني زمالة سودانية عددهم ٨ مبحوثين بنسبة ١٠% وزمالة أمريكية عددهم ١ مبحوث بنسبة ١.٢٥%، بينما الذين ليس لديهم مؤهلات مهنية مذكورة عددهم ٧١ مبحوث بنسبة ٨٨.٧٥%. مما سبق يتضح أن الشركات المبحوثة ليست لديها مشكلة في تعيين موظفين لا يحملون مؤهلات مهنية خلاف الدرجات العلمية الرئيسية.

##### ٥. المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٥) والشكل رقم (٣/٢/٥) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

##### جدول رقم (٣/٢/٥)

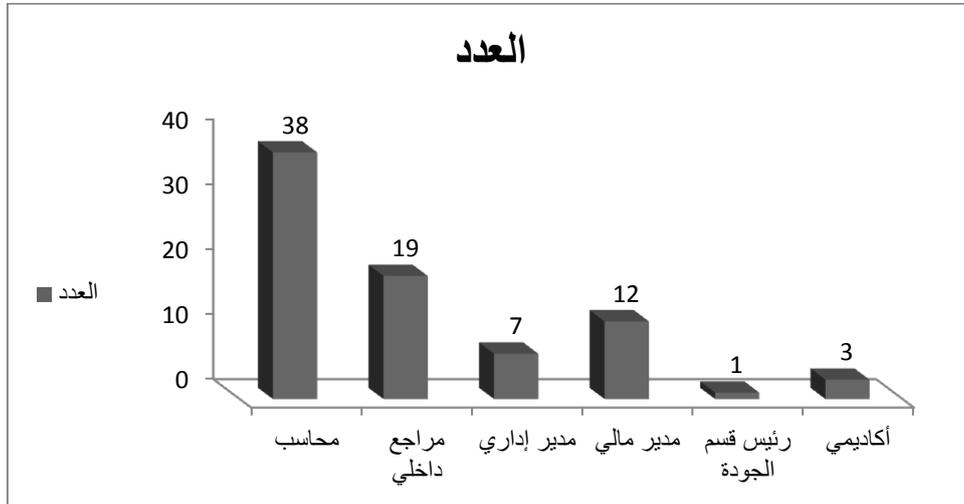
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
محاسب	٣٨	%٤٧.٥٠
مراجع داخلي	١٩	%٢٣.٧٥
مدير إداري	٧	%٨.٧٥
مدير مالي	١٢	%١٥
رئيس قسم الجودة	١	%١.٢٥
أكاديمي	٣	%٣.٧٥
المجموع	٨٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

##### شكل رقم (٣/٢/٥)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/٥) والشكل رقم (٣/٢/٥) أن أفراد عينة الدراسة الذين مركزهم الوظيفي محاسب عددهم ٣٨ بحوث بنسبة %٤٧.٥٠ ومراجع داخلي عددهم ١٩ بحوث بنسبة %٢٣.٧٥ ومدير اداري عددهم ٧ بحوثين بنسبة %٨.٧٥ ومدير مالي عددهم ١٢ بحوث بنسبة %١٥ ورئيس قسم جودة ١ بحوث بنسبة %١.٢٥ أما اكاديمي فعددهم ٣ بحوثين بنسبة %٣.٧٥. ويتضح أن الشركات المبحوثة تعتمد على تشغيل المبحوثين بصورة كبيرة ولديها مكتب محاسبي ضخم يشمل المحاسبين والمراجعين وغير ذلك.

## ٦. سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٦) والشكل رقم (٣/٢/٦) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

### جدول رقم (٣/٢/٦)

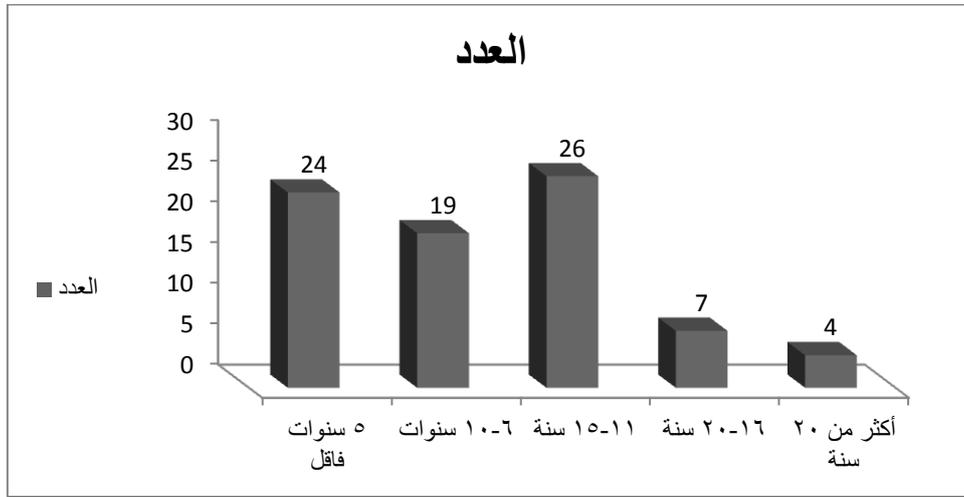
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	٢٤	٣٠%
٦-١٠ سنوات	١٩	٢٣.٧٥%
١١-١٥ سنة	٢٦	٣٢.٥٠%
١٦-٢٠ سنة	٧	٨.٧٥%
أكثر من ٢٠ سنة	٤	٥%
المجموع	٨٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

### شكل رقم (٣/٢/٦)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/٦) والشكل رقم (٣/٢/٦) أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خبرة ٥ سنوات فأقل عددهم ٢٤ مبحوث بنسبة ٣٠% وخبرة من ٦ - ١٠ سنوات عددهم ١٩ مبحوث بنسبة ٢٣.٧٥% وخبرة ١١ - ١٥ سنة عددهم ٢٦ مبحوث بنسبة ٣٢.٥٠% وخبرة من ١٦ - ٢٠ سنة عددهم ٧ مبحوث بنسبة ٨.٧٥%، أما الذين خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة عددهم ٤ مبحوثين بنسبة ٥%. نجد مما سبق أن الشركات المبحوثية تحاول مزج الموظفين أصحاب الخبرات الكبيرة وأصحاب الخبرات الصغيرة وذلك لخلق جيل جديد يمكن أن يحل محل الجيل القديم يؤمن برسالة الشركة ويعرف خباياها.

سادساً: تحليل عبارات الفرضيات:

١. تحليل عبارات الفرضية الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب":

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٧) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى:

جدول (٣/٢/٧)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى

التكرار النسبة					العبارة
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
٠	٠	١٦	٢٨	٣٦	تهتم الشركة بتكاليف برامج الجودة وتعمل على مراقبتها.
%٠	%٠	%٢٠	%٣٥	%٤٥	
٠	٠	٨	٢٣	٤٩	تعتمد الشركة تكاليف خاصة لتصميم المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب.
%٠	%٠	%١٠	%٢٨.٧٥	%٦١.٢٥	
٠	٠	١	٣٨	٤١	تحدد الشركة تكاليف تطوير العاملين وتدريبهم بهدف توعيتهم في مجال الجودة.
%٠	%٠	%١.٢٥	%٤٧.٥٠	%٥١.٢٥	
٠	٠	١٢	٣١	٣٧	تقيس الشركة تكاليف العمليات بهدف جعل الفعالية الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة.
%٠	%٠	%١٥	%٣٨.٧٥	%٤٦.٢٥	
٠	٠	١٤	٣٧	٢٩	تهتم الشركة بالتكاليف المتنوعة لأنشطة الأقسام الإدارية بما يضمن فعالية نظام الجودة.
%٠	%٠	%١٧.٥٠	%٤٦.٢٥	%٣٦.٢٥	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م.

من خلال بيانات الجدول (٣/٢/٧) يتضح الآتي:

١. أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (٤٥)%

والموافقون (٣٥)% إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (١٦)%

٢. أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (٦١.٢٥)%  
والموافقون بلغت نسبتهم (٢٨.٧٥)% والمحايدون بلغت نسبتهم (١٠)%.
٣. أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (٥١.٢٥)%  
الموافقون بلغت نسبتهم (٤٧.٥٠)% والمحايدون نسبتهم (١.٢٥)%.
٤. أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (٤٦.٢٥)%  
والموافقون بلغت نسبتهم (٣٨.٧٥)% أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٥)%.
٥. أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (٣٦.٢٥)%  
والموافقون بلغت نسبتهم (٤٦.٢٥)% أما المحايدون فبلغت نسبتهم (١٧.٥٠)%.
٢. تحليل عبارات الفرضية الثانية والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين  
قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج":

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٨) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثانية:

جدول (٣/٢/٨)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثانية

التكرار النسبة					العبارة
لا وافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
٠ %	٠ %	٣ %٣.٧٥	٣٨ %٤٧.٥٠	٢٩ %٣٦.٢٥	تعمل الشركة على قياس تكاليف المنتجات المعيبة والعمل على تقليلها.
٠ %	٩ %١١.٢٥	١٣ %١٦.٢٥	١٧ %٢١.٢٥	٣١ %٣٧.٧٥	تقوم الشركة على معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة العمل على تقليلها.
٠ %	٠ %	٢٠ %٢٥	٣٦ %٤٥	٢٤ %٣٠	تعمل الشركة على فحص المنتجات لمعرفة الإنتاج المعيب من أجل تأكيد وضمان الجودة.
٠ %	٢ %٢.٥٠	٥ %٦.٢٥	١٦ %٢٠	٤٧ %٥٨.٧٥	تتكبد الشركة تكاليف صيانة معدات الفحص واحلال المواد المسببة للجودة الرديئة من أجل تحسين الجودة.
٠ %	٠ %	٧ %٨.٧٥	٢٨ %٣٥	٣٣ %٤١.٢٥	قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الإهتمام ببرامج الجودة التي تتضمن إنتاج صفر من العيوب.

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

من خلال بيانات الجدول (٣/٢/٨) يتضح الآتي:

- ١) أن أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الأولى بلغت نسبتهم (٣٦.٢٥%) والموافقون (٤٧.٥٠%) أما المحايدون فبلغت نسبتهم (٣.٧٥%).
- ٢) أن غالبية أفراد العينة موافون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (٣٧.٧٥%) والموافقون بلغت نسبتهم (٢١.٢٥%) أما المحايدون فبلغت نسبتهم (١٦.٢٥%) والذين لا يوافقون على ما ورد في العبارة أعلاه بلغت نسبتهم (١١.٢٥%).
- ٣) أن أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (٣٠%) والموافقون بلغت نسبتهم (٤٥%) أما المحايدون فكانت نسبتهم (٢٥%).
- ٤) أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (٥٨.٧٥%) والموافقون بلغت نسبتهم (٢٠%) اما المحايدون فبلغت نسبتهم (٦.٢٥%) والذين لا يوافقون على ما ورد في العبارة أعلاه كانت نسبتهم (٢.٥٠%).
- ٥) أن غالبية أفراد العينة موافون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (٤١.٢٥%) والموافقون بلغت نسبتهم (٣٥%) والمحايدون على العبارة أعلاه بلغت نسبتهم (٨.٧٥%).

٣. تحليل عبارات الفرضية الثالثة والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين

قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية":

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٩) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثالثة:

جدول (٣/٢/٩)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثالثة:

التكرار النسبة					العبارة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
١ %١.٢٥	٣ %٣.٧٥	٧ %٨.٧٥	١٥ %١٨.٧٥	٤٤ %٥٥	تعمل الشركة على تحديد التكاليف الناتجة عن شكاوي العملاء التي ترتبط بالمنتجات المرتجعة بهدف تحقيق متطلبات العملاء.
٠ %٠	٠ %٠	٢ %٢.٥٠	٢٦ %٣٢.٥٠	٤٢ %٥٢.٥	تقوم الشركة بقياس تكاليف تعويضات المستهلك في حالة فشل المنتجات.

٠	٠	١	٨	٥١	تحدد الشركة تكاليف اصلاح واستبدال المنتجات الرديئة مما يساعد على إرضاء العملاء.
%٠	%٠	%١.٢٥	%١٠	%٦٣.٧٥	
٠	٠	١١	٢٢	٣٧	تتحمل الشركة تكاليف الدعاوي من أجل التسوية مع العميل.
%٠	%٠	%١٣.٧٥	%٢٧.٥٠	%٤٦.٢٥	
٠	٢	٩	٣٣	٢٦	تقوم الشركة على تحديد تكاليف فقدان المبيعات مما يساعد على إرضاء العملاء.
%٠	%٢.٥٠	%١١.٢٥	%٤١.٢٥	%٣٢.٥٠	
٠	٠	١٤	٣٩	١٧	تركز الشركة على تخفيض تكاليف الفشل الخارجي من أجل إرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.
%٠	%٠	%١٧.٥٠	%٤٨.٧٥	%٢١.٢٥	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

من خلال بيانات الجدول (٣/٢/٩) يتضح الآتي:

- ١) أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (٥٥%) والموافقون (١٨.٧٥%) أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (٨.٧٥%) والذين لا يوافقون نسبتهم (٣.٧٥%) والذين لا يوافقون بشدة نسبتهم (١.٢٥%).
- ٢) أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (٥٢.٥%) والموافقون بلغت نسبتهم (٣٢.٥٠%) أما المحايدون فكانت نسبتهم (٢.٥٠%).
- ٣) أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (٦٣.٧٥%) والموافقون بلغت نسبتهم (١٠%) أما المحايدون فكانت نسبتهم (١.٢٥%).
- ٤) أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (٤٦.٢٥%) والموافقون بلغت نسبتهم (٢٧.٥٠%) أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٣.٧٥٥%).
- ٥) أن أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولى بلغت نسبتهم (٣٢.٥٠%) والموافقون (٤١.٢٥%) أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (١١.٢٥%) والذين لا يوافقون نسبتهم (٢.٥٠%).
- ٦) أن أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية بلغت نسبتهم (٢١.٢٥%) والموافقون بلغت نسبتهم (٤٨.٧٥%) وهم الأغلبية، بينما المحايدون فكانت نسبتهم (١٧.٥٠%).

ثالثاً: اختبار الفرضيات

١. اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب)

جدول رقم (٣/٢/١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لعبارة الاستبيان

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
<b>الفرضية الأولى:</b>						
أوافق بشدة	.000	٤	٤٧.٧٦٠	0.87	3.49	.١
أوافق بشدة	.000	٤	٣٨.٠٠٠	0.99	3.35	.٢
أوافق بشدة	.000	٤	٤٧.٧٦٠	0.87	3.57	.٣
أوافق بشدة	.000	4	٣٢.٠٨٠	0.87	3.83	.٤
أوافق بشدة	.٠٠١.	٥	٦٧.٧٢٠	٠.٥٦	٣.٧٦	.٥

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

من الجدول رقم (٣/٢/١٠) نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ، اي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها.

مما سبق من تحليل لبيانات هذه الفرضية يمكننا القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين (أوافق بشدة) و (أوافق)، و (محايد) ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الاولى ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (3/2/11) الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الأولى

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق بشدة	.000	٤	٤٤.٨٨٠	١.٦٢	٣.٦٩

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

من الجدول رقم (٣/٢/١١) يمكننا ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارة المحور مجتمعة قد بلغ (٣.٦٩) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه نجد ان عينة الدراسة توافق بنسبة عالية على الفرضية الأولى.

٢. اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج):

جدول رقم (٣/٢/١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لعبارات الاستبيان

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
١.	2.93	1.25	٢٠.٦٠٠	3	.000	أوافق
٢.	3.47	0.77	٤٢.٦٠٠	3	.000	أوافق بشدة
٣.	3.19	1.41	٢٥.٤٠٠	2	.000	أوافق
٤.	3.75	1.06	٢٠.٦٠٠	3	.000	أوافق بشدة
٥.	٣.٩١	٣.٨١	١٢.٣٥٨	٢	٠٠٠٠	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

من الجدول رقم (٣/٢/١٢) نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، اي ان اجابات العينة تتحيز لعبرة دون غيرها.

مما سبق من تحليل لبيانات هذه الفرضية يمكننا القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة بنسبة (أوافق بشدة) و (أوافق) و (محايد)، و (لا أوافق). ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثانية ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (3/2/13) الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثانية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
٣.٥٦	0.53	٥٣.٢٠٠	٤	.000	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

من الجدول رقم (٣/٢/١٣) يمكننا ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣.٥٦) وهو المحدد سلفا بالموافقة، مما سبق نجد ان عينة الدراسة توافق بنسبة عالية على الفرضية الثانية.

٣. اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية":

جدول رقم (٣/٢/١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لعبارات الاستبيان

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
١.	3.97	0.85	٣٧.٦٤٨	4	.000	أوافق بشدة
٢.	3.52	1.26	١١.٦٨٥	4	.000	أوافق
٣.	3.69	0.87	٤٢.٦٠٠	3	.000	أوافق بشدة
٤.	3.39	0.82	٤٢.٦٠٠	3	.000	أوافق بشدة
٥.	2.66	1.24	٤١.٨٥٤	٣	.000	أوافق
٦.	3.18	0.85	٣٢.٦٩٥	4	.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

من الجدول رقم (٣/٢/١٤) نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق،، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) اي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية ككل، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (3/2/15) الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثالثة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
٣.٨٩	١.٤٩	٣٨.٨٠٠	11	٠.000	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

من الجدول رقم (٣/٢/١٥) يمكننا ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٣.٨٩) وهو المحدد سلفا بالموافقة، مما سبق نجد ان عينة الدراسة توافق على الفرضية الثالثة:

نماذج الانحدار التي تربط بين ابعاد المتغير التابع وابعاد المتغير المستقل  
اولا: العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف المنع وطبيعة وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب:

جدول رقم (٣/٢/١٦)

يوضح ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	خطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوي المعنوية
	0.335	0.112	0.097	7.329	0.009

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

الجدول رقم (٣/٢/١٦) يوضح نتيجة العلاقة بين المتغير التابع تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب والمتغير المستقل قياس تكاليف المنع حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ٠.٣٣٥ فكلما زاد قياس تكاليف المنع انخفضت تكلفة الإنتاج المعيب بما يعادل ٣٣.٥% تقريبا، ولتحديد نسبة مساهمة قياس تكاليف المنع فاننا نظر الي قيمة معامل التحديد حيث نلاحظ ان قياس تكاليف المنع تساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب بما نسبته ١١.٢%، وان النموذج معنوي (بلغت قيمة اختبار F ٧.٣٢٩، بمستوي معنوية ٠.٠٠٩) مما يؤشر علي ان النموذج الذي يربط بين المتغيرين يمكن التنبؤ به مستقبلا.

جدول رقم (٣/٢/١٧)

معلومات النموذج

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية (قيمة B)	قيمة t	مستوي المعنوية
	قيمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	5.620E-017	0.123		0.000	1.000
قياس تكاليف المنع	0.335	0.124	0.335	2.707	0.009

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/١٧) ان البعد الانساني له علاقة مع تخفيض تكلفة الإنتاج المعيب وان معامل الانحدار معنوي بمعنى ان التأثير الذي يحدث من قبل قياس تكاليف المنع علي تخفيض تكاليف المنع تأثير له مدلوله الاحصائي (بلغت قيمة اختبار t ٢.٧٠٧، بمستوي معنوية

(٠.٠٠٩)

ثانيا: العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج:

جدول رقم (٣/٢/١٨)

يوضح ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	خطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوي المعنوية
	0.570	0.325	0.313	27.926	0.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

الجدول رقم (٣/٢/١٨) يوضح نتيجة العلاقة بين تحسين جودة الإنتاج وقياس تكاليف الفشل الداخلي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ٠.٥٧٠ ويمكن القول انها تمثل علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين فكلما زاد قياس تكاليف الفشل الداخلي زاد تحسين جودة الإنتاج بما يعادل ٥٧.٠% تقريبا، ولتحديد نسبة مساهمة قياس تكاليف الفشل الداخلي فاننا نظر الي قيمة معامل التحديد حيث نلاحظ ان قياس تكاليف الفشل الداخلي يساهم في تحسين جودة الإنتاج بما نسبته ٤٠.٣%، وان النموذج معنوي (بلغت قيمة اختبار F ٢٧.٩٢٦، بمستوي معنوية ٠.٠٠٠٠) مما يوشر علي ان النموذج الذي يربط بين المتغيرين يمكن التنبؤ به مستقبلا.

جدول رقم (٣/٢/١٩)

معلومات النموذج

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية (قيمة B)	قيمة t	مستوي المعنوية
	قيمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.756E-018	0.107		0.000	1.000
قياس تكاليف الفشل الداخلي	0.570	0.108	0.570	5.285	0.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

واضح من الجدول رقم (٣/٢/١٩) ان قياس تكاليف الفشل الداخلي له علاقة بتحسين جودة الإنتاج وان معامل الانحدار معنوي بمعنى ان التأثير الذي يحدث من قبل قياس تكاليف الفشل الداخلي علي تحسين جودة الإنتاج تاثير له مدلوله الاحصائي (بلغت قيمة اختبار t ٥.٢٨٥، بمستوي معنوية ٠.٠٠٠٠)

ثالثاً: العلاقة التي تربط بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية

جدول رقم (٣/٢/٢٠)

ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	خطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوي المعنوية
	0.620	0.384	0.792	36.130	0.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يوضح الجدول رقم (٣/٢/٢٠) نتيجة العلاقة بين تحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية وقياس تكاليف الفشل الخارجي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ٠.٦٢٠ ويمكن القول انها تمثل علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين فكلما زاد قياس تكاليف الفشل الخارجي زاد تحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية بما يعادل ٦٢.٠% تقريبا، ولتحديد نسبة مساهمة قياس تكاليف الفشل الخارجي فاننا نظر الي قيمة معامل التحديد حيث نلاحظ ان قياس تكاليف الفشل الخارجي يساهم في طبيعة وظروف العمل بما نسبته ٣٨.٤%، وان النموذج معنوي (بلغت قيمة اختبار F ٣٦.١٣٠، بمستوي معنوية ٠.٠٠٠) مما يؤشر علي ان النموذج الذي يربط بين المتغيرين يمكن التنبؤ به مستقبلا.

جدول رقم (٣/٢/٢١)

معلومات النموذج

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية (قيمة B)	قيمة t	مستوي المعنوية
	قيمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	6.943E-017	0.102		0.000	1.000
قياس تكاليف الفشل الخارجي	0.620	0.103	0.620	6.011	0.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/٢١) ان قياس تكاليف الفشل الخارجي له علاقة مع تحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية وان معامل الانحدار معنوي بمعنى ان التأثير الذي يحدث من قبل قياس تكاليف الفشل الخارجي على تحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية تاثير له مدلوله الاحصائي (بلغت قيمة اختبار t ٦.٠١١، بمستوي معنوية ٠.٠٠٠)

# الخاتمة

تشتمل على:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث للنتائج التالية:

١. اتضح أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف المنع وتأثيرها على خفض تكلفة الإنتاج المعيب، حيث أنه كلما زاد قياس تكاليف المنع انخفضت تكلفة الإنتاج المعيب بما يعادل ٣٣.٥٠٪.
٢. اتضح أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج، واتضح أنها علاقة طردية، فكلما زادت تكاليف الفشل الداخلي كلما زاد تحسين جودة الإنتاج بما يعادل ٥٧٪.
٣. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية، واتضح أنها علاقة طردية، فكلما زاد قياس تكاليف الفشل الخارجي زاد تحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية بما يعادل ٦٢٪.
٤. هنالك اهتمام كبير من قبل الشركات محل الدراسة بقياس تكاليف المنتجات المعيبة لتقليل تلك التكاليف حتى لا تؤثر سلباً على الأرباح.
٥. قياس ورعاية تكاليف المنع ساعد في تقليل الإنتاج التالف والمعيب.
٦. اهتمت الشركات محل الدراسة بالتكاليف المتنوعة لأنشطة الأقسام الإدارية بما يضمن فعالية نظام الجودة.
٧. هنالك اهتمام من قبل الشركات محل الدراسة بقياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج.
٨. هنالك اهتمام كبير معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى إنتاج المنتجات ذات الجودة الرديئة والعمل على تقليلها.
٩. هنالك اهتمام كبير من قبل الشركات محل الدراسة بقياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية.
١٠. قامت الشركات محل الدراسة بقياس تكاليف تعويضات المستهلك في حالة فشل المنتجات.
١١. ركزت الشركات محل الدراسة على تخفيض تكاليف الفشل الخارجي من اجل إرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.

## ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

١. ضرورة سعي الشركات لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي لها ولضمان ولاء العميل وارضاءه.
٢. ضرورة سعي الشركات لتبني سياسات واضحة مع العملاء في حالة الفشل الخارجي للمنتجات.
٣. زيادة الإهتمام من قبل المنشآت بعمل خطة عمل واضحة حول الجودة محددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
٤. الإهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة والعمل على ادخال بعض التغيير أو التعديل.
٥. زيادة الوعي والاهتمام من قبل الشركات باستخدام أساليب وأدوات تحسين الجودة في معاملها.
٦. ضرورة قياس تكاليف الفشل الخارجي لما له من أهمية في توعية الإدارة بضرورة اتخاذ الإجراءات والشروط المناسبة لتحسين الجودة.
٧. الدراسات والبحوث المستقبلية:
  - أ. اثر تكاليف الجودة في تحسين أداء المؤسسات الطبية بالسودان.
  - ب. دور تكاليف الجودة في نجاح المؤسسات الخدمية بالسودان.
  - ج. تكاليف الجودة ودورها في زيادة جودة الانتاجي المؤسسات الصناعية.

## المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

#### أولاً: الكتب العربية:

- أحمد فؤاد راشد، عبد المنعم محمد حمودة، أساسيات التقييس وجودة الانتاج، القاهرة: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦م
- أحمد ميسر ومعن المعاضيري، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، (بغداد: تنمية الرافدين للنشر، ٢٠٠٥م)
- أكرم أحمد الطويل، ورغيد ابراهيم اسماعيل، العلاقة بين الابداع وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، (العراق: دار جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٨م)
- توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، ٢٠٠٣م)
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م)
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الكلية، (عمان: اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، ط٢، (عمان: دار اليازوري للنشر، ١٩٩٨)
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م)
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط٢، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩م).
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م).
- فليب ساوولر، ترجمة علا أحمد صلاح، الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة، دن، ٢٠٠٨م).
- محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط٤، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٩م).
- محمد العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)
- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجية والعولمة، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م).
- ناصر حسين عزيز، محاضرة في البيئة الداخلية للمنظمة، (جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٣م).
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٦م)

يوسف حجيم الطائي، محمد عاص العجلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان: اليازوري للنشر، ٢٠٠٩م)

#### ثانياً: الرسائل الجامعية:

أبو مدين يوسف، أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء للمؤسسات الاقتصادية، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٦م)

أبوبكر عمر محمد عبد الله، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على قياس تكاليف الجودة بالتطبيق على شركة جيايد للسيارات المحدودة، (الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهرى، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٤م)

أم سلمة بخت محمد بخت، أثر تكاليف الجودة على تكلفة الإنتاج، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٦م).

ايهاب احمد محمود ، قياس تكاليف جودة الانتاج واثره على تقويم اداء القطاع الصناعى فى السودان (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٧م).

ايمان صلاح أحمد محمد، أثر تطبيق النظم الحديثة للمحاسبة الإدارية على زيادة الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٧م)

برعى بابكر محمود ، اثر تطبيق نظم ادارة الجودة فى رفع مستوى الاداء الادارى بمركز التدريب النفطى، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨).

خالد سامي حمودة، واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، (غزة: الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٤م)

فلاح هادي صالح، اثر الاساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة

التنافسية، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٨م)

راميار رزكار وأحمد صوفي، دور تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستثمارية مطبقة على شركة بيبسي كولا في أربيل، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٤م)

سالم عبدالله صالح بن كليب ، دور نظام التكاليف فى تحديد وقياس تكاليف الجودة فى قطاع صناعة الاسماك ( الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير فى المحاسبة ، ٢٠٠٥م) .

سري كريم ريشان الحديثي، دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠١٠م.

عثمان بو دحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، الجزائر، ٢٠٠٨م

عرفة جبريل ابو نصيب موسى ، اثر تطبيق نظم ادارة الجودة على زيادة فعالية الاداء الانتاجي في المنشآت الصناعية السودانية (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة غير منشورة : ٢٠٠٦م) .

عزت كمال عبدالله ، دور تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستثمارية (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨م) .

عماد الرجوب، حساب تكاليف الجودة الملازمة للعمليات الإنتاجية في المنشآت الصناعية البلاستيكية العامة في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، ٢٠٠٨م

عمر احمد بابكر شنيبو ، قياس جودة التكاليف للخدمات الطبية في مستشفيات القطاع العام (بحث تكميلي غير منشور لنيل الماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٩ ) .

١٨. مالك عبد الله عثمان الزبير، أثر تخفيض التكاليف على دعم الميزة التنافسية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٣م)

محمد فرح عباس فرح، قياس تكاليف الجودة الشاملة وأثرها في دعم الميزة التنافسية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٦م)

نهى بدوى الطاهر احمد ، ادارة الجودة الشاملة وأثره في ترشيد التكاليف (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٧م)

يسرا أزهرى الأمين البخاري، دور استخدام محاسبة السجلات المفتوحة في تخفيض تكاليف

الإنتاج ودعم الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركة حاجكو للأنشطة المتعددة، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٨م).

### ثالثاً: المجلات العلمية:

سليمان حسين البشتاوي، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ١، عمان، ٢٠١٥م

فاطمة جاسم محمد، أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٢٠، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ٢٠٠٨م

حنان علي حمودة، دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، مجلة التقني، المجلد ٢٠،

العدد ٢

هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرهما في تخفيض التكاليف، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٦٨

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

الجودة كمفهوم وأهداف وإمكانية التطبيق، متاحة على الموقع الإلكتروني: <http://www.al->  
[/malekh.com/vb/f451/10073](http://malekh.com/vb/f451/10073) تاريخ الدخول: ١٤/٢/٢٠١٨م، الساعة ١٠ ص

الملاحق

ملحق رقم (١)  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

السيد/.....

المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

الموضوع استثمار استبانة

تحتوي هذه الاستثمارة على معلومات خاصة لغرض البحث العلمي وذلك ضمن متطلبات البحث التكميلي لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية بعنوان (تكاليف الجودة ودورها في دعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية - دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم)، وإيماناً مني بمعرفتكم وخبرتكم في هذا المجال نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة في الإستبيان علماً بأن جطط المعلومات التي يتم الحصول عليها سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ويتوقف على إجابتكم على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان.

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

ضع علامة (✓) أمام ما تراه مناسباً:

١. العمر:

<input type="checkbox"/>	٣٠ سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	٣١ - ٤٠ سنة	<input type="checkbox"/>	٤١ - ٥٠ سنة
<input type="checkbox"/>	٥١ - ٦٠ سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من ٦٠ سنة		

٢. التخصص العلمي:

<input type="checkbox"/>	محاسبة وتمويل	<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	اقتصاد
<input type="checkbox"/>	محاسبة تكاليف	<input type="checkbox"/>	دراسات مالية ومصرفية		

٣. المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم فوق الجامعي	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتورة				

٤. المؤهل المهني:

<input type="checkbox"/>	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية	<input type="checkbox"/>	زمالة المحاسبين القانونيين العربية
<input type="checkbox"/>	زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية	<input type="checkbox"/>	زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية

٥. المسمى الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	محاسب	<input type="checkbox"/>	مراجع داخلي	<input type="checkbox"/>	مدير إداري
<input type="checkbox"/>	مدير مالي	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم الجودة	<input type="checkbox"/>	أكاديمي

٦. سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/>	٥ - ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/>	١١ - ١٥ سنة
<input type="checkbox"/>	١٦ - ٢٠ سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من ٢٠ سنة		

ثانياً: قياس المتغيرات:

الرجاء بوضع (✓) أمام مستوى الموافقة المناسب:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف المنع وتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تهتم الشركة بتكاليف برامج الجودة وتعمل على مراقبتها.					
٢	تعتمد الشركة تكاليف خاصة لتصميم المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج المعيب.					
٣	تحدد الشركة تكاليف تطوير العاملين وتدريبهم بهدف توعيتهم في مجال الجودة.					
٤	تقيس الشركة تكاليف العمليات بهدف جعل الفعالية الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة.					
٥	تهتم الشركة بالتكاليف المتنوعة لأنشطة الأقسام الإدارية بما يضمن فعالية نظام الجودة.					

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الداخلي وتحسين جودة الإنتاج:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تعمل الشركة على قياس تكاليف المنتجات المعيبة والعمل على تقليلها.					
٢	تقوم الشركة على معرفة أسباب فشل العمليات المؤدية إلى إنتاج منتجات ذات جودة رديئة العمل على تقليلها.					
٣	تعمل الشركة على فحص المنتجات لمعرفة الإنتاج المعيب من أجل تأكيد وضمان الجودة.					
٤	تتكبد الشركة تكاليف صيانة معدات الفحص وإحلال المواد المسببة للجودة الرديئة من أجل تحسين الجودة.					
٥	قياس تكاليف الفشل الداخلي يلفت نظر الإدارة إلى ضرورة الإهتمام ببرامج الجودة التي تتضمن إنتاج صفر من العيوب.					

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس تكاليف الفشل الخارجي وتحقيق رضا العميل ودعم الميزة التنافسية:

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تعمل الشركة على تحديد التكاليف الناتجة عن شكاوي العملاء التي ترتبط بالمنتجات المرتجعة بهدف تحقيق متطلبات العملاء.					
٢	تقوم الشركة بقياس تكاليف تعويضات المستهلك في حالة فشل المنتجات.					
٣	تحدد الشركة تكاليف إصلاح واستبدال المنتجات الرديئة مما يساعد على إرضاء العملاء.					
٤	تتحمل الشركة تكاليف الدعاوي من أجل التسوية مع العميل.					
٥	تقوم الشركة على تحديد تكاليف فقدان المبيعات مما يساعد على إرضاء العملاء.					
٦	تركز الشركة على تخفيض تكاليف الفشل الخارجي من أجل إرضاء العميل ودعم الميزة التنافسية.					

ملحق رقم (٢)  
محكمو الاستبانة

الاسم		الجامعة
د.ابوبكر احمد الهادي	أ. مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية
د.زهير احمد علي احمد	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية
د.عصام السيد بريمة	أ. مساعد	جامعة الزعيم الازهري، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية