



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات التجارية

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية

أثر تطبيق تكاليف الجودة على ترشيد القرارات الإدارية

(دراسة حالة شركة كولدير الهندسية)

Impact of Quality Cost on Rationalization theAdministrative Decisions

(Case Study on Coldair Engineering Company)

إشراف:

د. أبوبكر أحمد الهادي

إعداد:

الزهراء عوض سيد احمد

أ.المحاسبة المشارك



الآية

قال الله تعالى: (فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ
وَحْيُهُ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا) 114.

صدق الله العظيم

سورة طه: الآية 114

الإهداء

إلى اللاتي ما فتئ الوجود يلوذ بأعطف حنانهن الأبدي .

إلى اللاتي يسقيننا من دمائن حبا وتستضيء الحياة بنورهن .

أمهاتنا العزيزات.

إلى الذين من إيمانهم بربهم نستمد عزيمتنا إلى الذين يبتثوا في أرواحنا العمل وعلمونا كيف الحياة مع الصبر

وكيف النجاح بعد الأجتهد .

ابائنا الأعزاء.

كنتم وما زلتم العصا التي نتوكأ عليها في مشوار الصبر الطويل لإرتياد عوالم النجاح بكل فخر وإعزاز نهديكم

هذا العمل وكل الأحرار.

أساتذتنا الأجلاء.

وإليكم جميعا نزجي تحية حب ووفاء ونهديكم جهدنا هذا وسام صبر ورجاء.

الشكر والعرفان

الشكر أولاً لله المنعم القدير الذي وفقني لإتمام هذا الدراسة، والصلاة والسلام على رسوله الكريم ، والشكر موصول لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وعمادة شؤون المكتبات وكذلك الشكر موصول لكل الأساتذة الأجلاء، والشكر لشركة كولدير الهندسيه على ما قدمته من تعاون ومساعدة، ثم الشكر أجزله لـ د/ أبوبكر أحمد الهادي الذي أشرف على هذا البحث وقد أجزل العطاء توجيهاً ومتابعة باذلاً وقته وجهده وعلمه في سخاء وإننا عاجزون عن شكره وليس لنا إلا صالح الدعوات حفظه الله.

المستخلص

تناولت الدراسة اثر تطبيق تكاليف الجوده على ترشيد القرارات الإدارية وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ماهو اثر تكاليف الجوده على ترشيد القرارات ؟ وتتفرع الأسئلة التالية:- ماهو اثر تكاليف الوقاية على ترشيد القرارات؟ ، ماهو اثر تكاليف المنع على ترشيد القرارات؟، ماهو اثر تكاليف الفشل الداخلي على ترشيد القرارات؟، وماهو اثر تكاليف الفشل الخارجي على ترشيد القرارات؟. وهدفت الدراسة إلى التعرف على تكاليف الجودة والتعرف على ترشيد القرارات الإدارية وتوضيح اثر تكاليف الجوده على ترشيد القرارات الإدارية.إختبرت الدراسة الفرضيات التالية:هناك اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق تكاليف الوقايه على ترشيد القرارات الادارية، هناك اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق تكاليف المنع على ترشيد القرارات الادارية، هناك اثر ذو دلالة احصائية لتكاليف الفشل الداخلي على ترشيد القرارات الادارية وهناك اثر ذو دلالة احصائية لتكاليف الفشل الخارجي على ترشيد القرارات الادارية.توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:يتوفر لدى شركة كولدير نظام تكاليف يساعد على توفير المعلومات لإتخاذ القرار، يوجد اثر لتطبيق شركة كولدير لتكاليف الجودة على ترشيد القرارات الادارية. وبناءاً على النتائج أوصت الدراسة بالاتي:من خلال النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:زيادة الإهتمام بانظمة التكاليف للمساعدة في إتخاذ القرارات طويلة وقصيرة الأجل ، تطبيق أنظمة التكاليف الحديثة الأخرى بشركة كولدير، ضرورة تعزيز الانفتاح على التجارب العالمية في مجال تكملة ضبط الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للإستفادة من تطبيقها، دراسة تكاليف الجودة في الشركات الخدمية لمعرفة اثرها على ترشيد القرارات الادارية، التدريب والتاهيل لكافة الاطراف ذات العلاقة بالجودة، توفير نظام معلوماتي يساهم في توفير المعلومات المتعلقة بالجودة، الاشراف الجيد والرقابة علي الجوده، التقييم الدوري، المعالجة الفورية، التقييم الجيد للاجراءات والقوائم المتعلقة بالجودة.

Abstract

The study dealt the impact of quality cost on the rationalization of administrative decisions. The problem of study following main question: What is the impact of quality costs on rationalization of decisions? The following questions arise: – What is the impact of prevention costs on rationalization of decisions? What the impact of prevention costs on rationalization of decisions? What the impact of internal failure costs on rationalization of decisions? What is the impact of the costs of external failure on the rationalization of decisions? The study aims to identify the quality costs, identify the rationalization of administrative decisions and explain the impact of quality costs on the rationalization of administrative decisions. The study tests the following hypotheses: There is a statistically significant impact of applied the prevent costs to rationalization of administrative decisions, there is a significant statistical impact to applied the prevention costs on rationalization of administrative decisions, there is a statistically significant impact of internal failure costs on rationalization of administrative decisions. There is a significant statistical impact of external failure costs on rationalization of administrative decisions. The study reached several findings, the most important of which are: coldair has a cost system that helps in providing information for decision making. coldair is concerned with the application of quality costs. Total quality costs contribute to the rationalization of administrative decisions. The study recommended the following: Increasing interest in cost systems to help in making long and short term decisions, applying other modern cost systems in Coldair Company, the need to enhance openness to global experiences in the field of complementing quality control in developed countries in general and Arab countries in particular to benefit from their application. Study quality costs in service companies to see their impact on Rationalizing administrative decisions, training and qualification for all parties related to quality, providing an information system that contributes to providing information related to quality, good supervision and quality control, periodic evaluation, immediate processing, good evaluation of procedures and quality-related lists.

صفحة الموافقة

اسم الباحث : الدكتور عوف بن عبد الله

عنوان البحث :

التطبيق العملي لنظريات الجودة في ترميم القرارات الإدارية

« دراسة حالة شركة كوكب الهندسة »

Impact of Quality Cost on Rationalization

The administrative Decisions

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

د. منير احمد حيدر احمد

الاسم:

توقيع

التوقيع:

التاريخ:

١٤/٢٤
٢٠١٤

الممتحن الداخلي

د. اسماء محمد احمد

الاسم:

توقيع

التوقيع:

التاريخ:

١٤/٢٤
٢٠١٤

المشرف

د. محمد عبد الحميد محمد

الاسم:

توقيع

التوقيع:

التاريخ:

١٤/٢٤
٢٠١٤

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	المستخلص
ج	Abstract
ح	الفهرس
المقدمة	
2	اولا : الإطار المهنجى
5	ثانيا: الدراسات السابقة
الفصل الأول	
15	المبجث الأول :مفهوم وأهمية الجودة .
27	المبجث الثاني :مفهوم وأنواع تكاليف الجودة.
الفصل الثاني	
35	المبجث الاول : مفهوم القرارات الإداريه
44	المبجث الثاني : انواع القرارات الإداريه
الفصل الثالث	
50	المبجث الأول:نبذة تاريخيه عن شركة كولدير الهندسية
57	المبجث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الخاتمة	
80	اولاً : النتائج
81	ثانياً : التوصيات
83	المصادر والمراجع
87	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	مقياس ريكارد الخماسي	1
54	تقسيم الفئات وفق لمقياس ليكرت الخماسي	2
55	معاملات الثبات والصدق لفرضيات الدراسة الاستبانه	3
57	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغيرالعمر	4
58	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغيرالمؤهل العلمي	5
58	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغيرالتخصص العلمي	6
59	يوضح التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	7
60	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	8
61	التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الاول	9
62	لوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار(ت) لدلالة الفروق لعبارات البعد الاول تكاليف الوقاية	10
63	التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تكاليف التقييم	11
64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لدلالة الفروق لعبارات البعد الثاني تكاليف التقييم	12
66	التوز التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الثالث	13
67	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لدلالة الفروق لعبارات البعد الثالث تكاليف الفشل الداخلي	14
68	التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الرابع	15
69	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار(ت) لدلالة الفروق لعبارات البعد الرابع	16
70	التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني	17
71	الفروق لعبارات المحور الثاني	18
72	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف الوقاية و ترشيد القرارات الادارية للشركة.	19
74	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف التقييم و ترشيد القرارات الإدارية للشركة	22
75	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الداخلي و ترشيد القرارات الإدارية للشركة	25

77	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الخارجى و ترشيد القرارات الإدارية للشركة	28
----	--	----

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
57	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
58	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
59	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي
60	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي
61	التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق
88	الاستبانة
95	المحكمون

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

اولا :الإطار المنهجي

تمهيد :

تحتاج الإدارة للأساليب الادارية والمحاسبية الحديثة القادرة علي استيعاب التحديات والمتغيرات الي ادارة التكاليف من مرحلة التخطيط مرورا بالتنفيذ الفعلي عند اتخاذ القرارات الإداري ونتيجته للتطور المتلاحق برزت الحاجة لتحديد تكاليف الجودة كداء هامه اصبحت الحاجه ماسه لقياسها وتحليلها والرقابة عليهاحيث ان تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي يتم أنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته و رغباته.

تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج و المتعلقة بتحديد مستوى لجودة المنتج و تحقيقه و التحكم فيه و تقييم مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات و رغبات المستهلك، كذلك تشمل هذه التكاليف تكاليف للإخفاقات التي تحدث نتيجة عدم الوفاءبمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي للمنشأة أو خارجها.

على ما سبق سيقوم الباحث بدراسة واستعراض الدور الهام لتكاليف الجوده على ترشيد القرارات الإدارية.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو اثر تكاليف الجودة(الرقابه -ال فشل) على ترشيد القرارات الإدارية ؟ وتتفرع الأسئلة التالية:-

- 1- ما هو اثر تكاليف الوقاية على ترشيد القرارات الإدارية؟
- 2- ما هو أثر تكاليف المنع على ترشيد القرارات الإدارية؟
- 3- ما هو اثر تكاليف الفشل الداخلي على ترشيد القرارات الإدارية؟
- 4- ما هو اثر تكاليف الفشل الخارجي على على ترشيد القرارات الإدارية؟

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- التعرف على ماهية تكاليف الجودة واهدافها .

- لفت نظر الإدارات لكيفية ترشيد القرارات الإدارية.
- الغاء الضوء على تكاليف الجوده واثرها على ترشيد القرارات الإدارية .

اهمية الدراسة:

تنقسم اهمية الدراسة الى الاتي :-

- **الاهمية العلمية** : تتبع اهمية الدراسة العلمية من قلة الدراسات السابقه في مجال تكاليف الجوده والقرارات الإدارية , بالإضافة الى امكانية استفادة طلاب الدراسات العليا من نتائجها .
- **الاهمية العملية** : تتبع اهمية الدراسة العملية من اهمية نظام التكاليف على اتخاذ القرارات ودراسة تكاليف الجودة على المؤسسات الصناعية الى تحقيق موازنة بين تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف غير الضرورية في ظل التنافس الشديد مما يؤدي الى زيادة الارباح .

فرضيات الدراسة :

يسعى الباحث لإختبار الفرضيات التالية :-

- الفرضيه الاولى** :-هناك اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق التكاليف الوقائيه على ترشيد القرارات الادارية .
- الفرضيه الثانيه**:-هناك اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق تكاليف المنع على ترشيد القرارات الادارية.
- الفرضيه الثالثه** :-هناك اثر ذو دلالة احصائية لتكاليف الفشل الداخلي على ترشيد القرارات الادارية .
- الفرضيه الرابعه** :-هناك اثر ذو دلالة احصائية لتكاليف الفشل الخارجي على ترشيد القرارات الادارية.

مناهج الدراسة :

يستعين الباحث بعدة مناهج وهي:-

المنهج الاستقرائي لدراسة وتحليل وإستقراء الابحاث والدراسات السابقة في مجال الدراسة المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في :

1— الحدود مكانية : شركة كولدير الهندسية.

2— الحدود زمانية : 2020م

3-الحدود الموضوعية: تكاليف الجودة (المنع ، التقييم ، الفشل الداخلي ، الفشل الخارجي) ،
إتخاذ القرارات الإدارية

مصادر جمع البيانات :-

استخدم الباحث نوعين اساسيين من المصادر وهي :

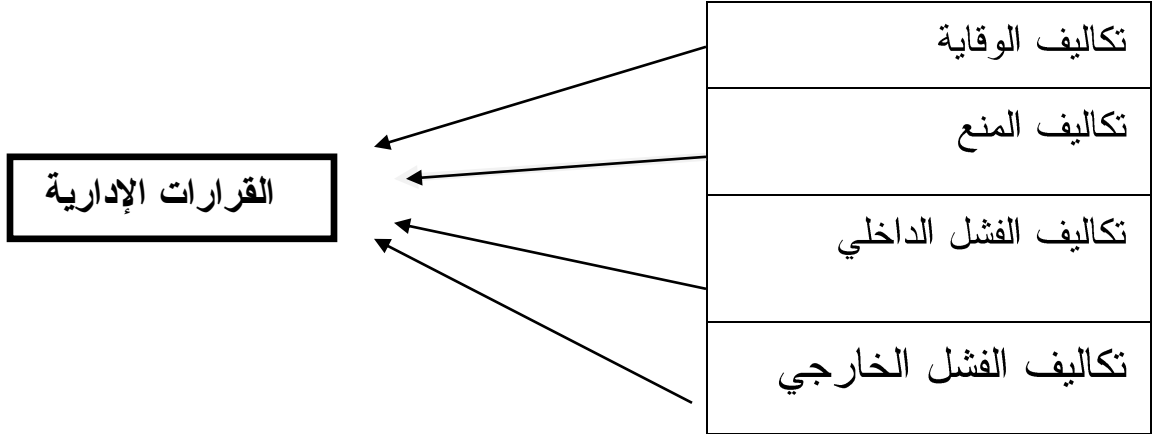
1-المصادر الأولية : الإستبيان

2-المصادر الثانوية : الكتب والمراجع ،الدوريات ،البحوث العلمية ومواقع الإنترنت .

نموذج الدراسة :

المتغير المستقل المتغير التابع

تكاليف الجودة



هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من المقدمة وثلاثة فصول وخاتمة ،المقدمة تحتوي علي الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، اما الفصل الاول بعنوان تكاليف الجودة ويتكون من بحثين ،المبحث الاول :مفهوم تكاليف الجودة والمبحث الثاني انواع تكاليف الجودة ،بينما يتناول الفصل الثاني القرارات الإدارية ويتكون من بحثين المبحث الاول مفهوم القرارات الإدارية ،والمبحث الثاني انواع القرارات الإدارية ،اما الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية وتتكون من بحثين المبحث الاول إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات، واخيرا الخاتمة وتحتوي علي النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة :

فيما يلي استعراض للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع لتحديد اوجه الاتفاق والاختلاف بينها والدراسة :

دراسة سالم 2005:¹

المشكلة التي تناولتها الدراسة تمثلت في كيفية تحديد وقياس تكاليف الجودة في قطاع صناعة الاسماك في جمهورية اليمن . وقد هدفت الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف على النحو التالي : توضيح مفهوم نظام التكاليف وما يتعلق به من جوانب فنية الى جانب توضيح الجودة وما تشتمل عليه من مكونات ، مع التركيز على جانب حساب تكلفة الجودة ، وتوضيح دور نظام محاسبة التكاليف في تحديد وقياس عناصر التكلفة المرتبطة بالجودة لغرض ابراز تلك العناصر وتوفير البيانات المرتبطة بها لترشيد القرارات الادارية . كما ان الدراسة هدفت ايضا الى المساهمة في تزويد المكتبة الاكاديمية بدراسة تطبيقية في احدى المجالات الحيوية التي لم تجد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين من مقدم الدراسة ان اهميتها تنبع من الدور الحيوي الذي تلعبه محاسبة التكاليف ودراسات تحسين الجودة في زيادة القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية ، خاصة وان هناك موجة عالمية من التنافس الشديد بين منظمات الاعمال . اما الفرضيات التي سعت الدراسة الى اختبار صحتها فهي : ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد وقياس عناصر تكاليف الجودة وفقا للمستويات والمعايير اللازمة وتحسين عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالجودة . وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد وقياس عناصر تكاليف الجودة وضعف الوعي التكاليفي بأهمية تلك العناصر ، هذا بالاضافة الى 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 . اما فيما يتعلق بالنتائج التي توصلت اليها الدراسة فقد تمثلت في ان برامج تحسين الجودة يمكن ان تؤدي الى تحقيق وفورات هامة وايرادات مرتفعة للشركات المتبنية لتلك البرامج . كما ان الدراسة توصلت ايضا الى ان الانفاق على تكاليف الوقاية يؤدي لتقليل تكاليف الكشف والاختبار

¹سالم عبدالله صالح بن كليب ، دور نظام التكاليف في تحديد وقياس تكاليف الجودة في قطاع صناعة الاسماك , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة ، 2005م

وتكاليف الفشل وبالتالي تحقيق وفر في تكاليف الجودة . كما انه اتضح ايضا 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 الذي تناولته الدراسات ، فقد تناولت دراسة (سالم) قطاع الاسماك في دولة اليمن بينما كان ميدان الدراسة الحالية شركة كولدير الهندسية ، كما ان الدراسة الحالية قامت بتحليل وافى لتكاليف الجودة وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية ولم تكنفى بأستعراض تكاليف الجودة بأصنافها المختلفة فقط كما فعلت التي نستعرض الآن معالمها الرئيسية.

دراسة ايهاب احمد (2007):¹

كانت مشكلة الدراسة لهذا البحث هي : كيفية تحديد وقياس جودة الانتاج في 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 و شرح الدور المهم لنظام التكاليف كأداة للرقابة والتنظيم والتنسيق ورفع كفاءة الأداء وضبط الجودة . وتمحورت اهمية هذه الدراسة كما بينها الباحث الذي قام بها في امكانية اقتراح السبل التي تمكن من التحكم وضبط الانتاج وفق ما هو مخطط وتحقيق مزايا تنافسية مما يساعد على بقاء المنشآت. كما ان الدراسة قامت بإختبار الفرضيات الاتية :- الفرضية الاولى تكاليف جودة الانتاج تؤثر على تكاليف الانتاج في القطاع الصناعي و تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي الى تخفيض التكاليف، تحسين الجودة يؤدي الى الاقلال من الفاقد في الانتاج. بينما توصلت الدراسة الى النتائج الاتية : ان عملية حساب تكلفة الجودة جزء تكاملي لبرامج تحسين الجودة في اي منشأة أعمال ، وانا لاهتمام بالتكاليف المتعلقة بالجودة امر لا بد منه للشركات والمنظمات في ضوء المنافسة العالمية ، هذا بالإضافة الى ان برامج تحسين الجودة يمكن ان تؤدي الى تحقيق وفورات هامة و إيرادات مرتفعة للشركة المتبعة لتلك البرامج. اهتمت الدراسة اعلاه بتكلفة الجودة في القطاع الصناعي ، وهي بهذا تشترك مع الدراسة التي بين ايدينا في نفس الموضوع ، الا انها تناولت مجموعة شركات بيطار كحالة دراسية ، وهذا اختلاف اساسي بين الدراستين حيث اخذت هذه الدراسة شركة كولدير الهندسيه كدراسة حاله.

¹ايهاب احمد محمود ، قياس تكاليف جودة الانتاج واثره على تقويم اداء القطاع الصناعي في السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير ، 2007م

دراسة نهى 2007:1

تمثلت مشكلة البحث في هذه الدراسة في ان هناك فهما خاطئا بأن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يؤدي الى ارتفاع التكاليف دون النظر الى العيوب التي تنجم من عدم تطبيقها . وقد رمت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية : - 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 في المنشأة بدءا من الادارة العليا وحتى ادنى مستوى فى التنظيم و تسعى الدراسة الى التعرف على المعوقات الاساسية التي تحول بين تطبيق هذه الادارة الحديثة فى المؤسسات وتقديم تصور لمعالجة القصور الذى يؤثر فى ارتفاع التكاليف وقد ذكرت الباحثة التى قامت بالدراسة ان اهمية هذه الدراسة تتمثل فى دور ادارة الجودة الشاملة فى تقليل التكاليف وتحسين النوعية كما انها تمثل اداة رقابية تساعد فى ترقية الاداء بالمنشآت.

وقد ناقشت الدراسة الفرضيات التالية :تطبيق سياسة الجودة الشاملة يزيد الانتاجية والمقدرة التسويقية ، ويحسن النوعية . كما ان التطبيق الدقيق للجودة الشاملة يؤدي الى تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة ومن ثم يزيد ارباح الشركة.

وتتمثل النتائج التى توصلت اليها الباحثة فى : تطبيق سياسة الجودة فى الشركة يحقق تحسين للنوعية والاداء وزيادة الانتاجية وتقوية المركز التنافسى وكسب رضا العميل وزيادة الارباح وتوصلت الباحثة ايضا الى انه يوجد قصور فى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة مما أدى الى تقليل الفوائد التى تجتهد الشركة ، يساعد نظام الجودة الشاملة على التحسين المستمر لضرورة مواكبة التطور العالمى. ركزت الدراسة اعلاه على تطبيق مفهوم الجودة و دور نظم الجودة فى زيادة الارباح ولذلك فهى تتفق مع الدراسة التى بين ايدينا فى تناولها لنفس الموضوع لكن تتميز الدراسة التى اجريتها عن هذه الدراسة فى دراستها لتكلفة الجودة بصورة خاصة ، وعلاقة هذه التكلفة بترشيد القرارات الادارية بصورة اخص.

دراسة عزت كمال 2008:2

تتمثل المشكلة التى عالجتها هذه الدراسة فى تكاليف الجودة وطرق قياسها وتحليلها والرقابة عليها، وقد هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الآتى:تعريف وتوضيح مفهوم تكاليف الجودة وطرق قياسها وتحليلها

¹نهى بدوى الطاهر احمد ، ادارة الجودة الشاملة وأثره فى ترشيد التكاليف، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير ، 2007م.

²عزت كمال عبدالله ، دور تكاليف الجودة فى اتخاذ القرارات الاستثمارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير ، 2008م.

والرقابة عليها و بيان اثر تكاليف الجودة على المنشأة كما ان الدراسة هدفت الى بيان اتخاذ القرارات الادارية فى ظل عدم التأكد.

وقد نتجت اهمية هذه الدراسة من التطورات التكنولوجية فى بيئة التصنيع وشدة المنافسة حيث اظهرت هذه التطورات دور الادارة فى تقديم الجودة اما الفرضيات التى قام الباحث بإختبارها فهى:التحسين المستمر للجودة من الرقابة ومتابعة وضبط العمليات الانتاجية يؤثر على مقدرة المنشأة التنافسية ، اعتبار تكاليف المنتج والتقييم تكاليف راسمالية سيقبل من الطاقة الانتاجية وسيؤثر على مدى صحة القرارات الاستثمارية، تحديد وقياس تكاليف الجودة يؤثر على تكاليف المنتج و قيام القرارات الاستثمارية على مقدرة المنشأة فى تحديد صافى الارباح المحققة وهذا يتوقف على مقاييس الاداء المحققة . أهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة : التطبيق السليم لنظام الجودة يمكن المنشأة من تحقيق الفائدة وذلك من خلال التحسين المستمر فى تكاليف وجودة المنتج كما ان الدراسة توصلت الى ان المقاييس المالية طريقة فعالة لتوفير المعلومات التى تساعد فى مراقبة برامج تحسين وتطوير الجودة و الاهتمام بالتكاليف المستترة والتى لا تؤثر فى على تكاليف المنتج ولا تظهر فى نظام المحاسبة .

تتفق الدراسة السابقة مع التى نجريها فى ان كلياها يتناول موضوع تكلفة الجودة الا ان الدراسة اعلاه تركز على اثر دراسة التكلفة على الربحية وتكلفة المنتج بينما الدراسة التى نجريها تركز على تأثير قياس التكلفة على ترشيد القرارات الادارية.

دراسة برعى بابكر (2008)¹:

تمثلت المشكلة التى عملت الدراسة على بحثها فى : العقبات التى تعترض تطبيق نظم ادارة الجودة فى الحالة الدراسية التى تناولتها الدراسة ، وكيفية الوصول الى الجودة ، والفائدة المرجوة من الحصول على شهادة الجودة.معرفة نظم توكيد الجودة بمركز التدريب النفطى و المحافظة على النظام المتبع بمركز التدريب النفطى هذا بالاضافة الى ضرورة تنمية الفعالية التنظيمية بمركز التدريب النفطى ورأت الدراسة ان تقوم تلك الشركة بمعرفة اسباب تحسين الانتاجية والربحية واخيرا متابعة احتياجات العملاء وتلبية رغباتهم.وتكمن اهمية هذه 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.

¹برعى بابكر محمود ، اثر تطبيق نظم ادارة الجودة فى رفع مستوى الاداء الادارى بمركز التدريب النفطى، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير ،2008.

اما الفرضيات التي تمت دراستها في هذا البحث فهي : ان هناك علاقة طردية بين رضاء العملاء وتطور خدمات مركز التدريب النفطى وايضا هناك علاقة عكسية بين تدنى خدمات مركز التدريب النفطى وتزمر العملاء من الخدمة المقدمة لهم ، بالاضافة الى ان هناك علاقة ايجابية بين تنمية الفعالية التنظيمية وتحقيق اهداف مركز التدريب النفطى .وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :-ان تطبيق نظام ادارة الجودة بالمركز ادى الى اشباع حاجات العملاء ورضاهم التام ، اضافة الى ان تطبيق نظام الجودة الشاملة ادى 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 وخارجيا.

تم التركيز في الدراسة اعلاه على دراسة اثر تطبيق الجودة على ارضاء العملاء وهو موضوع في غاية الاهمية اذ ان معايير الجودة بالضرورة تأتي من العميل ولذلك من المهم دراسة رغبات العميل لاستخلاص المعايير الواجب مراعاتها ، وبالتالي فالدراسة تتناول موضوع الجودة ولكنها تركز 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 (2009):¹

تتعلق مشكلة الدراسة بالاجابة على السؤال (هل يوجد الاهتمام الكافى فى المستشفيات العامة بتكاليف الجودة وقياسها للارتقاء بمستوى الخدمات الطبية،وقد هدفت الدراسة الى توضيح اهمية قياس تكاليف الجودة فى مجال الخدمات الطبية وذلك لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى ولتوفير المعلومات الملائمة ولتقليل الأخطاء الطبية بالمستشفيات العامة.

وقد نبعت اهمية هذه الدراسة كما ذكر الباحث من اهمية الجودة فى مجال الخدمات الطبية لقطاع حيوى يعنى بحياة الانسان وصحته ، وكذلك ما يترتب على فقدان الرعاية الصحية من اعباء على الدولة وتعطيل العملية الانتاجية . وقد عملت الدراسة على اختبار الفرضيات الاتية تطبيق قياس تكاليف الجودة فى الخدمات الطبية يؤدى الى تحسين الخدمة و تطبيق قياس تكاليف الجودة فى الخدمات الطبية يؤدى الى تقليل الاخطاء الطبية كما ان تطبيق قياس تكاليف الجودة فى الخدمات الطبية يوجد نوع من الرقابة الوقائية ويقلل من حدوث الاخطاء الطبية

¹عمر احمد بابكر شنيبو ، قياس جودة التكاليف للخدمات الطبية فى مستشفيات القطاع العام ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث تكميلي غير منشور لنيل الماجستير في التكاليف ،2009 م.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية :-لا يوجد وعى 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.وتوصل الباحث ايضا الى ان عدم التركيز على تكاليف الجودة ، انعكس على عدم قدرتها على قياس تكاليف الجودة ، للاستفادة منها فى توفير المعلومات الملائمة عن الجودة فى كل مستوى من المستويات المختلفة لمساعدتها فى عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. تتناول هذه الدراسة نفس الموضوع ((تكلفة الجودة)) الا انها تدرسه فى قطاع الخدمات بينما الدراسة التى بين ايدينا تتناول موضوع الجودة فى القطاع الصناعى حيث بيئة القطاع الصناعى تختلف عن بيئة قطاع الخدمات.

دراسة ادم (2010) :¹.

تتمثل المشكله الاساسية التى تتناولها الدراسة فى توضيح المدى الذى يمكن ان يسهم به قياس تكلفة الجودة فى المشروعات الصناعية فى ترشيد القرارات الادارية حيث يمكن تغطيه هذه المشكله من خلال الاسئله البحثيه التاليه:-

هل يؤدى قياس تكلفة الجودة الى زيادة وعى الادارة بأهمية تحسين الجودة ؟، هل يؤدى قياس تكلفة الجودة الى كشف المشاكل المتسببة فى فقدان الجودة ؟، هل يؤدى قياس تكلفة الجودة الى تقييم البدائل للقرارات الادارية بصورة افضل ؟ وان أهميه الدراسة- تاتى من الدور المتعاطم الذى أصبحت تلعبه تكلفة الجودة فى التأثير على ربحية المنشآت وقدرتها على المنافسة فى سوق العمل من خلال تمكين المنظمة من تخفيض التكلفة وتقديم سعر تنافسى معقول ، و للوعى المتزايد من قبل المستهلك بأهمية الجودة وتقييمه المنتجين ومقدمى الخدمات على اساس هذه الجودة. كما أن أهمية هذه الدراسة تاتى بصفه خاصة من تسليط الضوء على مشاكل القطاع الصناعى فى السودان المتعلقة بتكلفة الجودة ووضعها تحت مجهر البحث الاكاديمى الجاد لتقديم حلول موضوعية تتسم بالعلميه والشمول. و تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التاليه-عرض الاسس العلمية والاساليب والطرق التى قدمت فى جانب تكلفة الجودة ،دراسة مدى الاهتمام الذى توليه ادارات المنشآت الصناعية فى السودان بموضوع الجودة والتطوير المستمر للمنتجات ،التعرف على المكونات الرئيسية لتكلفة الجودة فى جانب من القطاع الصناعى السودانى والعلاقة بين هذه المكونات ،دراسة المقترحات التى تقدمها الجهات المختصة فى موضوع معالجة مشكلات الجودة ، لاختيار المقترح الذى يقلل من تكاليف الجودة .وتتمثل فرضيات الدراسة فى

¹ادم خير الله ،اثر تكاليف الجوده فى اتخاذ القرارات الإداريه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير فى المحاسبة والتمويل،2010م.

الاتي يؤدي قياس تكلفة الجودة الى زيادة وعى الادارة بأهمية تحسين الجودة، ان قياس تكلفة الجودة يؤدي الى إكتشاف المشاكل المتسببة في فقدان الجودة، يسهم قياس الجودة ايجابا فى تقييم البدائل المتاحة للقرارات الادارية.

ياسمين الريح الطيب العركي 2017 م: ¹

تناول البحث دور نظام محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية بالتطبيق على مصنع السالم العالمية لاسمنت بمدينة عطبرة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم قيام المنشآت بتطبيق نظام محاسبة التكاليف عند اتخاذ القرارات الإدارية، والى أي مدى يعتمد متخذ القرار على معلومات نظام محاسبة التكاليف، وينبع أهمية البحث في أن نظام محاسبة التكاليف يمد الإدارة بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة والرقابة عليها وتقويم الأداء وكذلك يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات وتطوير المنشآت والحفاظ على استمراريتها لما في ذلك من منفعة عامة، ويفتح آفاق لبحوث أخرى تتناول تصميم نظام محاسبة التكاليف وزيادة كفاءة لتوفير المعلومات اللازمة لتلبية الاحتياجات الإدارية. نجد أن من أهم أهداف البحث التعرف على نظام محاسبة التكاليف وأهدافه وكيفية تطبيقه وبيان ضرورة ترشيد القرارات الإدارية بالاعتماد على معلومات سليمة ودقيقة. وتبين من الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام محاسبة التكاليف وتوفير معلومات إدارية لمتخذي القرار، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير معلومات إدارية لمتخذي القرار واتخاذ قرارات إدارية رشيدة. أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن نظام محاسبة التكاليف المتبع بمصنع السالم العالمي لاسمنت يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة كما يعمل على تحديد تكلفة وحدة النشاط، ويوفر معلومات تتناسب مع نوع القرارات التي تتخذها الإدارة. على النتائج أوصت الدراسة بأنه البد أن يكون بناء هناك نظام محاسبة تكاليف المتبع بمصنع السالم العالمي لاسمنت سليم لكي يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة والتخطيط والرقابة عليها، كما يجب أن تكون المعلومات التي يوفرها معلومات ضرورية ومناسبة مع نوع القرارات التي تتخذها الإدارة.

¹ ياسمين الريح الطيب العركي ، دور نظام محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السودانية، جامعة الشندي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة ، 2017م

معظم الشركات الصناعية تعاني من مشكلة استخدام التكاليف الفعلية في قياس كفاءة العمليات التشغيلية الصناعية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على التقويم الدقيق لادائها وبالتالي الحاجة إلى أسلوب التكاليف المعيارية والتي تمكن من تقويم الأداء عن طريق إجراء المقارنات بين التطبيق الفعلي والمخطط وبالتالي مساعدة الإدارة لتقييم بوظائفها الأساسية بهدف تحقيق أهداف المنشأة الاقتصادية والاجتماعية بأقل تكلفة وأكبر عائد. ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية. هل هنالك علاقة بين تطبيق نظام التكاليف المعيارية ومستوى الرقابة على أداء المنشآت الصناعية؟ هل هنالك علاقة بين تطبيق نظام التكاليف المعيارية وترشيد القرارات المالية في المنشآت الصناعية؟ وتأتي أهمية البحث من الأهمية العلمية: إبراز الأساليب والأدوات والوسائل العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في ظل مفهوم نظام محاسبة التكاليف المعيارية وعدم حدوث إنحراف في التكاليف المعيارية. والأهمية العملية: التعرف على دور نظام التكاليف المعيارية في عملية الرقابة في المنشآت الصناعية بالإضافة إلى توضيح الدور المهم الذي تلعبه في ترشيد القرارات المالية وكيفية تطبيق ذلك. يهدف البحث إلى تحقيق، القياس أثر تطبيق التكاليف المعيارية على عملية الرقابة بالمنشآت الصناعية، قياس أثر تطبيق التكاليف المعيارية على عملية ترشيد القرارات المالية بالمنشآت الصناعية وحيث يفترض البحث: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام التكاليف المعيارية ومستوى الرقابة على الأداء المالي بالمنشآت الصناعية. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام التكاليف المعيارية وترشيد القرارات المالية في المنشآت الصناعية. وانتهج البحث المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي: لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل النتائج وحيث توصل الباحث إلى النتائج التالية: التكلفة المعيارية عبارة عن تكاليف موضوعة مسبقاً بنيت على دراسات قائمة على أسس علمية وذلك لقياس الأداء المخطط. تطبيق نظام التكاليف المعيارية يعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة وتخفيض التكاليف غير المباشرة بالمنشأة. و توصل الباحث إلى التوصيات تنوعية الشركات الصناعية بأهمية وضع معايير للتكلفة في مجال الرقابة على العمليات الإنتاجية. الحرص على تطبيق نظام التكاليف المعيارية بالمنشآت الصناعية لمعرفة الأداء الفعلي عن الأداء المخطط. تطبيق نظام التكلفة المعيارية بواسطة مسئول الإنتاج لتعمل على زيادة مستوى الرقابة على الأداء بالمنشأة.

¹ إيمان عثمان عبد الله حسين، نظام التكاليف المعيارية ودورها في الرقابة وترشيد القرارات

المالية بالمنشآت الصناعية، جامعة النيلين، حيث تكملي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، 2017م

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نظام محاسبة التكاليف في كفاءة الأداء الرقابي على العمليات التشغيلية ، وكفاءة الأداء الرقابي على استخدام الموارد المتاحة ، كما هدفت للتعرف على مدى مواكبة نظام التكاليف المطبق حالياً بهيئة السكة الحديد للنظم الحديثة في مجال التكاليف ومدى مقدرتها على توفير بيانات تتصف بالجودة وتسهم في كفاءة الأداء الرقابي بالهيئة. تمثلت مشكلة الدراسة في أن عدم إلزامية محاسبة التكاليف أدى إلى عدم الإهتمام بتطبيقها في كثير من المؤسسات العامة ، وحتى تلك التي تطبقها مازالت تتمسك بأنظمة التكاليف التقليدية مما أثر على كفاءة الوظائف الإدارية وخاصة وظيفة الرقابة. إختبرت الدراسة الفرضيات الآتية :- - يؤدي إستخدام بيانات نظام التكاليف إلى رفع كفاءة الرقابة على الموارد المتاحة. - يؤدي إستخدام بيانات نظام التكاليف إلى رفع كفاءة الرقابة على العمليات الإنتاجية. - يؤدي إستخدام بيانات نظام التكاليف إلى رفع كفاءة مؤشرات الأداء العام. إعتمدت الدراسة على المنهج الإستقرائي والمنهج الإستنباطي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها :- - أن نظام التكاليف المطبق حالياً بهيئة السكة الحديد تقليدي ولا يسهم بصورة فاعلة في عملية الرقابة. - معظم الخطوط والإنشاءات وعربات النقل بهيئة السكة الحديد متهاكة مما يجعل من تكاليف التشغيل مرتفعة. - يتم الإعتماد على نظام التكاليف الفعلية في الرقابة بما فيه من قصور. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها :- - ضرورة تبني إستراتيجيات تحليل التكاليف للاستفادة من مزايا طرق التكاليف الحديثة في التخطيط والرقابة. - ضرورة الإهتمام بخفض التكاليف من خلال تحديث الخطوط والإنشاءات والعربات لتقليل تكاليف الصيانة والوقت المهدر. - ضرورة الاعتماد على نظام التكاليف النمطية في الرقابة على التكاليف بدلاً عن نظام التكاليف الفعلية

¹ مامون عطا النور مصطفى، نظام التكاليف ودوره في رفع كفاءة الأداء الرقابي بالمؤسسات العامة، جامعة الشندي، بحث تكميلي لنيل درجة

الماجستير في المحاسبه ، 2020م

الفصل الأول

تكاليف الجودة

- المبحث الأول : مفهوم وأهمية الجودة.
- المبحث الثاني : مفهوم وأنواع تكاليف الجودة.

المبحث الاول

مفهوم وأهمية الجودة

أولاً : مفهوم الجودة.

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صالبتة، وقديماً كانت تعني الدقة والتقان من خلال تصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور الغراض التفاخر بها، وحدثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة إبعاد جديدة ومتشعبة¹.

ثانياً : تعريف الجودة.

الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية البريطانية NEDO "بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع. عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة علي تلبية حاجات المستهلكين"².

عرفت الجودة من قبل المعهد الأمريكي للمعايير "ANSI" بأنها جملة السمات³ والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.

عرفت الجودة كذلك حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 "بأنها" مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقدر ما يكون للمنتج ملبياً للحاجات والتوقعات نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً ويعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه⁴.

الجودة Quality تعني الجودة في المنتج (السلع أو الخدمات) وفي الخدمات المصاحبة لها , وهذه تشمل خدمات ما قبل البيع (أي توضيح المنتجات المختلفة , تجربتها دون مقابل ومعلومات عنها) والخدمات

1. مأمون سليمان الدرادكة , إدارة الجودة الشاملة وخدمات العملاء , (عمان : دار الصفاء , 2006م) , ص 15.

2. المرجع السابق , ص 15.

3. المرجع السابق , ص 16.

4. د. توفيق محمد عبد المحسن , مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة واليزو , (القاهرة : دار الفكر , 2002م) , ص 13.

المقدمة إنشاء عملية الحصول على المنتج (المساعدة فياختيار المنتج المناسب وخدمات ما بعد الحصول على المنتج والتشييد، الخدمة، الصيانةوالضمانات).¹

وقد عرف الجودة كل من جروان وديمنغ وفيقبنم على النحو التالي:²

1- جروان:

عرف جروان الجودة بأنها أداء العمال صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة معالكفاءة وتقليل التكلفة ولقد أكد جروان ضرورة إن تعمل المؤسسات على تطوير برنامجتدريب وتأهيل مكثفة لتتقيد وتعريف جميع العاملين في المؤسسة ابتداء من اعلي درجاتالسلم الإداري وحتى آخر عامل فيها.

2- ديمنغ:

تلبية حاجات العميل في المستقبل والحاضر، كما إن العلوم الاجتماعية تنظر في حداتها للجودة بزوايا مختلفة ومتباينة أحيانا مثال إن المفهوم الاقتصادي للجودة ظهر نتيجةللتنافس الصناعي التكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة وذلك بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري ويعتبر أي منتج صناعي على درجة عالية من الجودةإن كان تصنيعه يدوي إلي تحقيق رغبات معين من المستهلكين مما يعني إن درجةجودة المنتج هي إن يعني المنتج باحتياجات المستهلكين ويحقق رغباتهم.

-فيقبنم:

عرف الجودة على أنها تحديد احتياجات ومتطلبات المستهلك لما يريد و ليس تحديد الأسواق أو تحديد الإدارة في المصنع أو الشركة وغيره بمعنى الجودة تعتمد على خبرة المستهلك للمنتج أو الخدمة المقدمة قياسا كما يريد من متطلبات ورغبات ومن ثم وضع بعض النقاط الأساسية منها:

أ- الجودة يجب إن تعرف في حدود متطلبات المستهلك أو العميل.

ب- الجودة لها عدة إبعاد ويجب إن تعرف إجماليا.

إما متطلبات الزبون فهي تتمثل في أمرين كالتالي:

1- مظهر المنتج.

2- خلو المنتج من العيوب.

إزاء هذا التعدد والتنوع في تعاريف الجودة فقد قام احد الكتاب المهتمين بالجودة وهوديفيد جارفين (والذي أسهم في إرساء مبدأ الجودة كإستراتيجية تنافسية بحصر التعريفاتالمختلفة للجودة في خمسة مداخل تضم في داخلها هذه التعريفات وتمثل المداخل الخمسة

¹ جوزيف كيالدا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة د.سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2014م، (ص7

² د.مأمون الدراكة وطارق أشبلي، الجودة في المنظمات المدنية، عمان: دار الصفاء للنشر، 2000م، (ص14).

التعريف الجوده فى الأتى:¹

- 1- مدخل التسامى ىرى هذا المدخل إن الجوده مفهوم مطلق ىعبر عن اعلى مستویاتالتنوع والكمال وبالتالى الجوده ال ىمكن تعریفها ولكن ىمكن الإحساس بها والتعرف علیها.
- 2- مدخل المنتج ىرى هذا المدخل إن الجوده ال ىمكن قیاسها وتحدیدها بدقة فهى تمثالبالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على خاصیه أو عنصر ما من العناصر والخواص المكونةله.
- 3- مدخل المستخدم وفقا لهذا المدخل فان الجوده هى ما ىراه ویریده المستهلك فى المنتجویمیل بالأخذ بهذا المدخل رجال التسویق ولما كانت رغبات واحتیاجات المستهلك تختلفمن شخص إلى آخر فان الشئ الجید هو ما ىحقق الفضلیات التى ىراها هذا المستهلكوهذه نظریه ذهنیه شخصیة للغایة.
- 4- مدخل التصنیع وفقا لهذا المدخل فان رجال الإنتاج ىرون إن الجوده تعنى المطابقةللمواصفات والمعاییر الموضوعه للمنتج أو الخدمة وان ىتم إنتاجها بطریقه صحیحه منأول مره. فنظرة الصانع للجوده نظرة هندسیة تصنیعیة.
- 5- مدخل القیمه وتعتمد تعریفات الجوده وفقا لهذا المدخل على التكلفة والسعر وتبعالذلك فالمنتج الجید هو الذى ىحقق المواصفات بتكلفة معقوله أو هو الذى ىحقق أداءمعین بسعر مقبول.

ثالثا : إبعاد الجوده.

تعرف الجوده وفقا لعدة إبعاد ومتى ماتم تحقیقها ىكون قد توصلنا لتلبیه متطلباتورغبات المستهلك وهى:²

- 1- الأداء:

یشیر هذا البعد إلى الخصائص الأساسیه فى المنتج أو الخدمة مثل التشطیب النهائىالسرعه التنافسیة.

- 2- العتمادیة:

یشیر إلى التساق والثبات فى الأداء ىجب إن ىكون هناك درجة من العتمادیة والثقةفى أداء المنتج أو الخدمة "عدم تكرار الأعطال وان تكون جاهزه وفقا للطلب".

- 3- الصالحیه والفترة الزمنیه:

یشیر هذا البعد إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة "مدة بقاء المنتج أو الخدمة متمثله فىعدد الأمیال المقاومه لألصداء و مدة العمل خلال فترة حیاة المنتج.

- 4- الخصائص الخاصه:

یشیر هذا البعد إلى خصائص إضافیه للمنتج أو الخدمة مثل الأمان، سهوله الاستخداموالتکنولوجیا العالیة.

- 5- التوافق:

¹ د.جمال الطاهر أبو الفتوح حجازى, إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجوده الشامله, (الزفازیق : مكتبة القاهرة للطباعة والنشر, 2002م) ص ص282-

² د.سونیا محمد البكرى, إدارة الجوده الكلیة, (القاهرة : الدار الجامعه, 2004م) ص ص15-16.

يشير هذا البعد إلى المدى الذي يستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك والأداء الصحيح من أول مرة وما له من اثر على تحسين العملية التسويقية.

6- خدمات ما بعد البيع:

يشير هذا البعد إلى أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى العملاء وتلبية رغباتهم، أنواع الضمانات، التأكد من رضاء المستهلك.

رابعا : أهمية الجودة.

تعتبر الجودة ذات أهمية حيوية وإستراتيجية بالنسبة لكل من المستهلك والمنظماتعلى اختلاف أنشطتها واحجامها ذلك لان جودة المنتج سلعة كانت أم خدمة تلعب دوراً مهماً بالنسبة لإستراتيجية المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، ففشل المنتجفي الإيفاء باحتياجات ورغبات المستهلك لن يعوضه أي جهد تسويقي إضافي، حيث تؤديالجودة إلى تحسين العالقة بين المنظمة والعملاء ومواجهة تحديات المنافسة الحادة فيبيئة العمال والحصول على ميزة تنافسية في السوق المحلي والعالمي، ذلك ان الجودة احد أهم العوامل الأساسية في تحديد الطلب على المنتجات وبالتالي فهي ضمان لبقاء واستمرارية المنظمة ورفع قدرتها لتحقيق أهدافها باعتبارها الإدارة الفعالة لتحقيق جودةالأداء والمنتج من خلال التحسين المستمر لأنشطة والكادر البشري للمنظمة.¹

تتعرض أهمية الجودة على ما يلي:²

1- سمعة المنظمة:

تكتسب المنظمة شهرتها من جودة المنتجات التي تقدمها في الأسواق فإذا كانتمنتجاتها منخفضة الجودة يمكنها من خلال تحسين الجودة إن تحقق الشهرة والسمعةالطيبة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

2- المسؤولية القانونية للجودة:

تلقي الخدمات أو السلع غير الجيدة في إنتاجها أو توزيعها بمسؤولية قانونية على عاتقالمنظمة عن أي ضرر يعيب المستهلك جراء استخدامه لهذه المنتجات ويترتب على ذلكتعويضات ماله لرفع الضرر عن المستهلك وربما عقوبات إدارية حكومية رسمية تؤدي إلى توقف المنظمة مؤقتاً ونتائج سلبية على سمعة المنظمة.

3- المنافسة العالمية:

¹ أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل، الخرطوم : د ن، 2008م، (صص 24-2).

² د.قاسم نايف علوان الميحاوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان : دار الشروق، 2006م، (صص.32).

في عصر ثورة المعلومات والتصالات والعولمة والأسواق العالمية ذات المنافسة الحادة تكتسب الجودة أهمية خاصة في إستراتيجية المنافسة فهي تمكن المنظمات من تحقيق وضع تنافسي أفضل لكسب حصة مقدره في السوق العالمية وتحسين الاقتصاد.

4- حماية المستهلك:

يؤدي تطبيق نظام الجودة في أنشطة المنظمة ككل ووضع مواصفات قياسية محددة إلى تحقيق منتج عالي الجودة وتعزيز ثقة المستهلك في منتجات المنظمة كما يساهم في حمايته من الغش التجاري.

5- التكاليف وحصة السوق:

يقود تطبيق نظام الجودة في جميع عمليات مراحل الإنتاج إلى إتاحة الفرصة للكتشافات في الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف إضافية كما يؤدي إلى تقليل الزمن العاطل في الإنتاج والتكلفة الكلية للمنتج ويزيد من ارباح المنظمة.

خامسا : دور الجودة في الإستراتيجية التنافسية:

على الرغم من وجود بعض وجهات نظر القائمين على إي صناعة نحو مفهوم الجودة إلا إن الاتفاق على أهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي في السوق، فالأستطيع مؤسسات الأعمال نتيجة لمتغيرات البيئة التي تعمل في ظلها الاستمرار في السوق دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها، ففشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي.¹

سادسا : جودة الإنتاج:

يعتبر أي منتج صناعي على درجة عالية من الجودة إذا كان تصنيعه يؤدي تحقيق رغبات قطاع معين من المستهلك ويلبي رغباتهم يمكن التمييز بين ثلاثة جهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم وهي الجودة التي تتحقق مرحلة تصميم المنتج وتسمى الجودة والتصميم والتي تتحقق خلال العملية الإنتاجية ذاتها وتسمى جودة الإنتاج , وأخيرا الجودة كما تظهر عند استعمال والاستخدام الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك وتسمى جودة الأداء²

ويمكن التمييز بين ثلاثة مداخل مختلفة فيما يرتبط بمعنى جودة المنتج وهي كالتي:³

1- جودة التصميم:

وهي بعض المواصفات المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة قد تأخذ الجودة المرتفعة في تصميم شكل استخدام مادة أفضل مثال لذلك استخدام الجلد الطبيعي بدال من الجلد الصناعي.

¹ د.توفيق محمد عبد المحسن ,تخطيط ومراقبة جودة المنتجات , (القاهرة : معهد الكفاية الإنتاجية , 1996م) ص.25.

² د.احمد السيد مصطفى , دليل المدير العربي في سلسلة الزيو , (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية , 1997م) ص.3

³ د.سمير محمد عبد العزيز , جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة واليزو 9000 , (القاهرة : مكتبة ومطبعة الإشعاع , 1999م) , ص.9.

2- جودة المطابقة:

إن التطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج تؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين:

أ- إمكانية الجهاز الإنتاجي للسلعة وفقا للمواصفات الموضوعية.

ب- إمكانية ضبط الجودة المكتشف النحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

3- جودة الأداء:

يقصد بها جودة الاستخدام الفعلي بواسطة المستهلك وهي ترتبط بمدى المقدرة المتوقعة لاستخدام المنتج وهو ما اصطلح على تسميته بالاعتمادية وإمكانية الصيانة.

سابعا : تصميم المنتج.

إن عمليات تصميم المنتج تعتبر المرتكز الأساسي للجودة الملائمة لمتطلبات المستهلكين وحاجاتهم ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المراد انجازه لا يمكن إن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلاً للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم من جهة أخرى (نلاحظ أن الفقرة 4) من شروط International Organization Standard (ISO) (ترتكز على ضبط ومراقبة التصميم حيث إن هذه الفقرة من متطلبات ISO) تتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وضبط جودة التصميم ولذا إن عملية التصميم وتصنيعه تمر بمراحل وخطوات أساسية تعتبر من أهمها ما يلي:¹

1- إعداد الفكرة العامة:

تتضمن الخطوات الأساسية في إعداد الفكرة العامة لتصميم المنتج ومن خلالها استقرار رغبات وحاجات المستهلكين عن طريق بحوث التسويق.

2- دراسة الجدوى للمنتج:

تتضمن دراسة الجدوى المرتبطة بالمنتج المراد تقديمه وتحليل الأسواق المراد تقديم المنتج بها وإجراء التحليل الإقتصادي وكذلك القيام بالدارسات والتحليل الفنية المرتبطة بتقديم المنتج.

3- التصميم التمهيدي:

يتم في هذه المرحلة إعداد التصميم الأولي التمهيدي وإجراء عمليات الاختبار التسويقي بغية التأكد من إمكانية تحقيقه النجاح عند طرحه في الأسواق وتعد هذه الخطوة ذات أهمية أساسية.

4- تخطيط العمليات وإعادة التصميم النهائي:

بعد أن يتم التحقق من نجاح المنتج في مرحلة التصميم التمهيدي يتم اتخاذ الخطوات العملية في التخطيط للعمليات المتعلقة بالتصميم من مواد وأجهزة ومعدات.

¹ د. خضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار الميسرة، 2002م، (ص 56-5)

5- صناعة التصميم:

تعتبر هذه الخطوة النهائية في إنجاز تصميم المنتج الذي يتم الإعداد لتصحيحه وبهذا يمكن صناعة المنتج بكل سهولة و يسر وبتكلفة اقتصادية ملائمة.

ثامنا : أرقابه على الجودة.

هي عملية مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج وتنتهي عند المستهلك. يقصد بالمراقبة على جودة الإنتاج التأكد من وصول السلعة إلي المستهلك مطابقة في مواصفاتها للمستوى المقدر لذلك، وقد يتبادر إلي الذهن إن الرقابة على الجودة تتمثل في فحص الإنتاج بمجرد الانتهاء من صنعه وقبل تسليمه إلى المستودعات في الشركة واستبعاد الوحدات المعيبة التي ال تتفق مع المواصفات المطلوب إل إن هذا الأسلوب بالرغم من منعه للوحدات المعيبة الوصول إلى المستهلك إل انه يزيد من تكلفة الإنتاج ويحمل الوحدات السليمة أعباء تكاليف السلع المعيبة فيزيد من تكاليف الإنتاج بصوره عامه، لذلك البد من إن تمتد مراقبة جودة الإنتاج إلى المتغيرات التي تؤثر على نمط الإنتاج أو مواصفاته أو بعبارة أخرى لأبد من تحديد خواص و صفات كل من المواد الأولية والأيدي العاملة والآلات وظروف العمل وكل المؤشرات التي يمكن إن تتحكم في الإنتاج النهائي لضمان ظهور هذا الإنتاج بالمواصفات والمقاييس المحددة، بمعنى إن تكون الرقابة وقائية أو مانعه لظهور العيوب وليس فقط تقتصر على عزل السلع المعيبة في الإنتاج النهائي. والرقابة على جودة الإنتاج تشمل مجموعة من العمليات الخاصة بالتحقيق على الإنتاج في جميع مراحلها وتسجيل بيانات عنه ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد أوجه الختالف عن المواصفاتالموضوعة وبالتالي استبعاد الوحدات المعيبة والتفكير في أسبابها لوضع برامج لمعالجتهاولا يراد بذلك جعل وحدات المنتج النهائي متطابقة مع بعضها البعض كل التطابق ومتفقه بصورة مطلقة مع المواصفات والمعايير الموضوعة الن ذلك مكلف بدرجة كبيرة بلومستحيل في اغلب الأحيان.¹

بما إن الرقابة على الجودة هي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا وتهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج.

ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الرقابة على الجودة²:

1- ضرورة توفر خطوات محدد مسبقا تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات ومن هذه الإجراءات:

أ- إجراءات خاصة لاختبارات التي يمكن إجرائها للوحدات المراد التأكد من جودتها.

ب- إجراء فحص للنظام الإنتاجي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بينالوحدات المنتجة الفعلية والوحدات المنتجة المتوقعة.

¹د. عادل رجب، إدارة الإنتاج، (حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1987م)، ص 251-2

²د. مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق ص 101-102

ج- إجراء خاص لتصحيح الأخطاء وضمان منع وقوعها مرة أخرى.

2- هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من مطابقة المواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع لان الانتاج بمستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة المجموعة الشاملة وليس جزء من نظام الرقابة على الجودة.

3- ضرورة وجود مواصفات محدد للتعبير عن مستوى الجودة ويقصد بالمواصفات بأنها مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج التي يمكن قياسها للمنتج ككل أو لبعض الأجزاء منه كل على حده مثل الوزن، السمك، الصالبة.

4- وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعنى عدم وصول وحدات معيبة من السلع إلى العميل , لان الرقابة قد تعتمد على العينات، كما إن نظام الرقابة قد لا يكون هدفه تحقيق الكمال دائما وانما تخفيض العيوب والأخطاء إلى اقل حد ممكن.

5- تهتم الرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات والاهتمام بالعملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

يرى الباحث ان الرقابة علي الجودة عملية مهمة جدا حتي ال تصل اي منتجات معيبة للمستهلك ولضمان ذلك، علي المنظمة ان تراقب المواد الخام او لا ثم العملية الإنتاجية ومن ثم المنتجات في المخازن لضمان جودة المنتجات.

عاشرا : التطور التاريخي للرقابة علي جودة الإنتاج:¹

مرت الرقابة على جودة الإنتاج بستة مراحل أساسية:

1- الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ: حيث كان الإنتاج يتميز بالبساطة وكان العامل يقوم بكل مراحل الإنتاجية لمنتج معين ومراقبتها ولا زال هذا النوع من الرقابة سائد في بعض الصناعات اليدوية.

2- الرقابة بواسطة مشرف العمال: تعددت المنتجات وتطورت العملية الإنتاجية وأصبح أكثر من عامل مسئولين عن نفس المنتج وظهرت طبقة تسمى مشرفي العمال حيث كل مشرف مسئول عن مجموعة من العمال يراقب كمية ما تنتجه هذه المجموعات.

3- الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص: حيث ازداد الطلب على المنتجات وتطورت المنشآت الصناعية و كبر حجمها و تعددت وتنوعت منتجاتها فظهرت إدارات متخصصة في الرقابة على الجودة وأصبحت الرقابة على الجودة مسئولية فاحص متخصص يقوم بفحص المنتجات التي تنتجها المنشأة للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقا.

¹ د.توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة والبيزو، مرجع سابق، ص74

4- الرقابة الإحصائية على جودة المنتجات : كنتيجة للتركز على الإنتاج الكبير تميزت هذه الفترة بظهور الأساليب الإحصائية وبدء استخدامها وكان من هذه الأساليب خرائط ضبط الجودة ونظم معاينات الفحص والقبول.

5- تأكيد الجودة:

في هذه المرحلة تم التركيز علي بيع المنتجات للعمالء التي تم تصنيعها والتأكد من جودتها.

6- إدارة الجودة الكلية:

في نهاية الثمانيات وحتى أالن ظهرت الرقابة الكلية على جودة الإنتاج لتحل محل كلاًنواع الرقابة على الجودة مع استمرار استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة وأصبحت وظيفة الرقابة على جودة الإنتاج مهمة لكل إدارات المنشأة كما أصبح من المهماتخاذ كل الأساليب الكفيلة بتحقيق الرقابة على الجودة في مراحل ما قبل التصنيع ومراحلا بعد التصنيع والرقابة الكلية على الجودة ليس هي السائدة إلا في الصناعة فقط ولكنأيضا من مجالات الخدمات.

الحادي عشر: مسؤولية الجودة:

تتمثل مسئولة الجودة في الأتي:¹

1- الأقسام المسئولة:

الجودة ليست مسؤولية شخص واحد أو قسم واحد أو مستوى معين , فهي عمل كلواحد من أفراد المنشأة، وتبدأ مسؤولية الجودة عندما يحدد التسويق متطلبات العميل منالجودة ويستمر حتى يتلقى العميل المنتج بارتياح، وتنسب مسؤولية الجودة إلى أقساممختلفة مع السلطة اتخاذ قرارات الجودة بالإضافة إلى ذلك تشمل طريقة العد مثل التكلفةومعدل الخطأ أو الوحدات غير المطابقة مع المسئوليةوالسلطة والاقسام المسئولة عنمراقبة الجودة.

2- توكيد الجودة:

قسم توكيد الجودة أو قسم مراقبة الجودة ليس له مسئولة مباشرة عن الجودة هو يساعد أو يدعم الأقسام الأخرى عندما يؤدونمسئولياتهم الخاصة بمراقبة الجودة إلا إن توكيد الجودة له مسئولة مباشرة للتقويم المستمرلفعالية نظام الجودة الكلية فهو يحدد فعالية نظام الجودة ويقوم الجودة الحالية ويحدد مناطق مشاكل الجودة أو المناطق المحتملة ويساعد في تصحيح أو تقليل مناطق المشاكلهذه والهدف العام يكون لتحسين جودة المنتج بالتعاون مع الأقسام المسئولة.

3- مسؤولية تحديد الجودة:

¹ دال فستر فليد , الرقابة على الجودة , ترجمة ومراجعة د.سرور على إبراهيم , القاهرة : المكتبة الأكاديمية , 1995م (ص 30).

ليس هناك اتفاق على الجهة الإدارية المسؤولة عن تحديد المستوى المناسب للجودة لكن يمكن النظر للجودة من جانبين هما:¹
أ- الجانب الفني:

يتمثل الجانب الفني في الخصائص الفنية للمنتج والقابلة للتعريف الدقيق والقياس الكمي تختص به الإدارات الفنية للمنظمة التي تحدد الحدود الدنيا المطلوب عدم تجاوزها وحدود الإنحرافات المسموح بها.
ب- الجانب التجاري:

يتعلق بعملية الربط بين الجوانب الفنية والاعتبارات التجارية من حيث الأسعار وشروط الدفع والتسليم وغيرها لتوفير المستوى المطلوب بأقل تكلفة ممكنة ويمثل هذا الجانب المهام الأساسية لإدارة المشتريات.

الثاني عشر : وظائف الرقابة على جودة المنتج:

يمكن تبويب وظائف الرقابة على الجودة تبعا لمكان وزمان حدوثها في المجموعات الخمسة التالية:²

1- الرقابة على التصميمات الجديدة:

تقوم هذه الوظيفة أساسا بإعطاء الأقسام المعنية بيانات من شأنها إن تساهم في تطوير المنتج.

وفيما يلي بعض أنشطتها:

أ- إظهار مشاكل التصميمات السابقة.

ب- التوصية بتخطيط المواد.

ت- التحليل الإحصائي للتجاوزات وقدرات الماكينات في الإنتاج في حدودها.

ث- إظهار البيانات الإحصائية من التجارب وخرائط الرقابة.

ج- تحليل النتائج الأولية على التشغيل المنتج وإعادة تقديم التجاوزات ليكون الإنتاج أكثر اقتصادا مع الحفاظ على المستوى وجودة التصميم.

2- الرقابة على المواد الواردة:

ويتضمن نشاط هذه الوظيفة استلام، وتفنتش، وقبول، وتخزين المواد على إن يتم ذلك

بمستوى الجودة الأكثر اقتصادا وفيما يلي أنشطتها:

أ- تحليل سجلات جودة المواد الخام وتقديم النصح للمشتريات.

ب- تقديم النصح للعمال عن مستوى الجودة، وطرق التفنتش، ونظم اختيار العينات.

ت- تحديد طرق اختيار العينات.

¹ ارؤى عبد الحميد محمد نور، مرجع سابق، ص32.

² د. سمير عبد العزيز، مرجع سابق، صص 11-1.

ث- الرقابة على مستوى جودة المواد والاحتفاظ بسجلات جودة المواد الواردة.

ج- اتخاذ إجراء علاجي إذا لزم الأمر.

ح- إخطار العملاء بمستوى جودة المواد الواردة.

3- الرقابة على عمليات الإنتاج:

هذه أهم وظيفة للرقابة على الجودة حيث يتم فيها فحص جميع الأجزاء بعد تشغيلها لاكتشاف الانحرافات بين المواصفات القياسية وتلك المواصفات التي يتم التنفيذ بها للعمل ومن أنشطتها:

أ- اختيار المعدات عن طريق تحديد قدراتها على إنتاج منتجات ذات مواصفات معينة.

ب- عمل خطط الفحص و خطط أخذ العينات.

ت- عمل خرائط الرقابة للخصائص الهامة للمنتج.

ث- اتخاذ الإجراء المناسب لمنع مسببات الاختلاف.

ج- التقرير للإنتاج عن نتائج التحليل الحصائي لخرائط الرقابة.

4- الرقابة على المنتجات:

ويتضمن فحص واختبار المنتجات النهائية ومن أنشطتها:¹

أ- الموافقة النهائية على جودة المنتجات.

ب- اختيار وظائف المنتج.

ت- التقرير بنتائج الفحص لأقسام المعينة.

ث- تحديد متوسط مستوى جودة المنتجات التي تم تسليمها.

5- إجراء بعض الدراسات الخاصة بالجودة:

تهتم هذه الدراسة بالمشاكل المتكررة التي تحدث في أي مرحلة من مراحل التشغيل والتنفيذ ترتبط بأي من أنشطة الجودة سالفة الذكر، ومن الضروري الاستفادة من الإحصاء في مثل هذه الدراسات، وقد تكون دراسات حدود العملية جزءاً هاماً من تلك الدراسات.

الثالث عشر : برامج الرقابة على جودة الإنتاج:

ينقسم البرنامج الخاص بإعداد برامج الرقابة على جودة الإنتاج في المؤسسات والشركات الصناعية إلى جانبين أساسيين²:

1- التفتيش على المتغيرات الداخلة في جميع مراحل الإنتاج وعلى الإنتاج التام الصنع، وهذا يتطلب القيام بعملية تخطيط عملية التفتيش أو الفحص ومن مهام تخطيط عملية التفتيش:

¹ المرجع سابق، ص 13

² أروى عبد الحميد محمد نور، مرجع سابق، ص 4

- أ- تحديد الخصائص الحرجة والواجب التفتيش عليها في كل عنصر من عناصر الإنتاج.
- ب- تحديد الوسائل التي يتم التفتيش من خلالها أو بواسطتها.
- ت- تحديد مكان الفحص والمراقبة.
- ث- تحديد المستوى الدارى الذي يقوم بتلك المهام.
- 2- تحليل البيانات التي جمعت أثناء التفتيش لتحديد أسباب العيوب وكيفية معالجتها، تحليل البيانات التي تم جمعها عن الإنتاج ذات قيمة كبيرة إذا تم تحليلها بدقة وعلى ضوء ذلك التحليل يتحدد:
- أ- مستوى الجودة المطلوب.
- ب- عدد الوحدات المعيبة المتوقعة في كل ساعة أو يوم أو أسبوع عمل والتي ترجع إلى الصدفة.
- ت- الحد الذي يتجاوزه عدد الوحدات المعيبة والتي ترجع إلى خلل في كفاية الآلات أو العمال أو المواد.
- ث- تقدير تكاليف العيوب الموقودة ونسبتها إلى التكلفة الكلية.

الرابع عشر : عناصر الضبط المتكامل للجودة:

- تتم عملية الضبط المتكامل للجودة على النحو التالي:¹
- 1- وضع مواصفات المنتج ويدخل فيها رغبات المستهلك و مواصفات التصميم والتطوير والأبحاث.
- 2- ضبط جودة المواد الداخلة.
- 3- ضبط جودة المنتج أثناء التشغيل.
- 4- ضبط جودة المنتج النهائي بما في ذلك التغليف والتعبئة والتخزين والنقل وضبط جودة أجهزة القياس والفحص.
- 5- ضبط جودة المنتج بعد البيع ويمثل هذا بالعمادية.
- 6- إدارة الجودة وتمثل كل النواحي الإدارية المتصلة برفع و تحسين مستوى الجودة ومسؤولية الجودة التدريب والحوافز إلى غير ذلك.
- ويلاحظ من هذه التعريفات بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل و توقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة.

¹ أ.محمود سالمه عبد القادر, الضبط المتكامل لجودة الإنتاج, (الكويت : وكالة مطبوعات فهد سالم, 2002م), ص15

المبحث الثاني

مفهوم وأنواع تكاليف الجودة

أولاً : مفهوم تكاليف الجودة:

تكاليف الجودة هي مجموعة التكاليف التي يتم إنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته.¹

هي مجموعة التكاليف التي يتحملها المنتج بتحديد مستوى جودة المنتج وتحقيقه والتحكم فيه وتقييم مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات ورغبات المستهلك (العميل). تشمل هذه التكاليف تكاليف الإخفاقات التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي للمنشأة أو خارجها. تنقسم تكاليف الجودة إلى مجموعتين هما تكاليف تأكيد الجودة وتكاليف الفشل وهناك من يصنفها إلى أربعة أصناف هي تكاليف الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي، الفشل الخارجي.

ثانياً : تعريف الجودة:

عرفت تكاليف الجودة بأنها التكاليف المصاحبة لعدم تحقق جودة المنتج أو الخدمة كما هي مغرفة بالمتطلبات المحددة بواسطة الشركة وعقودها مع العملاء والمجتمع وبالقول المبسط هي تكلفة المنتجات والخدمات الضعيفة.²

من التعريفات الأخرى لتكاليف الجودة حسب المواصفات البريطانية BS6143 هي التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم انجاز أو الحصول على الجودة كما يمكن تعريفها بأنها جميع التكاليف التي تتعرض لمسمى الجودة أو في أداء الأنشطة المتعلقة بانجاز الجودة.³

تشمل عناصر تكاليف الجودة على جميع التكاليف التي تتعلق بالأنشطة المرتبطة بالجودة بالمنشأة بدء من مرحلة البحوث والتطوير وحتى خدمة المستهلك , وهي التكاليف التي تحدث لمنع وقوع جودة منخفضة.⁴

ثالثاً : أنواع تكاليف الجودة:⁵

يتم تصنيف تكاليف الجودة إلى صنفين رئيسيين هما:

¹د.محمد عيشوني، ضبط وتجليد تكاليف الجودة، 2005م.

²دال بستر فيلد، مرجع سابق، ص494

³د.محمود سالمة عبد القادر، مرجع سابق، ص2

⁴الوليد مصطفى إبراهيم، مرجع سابق، ص4.

⁵الوليد مصطفى إبراهيم، مرجع سابق، ص4.

1- تكاليف ضبط الجودة أو تكاليف المطابقة.

2- تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة أو تكاليف عدم المطابقة.

تتضمن تكاليف المطابقة مجموعة تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم أي كل التكاليف الوقائية التي تتضمن بأن المنتج سينتج بدون عيوب تؤثر على مستوى جودته.

تتضمن تكاليف عدم المطابقة مجموع تكاليف الإخفاق الداخلي وتكاليف الإخفاق الخارجي الذي يتضمن كل التكاليف الحاصلة بسبب وجودة عيوب في الجودة تحدث في المرة الأولى.

رابعا : تكاليف ضبط الجودة أو تكاليف المطابقة.:

وتنقسم الي التي:

1- تكاليف الوقاية:

هي التكاليف التي تصرف لمنع حدوث عيوب في المنتج والوقاية من عدم مطابقة المنتجات مع المواصفات المطلوبة.¹

ترتبط هذه التكاليف بتصميم وتطبيق ورعاية نظام الجودة في المنشأة والوقاية من حدوث العيوب والفشل في المنتج أو الخدمة.

تشمل تكاليف الوقاية الأمثلة التالية:

أ- تكاليف التخطيط للجودة وتصميمها وتطويرها نظامها.

ب- تكاليف التحكم في العمليات الإنتاجية.

ت- تكاليف تدريب العاملين في مجال الجودة.

ث- تكاليف توكيد الجودة لدى المورد.

ج- تكاليف مراجعة وتحليل بيانات الجودة.

ح- التكاليف المتعلقة ببرنامج تحسين الجودة.

أكثر الطرق فعالية لخفض تكاليف الجودة مع الحفاظ على الجودة العالية للمخرجات هي تحاشي حدوث مشاكل الجودة من البداية وهذا ما يعرف بتكاليف المنع، وهي تختص بالأنشطة التي تقلل أو تستبعد إنتاج سلع معيبة أو تقديم خدمة اقل من المستوى القياسي.²

2- تكاليف التقييم:

هي التكاليف التي تصرف على عمليات الاختبار والفحص لتقييم مستوى جودة المنتج وتحديد المشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية.

¹المرجع السابق، ص9

²ري اتش جاريسون واريك نورين، المحاسبة الإدارية، ترجمة د. عصام الدين زايد، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2000م) (ص996).

هي تلك التكاليف المرتبطة بالقياس وتقييم وتدقيق وفحص المنتجات أو المواد للتأكد من توافقها لمتطلبات الجودة أو المعايير والمواصفات المتعبة هي القيمة ألي جهد مبذول لإيجاد وتحديد درجة الموافقة لمواصفات الجودة خلال الإنتاج لأول مرة، وتحدث تكلفة التقييم التي تسمى في بعض الأحيان تكلفة الفحص نتيجة قيام الشركة بفحص وتحديد المنتجات المعيبة قبل التسليم للعملاء ولكن في بعض الأحيان القيام بأنشطة التقييم لا تمنع حدوث العيوب مرة أخرى.¹

الأمثلة عليها تتضمن ما يلي:

- أ- تكاليف فحص التوريدات من مواد خام.
- ب- تكاليف فحص المنتجات نصف مصنعة.
- ت- تكاليف الاختبار والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية.
- ث- تكاليف معدات الاختبار والتفتيش.
- ج- تكاليف المواد المستهلكة من خلال التفتيش والاختبار.
- ح- تحليل وتقرير نتائج الاختبار والتفتيش.
- خ- تكاليف اختبار الأداء الميداني (تشغيل المنتج في منشأة المستهلك).
- د- تكاليف متعلقة بتقييم المخزون.

خامسا : تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة أو تكاليف عدم المطابقة:.

وتتقسم الي التي:

- 1- تكاليف الإخفاق الداخلي : هي جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج الذي اخفق إنتاجه في مطابقة مواصفات الجودة وتم اكتشافها في المنشأة قبل خروجها للمستهلك.²
تشمل تكاليف الإخفاق الداخلي الأمثلة التالية:
 - أ- تكاليف إعادة التفتيش والاختبار للمنتجات داخل الشركة.
 - ب- تكاليف تصنيف المنتجات المعيبة إلى فئة يمكن إصلاحها عن طريق إعادة التشغيل.
 - ت- تكاليف إعادة التشغيل.
 - ث- تكاليف حل المشكلة أو تحليل الخطأ.
 - ج- تكاليف إصابة العاملين والتعويضات المترتبة عنها.
- 2- تكاليف الإخفاق الخارجي:
هي مجموع تكاليف المنتج المعيب الذي يتم اكتشافه بعد التسليم للعميل أو المستهلك.
تتضمن الأمثلة ما يلي:

¹د.محمد عيشوني، مرجع سابق، ص1

²المرجع السابق، ص11.

أ- تكاليف معالجة شكاوي العملاء.

ب- استبدال المنتجات المعيبة والمرتجة.

ت- الامتيازات.

ث- الخسارة في المبيعات.

ج- تكاليف تحمل المسؤولية الناتجة من الحوادث.

ح- تكاليف دفع الضمانات.

خ- تكاليف دفع التعويضات.

سادسا : خطوات تحديد تكاليف الجودة:.

يتم تحديد تكاليف الجودة باتباع الخطوات الأربعة الآتية:¹

الخطوة الأولى:

تبدأ المرحلة الأولى بتكوين فريق تحسين العملية إعداد نموذج تكلفة العملية وجمع البيانات.

الخطوة الثانية:

يتم فيها تعريف العمليات المراد تحديد تكاليف جودتها.

الخطوة الثالثة:

فيما تجزئة العملية إلى الأنشطة المكونة لها وتحديد التكاليف المرتبطة بكل نشاط على وحدة مثل الأفراد،

المعدات، المواد أو البيئة.

الخطوة الرابعة:

فيها يتم تصنيف تكاليف الجودة إلى:

أ- تكاليف مطابقة.

ب- تكاليف عدم المطابقة.

سابعا : أهمية دراسة تكاليف الجودة:.

تعتبر دراسة تكاليف الجودة أداة تحسين مستمر للجودة فهي تساعد على تحديد مناطق الفشل والإخفاق

ومصادر حدوث العيوب وهذا باستخدام الأدوات الإحصائية.

أهم مميزات دراسة التكاليف المتعلقة بالجودة هي:

1. تعتبر الدراسة مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة أكثر المنافع هو

تخفيض هذه التكاليف الجمالية للمنتج والتحكم والسيطرة عليها بفعالية وبالتالي زيادة إرباح المنشأة.

2. أكثر دقة في تقديم وتقدير التكاليف ووضع الميزانيات الواقعية.

¹أروى عبد الحميد, مرجع سابق, ص 52-53.

3. تحويل الجودة إلي أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب خسارة مباشرة يساعد الإدارق والموظفين لفهم أهمية عمل الشئ صحيحاً من المرة الأولى.

ثامنا : تكاليف الجودة الرديئة:1.

تؤدي الجودة الرديئة إلي زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنشأة أو المنظمة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالتالي:

1. الوحدات المعيبة من الإنتاج.
2. إعادة التصنيع.
3. الفحص والختبار.
4. التعامل مع شكاوي العمالء والزبائن الغير راضين.
5. تكاليف الخصم علي المنتجات ذات الجودة الرديئة.

تاسعا : الجمع وإعداد التقارير:

يتم جمع البيانات واعداد تقارير تكاليف الجودة كالتالي:

1- تصميم نظام الجمع:²

قياس التكاليف الفعلية للجودة هو بالضرورة وظيفة محاسبية إلا إن تطوير نظام التجميع يتطلب تفاعل جيدا بين قسمين الجودة والمحاسبة حيث إن بيانات تكلفة الأقسام يمكن الحصول علي بيانات كمية معتبره عن الجودة من هذا المصدر وفي الحقيقة يجب إن يصمم النظام باستخدام النظام الحالي للمنشأة وتعديله كما كان ذلك ممكن.

تعتبر بيانات تكلفة الجودة حدود الأقسام وهذا النوع من التكاليف هو الأكثر صعوبة في جمعها وقد تلتزم صيغ خاصة لإعداد تقارير بعض تكاليف الجودة مثل تكاليف الخردقو إعادة التشغيل يمكن إن تتطلب تحاليل من افراد مراقبة الجودة لتحديد السبب والأقسام المسؤولة وفي بعض الأحيان تستخدم تقديرات لتحديد نسبة النشاط الذي يجب إن يتغير إلي عنصر تكلفة جودة معين. التكاليف غير المعنوية للجودة الضعيفة يمكن إن تكون صعبة التحديد ويمكن إن يبالغفي تحديدها إلا أن التكاليف المعنوية عادة ما تخفى بسبب إن النظام المحاسبي لم يصمم لمعالجتها وتكلفة الجودة هي وسيلة يمكن إن تحدد فرصا لتحسين الجودة وتبرير إجراء التصحيح وقياس فاعليته.

2- إعداد تقرير تكاليف الجودة:

¹د.عمر احمد عثمان المقلتي ،د.عبد الرحيم إدريس - إدارة الجودة الشاملة ،الخرطوم : د.ن. 2006، ص20

²دال بستر فيلد ،مرجع سابق ،ص503.

تكلفة الجودة ال تخصص نشاط الإنتاج فقط بل هي تخص جميع أوجه النشاط في الشركة ابتداء من نشاط البحوث والتطوير ومن خدمة المستهلك لذلك يجب علي الشركات كجزء من نظام التكاليف استخالص تكاليف الجودة لكل نشاط وتجميع هذه التكاليف في تقرير الجودة التقرير يمثل عامود الأساس لنظام تكاليف الجودة حيث يبين للإدارة أنواع تكاليف الجودة إن حددت كذلك قيمة واتجاه هذه التكاليف وعن تقارير تكاليف الجودة يمكن مقارنة تكاليف الجودة الحالية مع التكاليف التاريخية كما يمكن أيضا تحديد ميزانية لكل عنصر

تكلفة، ومقارنة تكاليف الجودة الفعلية مع تكاليف الميزانية يمكن تحديد بيانات مرغوب أو غير مرغوب فيها.¹

عاشرا : طرق وأساليب تحليل تكاليف الجودة:.

طرق تحليل تكاليف الجودة متعددة. يمثل تقرير تكاليف الجودة الأساس لهذه الطرق والأساليب، إذ من خلاله يتم حصر جميع التكاليف المتعلقة بجودة المنتج تعتبر هذه العملية من تخصص قسمي الجودة والمحاسبة في المنشأة.

أهم هذه الطرق الأساليب هي:

1- تحليل النزعة:

وهذا بمقارنة مستويات التكاليف الحالية بمستويات ماضية و منه يمكن استخالص معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي لتحسين مستوى الجودة ويقدم هذا التحليل معلومات للتخطيط طويل الأجل كما يقدم معلومات الإدارة لتقويم برامج تحسين الجودة.²

2- تحليل باريتو:

أنجع التقنيات في تحليل تكاليف الجودة إذ من خلاله يمكن تحديد التكلفة التي يمكن العمل عليها من أجل التقليل في تكاليفها بمعنى آخر التركيز أكثر في عملية التحسين على القلة المهمة و ترك الكثير الغير مهم.

الحادي عشر: فوائد قياس تكاليف الجودة:.

تتمثل فوائد قياس تكاليف الجودة في الآتي³:

1- الإدراك الأفضل لحجم الخسائر التي تتكبدها المنشأة نتيجة الهدر والعيوب.

2- تنشيط الاستثمار في الأنشطة الوقائية التي تمنع حصول العيوب.

3- تخفيض إعداد العاملين القائمين على أعمال التفقيش.

¹ ري اتش جاريسون واريك نورين، مرجع سابق، ص 197.

² كمال بستر فيلد، مرجع سابق، ص 505

³ المرجع السابق، ص 24

- 4- خفض تكاليف الإنتاج و تحسين القدرة التنافسية.
- 5- تحديد الإسراف في التكاليف الإدارية والتي تنتج عن الأنشطة التي لا يحتاج إليها المستهلك.
- 6- تجديد النظم المتقادمة.
- 7- تحديد مدى توزيع تكاليف الجودة بشكل صحيح.
- 7- تحديد مشاكل الجودة.
- 9- كمقياس للمقارنة بين المدخلات والمخرجات.
- 10- أداء لتحليل باريتو للفرقة بين القليل الهام والكثير الغير مهم.

الفصل الثاني

القرارات الإدارية

- المبحث الاول : مفهوم القرارات الإدارية .
- المبحث الثاني : انواع القرارات الإدارية.

المبحث الأول

- مفهوم القرارات الإدارية

أولاً: القرارات لغّةً:-

مشتقة من الفعل أقرّ أي استقر في مكانه، ومعناه (التمكن) فيقال قرّ في المكان أي قربه تمكن فيه. أما اصطلاحاً: فتعرف القرارات على أنها "تلك التصرفات العقلانية التي تأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير".⁽¹⁾

كما تعرف أنها "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".⁽²⁾

وتعرف على أنها اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.⁽³⁾

أيضاً تعرف على أنها "مجموعة من العمليات العقلانية التي تتبلور في الاختبار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".⁽⁴⁾

وكذلك يعرف القرار الإداري بأنه جوهر العملية الإدارية، لأن القرار الإداري هو ناتج العملية الإدارية وخلصتها القرار الإداري سلوك أو تصرف واعٍ منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.⁽⁵⁾

عرّف أيضاً القرار لغّةً بأنه "انتهى المر وثبت".⁽⁶⁾

إلا أن ما يهمننا هو التعريفات العلمية والاصطلاحية في نطاق التسيير لذلك عرف هاريسون اتخاذ القرار بأنه لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة كمتخذ القرار.⁽⁷⁾

لقد تناول هذا الموضوع الكثير من المفكرين عبر حقب زمنية مضت، ومن أمثلة هؤلاء:

(1) محمد عبد الفتاح ياني، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 15

(2) نواف كنعان "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م ص 83

(3) مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 49

(4) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، 2003م، ص 60

(5) مريم، حسين، حداد، شفيق، وآخرون، أساسيات إدارة الأعمال، عمان دار الحامد، 1998م ص 140

(6) عمار عمايدي، نظريات القارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، الجزائر، ط1، 1999م ص 14

(7) أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المنصورة، ط1، 2001م، ص 20

ماري قوليت برنادوروبرت تاتينونيمس تمسون بالإضافة إلى رواد الفكر الإداري الكلاسيكي الحديث أمثال فريدريك تيلوروليزوك ارويك كل هؤلاء وغيرهم كان لهم إسهامات كبيرة في عملية اتخاذ القرار، كل بزوايته الخاصة، أو حسب دراسته⁽¹⁾.

نلاحظ أن هذه التعريفات تناولت اتخاذ القرار على أنه عملية حكرًا على المدير فقط، فالقرار الإداري Tannenberg. هو الاختيار الحزر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية.⁽²⁾

ويحدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أو تماتيكية أو رد فعل مباشر.

كما عرف شاويش القرار بأنه، عبارة عن اختيار تم بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، أي اختيار البديل الأفضل الموصل إلى الهدف.⁽³⁾

جودة القرارات، عادة ما يتم الحكم على جودة القرارات بناءً على صحتها وملائمتها للمشكلة المعيقة فمن الطبيعي أن على كل متخذ قرار أن يحشو الاعتبارات المعيقة الممكنة من اتخاذ القرار مثل ما يلي:⁽⁴⁾

- تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.
- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة موضوع القرار وجوانبها المختلفة.
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.
- تحديد العلاقة بين كل بديل والأهداف المرغوب تحقيقها.
- الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

ثانياً: ماهية اتخاذ القرارات :-

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليه أن يجدوا الحل الأمثل لها، وسواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المنظمة كلها أم على أداء عامل صغيرة، فإنه يجب القول بأن اتخاذ قرار سليم حيالها يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة. والمديرون مع اختلاف مستوياتهم الإدارية يواجهون جميعاً مشاكل وعليهم أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات. ونحن نقول أن يتعلموا لأن اتخاذ القرار ليس

(1) العبد جلال ، استخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الادارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية، 2004م ، ص 20

(2) نواف كنعن، اتخاذ قرارات ، دار الثقافة الطبعة الأولى الإصدار السادس، الأردن، 199 ص 83، 15

(3) كاسر نصير المنصور، نظرية القرارات الإدارية، عمان 2000، ص 53

(4) حكمت الراوي أحمد، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة الأردن، 1999، ص 254-255

فناً شخصياً فقط، بل إنه فقط مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات، التي لو تعلمها الفرد لأمكن أن يحسن من اتخاذها للقرارات وأن يطور مهاراته الإدارية.⁽¹⁾

واتخاذ القرار لا يعتبر تصرفاً وحيداً بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحلول، يلي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المدير على انساب بديل، وبتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق يستطيع المدير أن يحل المشكلة.

توضح الفقرة السابقة إن عملية اتخاذ القرار هي "اختيار انساب بديل لحل مشكلة معينة".

ثالثاً: أهمية اتخاذ القرارات:-

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.⁽²⁾

1- اتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية. فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم. ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة - يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي يسعمل فيه طيلة حياته.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد، ونحوها.

2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله، فالنجار أدواته المناشر، والكتاب أدواته القلم، والجندي أدواته البندقية.

(1) مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، إسم الكاتب: د. أحمد ماهر، دار النشر: دار الجامعة - الإسكندرية، سنة النشر: 2013

رقم الصفحة 148

² مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، مرجع سابق، ص 160

وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي واصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً مهماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

4- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن عديد من نشاط وظيفية التخطيط ينطوي على سلسلة القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة كما سيتضح ذلك من الدراسة التفصيلية لهذه الوظائف.

اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج. وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ ونحوها. كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها. وبالنسبة لوظيفة الأفراد، فإنها تتضمن عديد من القرارات المهمة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها.

وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل، تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.

والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة حيث إن إدارة وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.

رابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرارات:-

تتكون عملية اتخاذ القرارات بشكل عام من العناصر التالية⁽¹⁾:

العنصر الأول:

وجود موقف معين يستدعي التصرف، هذا الموقف قد يكون فرصة تتطلب التصرف لاقتناصها، وقد يكون مشكلة تتطلب التصرف لحلها .

العنصر الثاني:

البحث عن البدائل المختلفة لمواجهة الموقف . وهذا يعني البحث عن البدائل المختلفة لأسلوب العمل الذي يمكن بإتباعه اقتناص الفرصة المتاحة للمنشأة ، أو معالجة الأسباب و بالتبعية التخلص من الآثار السلبية للموقف المعاكس الذي تعاني منه المنشأة،

العنصر الثالث:

مناقشة ودراسة بدائل الحل واختيار البديل الأفضل على أساس :

- الأحداث: المصاحبة لكل بديل ،أي الحالات المختلفة التي يتوقع حدوثها بالنسبة لكل بديل.
- الربح: ويمثل النتيجة الاقتصادية المترتبة على إجراء كل بديل في ظل حدث معين ،فهو نتيجة إتباع بديل معين في حالة حدوث حدث معين معبراً عنه بصورة نقدية .
- الاحتمالات: وتمثل احتمال حدوث حدث معين . وتجدر الإشارة إلى أن الاحتمالات مرتبطة بالأحداث وليس بالبدائل، مع مراعاة مجموع الاحتمالات بالنسبة للأحداث الخاصة بكل تساوي الواحد الصحيح.

العنصر الرابع:

مراعاة الآثار السلوكية للقرار، فالاتجاه الحديث في الإدارة أنّ القرار لا يصدر إلا بعد موافقة الجميع عليه . وهذا لا يعني البطء في اتخاذ القرار ، فإن القرار و إن كان يستغرق وقتاً طويلاً للحصول على موافقة الجميع عليه ، فإنه سوف ينفذ في أقل وقت ممكن حيث تمت مناقشة جميع المشاكل المحتمل أن تعيق تنفيذه و تم الاستعداد بالحلول المناسبة لها .

¹زامل، محمد احمد، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، 2000، معهد الإدارة العامة الرياض ، مركز البحوث ، ص 39،42.

العنصر الخامس:

متابعة وتقييم نتائج التنفيذ , حيث يتم حصر نتائج التنفيذ الفعلي للقرار و مقارنتها مع النتائج المتوقعة منه.

خامساً: خطوات اتخاذ القرارات:-

تتضح كيفية اتخاذ القرارات بشكل مستقل من خمسة مراحل وهي:⁽¹⁾

المرحلة الأولى:

تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرارات.

المرحلة الثانية:

التفكير بأكثر عدد ممكن من الإمكانيات فمنها تستخلص وتنبثق القرارات.

المرحلة الثالثة:

فحص الحقائق، مهم جداً فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرارات غير صحيحة.

المرحلة الرابعة:

التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرارات التي تم اتخاذها فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.

المرحلة الخامسة:

مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أوجدت تغيير، ثم نقرر، وإذا لم تكن القرارات مناسبة يمكن عمل فحص جديد.

ويرى البعض أن عملية اتخاذ القرارات مهما كان نوعها، تمر بعدة خطوات أو مراحل هي:⁽²⁾

1. تجميع البيانات.
2. تحديد البدائل.
3. تحديد معايير الاختيار و المفاضلة بين البدائل المختلفة (معايير التقييم).
4. اختيار البديل (الوصول إلى قرار).
5. تنفيذ البديل المختار.

(1) عدنان أحمد الفسفوس، مهارة اتخاذ القرار في الحياة العامة، الموقع الإلكتروني: [http://www.2](http://www.http://www.2) أحمد عبد العال، المحاسبة الإدارية - 2002 - الدار الجامعية - الإسكندرية مرجع سبق ذكره , ص 22.

6. ويرى آخرون أن عملية صنع القرارات تتضمن مراحل لاحقة لمرحلة الاختيار , مثل التطبيق للبدائل المختار , والمتابعة من خلال المعلومات المرتدة Feed back فيقترح Robenstin&Haberstron نموذجاً يتكون من المراحل التالية:(¹)

1. اكتشاف وتمييز المشكلة أو الحاجة إلى القرار .

2. وضع وتحليل البدائل.

3. الاختيار بين البدائل .

4. إيصال وتطبيق القرار المتخذ.

5. المتابعة و استخدام المعلومات المرتدة الخاصة بنتائج القرار في عملية المتابعة.

ومما سبق يمكن التوصل إلى تقسيم منطقي لمراحل اتخاذ القرارات , يتضمن المراحل التالية:(²)

1: إدراك وتحديد المشكلة والفرص المتاحة:

إن وجود مشكلة يعني وجود اختلاف بين الموقف الحالي للمنظمة و الموقف المرغوب وتعتبر عملية إدراك الاختلاف من أهم المراحل التي يمر بها متخذ القرار .

2 : تحليل البيانات والمعلومات:

وتتضمن هذه المرحلة تحليل البيانات والمعلومات التي جمعت في المرحلة السابقة, وتعتمد عملية التحليل على الخبرة الشخصية لصانع القرار , أو الاستعانة ببعض النماذج الرياضية الكمية.

3: تطوير الحلول البديلة:

ويقصد بالحل البديل الوسيلة الممكنة المتاحة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة , ولكي تكون عملية اتخاذ القرار ناجحة , يجب تطوير أكثر من حل للمشكلة , فوضع أكثر من بديل يعتبر عملاً خلاقاً و أسلوباً أفضل في عملية اتخاذ القرارات , و خاصة الهامة والمعقدة منها .

ويمكن إتباع أحد المناهج التالية في عملية تطوير البدائل:

1- البحث عن حلول من خلال التجارب السابقة لمواقف مماثلة قام متخذ القرار بالتفاعل

معها في الماضي , ويعتمد هذا المنهج على ذاكرة متخذ القرار بشكل أساسي .

2- مشاركة الآخرين في تطوير البدائل .

3- اقتباس حلول ناجحة قام بوضعها الآخرون في حالات مماثلة بعد القيام بتعديلها بما

يتوافق و المشكلة قيد الحل .

1 السيد إسماعيل مرجع سبق ذكره ص 217.

2, الراوي, حكمت أحمد-نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة-نظري مع حالات دراسية-2005-مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان الأردن, 253.

4- ابتكار حلول جديدة اعتماداً على الخبرة والممارسة العملية .

5- الاستعانة بخبراء استشاريين لديهم حلول جاهزة .

6- الاعتماد على نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة .

4: تقييم البدائل و انتقاء البديل الأنسب :

تتضمن هذه المرحلة حصر مزايا و عيوب كل من البدائل التي تم تطويرها في المرحلة السابقة , بهدف تمكين متخذ القرار من اختيار البديل الذي يحقق أكبر قدر ممكن من النتائج المرغوبة و أقل قدر ممكن من النتائج غير المرغوبة , وعملية التقييم هذه يجب أن تعتمد على مجموعة من المعايير (التكلفة , الوقت , درجة المخاطرة , الربح المتوقع) المرتبطة بالأهداف المحددة بشكل مسبق.⁽¹⁾

كما يجب على متخذ القرار أن يراعي عند إجراء عملية التقييم و المفاضلة بين البدائل المتغيرات البيئية , الداخلية منها والخارجية , مثل (الحالة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية , إمكانيات المنظمة المالية , مستوى كفاءة العاملين , مستوى التقانة المتاح , المنافسة ...) . وتعتمد النتيجة المتوقعة من كل بديل على الظروف التي يتم اتخاذ القرار خلالها وعادة ما يتم اتخاذ القرار في ظل أحد الظروف التالية : (حالة التأكد , حالة عدم التأكد , حالة المخاطرة) . و تأتي عملية انتقاء البديل الأنسب بعد الانتهاء من عملية تقييم البدائل , ويجب أن يتصف البديل الأنسب بإمكانية تحقيق أهداف المنظمة ككل , بشكل أفضل من بقية البدائل .

5: وضع القرار حيز التنفيذ و متابعة و تقييم النتائج :

أي قرار لا يوضع موضع التنفيذ لا تساوي قيمته شيئاً , فتنفيذ القرار بشكل جيد هو الشرط الأساسي لتحقيق الهدف منه , وتتوقف قدرة متخذ القرار على تنفيذ القرار بشكل جيد على عدة عوامل أهمها:

1- اقتناع العاملين بمدى أهمية تنفيذ الحل و خلق الدافع لديهم لتطبيقه .

2- توفر الموارد الكافية لتنفيذه .

3- واقعية القرار ودقته .

4- اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ .

5- متابعة التنفيذ وتضمين القرار آلية لتبليغ متخذ القرار بالمعلومات المرتدة عن التنفيذ.

¹عقلي , عمر وصفي , الإدارة أصول و أسس و مفاهيم,, ص222 .

يضاف إلى ذلك ضرورة وضع معايير ومؤشرات لقياس النتائج المحققة و مقارنتها مع النتائج المتوقعة ليصار إلى تحديد حجم الانحرافات , ودراسة أسبابها و تعديل القرار و تصحيحه بما يحقق الأهداف المرغوبة , واستدراك النقص أو الخلل في البديل المختار .

خامساً: مهارات اتخاذ القرار:

تتلخص مهارات اتخاذ القرار في:⁽¹⁾

- مهارة التشخيص: ويقصد بها الأساليب التي تتعلق بصياغة المشكلة صياغة دقيقة، وتحديد المعلومات المطلوبة، ومصادرها، ومشاركة الزملاء في تشخيص المشكلة، وتحليل عناصرها، وتحديد أسبابها.
- وضع البدائل الممكنة: ويقصد بها الأساليب التي تتعلق بتوليد الأفكار، ومشاورة الزملاء فيها، وتصنيفها وفقاً لمدى مناسبتها، وتحديد قائمة بها، وكذلك النتائج المترتبة على اختيار كل بديل.
- مهارة تقييم بدائل القرار: ويقصد بها الأساليب التي تتعلق بوضع معايير للتقييم مثل (تحقيق الأهداف، والوقت، والسهولة، والتكلفة، والإجماع)، ودراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعية، واختيار أنسب البدائل، وصياغة القرار بدقة.
- وضع خطة لتنفيذ القرار: ويقصد بها الأساليب التي تتعلق بتحديد مراحل التنفيذ وخطواته، ووضع خرائط زمنية له، وتحديد القائم بتنفيذ كل خطوة من خطواته، وكذلك المراقب لعملياته.
- تحديد وتقويم نتائج القرار: ويقصد بها الأساليب التي تتعلق بتحديد النتائج المترتبة على القرار، والمشاركة في تنفيذه، وتحديد الإيجابيات والسلبيات المرتبطة به.

¹ زامل, محمد احمد, المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب امرجع سابق ص 43

المبحث الثاني

انواع القرارات الإدارية

لأن شك ان كبر حجم المشروعات وتزايد أهميتها وتأثيرها وتأثرها بالمجتمع ، والتدخل والاعتماد المتبادل بين قطاعات الاقتصاد المختلفة والتطورات التكنولوجية والاجتماعية وماتتسم به قطاعات الاقتصاد المختلفة والتطورات التكنولوجية والاجتماعية وماتتسم به البيئه التي تعمل فيها المشروعات من ظروف عجم التاكيد وديناميكية ادى الي تعقيد وتشعب المشاكل التي تواجهها الادارة اليوم لدرجه اصبح من الصعب عليها حل هذه المشاكل عن طريق العن طريق الحدس والتخمين والبديهه حدس والتخمين والبديهه التي كانت تتبعها في الماضي عندما كانت المشاكل بمشاكل بسيطة ولا تتسم بهذا التشابك والتشعب والتعقد،ولما كانت كفاءة الإدارة تقاس بدرجة نجاحها في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤدي الى نجاح المنشاه ي تحقيق اهدافها .⁽¹⁾

انواع القرارات :

تتنوع القرارات التي تتخذها الاداره بحسب طبيعة المشكله والمدة التي يغطيها القرار والمستوى الذي يتخذ عنده القرار ومجال الاهتمام وعلي ذلك تتعدد اسس تصنيف القرارات وبالتالي تتنوع القرارات وفيما يلي اهم تصنيفات القرارات الشائعة في الحية العملية .

تصنيف القرارات تبعا لهدفها او غرضها :

يمكن تقسيم القرارات علي اساس الغرض من اتخاذها الي ثلاثة انواع هي:

1- قرارات استراتيجيه : ويقصد بها القرارات التي تهدف الي تغيير اهداف الشركة في الامد الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل و بعبارة اخرى فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمه في المستقبل مثل حجمها - مركزها التنافسي - حصتها من السوق .

¹د منصور البديوي -دراسات في الأساليب الكمية و إتخاذ القرارات - ص48- 49

وتقع مسؤوليه اتخاذ هذا النوع من القرارات عي الادارة العليا بالمنظمة

2- قرارات تكتيكية: وهي القرارات التي تتخذ لتنفيذ الاستراتيجية طويلة الاجل التي تضعها الإدارة العليا , ويتميز هذا النوع من القرارات بانه يتخذ لفترة زمنية قصيرة وعادة ما تكون سنه .

وتختص الإدارة الوسطى بإتخاذ هذا النوع من القرارات .

3- قرارات تشغيلية : وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا لتسيير الامور اليومية المتكرره مثل رقابة جودة المنتج .

تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المشكلة :

يمكن تقسيم القرارات علي اساس طبيعتها من حيث مدى تكرارها وروتينها:

1- قرارات مبرمجة : ويقصد بها القرارات التي تهدف الى حل المشاكل المتكرره والروتينية والمعلومة مثل القرارات الخاصة بقبابة المخزون جدولة الإنتاج . ومما هو جدير بالذكر انه كلما كانت القرارات محددة الهيكل ومتكرره وامكن معالجتها بإجراءات محدده كلما كانت من الافضل برمجتها اذ يؤدي برمجتها الى تفرق المديرين الى دراسة وحل المشاكل الجديدة غير المتكرره التي تتطلب وقتا وجهدا كبيرا

2- قرارات غير مبرمجة : ويقصد بها القرارات التي تعالج المشاكل الجديده غير المتكرره وغير المعروفه او غير المحدده الهيكل ومن امثلة هذا النوع من القرارات قرارات دمج المنظمه في غيرها من المنظمات او الإستحواز والسيطره علي الشركات الاخرى وتحديدا اكامن المصانع الجديد.

تصنيف القرارات تبعا لمجال اهتمامها:

يمكن تصنيف القرارات علي اساس مجال اختصاصها واهتمامها الى :

أ- قرارات اقتصاديه : وهي تلك تختص بمعالجة المشاكل الاقتصادية

ب- قرارات سياسية : وهي التي تتعلق بالنواحي والمشاكل السياسييه للدولة.

ج- قرارات اجتماعية : وهي التي تختص بمعالجة المشاكل الإجتماعية للعاملين بالمنظمة او بأفراد المجتمع .(1)

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

تهدف عملية صنع القرار إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة , مما يستدعي من متخذ القرار اختيار البديل الأكثر كفاءة في تحقيق غايات و أهداف المنظمة , إلا أن هذا الافتراض نظري إلى حد ما , ففي الواقع العملي قد يتم اختيار بدائل أخرى ليست المثلى لكنها مرضية. ويرجع هذا الاختلاف بين ما هو مفترض وما هو مطبق في الواقع إلى خضوع عملية اتخاذ القرار إلى مجموعة من العوامل و المؤثرات المحددة لها, تحول دون تحقيق العقلانية في عملية اتخاذ القرار, ومن هذه المؤثرات و العوامل:

1- العقلانية أو الرشيد في اتخاذ القرارات:

يعتبر توفر العقلانية في السلوك التنظيمي بشكل عام وفي عملية اتخاذ القرارات بشكل خاص, من أهم مسببات النجاح التنظيمي.(2).

لكن صانع القرار يعاني من معوقات كمية ونوعية , تحول دون الوصول إلى اختيار البديل الأمثل , ومن أهم هذه المعوقات(3):

- عدم القدرة على إدراك المشكلة بشكل جيد.
- الإمكانيات المحدودة في جمع وتحليل المعلومات.
- نقص المعرفة والخبرة الشخصية لدى متخذ القرار.
- التغيير في العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
- المحددات الإنسانية لدى متخذ القرار التي تؤثر على موضوعية قراره.

¹عقلي , عمر وصفي مرجع سابق ص 50

2Hodgetts, J. – Management – 2000 – HBJ–New–York, P27

³عقلي , عمر وصفي, مرجع سبق ذكره 232, 228.

2- أثر العوامل الشخصية في اتخاذ القرار:

يخضع متخذ القرار إلى تأثير مجموعة من العوامل الشخصية التي تحدد درجة العقلانية لديه. ومن أهم العوامل الشخصية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

- مستوى الذكاء
- التعليم والخبرة.
- التصور و الإدراك.
- القيم و الاتجاهات.
- العوامل الدافعة والعاطفية.
- الشخصية.

3- أثر توفر البيانات و المعلومات في اتخاذ القرارات:

يعتبر حجم ونوعية المعلومات المتاحة عن المشكلة المطروحة، من أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وفرضية توفر المعلومات بالنوعية والكمية الكافية، فرضية نظرية، لوجود عدد من المحددات تحول دون توفر المعلومات الكافية حول المشكلة المطروحة، وذلك لعدة أسباب أهمها:

(a) عدم قدرة متخذ القرار على تحديد نوعية وكمية المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار أحياناً، و بالتالي يصبح بذل الجهد والوقت والمال في جمع معلومات قد لا يستخدم منها إلا القليل ضرباً من العبث.

(b) تقترن عملية توفير المعلومات بالتكلفة المترتبة على ذلك، وقد يكون من المتعذر بذل المال الكافي أحياناً، لعدم توفر الإعتمادات الكافي.

(c) قد يتطلب جمع المعلومات اللازمة زمنياً لا يستطيع متخذ القرار انتظاره، نظراً لطبيعة المشكلة المطروحة، و التي تقتضي حلاً سريعاً و كاملاً مما يجعل متخذ القرار يتخذ قراره قبل وضوح الصورة بشكل كامل.

وهذه المشاكل أصبح من الممكن السيطرة عليها حالياً في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال الخدمات التي تقدمها نظام المعلومات.

4- أثر البيئة في صنع القرار:

تلعب البيئة التي يتخذ فيها القرار دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار, بل وفي طبيعة القرارات ذات نفسها, ويمكن تقسيم البيئة التي يتخذ القرار فيها إلى:

- بيئة داخلية.

- بيئة خارجية.

5- أثر الأساليب التنظيمية في صنع القرارات:

تؤثر فلسفة التنظيم في المنظمة في مختلف أوجه النشاط في المنظمة, وبشكل خاص في عملية اتخاذ القرارات, فالمنظمات التي تتبنى النزعة المركزية, تميل إلى صنع القرارات بشك فردي. في حين أن المنظمات التي تتبنى النزعة اللامركزية و التشاركية, تميل إلى توزيع مسؤولية اتخاذ القرار على أكبر عدد من ممكن من العاملين في المنظمة.

المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

تلعب القرارات دوراً كبيراً في مهام المدير الإجمالية, ولهذا ينبغي أن تعمل المنشأة على تقييم هذه المقدرة لدى المديرين الحاليين والمستقبليين, هذا بالإضافة إلى ضرورة تنمية قدراتهم في هذا المجال مع ضرورة تصميم هيكل تنظيمي يسهل و ينتج قرارات سليمة و يحد من تأثير العوامل التي تعوق اتخاذ قرارات إدارية جيدة. ولكن هناك بعض المشاكل التي تعوق عملية اتخاذ القرارات أهمها¹⁺²:

1. صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري ,
2. صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بينها.
3. من النادر أن نجد حلاً واحداً سليماً أو صحيحاً للمشكلة المعروضة .
4. يجب أن يوفق متخذ القرار بين الفروض الرئيسية للمشكلة المعروضة, وبين ما يفرضه الإطار العام الذي يعمل فيه من قيود .
5. ينبغي أن يتم توصيل القرارات المتخذة للمسؤولين عن تنفيذها في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة.
6. من الضروري أن يتحقق قدر من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

¹نور, أحمد, مرجع سبق ذكره, ص 23.

²العضايلة, علي, قراءات مختارة في القيادة الإدارية, 2003, جامعة مؤتة, الأردن, ص 116.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

- المبحث الاول : نبذه تاريخيه عن شركة كولدير الهندسه.
- المبحث الثاني : تحيل البيانات اختبار الفرضيات

المبحث الاول

اولاً: نبذة تاريخيه عن شركة كولدير الهندسه

نشأة وتطور شركة كولدير الهندسية المحدودة :

نشأت في عام 1935م بمكان صغير لاصلاح الثلاجات بالخرطوم (حاليا مقر مكتبة بوكشوب) ، وفي عام 1941م تدرجت الى ورشة بالمحطة الوسطى تحت اسم دار التبريد وفي عام 1953م انتقلت الى المنطقة الصناعية بالخرطوم شارع الخور واقامت اول مصنع بالسودان لانتاج مكيفات الهواء (شباك واسبات) ومبردات الماء وثلاجات الماء وثلاجات الموز والفاكهه . وفي العام 1959م افتتحت الشركة صالة للعرض ومكتبا ادارياً بشارع الزبير باشا بالخرطوم لممارسة اعمالها وتسويق ثلاجات (ليونارد) التي منحت توكيلاً لها بالسودان اضافة لمنتجاتها ، وفي عام 1960م انتقل المصنع من المنطقة الصناعية بالخرطوم الى الموقع الحالي بمنطقة الصناعات الثقيلة بالخرطوم بحري حيث اقامت مصنعها لانتاج الثلاجات المنزلية اضافة الى مبردات الهواء (المكيفات) ومبردات المياه وثلاجات الموز والفواكه ، وفي العام 2004م تم اضافة ثلاجات الديب فريزر الى قائمة منتجاتها (1).

بدا العمل في مجال الثلاجات بتجميع الاجزاء وتم تصنيع اول ثلاجات بالسودان في نوفمبر عام 1960م بطاقة انتاجية 240 في السنة واخذ العمل يتقدم للامام خطوة خطوة وبدعم من وزارة الصناعة التي اعتبرت المشروع من المشاريع الاستثمارية الرائدة ووفقا لقانون تنظيم الاستثمار الصناعي ، تم استيراد الماكينات الحديثة والاليات والمعدات.

وزادت الطاقة الانتاجية للمصنع عاما بعد عام والحمد لله فان انتاج المصنع حاز على ثقة المواطن السوداني ورضائه وفي العام 2004م قامت شركة كولدير بمشروع استثماري ضخم لاقامة خط انتاج جديد لثلاجات الديب فريزر وإعادة تأهيل وتحديث وتوسعة المصنع باستيراد ماكينات ومعدات حديثة وتطوير المنتجات من ثلاجات ومكيفات ومبردات مياه . وحاليا تقوم الشركة بتصنيع كامل لمنتجاتها باستثناء الماكينات والكندنسر والفريزر التي يتم استيرادها من شركات عالمية متخصصة في تصنيع تلك الاجزاء والتي تقوم بتوفيرها لكافة المصانع العالمية .

وفي العام 2008م وضمن دائرة التطور وتحديث منتجات الشركة قامت شركة كولدير باستيراد ماكينات ومعدات باحدث تكنولوجيا لانتاج الثلاجات وتم استبدال العازل الحراري واستخدام مادة الفوم التي تتميز بخاصية حفظ البرودة ، وتلبية لرغبات المستهلكين قامت شركة كولدير بانتاج الثلاجة بابين من المقاسات 12 قدم 14 قدم وبحمد الله وجدت القبول الحسن من جمهور المستهلكين لمنتجات شركة كولدير .

¹المجلة التعريفية لشركة كولدير الهندسية

أهداف شركة كولدير الهندسية المحدودة :

تسعى إدارة شركة كولدير الهندسية لإنتاج منتجات تتميز بالجودة العالية من خلال مجموعة من الضوابط الفنية واستجلاب أحدث أساليب الإنتاج التي تأخذ في الاعتبار أذواق المستهلكين المتجددة وطبيعة طقس السودان الحار بالإضافة إلى ارتفاع تعريف الطاقة الكهربائية وتذبذبا وبما أن منتجات الشركة تقع ضمن دائرة السلع المعمرة والتي تتميز باستمرار العطاء وتقديم خدمات ومناافع لفترات طويلة وضمانا لاستمرار عطائها وتدعيم ثقة المستهلك في منتجات الشركة فقد تبنت الشركة السياسات التالية :

- 1- إنتاج منتج يتميز بالالتزام بالموصفات العالمية للجودة وتقديم هذا المنتج للمستهلك في المكان والوقت المناسب .
- 2- التعامل مع موردين أكفاء ، والحصول على مواد خام بمواصفات عالمية .
- 3- تقديم خدمات متميزة لما بعد البيع إرضاء للمستهلكين وزيادة للثقة بالمنتجات .
- 4- الالتزام الفعلي من قبل الشركة بالضمان على منتجاتها خلال فترة الضمان .
- 5- العمل على رفع كفاءة العاملين من خلال برامج التدريب الدائمة .
- 6- العمل على التطوير المستمر لمواكبة التكنولوجيا المتقدمة وإيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل .
- 7- استقطاب الكفاءات في العمل ومواصلة تدريبهم ، واستجلاب أحدث التقنيات .
- 8- العمل على خلق بيئة عمل صالحة وتوفير معينات العمل للعاملين حتى يتسنى لهم أداء دورهم بالصورة المثلى .
- 9- اتباع أفضل وسائل العمل الصناعية المتاحة .
- 10- بذل أقصى الجهود لمد المواطن باحتياجاته بمنتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة .
- 11- كراودة لصناعة التبريد في السودان نلتزم دوما بالتقصي العلمي والتطوير المستمر مكرسين جهدا لادراك النجاح عن طريق العمل الدؤوب وجودة المنتجات والمنافسة الشريفة .
- 12- تطبيق ومتابعة أهداف الجودة الشاملة من خلال تبني نظام الجودة ايزو 9001 - 2000 وتطبيقه على اكمل وجه .

المنتجات التي توفرها شركة كولدير الهندسية المحدودة :

توفر الشركة حاليا المنتجات التالية للجمهور :

1. الثلجات بأحجام 8 و 10 و 12 و 14 قدم وتحظى الثلجة 10 و 12 قدم بالتفوق في الطلب بالنسبة للبيت السوداني .

2. ثلاثيات الديب فريزر باحجام 10 و 12 و 14 قدم . والتي تمتاز بانها ذات سعة كبيرة.
3. المكيفات 3000 و 4000 وحدة ، ويحظى المكيف 4000 وحدة بطلب الجمهور للكفاءة التي تميز بها في فصل الصيف والسمعة التي اشتهر بها .

وتسعى الشركة دائما لتلبية احتياجات المواطنين ليس فقط بالعاصمة بل بالاقاليم ايضا فلقد امتدت نوافذ بيعنا الى معظم ولايات السودان المختلفة ، ومن اهتمامنا الاساسية ليس فقط ببيع المنتج وانما تقديم خدمات ما بعد البيع حتى توفر الثقة للمستهلك ولدينا الان مراكز صيانة متوفرة في معظم اقاليم السودان وما زالت الجهود مبذولة لتغطية بقية ولايات السودان.

وستعى الشركة دائما للتحديث والتحسين والمستمر وانجاز المشاريع التي تلبي احتياجات المواطن واستجواب خبراء وماكينات حديثة لمزيدا من التطوير والتحديث وقريبا سوف تضاف منتجات اخرى لتلبية احتياجات المواطن من الاجهزة المنزلية الكهربائية .

هناك بعض المحاور التي تساهم شركة كولدير الهندسية المحدودة في تغطيتها :

المحور الاقتصادي : مساهمة المصنع في الناتج القومي من خلال الضرائب والرسوم المدفوعة التي تتضاعف عاما بعد اخر .

المحور الاجتماعي :

1. العمالة : العمالة التي يتم تدريبها وتحفيزها بزيادة عددها عام بعد عام مساهمة مقدره في سوق العمل وحل مشاكل البطالة .
2. التبرعات والتسهيلات التي تقدمها الشركة للمساجد والمدارس والجامعات .
3. الموزعين والوكلاء الذين يعتبروا شكل من اشكال المساهمة الاجتماعية لاعتمادهم على المصنع في تجارتهم ومعيشتهم ودخولهم .

المحور البيئي :

- 1- في عام 1999م استبدل غاز فريون 12 بالغاز 134 أ (صديق البيئة) .
- 2- التخلص من المواد الصلبة والمخلفات حسب ماتقضيه اللوائح والقوانين الخاصة بسلامة البيئة .
- 3- توفر البيئة المناسبة للعاملين من حيث التهوية والمعدات والادوات المساعدة .

محور الاتصالات :

ربط الشركة مع الجهات المعنية والمسئولة في الدولة من خلال التقارير التي تقدم وتعكس صورة الشركة وتملك المعلومة للجهات المسئولة مما كان محل استحسان وتقدير من تلك الجهات .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعه الكليه من العناصر التي يسعى الباحث ان يعمم عليها النتائج ذات علاقه بالمشكله المدروسه . ويتكون مجتمع الدراسة الاصلى من جميع الافراد العاملين بشركة كولدير أما عينه الدراسة فقد تمت بطريقه عشوائيه من مجتمع الدراسة . حيث قام الباحث بتوزيع عدد "40" على المستهدفين من موظفين "شركة كولدير الهندسية"، و قد تم استرداد "30" استبانته منها "33" صالحة لدراسه أي بنسبه "75%".

ثالثاً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارته عن الوسيله التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمه عن الظاهره موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الادوات المستخدمه في مجال البحث العلمي للحصول علي المعلومات و البيانات اللازمه للدراسه . وقد اعتمد غلي الاستبانته كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينه الدراسة ، حيث ان للاستبانته مزايا منها :

1. يمكن تطبيقها للحصول علي معلومات عن عدد من الافراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها .
3. سهوله وضع أسئله الاستبانته و ترسيم ألفاظها و عباراتها .
4. توفر الاستبانته وقت المستجيب و تعطيه فرصه التفكير .
5. يشعر المجيبون علي الاستبانته بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقه الاخرين عليها.

وصف الاستبانته:

أرفق مع الاستبانته خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانته ، وتم تعريف المصطلحات الوارده في الاستبانته ، واحتوت الاستبانته ، واحتوت الاستبانته علي قسمين رئيسيين

القسم الاول :

تضمن البيانات الشخصيه لافراد عينه الدراسة ، حيث يحتوى هذا الجراء علي بيانات حول (العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المؤهل المهني ، المركز الوظيفيسنوات الخبرة) .

القسم الثاني :

يحتوي هذا القسم على (37) عبارة ، طلب من افراد عينه الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ماتصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) . وقد تم توزيع هذه العبارات علي محاور الدراسة الخمسة.

القسم الثالث : إجراءات الدراسة :

جدول رقم (1)

مقياس ريكارد الخماسي

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2018

وتم تحديد درجة القيمة طبقاً للقياس الآتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{وعليه طول الفئة} = \frac{4-1}{5} = \frac{3}{5} = 0.60$$

وبذلك تصبح آراء المبحوثين حول العبارات كما بالجدول (2) التالي:

جدول رقم(2)

تقسيم الفئات وفق لمقياس ليكرت الخماسي

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الفئة	4.20 – 5.00	3.40 – 4.20	2.60 – 3.40	1.80 – 2.60	1 – 1.80

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2018

رابعاً : صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على بعض المحكمين، بلغ عدد المحكمين (3) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالوبحكم وقصد الاستفادة من خبراتهم، مما جعل الأستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق صدق بناء الاستبانة في عباراتها .

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

معامل الثبات (**Reliability**): وهو يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستبانة، استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach alpha**) وهو يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل مساوية للواحد الصحيح. وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. وكقاعدة عامة فإن المعامل الأقل من 60% يعتبر ضعيفاً، والذي في حدود 70% يعتبر مقبولاً، أما الذي يبلغ 80% يعتبر جيداً. أما معامل الصدق (**Validity**) والذي يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجزر التربيعي لقيمة معامل الثبات.

قامت الباحثة باستخدام معامل الفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة فيما إذا تم حذف أي عبارة من عبارات الاستبانة، حيث كان معامل الثبات لكل عبارة في المدى (0.61-0.82) وهي أقل من قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع عبارات استبانة الدراسة (0.86) مما يدل على الثبات الجيد لعبارات الاستبانة، الأمر الذي انعكس أثره على معامل الصدق الذاتي حيث بلغ (0.92) والجدول (3) يوضح معامل الثبات ومعامل الصدق لعبارات فرضيات الاستبانة :

جدول رقم (3)

معاملات الثبات والصدق لفرضيات الدراسة الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الإستبانة
0.82	0.68	8	المحور الأول : البعد الأول تكاليف الوقاية
0.78	0.62	9	البعد الثاني تكاليف التقييم
0.87	0.77	7	البعد الثالث تكاليف الفشل الداخلي
0.92	0.82	8	البعد الرابع تكاليف الفشل الخارجي
0.78	0.61	5	المحور الثاني : ترشيد القرارات
0.92	86	39	الإستبانة

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS-2018

خامساً: الأساليب الإحصائية:

اتبعت الباحثة الإجراءات التالية لإتمام التحليل الإحصائي للدراسة:

مرحلة إدخال ومعالجة البيانات:

تم ترقيم استمارات الاستبانة والبالغ عددها (33) استبانة لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة، وتم ترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي للإجابة على أسئلة الدراسة ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة.

مرحلة الإحصاءات الوصفية:

يشتمل الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) على:

التوزيع التكراري والنسبي : لكل فقرة من فقرات الاستبانة لمعرفة مدى استجابة افراد عينة الدراسة على الفقرات.

الوسط الحسابي: وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبانة لأنه يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة، إضافة إلي أن الوسط الحسابي يمكن استخدامه لتحديد مدى موافقة أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة علي ضوء تقسيمات مقياس ليكارت الخماسي.

الانحراف المعياري: وهو من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة عن الاستبانة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري صغيراً.

كما استخدام استخدام (ت) الانحراف الخطي البسيط لإختبار فرضيات دراسه.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:
العمر

جدول (4)

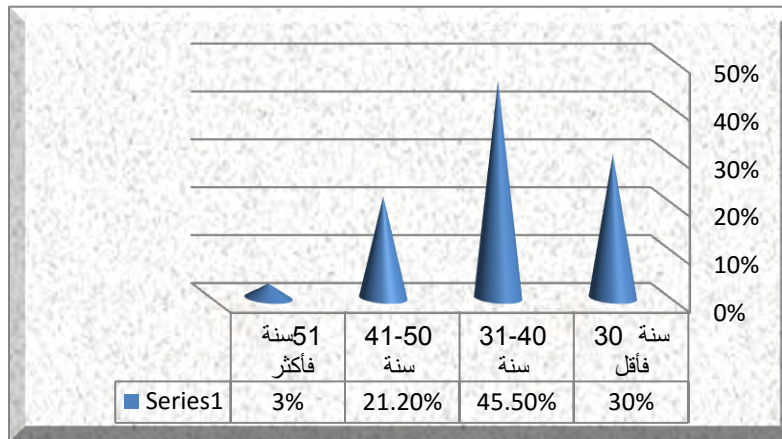
يوضح التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
30 سنة فأقل	10	30.0
31-40 سنة	15	45.5
41-50 سنة	7	21.2
51 سنة فأكثر	1	3
المجموع	33	100

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS- 2018

شكل (1)

يوضح التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



من الجدول والشكل اعلاه نجد 30.3% من افراد عينة الدراسة اعمارهم اقل من 30 سنة وبينما نجد 45.5% منهم اعمارهم تراوحت ما بين 31-40 سنة وبينما نجد 21.2% من افراد عينة الدراسة اعمارهم ما بين 41-50 سنة وبينما نجد 3% منهم فقط اعمارهم من 51

سنة فاكثر ومما سبق يتضح ان غالبية افراد عينة الدراسة اعمارهم تراوحت ما بين 31-40 سنة.

المؤهل العلمي:

جدول (5)

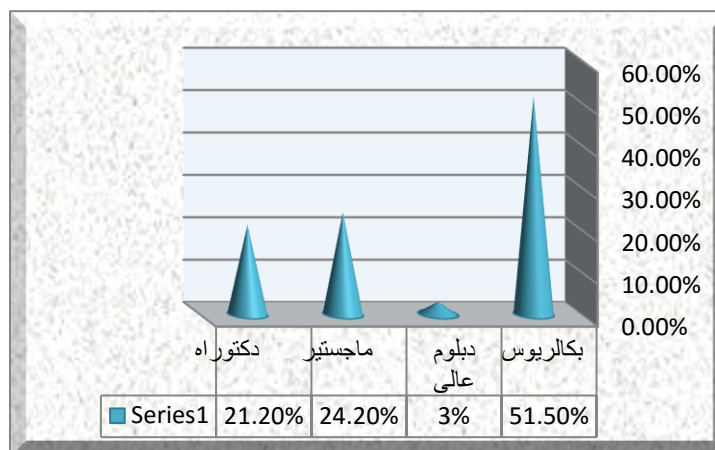
يوضح التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
بكالوريوس	17	51.5
دبلوم عالي	1	3
ماجستير	8	24.2
دكتوراه	7	21.2
المجموع	33	100

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2018م

شكل (2)

يوضح التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



من الجدول والشكل اعلاه 51.5% من افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس 3% منهم مؤهلهم العلمي دبلوم عالي و 24.2% منهم مؤهلهم العلمي ماجستير و 21.2% منهم مؤهلهم العلمي دكتوراه 10 ومما سبق نخلص الى أن غالبية افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

جدول (6)

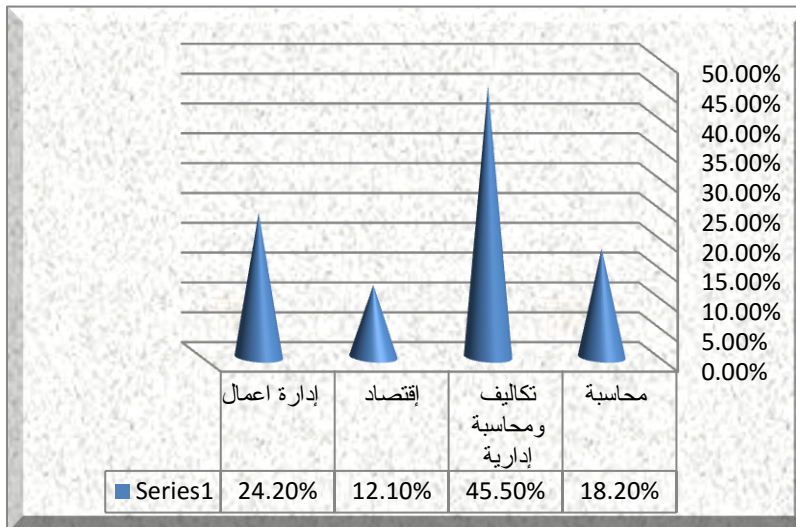
يوضح التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغيرالتخصص العلمي

النسبة (%)	التكرار	التخصص
18.2	6	محاسبة
45.5	15	تكاليف ومحاسبة إدارية
12.1	4	إقتصاد
24.2	8	إدارة اعمال
100	33	المجموع

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS- 2018

شكل (3)

يوضح التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغيرالتخصص العلمي



من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن 18.2% من افراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة وبينما نجد 45.5% منهم تخصصهم العلمي تكاليف ومحاسبة إدارية و 12.1% منهم تخصصهم العلمي اقتصاد و 24.2% منهم تخصصهم العلمي إدارة اعمال ومما سبق يتضح ان غالبية افراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي تكاليف ومحاسبة إدارية؟

جدول (7)

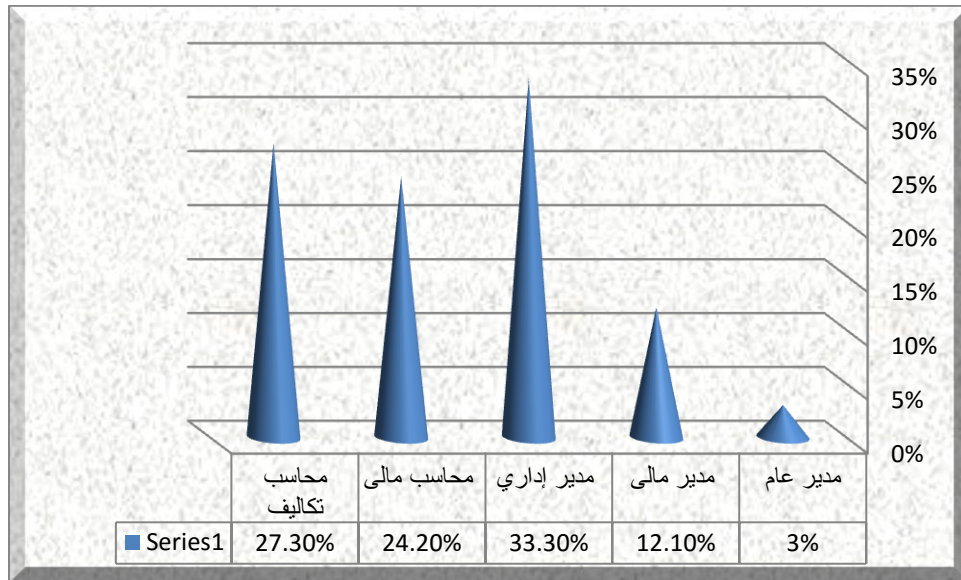
يوضح التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
3	1	مدير عام
12.1	4	مدير مالي
33.3	11	مدير إداري
24.2	8	محاسب مالي
27.3	9	محاسب تكاليف
100	33	المجموع

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2018م

شكل (4)

يوضح التوزيع التكراري والنسبي لافراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



من الجدول والشكل اعلاه نجد أن 3% من افراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي مدير عام وبينما نجد 12.2% منهم مركزهم الوظيفي مدير مالي و33.3% منهم مركزهم الوظيفي مدير إداري و 24.2% منهم مركزهم محاسب و 27.3% منهم مركزهم الوظيفي محاسب تكاليف،ومما سبق نستنتج ان معظم افراد عينة الدراسة مركزهم الاوظيفي مدير إداري.

جدول (8)

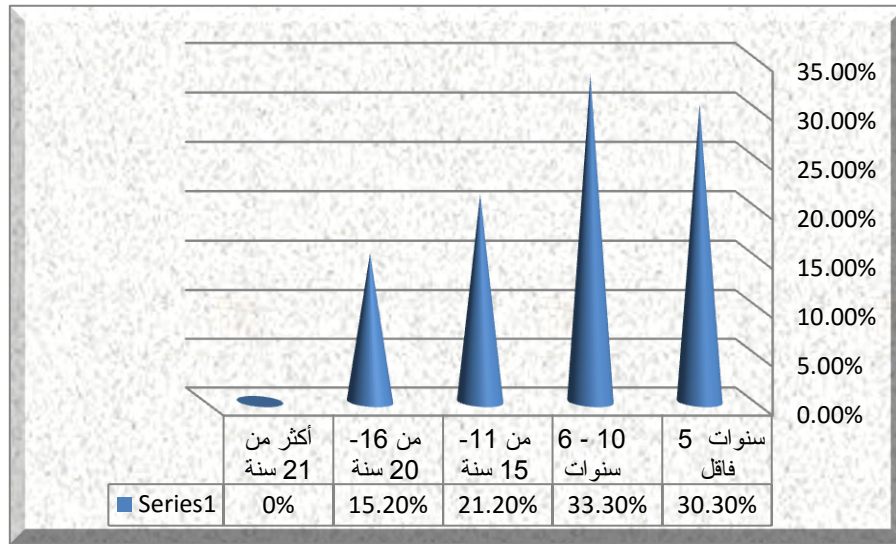
يوضح التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
5 سنوات فأقل	10	30.3
6 - 10 سنوات	11	33.3
من 11-15 سنة	7	21.2
من 16-20 سنة	5	15.2
أكثر من 21 سنة	-	-
المجموع	33	100

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2018م

شكل (5)

يوضح التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



من الجدول والشكل اعلاه نجد أن 30.3% من افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات وبينما نجد 33.3% منهم سنوات خبرتهم ما بين 6-10 سنوات 21.2% منهم سنوات خبرتهم من 11-15 سنة و15.2% منهم سنوات خبرتهم ما بين 16-20 سنة ومما سبق يتضح ان غالبية افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تراوحت ما بين 6-10 سنوات.

ثانياً: تحليل بيانات الاستبانة

المحور الاول : تكاليف الجودة

- البعد الاول : التكاليف الوقائية

جدول (9) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الاول

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1.	قياس تكاليف تصميم المنتجات الجديدة بشكل دقيق	20 %60.5	10 %30.3	3 %9.1	-	-
2.	قياس تكاليف قيام الشركة بعقد دورات تدريبية للعاملين على اعتبار أن ذلك ساهم في تحسين اداء وكفاءة العاملين .	12 %36.5	15 %45.5	4 %12.1	2 %6.1	-
3.	قياس تكاليف التأكد من سلامة المعدات والماكينات قبل البدء في العملية الإنتاجية لتجنب الاعطار المفاجئة والوقت الضائع	17 51.5	12 %36.4	2 %6.1	2 %6.1	-
4.	مراجعة جودة الموارد	17 %51.5	12 %36.4	3 %9.1	1 %3	-
5.	قياس تكاليف عملية تخطيط تسلسل عمليات الإنتاج بإعتبارها تكاليف إستثمارية.	15 %45.5	10 %30.3	3 %9.1	5 %15.2	-
6.	تجميع وتحليل وتقديم التقارير عن بيانات الجودة	17 %51.5	11 %33.3	2 %6.1	9 %9.1	-
7.	مراجعة فعالية نظام الجودة	16 %48.5	13 %39.4	3 %9.1	1 %3	-
8.	بمشاريع تحسين الجودة.	1 %3	15 %45.5	12 %36.4	1 %3	-

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2018م

من الجدول (9) نجد أن اراء افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الاول تكاليف الوقاية ونجد استجاباتهم نحو هذا العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي اي يعني أن افراد عينة الدراسة يوافقون على معظم عبارات بعد التكاليف الوقائية من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على إهتمام الشركة بتكاليف الوقائية.

جدول (10) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لدلالة الفروق
لعبارات البعد الاول تكاليف الوقاية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوي المعنوية
1	قياس تكاليف تصميم المنتجات الجديدة بشكل دقيق	3.52	0.67	30.268	0.000
2.	قياس تكاليف قيام الشركة بعقد دورات تدريبية للعاملين	3.12	0.86	20.916	0.000
3.	قياس تكاليف التأكد من سلامة المعدات والماكينات قبل البدء في العملية الإنتاجية لتجنب الاعطار المفاجئة والوقت الضائع	3.33	0.85	22.424	0.000
4.	مراجعة جودة الموارد	3.36	0.78	24.667	0.000
5.	قياس تكاليف عملية تخطيط تسلسل عمليات الإنتاج باعتبارها تكاليف استثمارية.	3.06	1.09	16.160	0.000
6.	تجميع وتحليل وتقديم التقارير عن بيانات الجودة	3.27	0.94	19.906	0.000
7.	مراجعة فعالية نظام الجودة	3.33	0.78	24.635	0.000
8.	بمشاريع تحسين الجودة.	3.33	0.85	22.424	0.000

قيمة اختبار (T) الجدولية عند درجة حرية (32) ومستوي معنوية 0.05 تساوي (2.04)

من الجدول (10) نجد الوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات المتعلقة بالبعد الاول أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات يسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتوى ومضمون معظم عبارات بعد تكاليف الوقاية ونجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.67- 1.09) والفرق بين أكبر و اقل انحراف معياري للعبارات اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الاول و يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون اهتمام الشركة بتكاليف الوقاية.

كما استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد تكاليف الوقاية والنتائج مبينة بالجدول (10) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع العبارات إيجابي ونجد قيمة اختبار (ت) المحسوبة لكل عبارة من عبارات البعد اكبر من قيمة اختبار (ت) الجدولية (2.04) عن مستوي معنوية (0.05) ودرجة حرية (32) وهذا يشير

إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة اهتمام الشركة بتكاليف الوقاية.

- البعد الثاني : تكاليف التقييم

جدول (11) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تكاليف التقييم

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لاوافق بشدة
1.	حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقيق من مدي مطابقتها للمواصفات	22 %66.7	10 %30.3	1 %3	-	-
2.	وضع معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد او تالف	15 %45.5	13 %39.4	3 %9.1	2 %6.1	-
3.	حساب تكلفة تجريب المنتج الجديد قبل طرحه في السوق باعتبار ذلك ضروري لضمان نجاح المنتج	9 %27.3	11 %33.3	6 %18.2 %6.1	7 %21.2	-
4.	حساب تكاليف عمليات واختبارات رقابة الجودة الميدانية للعمليات التشغيلية بشكل دقيق لضمان تحقيق جودة المنتج	14 %42.4	14 %42.4	2 %6.1	3 %9.1	-
5.	حساب تكاليف اختيار المنتجات قبل تسليمها للعميل لتجنب اكتشاف اخطاء المنتج من قبل العميل.	11 %33.3	13 %39.4	6 %18.2	3 %9.1	-
6.	قياس التكاليف او الخسائر الناتجة عن عدم مطابقة المواصفات سواء تم المنتج او تم بيعة بخصم مسموح	16 %48.5	6 %18.2	8 %24.2	3 %9.1	-
7.	أن يؤخذ في الاعتبار تكاليف ادوات ومعدات الفحص والاختبار.	12 %36.4	6 %18.2	10 %30.3	5 %15.2	-
8.	حساب تكاليف فحص المواد المخزنة قبل إستخدامها في العمليات الإنتاجية.	16 %48.5	8 %24.2	5 %15.2	4 %12.1	-
9.	حساب تكاليف المواد التالفة نتيجة التخزين والتي لا تدخل في عمليات الإنتاج.	16 %48.5	5 %15.2	4 %12.1	8 %24.2	-

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2018م

من الجدول (11) نجد أن اراء افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الثاني تكاليف التقييم ونجد استجاباتهم نحو هذا العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي اي يعني أن افراد عينة الدراسة

يوافقون على العبارات من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على إهتمام الشركة ببعد تكاليف التقييم .

جدول (12) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لدلالة الفروق لعبارات البعد الثاني تكاليف التقييم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوي المعنوية
	حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقيق من مدي مطابقتها للمواصفات	3.64	0.55	38.066	0.000
2.	وضع معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد او تالف	3.24	0.87	21.481	0.000
3.	حساب تكلفة تجريب المنتج الجديد قبل طرحه في السوق باعتبار ذلك ضروري لضمان نجاح المنتج	2.67	1.11	13.817	0.000
4.	حساب تكاليف عمليات واختبارات رقابة الجودة الميدانية للعمليات التشغيلية بشكل دقيق لضمان تحقيق جودة المنتج	3.18	0.92	19.932	0.000
5.	حساب تكاليف اختيار المنتجات قبل تسليمها للعميل لتجنب اكتاف اخطاء المنتج من قبل العميل.	2.97	0.95	17.930	0.000
6.	قياس التكاليف او الخسائر الناتجة عن عدم مطابقة المواصفات سواء تم المنتج او تم بيعة بخصم مسموح	3.06	1.06	16.604	0.000
7.	أن يؤخذ في الاعتبار تكاليف ادوات ومعدات الفحص والاختبار.	2.76	1.12	14.158	0.000
8.	حساب تكاليف فحص المواد المخزنة قبل إستخدامها في العمليات الإنتاجية.	3.09	1.07	16.574	0.000
9.	حساب تكاليف المواد التالفة نتيجة التخزين والتي لا تدخل في عمليات الإنتاج.	2.88	1.27	13.034	0.000

قيمة اختبار (T) الجدولية عند درجة حرية (32) ومستوي معنوية 0.05 تساوي (2.04)

من الجدول (12) نجد أن الوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات الخاصة بالبعد الثاني أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عبارات البعد الثاني تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني أنهم يوافقون على محتوى ومضمون عبارات البعد من حيث المضمون والمحتوي، ونجد الانحراف المعياري لعبارات البعد تتراوح ما بين (0.55-1.27) الفرق بين أكبر وأقل انحراف معياري أقل من الواحد أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في اجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تكاليف التقييم ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على اهتمام الشركة بتكاليف التقييم .

كما نجد قيم اختبار (T) للعينة الواحدة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد تكاليف التقييم والنتائج مبينة بالجدول (12) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع العبارات البعد إيجابي ونجد قيمة اختبار (ت) المحسوبة لكل عبارة منها أكبر من قيمة اختبار (ت) الجدولية (2.04) عن مستوي معنوية (0.05) ودرجة حرية (32) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد تكاليف التقييم ومما سبق نستنتج ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على إهتمام الشركة بتكاليف التقييم.

البعد الثالث

تكاليف الفشل الداخلي

جدول (13) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الثالث

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لاوافق بشدة
1.	حساب التكاليف او الوفورات الناتجة عن سوء تقدير المواد الخام بشكل دقيق وواضح	15 %45.5	7 %21.2	7 %21.2	4 %12.1	-
2.	حساب الخسائر الناتجة عن التوقف المفاجي للعمليات بشكل دقيق.	17 %51.5	6 %18.2	6 %18.2	4 %12.1	-
3.	حساب تكاليف جدولة وإعادى تصميم عمليات الإنتاج بأساليب تضمن عدم التوقف المايجي للعمل.	20 %60.6	5 %15.2	6 %18.2	2 %6.1	-
4.	حساب تكاليف إعادة تصنيع المنتجات المعيبة.	15 %45.5	7 %21.2	6 %18.2	4 %12.2	-
5.	حساب التكاليف الناتجة عن التأخير في إيجاد حلول بديلة إذا ما حدث فشل في إحدي عمليات التشغيل.	12 %36.3	9 %27.3	9 %27.5	9 %9.1	-
6.	حساب التكاليف الناتجة عن نقص المواد أثناء عمليات التشغيل والتكاليف الإضافية لتوفير المواد اللازمة لاتمام التشغيل	16 %48.5	6 %18.2	7 %21.2	4 %12.1	-
7.	حساب التكاليف الناتجة عن إخفاقداخلى بشكل دقيق وواضح.	19 %48.5	7 %21.2	5 %15.2	2 %6.1	-

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2018م

من الجدول (13) نجد أن اراء افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الثالث تكاليف الفشل الداخلي ونجد إجاباتهم نحو هذا العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي اي يعني انهم يوافقون على معظم العبارات من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على إهتمام الشركة بتكاليف الفشل الداخلي.

جدول (14) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لدلالة الفروق لعبارات البعد الثالث تكاليف الفشل الداخلي :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية
1.	حساب التكاليف او الوفورات الناتجة عن سوء تقدير المواد الخام بشكل دقيق وواضح	3.00	1.09	15.815	0.000
2.	حساب الخسائر الناتجة عن التوقف المفاجي للعمليات بشكل دقيق.	3.12	1.14	15.742	0.000
3.	حساب تكاليف جدولة وإعادى تصميم عمليات الإنتاج بأساليب تضمن عدم التوقف المايجي للعمل.	3.33	1.02	18.762	0.000
4.	حساب تكاليف إعادة تصنيع المنتجات المعيبة.	3.09	1.13	15.739	0.000
5.	حساب التكاليف الناتجة عن التأخير في إيجاد حلول بديلة إذا ما حدث فشل في إحدي عمليات التشغيل.	2.94	1.06	15.947	0.000
6.	حساب التكاليف الناتجة عن نقص المواد أثناء عمليات التشغيل والتكاليف الإضافية لتوفير المواد اللازمة لاتمام التشغيل	3.06	1.14	15.369	0.000
7.	حساب التكاليف الناتجة عن إخفاقاتداخلي بشكل دقيق وواضح.	3.33	0.99	19.351	0.000

قيمة اختبار (T) الجدولية عند درجة حرية (32) ومستوي معنوية 0.05 تساوي (2.04)

من الجدول (14) نجد الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد الثالث أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتوى ومضمون معظم عبارات البعد ونجد الانحراف المعياري للعبارات تراوح ما بين (0.99-1.14) الفرق بينهم اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على اهتمام الشركة بتكاليف الفشل الداخلي.

كما استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد تكاليف الفشل الداخلي والنتائج مبينة بالجدول (14) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع العبارات إيجابي ونجد قيمة اختبار (ت) المحسوبة لكل عبارة من العبارات اكبر من قيمة

اختبار (ت) الجدولية (2.04) عن مستوي معنوية (0.05) ودرجة حرية (32) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد تكاليف الفشل الداخلي. ومما سبق يتضح ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على إهتمام تكاليف الفشل الداخلي. البعد الرابع : تكاليف الفشل الخارجي:

جدول (15) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الرابع

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
1	تقدير الخسائر الناتجة عن فقدان السمعة نتيجة فشل الشركة في ضبط جودة منتجاتها.	14 %42.4	9 %27.3	5 %15.2	5 %15.2	-
2	قياس تكاليف التعامل مع شكاوى العملاء ضد الشركة نتيجة الدعاوي القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين او غيرهم.	14 %42.4	8 %24.2	6 %18.2	5 %15.2	-
3	قياس تكاليف الدعاوي القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين او غيرهم.	14 %42.4	7 %21.2	7 %21.2	5 %15.2	-
4	قياس الخسائر الناتجة عن ضمان إرجاع الموزع للمنتجات غير المباعى خلال فترة صلاحية المنتج (إذا كان هنالك ضمان لذلك)	18 %48.5	6 %18.2	7 %21.2	4 %12.1	-
5	حساب تكاليف او خسائر تبديل المنتجات المعيبة والتالفة التي يتم إكتشافها طرف العميل.	18 %54.5	8 %24.2	5 %15.2	2 %6.1	-
6	يجب حساب الفرق بين انخفاض حجم المبيعات مقارنة بالسنوات السابقة.	17 %48.5	8 %24.2	6 %18.2	2 %6.1	-
7	حساب تكاليف بيع المنتجات بخصم مسموح في السوق لضمان بيعها وعدم ارجاعها من خلال الموزعين.	11 %33.3	10 %30.3	7 %21.2	5 %15.2	-
8	التعامل مع شكاوى العملاء ينتج عنه تكاليف قد تفوق احياناً تكلفة المنتج.	12 %36.4	10 %30.3	6 %18.2	5 %15.2	-

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS -2018م

من الجدول (15) نجد أن آراء أفراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الرابع ونجد استجاباتهم نحو هذا العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي اي يعني أن افراد عينة الدراسة يوافقون على معظم عبارات البعد من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على إهتمام الشركة بتكاليف الفشل الخارجي.

جدول(16) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار(ت) لدلالة الفروق لعبارات البعد الرابع:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوي المعنوية
1	العبارات	2.97	1.10	15.459	0.000
2	تقدير الخسائر الناتجة عن فقدان السمعة نتيجة فشل الشركة في ضبط جودة منتجاتها.	2.97	1.16	14.722	0.000
3	قياس تكاليف التعامل مع شكاوى العملاء ضد الشركة نتيجة الدعاوي القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين او غيرهم.	2.97	1.21	14.081	0.000
4	قياس تكاليف الدعاوي القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين او غيرهم.	3.03	1.10	15.774	0.000
5	قياس الخسائر الناتجة عن ضمان إرجاع الموزع للمنتجات غير المباعى خلال فترة صلاحية المنتج (إذا كان هنالك ضمان لذلك)	3.27	.94	19.906	0.000
6	حساب تكاليف او خسائر تبديل المنتجات المعيبة والتالفة التي يتم إكتشافها طرف العميل.	3.24	1.00	18.609	0.000
7	يجب حساب الفرق بين انخفاض حجم المبيعات مقارنة بالسنوات السابقة.	2.82	1.07	15.074	0.000
8	حساب تكاليف بيع المنتجات بخصم مسموح في السوق لضمان بيعها وعدم ارجاعها من خلال الموزعين.	2.88	1.08	15.273	0.000

قيمة اختبار (T) الجدولية عند درجة حرية (32) ومستوي معنوية 0.05 تساوي (2.04)

من الجدول (16) نجد الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتوى ومضمون معظم عبارات محور تكاليف الفشل الخارجي، ونجد الإنحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحاور تراوح ما بين (0.91-1.21) والفرق بين أكبر وأقل إنحراف معياري أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في اجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكاليف الفشل للخارجي ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على إهتمام الشركة بتكاليف الفشل الخارجي.

كما استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد تكاليف الفشل الخارجي والنتائج مبينة بالجدول (16) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع العبارات إيجابي ونجد قيمة اختبار (ت) المحسوبة لكل عبارة من عبارات المحور أكبر من قيمة اختبار (ت) الجدولية (2.04) عن مستوي معنوية (0.05) ودرجة حرية (32) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على إهتمام الشركة بتكاليف الفشل الخارجي.

المحور الثاني:

ترشيد القرارات الإدارية

جدول (17) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يوفر النظام معلومات قد تحتاجها الإدارة أثناء صنع قرار معين.	23 %6.7	7 %21.2	2 %6.1	1 %3	-
2	التقارير التي يوفرها النظام الحالي تحتوي على معلومات كالمدة غير ناقصة بالنسبة للمشكلة محل القرار .	14 %42.4	9 %27.3	5 %15.2	5 %15.2	-
3	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الحالي تعتبر معلومات شاملة لجميع بدائل الحلول الممكنة.	11 %33.3	12 %36.4	5 %15.2	5 %15.2	-
4	يوفر لك نظام المعلومات الإحصائيات اللازمة في المجالات المختلفة التي تحتاجها لصنع قراراتك.	14 %42.4	10 %30.3	7 %21.2	2 %6.1	-
5	إن السرعة الى يوفرها نظام المعلومات المطلوبة لا تتناقص مع كونها معلومات دقيقة وصحيحة	15 %45.4	10 %30.3	5 %15.2	3 %9.1	-

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2018م

من الجدول (17) نجد أن اراء افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني ونجد استجاباتهم نحو هذا العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي اي يعني أن افراد عينة الدراسة يوافقون على معظم عبارات المحور من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات محر ترشيد القرارات الإدارية

جدول (18) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لدلالة الفروق

لعبارات المحور الثاني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوي المعنوية
1	يوفر النظام معلومات قد تحتاجها الإدارة أثناء صنع قرار معين.	3.58	0.75	27.342	0.000
2	التقارير التي يوفرها النظام الحالي تحتوي على معلومات كالمدة غير ناقصة بالنسبة للمشكلة محل القرار .	2.97	1.10	15.459	0.000
3	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الحالي تعتبر معلومات شاملة لجميع بدائل الحلول الممكنة.	2.88	1.05	15.698	0.000
4	يوفر لك نظام المعلومات الإحصائيات اللازمة في المجالات المختلفة التي تحتاجها لصنع قراراتك.	3.12	0.99	18.067	0.000
5	إن السرعة التي يوفرها نظام المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها معلومات دقيقة وصحيحة	3.15	1.03	17.501	0.000

قيمة اختبار (T) الجدولية عند درجة حرية (32) ومستوي معنوية 0.05 تساوي (2.04)

من الجدول (18) نجد الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتوى ومضمون معظم عبارات المحور ونجد الانحراف المعياري بالجدول يتراوح ما بين (0.75-1.10) الفرق بين أكبر وأقل انحراف معياري للعبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون عبارات محور ترشيد القرارات الإدارية.

كما استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور والنتائج مبينة بالجدول (18) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع العبارات إيجابي ونجد قيمة اختبار (ت) المحسوبة لكل عبارة من عبارات المحور أكبر من قيمة اختبار (ت) الجدولية (2.04) عن مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (32) وهذا يشير إلى وجود

فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ترشيد القرارات الإدارية.

ثالثاً : اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار تحليلاً لانحدار البسيط والذي يهدف الى التعرف على تأثير المتغير المستقل (ترشيد القرارات الإدارية) على المتغير التابع , تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، للمقارنة بين قوة تفسير كل متغير من المتغيرات . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ،وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

الفرضية الاولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف الوقاية و ترشيد القرارات الادارية للشركة.

جدول (19)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644 ^a	.415	.409	.48854

a. Predictors: (Constant), ترشيد القرارات الإدارية

أولاً: إختبار بيرسون (R)

أشارت نتائج إختبار بيرسون أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرات تساوي 64% أي أنه توجد علاقة ارتباط بين التكاليف الوقاية وترشيد القرارات الإدارية .

ثانياً: مربع الارتباط (R Square)

من قيمة مربع الارتباط (R Square) نجد أن المتغير المستقل (ترشيد القرارات الإدارية) تفسر ما نسبته 64% من حيث التباين في المتغير التابع (تكاليف الوقاية)، أي ان

64% من التغير الذى يحدث فى التكاليف الوقائية تسبب فيه هذا المتغير المستقل و 36% تسبب فيه الخطأ العشوائى او عوامل اخرى لم تدخل فى النموذج.
ثالثاً: اختبار قيمة F

جدول (20)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.028	1	.228	64.58	.000
	Residual	7.399	31	.239		
	Total	7.427	32			

a. Dependent Variable: التكاليف الوقائية

b. Predictors: (Constant), ترشيد القرارات الإدارية

من جدول (ANOVA) نجد ان قيمة F تساوى 64.583 ودرجات الحرية (32) و مستوى دلالة F (sig = 0.000) وهى اقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ترشيد القرارات الإدارية وتكاليف الوقاية للشركة.

جدول (21)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.76	2.6470		6.661	.000
	ترشيد القرارات الإدارية	1.094	.131	.644	0.345	.000

a. Dependent Variable: التكاليف الوقائية

من جدول Coefficients نجد ان قيمة T تساوى 6.66 ودرجات حرية (n-2)، ومستوى دلالة T تساوى 0.000 وهى اقل من 0.05، لذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ترشيد القرارات الإدارية وتكاليف الوقاية للشركة، ومما سبق نؤكد قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التكاليف الوقائية و ترشيد القرارات الادارية للشركة.

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف التقييمية وترشيد القرارات الإدارية للشركة .

جدول (22)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.409	.280	.48477

a. Predictors: (Constant), ترشيد القرارات الإدارية

أولاً: إختبار بيرسون (R)

أشارت نتائج إختبار بيرسون أن قوة العلاقة (R) بين المتغير اتساوي 63% أي أنه توجد علاقة ارتباط بين تكاليف التقييم وترشيد القرارات الإدارية

ثانياً: مربع الارتباط (R Square)

من قيمة مربع الارتباط (R Square) نجد أن المتغير المستقل (ترشيد القرارات الإدارية) تفسر ما نسبته 63% من حيث التباين في المتغير التابع (تكاليف التقييم)، أي أن 63% من التغير الذي يحدث في تكاليف التقييم تسبب فيه هذا المتغير المستقل و 37% تسبب فيه الخطأ العشوائي أو عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

ثالثاً: إختبار قيمة F :

جدول (23)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.891	1	7.891	9.790	.031 ^b
	Residual	7.285	31	5.235		
	Total	8.176	32			

a. Dependent Variable تكاليف التقييم

b. Predictors: (Constant), ترشيد القرارات الإدارية

من جدول (ANOVA) نجد ان قيمة F تساوي 6.79 ودرجات الحرية (32) ومستوى دلالة F (sig) (0.031) وهي اقل من 0.05 وهذا يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ما بين ترشيد القرارات الإدارية وتكاليف التقييم

رابعاً: اختبار قيمة T:

جدول (24)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.160	.467		4.630	.000
ترشيد القرارات الإدارية	.285	.146	.630	3.947	.031

a. Dependent Variable: تكاليف التقييم

من جدول Coefficients نجدان قيمة T تساوي 4.63 ودرجات حرية (n-2)، ومستوى دلالة T تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترشيد القرارات الإدارية وتقييم التكاليف، ومما سبق نؤكد قبول الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف التقييم و ترشيد القرارات الإدارية للشركة .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الداخلي و ترشيد القرارات الإدارية للشركة

جدول (25)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502 ^a	.310	.032	.71355

a. Predictors: (Constant), ترشيد القرارات الإدارية

أولاً: اختبار بيرسون (R)

أشارت نتائج اختبار بيرسون أن قوة العلاقة (R) بين المتغير تساوي 50% أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين ترشيد القرارات الإدارية وتكاليف الفشل الداخلي للشركة .

ثانياً: مربع الارتباط (R Square)

من قيمة مربع الارتباط (R Square) نجد أن المتغير المستقل (ترشيد القرارات الإدارية) تفسر ما نسبته 50% من حيث التباين في المتغير التابع (تكاليف الفشل الداخلي للشركة)، أي أن 50% من التغير

الذى يحدث فى تكاليف الفشل الداخلى تسبب فى هذا المتغير المستقل و50% تسبب فيه الخطأ العشوائى عوامل اخرى لم تدخل فى النموذج.
ثالثا: اختبار قيمة F

جدول (26)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Regression		8.165	1	8.165	10.325	.000 ^b
Residual		15.784	31	6.509		
Total		15.949	32			

a. Dependent Variable: تكاليف الفشل الداخلى

b. Predictors: (Constant), ترشيد القرارات الإدارية

من جدول (ANOVA) نجد ان قيمة F تساوى 10.32 ودرجات الحرية (32) و مستوى دلالة F (sig = 0.000) وهى اقل من 0.05 لذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين ترشيد القرارات الإدارية وتكاليف الفشل الداخلى للشركة.

رابعا: اختبار قيمة T

جدول (27)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3.511		.687	5.112	.000	
ترشيد القرارات الإدارية	2.123		.215	.502	6.570	.000

a. Dependent Variable: تكاليف الفشل الداخلى

من جدول Coefficients نجد ان قيمة T تساوي 5.11 ودرجات حرية (n-2)، ومستوى دلالة T تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، لذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترشيد القرارات الإدارية وتكاليف الفشل الداخلي للشركة، ومما سبق نؤكد قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين لتكاليف الفشل الداخلي و ترشيد القرارات الإدارية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الخارجي و ترشيد القرارات الادارية للشركة.

جدول (28)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.363 ^a	.131	.103	.61175

a. Predictors: (Constant), ترشيدالقراراتالإدارية,

أولاً: إختباربيرسون (R)

أشارت نتائج إختبار بيرسون أن قوة العلاقة (R) بين المتغير تساوي 36% أي أنه توجد علاقة ارتباط ترشيد القرات الإدارية وتكاليف الفشل الخارجي للشركة .

ثانياً: مربعالأرتباط (R Square)

من قيمة مربع الارتباط (R Square) نجد أن المتغير المستقل (ترشيد القرارات الإدارية) تفسر مانبسته 36% من حيث التباين في المتغير التابع (تكاليف الفشل الخارجي)، أي أن 36% من التغير الذي يحدث في تكاليف الفشل الخارجي تسبب فيه هذا المتغير المستقل و64% تسبب فيه الخطأ العشوائي او عوامل اخرى لم تدخل في النموذج.

جدول (29)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.757	1	1.757	4.694	.038 ^b
	Residual	11.601	31	.374		
	Total	13.358	32			

a. Dependent Variable: تكاليف الفشل الخارجي

b. Predictors: (Constant), ترشيد القرارات الإدارية

من جدول (ANOVA) نجد ان قيمة F تساوي 4.694 ودرجات الحرية (32) ومستوى دلالة F (sig =)

0.038) وهي اقل من 0.05 وهذا يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ما بين ترشيد القرارات الإدارية وتكاليف الفشل الخارجي للشركة.

رابعاً: اختبار قيمة T:

جدول (30)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.143	.589		8.735	.000
	ترشيد القرارات الإدارية	.400	.184	.363	2.166	.038

a. Dependent Variable: تكاليف الفشل الخارجي

من جدول Coefficients نجد ان قيمة T تساوي 8.73 ودرجات حرية (n-2)، ومستوى دلالة T تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، هذا يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترشيد القرارات الإدارية وتكاليف الفشل الخارجي للشركة، ومما سبق نؤكد قبول الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الفشل الخارجي و ترشيد القرارات الادارية للشركة.

الخاتمة

- أولاً: النتائج

- ثانياً: التوصيات

أولاً : النتائج :-

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث للنتائج التالية:

1. يوجد لشركة كولدير نظام تكاليفيساعد في توفير المعلومات لإتخاذ القرار.
2. تهتم شركة كولدير بتطبيق تكاليف الجودة.
3. تساهم تكاليف الجودة الإجمالية في ترشيد القرارات الإدارية.
4. يوجد اثر لتطبيق التكاليف الوقايه على ترشيد القرارات الادارية(ما يثبت صحة الفرضية الاولى ان هناك علاقة ودلاله احصائيه).
5. يوجد اثر لتطبيق تكاليف المنع على ترشيد القرارات الادارية(ما يثبت صحة الفرضية الثانية ان هناك علاقة ودلاله احصائيه).
6. يوجد اثر لتطبيق تكاليف الفشل الداخلي على ترشيد القرارات الادارية(ما يثبت صحة الفرضية الثالثة ان هناك علاقة ودلاله احصائيه).
7. يوجد اثر لتطبيق تكاليف الفشل الخارجي على ترشيد القرارات الادارية (ما يثبت صحة الفرضية الرابعة ان هناك علاقة ودلاله احصائيه).

ثانياً : التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

- زيادة الإهتمام بانظمة التكاليف للمساعدة في إتخاذ القرارات طويلة وقصيرة الأجل.
- تطبيق أنظمة التكاليف الحديثة الأخرى بشركة كولدير.
- ضرورة تعزيز الانفتاح على التجارب العالمية في مجال تكملة ضبط الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للإستفادة من تطبيقاتها.
- دراسة تكاليف الجودة في الشركات الخدمية لمعرفة اثرها على ترشيد القرارات الادارية.
- التدريب والتاهيل لكافة الاطراف ذات العلاقة بالجودة
- توفير نظام معلوماتي يساهم في توفير المعلومات المتعلقة بالجودة
- الاشراف الجيد والرقابة علي الجودة
- التقييم الدوري
- المعالجة الفورية
- التقييم الجيد للاجراءات والقوائم المتعلقة بالجودة

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

اولا : المصادر باللغة العربية :-

أ- القرآن الكريم .

ب-الكتب و المراجع

- 1- أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال ، المنصورة ، ط1 ، 2001م.
- 2- د. احمد السيد مصطفى، دليل المدير العربي في سلسلة اليزو، القاهرة :
- 3- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997م.
- 4- اروى عبد الحميد محمد نور ،إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل،
- 5- الخرطوم : دن، 2007م.
- 6- د. توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة واليزو، تلقاهرة : دار الفكر، 2002م.
- 7- د. جمال الطاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة النتائج والعمليات مدخل إدارة الجودة شاملة، الزقازيق مكتبة القاهرة للطباعة والنشر ، 2002م.
- 8- جوزيف كيالدا ،تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ،ترجمة د. سرور على إبراهيم سرور ،الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004م.
- 9- دال بستر فليد ،الرقابة على الجودة ،ترجمة ومراجعة د. سرور على إبراهيم سرور القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1995م
- 10- د. خضير كاظم حمود ،إدارة الجودة وخدمة العملاء ،عمان : دار الميسرة، 2002م.
- 11- رى انش جاريسون واريك نورين ، المحاسبة الإدارية ،ترجمة د. عصام الدين زايدالرياض : دار المريخ للنشر ، 2000م.
- 12- د. سمير محمد عبد العزيز ،جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة واليزو 9000 القاهرة : مكتبة ومطبعة الإشعاع ، 1999م.
- 13- د.سونيا محمد البكري ،إدارة الجودة الكلية ،القاهرة:الدار الجامعية 2004.
- 14- د. عادل رجب، إدارة النتائج ،حلب : مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1977م.
- 15- احمد عثمان المقلي ، د. عبد الرحيم إدريس _ إدارة الجودة الشاملة ،الخرطوم : دن ، 2006م .

- 16- د. قاسم نايف علوان الميحاوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان : دارالشروق، 2006 م.
- 17- د. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمات العمالء، عمان : دارصفاء، 2006 م.
- 18- د. مأمون الدرادكة وطارق أشبلي، الجودة في المنظمات المدنية، عمان : دارالصفاء للنشر 2000م.
- 19- جبار ياسين، ضبط الجودة بالتحكم فى العمليات الإنتاجية وتكاليفها فى منظمات الأعمال الصناعية مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، العدد العشرون ، 2010 م .
- 20- د. محمود سالمه عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة النتاج، الكويت : وكالة مطبوعات فهد سالم 2002م،
- 21- - د منصور البديويدراسات فى الأساليب الكمية و إتخاذ القرارات - د منصور البديوي
- 22- الراوي حكمت أحمد، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة الأردن، 1999.
- 23- زامل محمد احمد ، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، 2000، معهد الإدارة العامة الرياض ، مركز البحوث .
- 24- سعيد محمود الهلباوى و تهانى محمود النشار ، المحاسبة الادارية المتقدمة - مدخل إدارة التكلفة ، (د م ، د ن ، 2011م)، .
- 25- العبد جلال ، 2004م ، استخدام الأساليب الكمية فى إتخاذ القرارات الادارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية .
- 26- العضائيلة ، علي ، قراءات مختارة فى القيادة الإدارية ، 2003 ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ص 116.
- 27- عمار عمايدي، نظريات القارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، الجزائر، ط1 1999م .
- 28- كاسر نصير المنصور، نظرية القرارات الإدارية، عمان 2000.
- 29- مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة ،: د.أحمد ماهر ،: الدار الجامعية - الإسكندرية 2013 .
- 30- مجدى محمد البحيرى ، نموذج محاسبى لقياس تكاليف الجودة الشاملة ، مجلة العلوم التطبيقية ، كلية العلوم التطبيقية ، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا ، عدد خاص ، 2005م ، .

31- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة الدار العلمية الدولية ودار الثقافة ، الأردن، 2003م .

32- مريم، حسين، حداد، شفيق، وآخرون، أساسيات إدارة الأعمال ، عمان دار الحامد، 1998م .

33- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

34- نواف كنعان "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.

35- نواف كنعان، اتخاذ قرارات ، دار الثقافة الطبعة الأولى الإصدار السادس،ن الأردن، 1999.

36- نور، أحمد - عبد العال ، أحمد رجب - المحاسبة الإدارية - 2002 - الدار الجامعية - الإسكندرية .

الرسائل والبحوث العلمية :

1- مامون عطا النور مصطفى، ظام التكاليف ودوره في رفع كفاءة الأداء الرقابي بالمؤسسات العامة، جامعة الشندي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبه ، 2020م

2- إيمان عثمان عبد الله حسين، نظام التكاليف المعيارية ودورها في الرقابة وترشيد القرارات

3- المالية بالمنشآت الصناعية، جامعة النيلين ، حبت تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبه ، 2017م

4- ياسمين الريح الطيب العركي ، دور نظام حماسبة التكاليف يف اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصناعية السودانية، جامعة الشندي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبه ، 2017م

5- ادم خير الله اثر تكاليف الجوده في اتخاذ القرارات الإدارية بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، 2010م.

2- عمر احمد بابكر شنيبو ، قياس جودة التكاليف للخدمات الطبية في مستشفيات القطاع العام ، بحث تكميلي غير منشور لنيل الماجستير في التكاليف ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009 .

3- برعى بابكر محمود ، اثر تطبيق نظم ادارة الجودة في رفع مستوى الاداء الادارى بمركز التدريب النفطى(بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008)

- 4- عزت كمال عبدالله ، دور تكاليف الجودة فى اتخاذ القرارات الاستثمارية (بحث تكميلى غير منشور لنيل درجة الماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008م)
- 5- نهى بدوى الطاهر احمد ، ادارة الجودة الشاملة وأثره فى ترشيد التكاليف (بحث تكميلى غير منشور لنيل درجة الماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007)..
- 6- ايهاب احمد محمود ، قياس تكاليف جودة الانتاج واثره على تقويم اداء القطاع الصناعى فى السودان (بحث تكميلى غير منشور لنيل درجة الماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007م)
- 7- سالم عبدالله صالح بن كليب ، دور نظام التكاليف فى تحديد وقياس تكاليف الجودة فى قطاع صناعة الاسماك (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير فى المحاسبة : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2005م).

ثانيا :- المراجع باللغه الانجليزيه:-

1 - Iso 8402part of the Iso9000 compendium: International Standards of Quality Management (Geneva : International Organization For Standardization ، 1994نقلا عن :

جوزيف كيلادا تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة ، تعريب د. سرور على ابراهيم سرور (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004) .

Hodgetts, J. – Management – 2000 – HBJ–New–York, P27 –6

Sid Kemp, Quality Management Demystified, (New York, McGraw–Hill, 2006).

ثالثا : المواقع الإلكترونية :-

1- عدنان أحمد الفسفوس، مهارة اتخاذ القرار فى الحياة العامة، الموقع الالكتروني:

<http://www/http://almohasb1.blogspot.com/2009/09/purchasing-quality.html>

<http://almohasb1.blogspot.com/2009/09/purchasing-quality.html> -2

الملاحق

ملحق رقم (1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا قسم التكاليف والمحاسبه الاداريه

الأخ الفاضل،،الأخت الفاضلة،،
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان"اثر تكاليف الجوده في ترشيد القرارات الأداريه" وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير حيث تحتوي هذه الاستبانة على جزأين الأول يشمل بيانات عامة والثاني يشمل بيانات تخص تكاليف الجودة والذي تم تخصيصه للإجابة عنه بواسطة إدارة الشركة.

وكما هو العهد بكم دائماً الاهتمام الكبير والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع ، فإننا نأمل تعاونكم من خلال الإجابة على الأسئلة المرفقة لذلك من أهمية فيتحقيق أهداف الدراسة،مع التأكيد على أن كافة إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ضمن إطار البحث العلمي فقط .كما أنه سيتم تزويدكم بالنتائج إذا رغبتم بذلك.

نشكركم على حسن تعاونكم،،،

الباحثه

الزهراء عوض سيد احمد ابو الريش

الجزء الاول

البيانات الشخصية :

ارجو وضع علامة √ امام مايلائكم :-

1- العمر:

30 سنة فاقل 31—40 سنة 41—50 سنة 51 سنة فاكثر

2- المؤهل العلمي :-

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراة

3- التخصص العلمي :-

محاسبة تكاليف ومحاسبة ادارية اقتصاد إدارة اعمال

4- المركز الوظيفي :-

مدير عام مدير مالي مدير اداري محاسب مالي محاسب تكاليف

5- سنوات الخبرة :-

5 سنوات فاقل 6—10 سنة 11—15 سنة 16 — 20 سنة

21 سنة فاكثر

الجزء الثاني

بيانات الاستبانة : البعد الاول: تكاليف الوقاية

درجة الموافقة				البيان	الرقم
لا اوافق	محايد	اوافق بشده	اوافق		
				تهتم الشركة بالاتي :	
				قياس تكاليف تصميم المنتجات الجديدة بشكل دقيق	1
				قياس تكاليف قيام الشركة بعقد دورات تدريبية للعاملين على اعتبار أن ذلك ساهم في تحسين اداء وكفاءة العاملين .	2
				قياس تكاليف التأكد من سلامة المعدات والماكينات قبل البدء في العملية الإنتاجية لتجنب الاعطار المفاجئة والوقت الضائع	3
				مراجعة جودة الموارد	4
				قياس تكاليف عملية تخطيط تسلسل عمليات الإنتاج باعتبارها تكاليف إستثمارية.	5
				تجميع وتحليل وتقديم التقارير عن بيانات الجودة	6
				مراجعة فعالية نظام الجودة	7
				بمشاريع تحسين الجودة.	8

البعء الثاني: تكاليف التقييم.

درجة الموافقة				البيان	الرقم
لا اوافق	محايد	اوافق بشده	اوافق		
				تهتم الشركة بالاتي :	
				حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات.	1
				وضع معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف	2
				حساب تكلفة تجريب المنتج الجديد قبل طرحه في السوق، باعتبار ذلك ضروري لضمان نجاح المنتج.	3
				حساب تكاليف عمليات واختبارات رقابة الجودة الميدانية للعمليات التشغيلية بشكل دقيق، لضمان تحقيق جودة المنتج.	4
				حساب تكاليف اختبار المنتجات قبل تسليمها للعميل، لتجنب اكتشاف أخطاء المنتج من قبل العميل.	5
				قياس التكاليف أو الخسائر الناتجة عن عدم مطابقة المواصفات سواء تم إتلاف المنتج أو تم بيعه بخضم مسموح.	6
				أن يؤخذ في الاعتبار تكاليف أدوات ومعداتنا لفحص والاختبار.	7
				حساب تكاليف فحص المواد المخزنة قبل استخدامها في العمليات الإنتاجية.	8

				9 حساب تكاليف المواد التالفة نتيجة التخزين والتي لا تدخل في عمليات الإنتاج.
--	--	--	--	---

البعد الثالث: تكاليف الفشل الداخلي

درجة الموافقة				البيان	
لا وافق	محايد	وافق بشده	وافق		
				تهتم الشركة بالاتي:	
				حساب التكاليف او الوفورات الناتجة عن سوء تقدير المواد الخام بشكل دقيق وواضح	1
				حساب الخسائر الناتجة عن التوقف المفاجي للعمليات بشكل دقيق.	2
				حساب تكاليف جدولة وإعادى تصميم عمليات الإنتاج بأساليب تضمن عدم التوقف المايجي للعمل.	3
				حساب تكاليف إعادة تصنيع المنتجات المعيبة.	4
				حساب التكاليف الناتجة عن التأخير في إيجاد حلول بديلة إذا ما حدث فشل في إحدى عمليات التشغيل.	5
				حساب التكاليف الناتجة عن نقص المواد أثناء عمليات التشغيل والتكاليف الإضافية لتوفير المواد اللازمة لاتمام التشغيل	6
				حساب التكاليف الناتجة عن إخفاقات داخلية بشكل دقيق وواضح.	7

البعد الرابع :تكاليفالفشلالخارجي.

درجة الموافقة				البيان	الرقم
لا	محايد	وافق بشده	وافق		
وافق				تهتم الشركة بالاتي :	
				تقدير الخسائر الناتجة عن فقدان السمعة نتيجة فشل الشركة في ضبط جودة منتجاتها.	1
				قياس تكاليف التعامل مع شكاوى العملاء ضد الشركة نتيجة الدعاوي القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين او غيرهم.	2
				قياس تكاليف الدعاوي القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين او غيرهم.	3
				قياس الخسائر الناتجة عن ضمان إرجاع الموزع للمنتجات غير المباعى خلال فترة صلاحية المنتج (إذا كان هنالك ضمان لذلك)	4
				حساب تكاليف او خسائر تبديل المنتجات المعيبة والتالفة التى يتم إكتشافها طرف العميل.	5
				يجب حساب الفرق بين انخفاض حجم المبيعات مقارنة بالسنوات السابقة.	6
				حساب تكاليف بيع المنتجات بخصم مسموح في السوق لضمان بيعها وعدم ارجاعها من خلال الموزعين.	7
				التعامل مع شكاوى العملاء ينتج عنه تكاليف قد تفوق احياناً تكلفة المنتج.	8

المحور الثاني :

ترشيد القرارات الاداريه

الرقم	البيان	درجة الموافقة		
		او افق	او افق بشده	محايد
1	يوفر نظام محاسبة التكاليف بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات رشيد			
2	انخفاض مستوي الكفاءة الانتاجية في ظل غياب نظام محاسبة تكاليف جيد			
3	ضعف التأيل الخاص بالكوادر العاملة خاصة في مجال محاسبة التكاليف			
4	اتخاذ القرارات الادارية يعتمد بصورة اساسية علي مخرجات نظام محاسبة التكاليف			

2-ملحق رقم (2):

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
1	الهاد ادم محمد	أستاذ	جامعة النيلين
2	محمد عبدالحميد محمود	أ.مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	هدى سراج الدين	أ.مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	محمد الناير محمددين	أ.مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا