

Université  
Mohamed Chérif  
Messadia Souk  
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة  
سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
سنة الجامعية : 2023/2022  
قسم علوم التسيير

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

اهمية استخدام مصفوفة بيوت الجودة في دعم استراتيجية قيادة التكلفة-دراسة عينة لمؤسسات  
الاقتصادية-

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

محاسبة وتدقيق

من إعداد :

قادري هديل

برقوقي جيهان

لجنة المناقشة :

جامعة سوق أهراس

استاذ

صلاح الدين سولم

المشرف :

جامعة سوق أهراس

استاذ محاضر ا

لعلايبيّة محمد مالك

الرئيس :

جامعة سوق أهراس

استاذ محاضر ب

بن لعائش فاطمة الزهراء

المناقش :

رقم : ...../2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرهان :

لقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

فالشكر هو الثناء على من يقدم الخير و الاحسان و الشعور بالامتنان له، ومن واجبنا نحن مقابلة الاحسان بالاحسان ورد الجميل لصاحبه.

نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور الفاضل واستاذنا الذي اشرف علينا لإتمام هذه الدراسة "صلاح الدين سوام" لما قدمه من مجهودات واعانتنا طيلة هذه المسيرة وتكرمه بنصحنا و توجيهنا.

نتقدم بالشكر لدكتور " بن بوزيد سليمان " على مجهوداته وتوجيهه لنا.

اعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام لما كان لهم من نصح وتوجيه.

أعضاء لجنة المناقشة حفظهم الله لقبولهم لمناقشة هذه الدراسة.

الى جميع اساتذة جامعة محمد الشريف مساعدية الذين لم يدخلوا في مساعدتنا "دون استثناء" على مجهوداتهم المبذولة لدعمنا و توجيهنا.

فالحمد لله على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة .

## الاهداء

الحمد لله الذي ما اتم جهد ولا ختم سعي الا بفضله وما تخطى العبد من عقبات الا بتوفيقه احمدك ربي حمدا يليق  
بجلال وجهك و عظيم سلطانك اما بعد اهدي ثمرة جمدي الى :

الى ذلك الرجل الذي كان له الفضل الاول في درجات العلا ابي الغالي مهما قلت من جمل و عبارات لن استطيع ان  
اصل الى الشكر الذي أريده فمهما كانت النعم جميلة من حولي تظل انت اجمل نعم وجودك بجانبني اطال الله في عمرك  
ودمتا لي سنداً.

الى تلك المرأة العظيمة التي سهرت و كبرت ، الى التي الجأ اليها في خيباتي، الى دفا المنزل امي حبيبتي ها انا اليوم  
صرت خريجة بفضل دعواتك واطال الله في عمرك يا قطعة من روحي.

الى المساند والداعم والكتف الذي اتكى عليه عندما تقرر الحياة ان تميل بي اخي "محمد صالح" الى زوجة اخي  
"ايمان".

"لاشي اجمل من ان تكون لك اخت ...لاشي ابدأ"

الى بسمه الحياة ، نبع الامل الذي يفيض على قلبي بالتفائل دوما اختي "هالة"، الى من اخذت دور الام الى سندي  
الذي اتكأ عليه، الى الحضن الدافئ الذي يتسع كونا بأكملة امي الثانية "منيرة"، الى صغيرة البيت الى بهجة البيت  
اختي "اريج نور اليقين" انار الله طريقك ووفقك في دراستك، الى ابنة خالتي "مروى" ،الى ازواج اخوتي "عاطف"  
"عماد" اطال الله في عمركم.

الى ملائكتي احباب وغاليات قلب خالتهم براعم القلب اولاد اخوتي العزيزين على قلبي "شمس الضحى""مجد الدين"  
"محمد فرات" "وتين" "معتز" ، لي ام عيون جميلة الى غالية على قلبي ابنة اخي "ايلين".

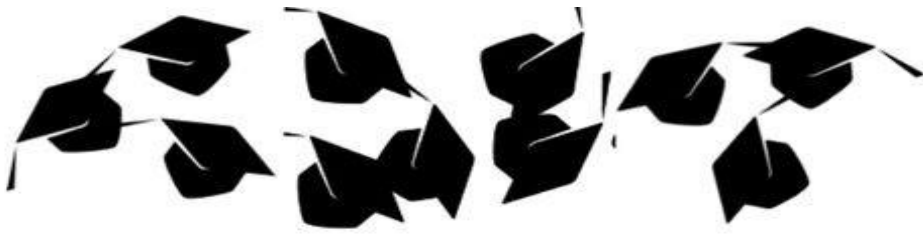
الى منبع التفائل الى التي وقفت معي في اصعب اوقاتي الى تلك التي البسمة لا تغادر فمها "خولة"، الى من جمعتني بها  
الصدف و صارت سنداً لي الى من تجعل الحياة اجمل بوجودها "خلود" انما اجمل هدية.

الى شريكتي في المذكرة الى تلك الجميلة التي جمعتني بها الصدف وصارت اجمل صديقة "هديل"، الى صاحبة القلب  
الحنون "فيروز" .

الى كل عائلتي دون استثناء الذين شجعوني وذكروني بدعوة وتمنو لي الخير سرا او جهرا الى خالتي وجدتي حفظكم الله.  
الى كل اساتذتي في كامل مشواري الدراسي .

جيهان





## الاهداء :

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي ان تكون ، لم يكن الحلم قريبا و الطريق كان مخفوا بالتسهيلات  
لكني فعلتها فالشكر لله الذي وفقني لهذه اللحظة.

أما بعد اهدي ثمرة الجهد الى من قال فيهما سبحانه وتعالى : "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة  
وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "أمي وأبي .

الى من وجودهم في الحياة يعتبر نعيما إخوتي "لينا"، "فادي" و "محمد" اخر العنقود.

الى كل من ساندي وذكري بدعوة وشجعي في هذا الطريق عائلي "بدون استثناء".

الى من جمعني بهم أجمل الصدف في الحياة فكانوا خير الرفقة ونعم الاصدقاء لرفاق السنين "فيروز"،  
"خولة" "جيهان" "خلود" "ريان".

واخيرا لتفسي التواقة التي عانت وحاولت وسهرت حتى تصل لهذا اليوم بإشفاق.

واللهم اجعله نهاية خير لبداية طريق اعظم.

هديل



### الملخص:

هدفت دراستنا هذه للتعرف على طبيعة مصفوفات بيوت الجودة وبعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بها وتبيان مصدرها وفوائدها وخطواتها والمصطلحات ذات العلاقة ومبررات الاهتمام بها عن غيرها من المواضيع والدور الذي تؤديه في تخفيض التكاليف، وتمثلت مشكلة الدراسة في مساهمة مصفوفات بيوت الجودة في دعم استراتيجية قيادة التكلفة والكيفية التي يتم بها الخروج بمنتج ذو جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة وذو ميزة تنافسية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية سوق اهراس، والتي تم من خلالها تحليل نتائج الاستبيان واختبار صدق وثبات الاداة المستخدمة عن طريق برنامج SPSS(v23)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن بيت الجودة يلعب دورا مهما في استراتيجية قيادة التكلفة من خلال دعمها بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإنتاجية والقرارات المتعلقة بالتكاليف وتخفيض الفشل الداخلي والخارجي كما يحقق ثلاثية "تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، رضا الزبون" وبالتالي تعزيز المكانة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة تقنية بيت الجودة في القطاع الصناعي وتوعيتهم بالدور الذي تلعبه وكذا كيفية التعامل معها للوصول للأهداف المسطرة.

**الكلمات المفتاحية:** نشر وظيفة الجودة، مصفوفات بيوت الجودة، استراتيجية قيادة التكلفة.

**Summary:**

Our study aimed to identify the nature of quality house matrices and some of the basic concepts related to it and to indicate its source, benefits, steps, related terminology and justifications for caring about it from other topics and the role it plays in reducing costs. With a high quality product at the lowest possible cost and achieving a competitive advantage, based on the analytical descriptive approach, where the study population consisted of a group of economic samples and the analysis of the results of the questionnaire through the SPSS (v23) program, the study reached several results, the most important of which is that the quality house plays an important role in the cost leadership strategy of By supporting it with the necessary information to make production decisions and decisions related to costs and reduce internal and external failure, it also achieves the triple “improving quality, reducing costs, customer satisfaction” and thus enhancing the competitive position. The study recommended the need to spread the culture of quality houses technology in the industrial sector and make them aware of the role it plays as well as how to deal with it to reach the set goals.

**Keywords:** Post a quality job, matrices of quality homes, cost leadership strategy.

**Résumé:**

Notre étude visait à identifier la nature des matrices de maison de qualité et certains des concepts de base qui s'y rapportent et à indiquer sa source, ses avantages, ses étapes, la terminologie associée et les justifications pour s'en soucier à partir d'autres sujets et le rôle qu'elle joue dans la réduction des coûts. Il sort avec un produit de haute qualité au coût le plus bas possible et avec un avantage concurrentiel, basé sur l'approche descriptive analytique, où la communauté d'étude se compose d'un groupe d'institutions économiques actives dans l'état de Souk Ahras, à travers lequel les résultats du questionnaire ont été analysés et la validité et la fiabilité de l'outil utilisé ont été testées via le programme (v23) SPSS, L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important est que la Maison de la qualité joue un rôle important dans la stratégie de maîtrise des coûts en la soutenant avec les informations nécessaires pour prendre des décisions productives et liées aux coûts et réduire les échecs internes et externes. L'étude a recommandé la nécessité de diffuser la culture de la technologie maison de qualité dans le secteur industriel et de les sensibiliser au rôle qu'elle joue ainsi qu'à la façon de l'aborder pour atteindre les objectifs fixés.

**Mots-clés :** déploiement de la fonction qualité, matrices maison qualité, stratégie de maîtrise des coûts.

## فهرس المحتويات

الصفحة.	المحتويات
	الاستهلال
	الشكر و العرفان
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة المختصرات
9-2	المقدمة
<b>الفصل الاول : مفاهيم عامة حول مصفوفة بيوت الجودة.</b>	
<b>تمهيد الفصل :</b>	
11	المبحث الاول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة.
11	المطلب الاول: تعريف الجودة وأهدافها وابعادها.
14	المطلب الثاني : ماهية ادارة الجودة الشاملة.
18	المطلب الثالث : مبادئ ومتطلبات ومعيقات إدارة الجودة الشاملة.
21	المبحث الثاني : عموميات حول نشر وظيفة الجودة(QFD).
21	المطلب الاول : مفهوم و أهمية نشر وظيفة الجودة.
25	المطلب الثاني :مداخل و مرتكزات نشر وظيفة الجودة.
27	المطلب الثالث : مزايا ومعيقات نشر وظيفة الجودة.
28	المبحث الثالث : نظرة شاملة عن مصفوفة نشر وظيفة الجودة.
29	المطلب الاول : مراحل نشر وظيفة الجودة.
30	المطلب الثاني : تعريف مصفوفة بيت الجودة و فوائدها.
32	المطلب الثالث : خطوات مصفوفة بيت الجودة.
38	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني :الاطار النظري لاستراتيجية قيادة التكلفة.</b>	

## فهرس المحتويات

	تمهيد الفصل.
40	المبحث الاول : لمحة عامة حول إدارة التكلفة.
40	المطلب الاول : مفهوم التكلفة و تصنيفها.
42	المطلب الثاني: مفهوم إدارة التكلفة وألية عملها.
44	المطلب الثالث : أهداف ومتطلبات إدارة التكلفة.
47	المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية قيادة التكلفة.
47	المطلب الاول : استراتيجيه بورتر وأنواعها.
50	المطلب الثاني : خلفية عامة لاستراتيجية قيادة التكلفة.
55	المطلب الثالث : مستلزمات ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة.
58	المبحث الثالث : تقنيات استراتيجية قيادة التكلفة.
58	المطلب الاول : تقنية استراتيجية والتقنيات المكمله لها.
64	المطلب الثاني : تقنية الجودة الشاملة و المقارنة المرجعية.
69	المطلب الثالث : تقنية دورة حياة المنتج وتحليل سلسلة القيمة.
72	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية.</b>	
	تمهيد الفصل.
74	المبحث الاول : نبذة عن المؤسسات محل الدراسة.
74	المطلب الاول : تقديم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP.
76	المطلب الثاني : تقديم بالمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى.
79	المبحث الثاني : منهج وعينة الدراسة.
79	المطلب الاول : منهج واداة الدراسة.
80	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.
81	المطلب الثالث : الاساليب الاحصائية المستخدمة في دراسة واختبار صدق وثبات الاداة.
83	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.
83	المطلب الاول : التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان.
95	المطلب الثاني : اختبار معامل الارتباط لبيرسون.
96	المطلب الثالث : اختبار الفرق بين المتوسطات T.Test واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA

## فهرس المحتويات

101	خلاصة الفصل.
103	الخاتمة.
	قائمة المراجع
	الملاحق.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	المقارنة بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.	الجدول(1.1)
80	مقياس الكارت الخماسي.	الجدول (1.3)
80	الايضاحات الخاصة بمعدل ردود الافعال على الاستبيانات.	الجدول (2.3)
82	اختبار الفا كرومباخ لمحاو الدراسة.	الجدول(3.3)
82	اختبار الفا كرومباخ للمتغير المستقل.	الجدول (4.3)
82	اختبار الفا كرومباخ للمتغير التابع.	الجدول(5.3)
83	توزيع افراد العينة حسب الجنس.	الجدول (6.3)
84	توزيع افراد العينة حسب العمر.	الجدول (7.3)
85	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	الجدول (8.3)
86	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.	الجدول (9.3)
87	توزيع افراد العينة حسب الخبرة.	الجدول (10.3)
89	اتجاه اجابات العينة.	الجدول (11.3)
89	النتائج الوصفية لفقرات المحور الاول من الاستبيان.	الجدول(12.3)
92	النتائج الوصفية لفقرات المحور الثاني من الاستبيان.	الجدول (13.3)
95	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة.	الجدول (14.3)
96	نتائج اختبار T لفرق المتوسطات.	الجدول (15.3)
97	نتائج التحليل الاحادي ANOVA للفروق في اجابات أفراد العينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (16.3)
98	نتائج التحليل الاحادي ANOVA للفروق في اجابات أفراد العينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة.	الجدول (17.3)
99	نتائج التحليل الاحادي ANOVA للفروق في اجابات افراد العينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.	الجدول(18.3)

## قائمة الاشكال

### قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
24	المفهوم الشامل لتقنية نشر وظيفة الجودة.	الشكل (1.1)
30	نموذج المراحل الاربعة.	الشكل (2.1)
35	المخطط الانسيابي لبناء الصحيح لبيت الجودة	الشكل (3.1)
37	بيت الجودة	الشكل (4.1)
46	مكونات وأهداف نظام إدارة التكلفة.	الشكل (1.2)
49	مكونات إستراتيجية التنافس.	الشكل (2.2)
64	التكلفة المستهدفة و التحسين المستمر.	الشكل (3.2)
67	مزايا تطبيق تقنية الجودة الشاملة.	الشكل (4.2)
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدهن .	الشكل (1.3)
78	الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى	الشكل (2.3)
83	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الجنس.	الشكل (3.3)
84	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب العمر.	الشكل (4.3)
85	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	الشكل (5.3)
87	التمثيل البياني لتوزيع افراد العينة حسب الوظيفة.	الشكل (6.3)
88	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة .	الشكل (7.3)
95	سلم معامل الارتباط لبيرسون.	الشكل (8.3)

## قائمة الملاحق :

### قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
	الاستبيان	01
	مخرجات SPSS	02
	قائمة الاساتذة المحكمين	03

## قائمة المختصرات

### قائمة المختصرات

اسم بالانجليزية	اسم بالعربية	المختصر
Quality Function Deployment	نشر وظيفة الجودة	Qfd
Target Cost	التكلفة المستهدفة	TC
Value Engineering	هندسة القيمة	VE
Continuous Improvement	تحسين المستمر	KS
Total Quality Managment	ادارة الجودة لشاملة	TQM

## توطئة:

أدى ظهور التكنلوجيات الاقتصادية العملاقة والتطور التقني المتسارع في مختلف الأنشطة الاقتصادية وكذا التقدم التكنولوجي في طرق الإنتاج وتقديم الخدمات بالإضافة لتعدد رغبات المستهلكين وغيرها من الظواهر لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الساعية إلى النجاح والنمو والاستمرارية وتحقيق الربح مما يحتم على هذه المؤسسات التفاعل مع البيئة المحيطة بها أو الخروج من السوق، حيث أن أكثر الضغوط التنافسية التي تواجه المؤسسات هي الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة من جهة والحفاظ على جودة المنتج من جهة أخرى، فعملية تخفيض التكاليف باتت من أهم القضايا المعاصرة التي تستحوذ على الفكر الإداري والمحاسبي ولعلاجتها لا بد من وجود استراتيجية تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات بشأنها.

إذ تعد استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التي تستطيع المنظمة من خلالها اكتساح الأسواق بناء على الأسعار بالإضافة إلى الجودة العالية في المنتجات، باعتبارها مجموعة متكاملة من الأساليب والتقنيات المصممة من أجل زيادة القيمة التي يحصل عليها الزبائن سواء من خلال تخفيض الأسعار عليهم أو إضافة خصائص جديدة للمنتج دون رفع السعر مع محافظتها على هامش ربح مرض، لكن من المهم أيضا معرفة كيفية وتوقيت تطبيقها لتحقيق نجاح تنافسي على المدى الطويل والذي لا يتحقق إلا باكتساب رضا العميل.

لذلك أصبح الوفاء برغبات العملاء هو الشغل الشاغل الذي يجب على المنظمة أن تسعى إلى تلبيةه بكفاءة على أن يتحقق ذلك بأدنى تكلفة ممكنة، وحتى تضمن المنظمة التطبيق الصحيح والناجح لاستراتيجيتها لا بد من انتهاز تقنيات وأساليب حديثة تلي مصالحها، ومن هنا اتجهت بوادر الحديث لظهور تقنية نشر وظيفة الجودة كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة والتي شاعت في الشركات اليابانية العالمية.

حيث تستهدف هذه التقنية ترجمة وتحليل ونشر متطلبات الزبائن المتوقعة والتركيز على المعايير التي تساهم في زيادة رضاه باعتماد تعاييره الفعلية ويقف ذلك ببناء واحد أو أكثر من مصفوفات بيوت الجودة كخطوة أساسية في مرحلة التصميم بغية الوصول إلى تقديم خدمة متفوقة مستديمة يصعب استنساخها.

## 1. طرح الإشكالية: على ضوء ما تطرقنا له يمكن طرح الإشكالية التالية:

➤ هل يساهم بناء مصفوفة بيت الجودة في تخفيض التكاليف ودعم استراتيجية قيادة التكلفة ؟

## مقدمة عامة

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية والإمام بكل جوانب الموضوع أردنا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل اعتماد مصفوفات بيت الجودة يوفر معلومات تساعد على تخفيض التكاليف؟
- ✓ هل يعمل بيت الجودة بصفة مستمرة على تحسين الجودة وتخفيض التكاليف لإرضاء العملاء؟
- ✓ هل التقنيات الأخرى لاستراتيجية قيادة التكلفة تعتبر مكملة لتقنية بيوت الجودة لتخفيض تكلفة المنتج؟

### 2. فرضيات الدراسة :

بناء على الإشكالية المطروحة وعلى التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية لتأكيد العمل أو نفيه:

#### الفرضية الرئيسية:

- ✓ يساهم بناء مصفوفة بيت الجودة في تخفيض التكاليف ودعم استراتيجية قيادة التكلفة.

#### الفرضيات الفرعية:

- ✓ اعتماد مصفوفات بيت الجودة يوفر معلومات تساعد على تخفيض التكاليف.
- ✓ يعمل بيت الجودة بصفة مستمرة على تحسين الجودة وتخفيض التكاليف لإرضاء العملاء.
- ✓ التقنيات الأخرى لاستراتيجية قيادة التكلفة تعتبر مكملة لتقنية بيوت الجودة لتخفيض تكلفة المنتج.

### 3. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية بيوت الجودة في كونها من الأدوات الحديثة والفعالة التي وجب على المؤسسات تطبيقها وخاصة تلك الراغبة في ضمان البقاء في حلبة المنافسة، لما توفره هذه الأداة من معلومات ضرورية حول كيفية التصميم الصحيح من المرة الأولى للمنتج بما يتوافق مع ما يريده الزبون بأقل تكلفة ممكنة وتوفير المصاريف والجهد والوقت على المؤسسة وبذلك اكتسابها لميزة تنافسية.

### 4. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى النقاط التالية:

- ✓ توضيح مفاهيم مرتبطة بمصفوفة بيت الجودة واستراتيجية قيادة التكلفة وإبراز فوائدهم.
- ✓ توضيح آلية بناء بيت الجودة وكيفية تلبية حاجات الزبون وإيصال صوته في المنتج.
- ✓ إبراز الدور الذي تلعبه مصفوفة بيت الجودة في تخفيض التكاليف.

✓ التعرف على أهم تقنيات استراتيجية قيادة التكلفة المساعدة في خفض التكاليف.

## 5. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة أسباب يمكن عدّها في النقاط التالية:

### ➤ أسباب ذاتية:

- ✓ كون الموضوع له علاقة بتخصصنا.
- ✓ الرغبة في إثراء المكتبة بحدائق هذا الموضوع.
- ✓ الخروج بتوصيات يؤمل أن تكون ذات قيمة للمطلعين على الموضوع.

### ➤ أسباب موضوعية:

- ✓ قيمة الموضوع كونه مصيري للمؤسسات الرائدة والمتنافسة في القطاع الصناعي وحاجاتهم اليه.
- ✓ حداثة استخدام مصفوفات بيت الجودة لما تضيفه للمؤسسات عند تطبيقها.
- ✓ قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع خاصة في البيئة الجزائرية.

## 6. الدراسات السابقة:

بغية إثراء موضوعنا والحصول على معلومات قد تفيدنا وتساعدنا على بلوغ أهداف الدراسة قمنا بالرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة المتمثلة في:

✓ الدراسة الأولى: دراسة: زهراء فلاح جالي, فائزة إبراهيم محمود الغبان, 2021م, (ترشيد التكاليف باستعمال أداة نشر وظيفة الجودة).

تمثلت مشكلة البحث في ضرورة تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية المتمثلة في أداة نشر وظيفة الجودة، حيث هدفت هذه الدراسة للإشارة أن وظيفة نشر وظيفة الجودة هي أداة للاستجابة لمتطلبات الزبون كونها أداة تصميم يحركها الزبائن وبالتالي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، وقد اتبعت الدراسة لتحقيق أهداف البحث المنهج الاستقرائي لتغطية الجانب النظري والمنهج التجريبي للجانب العملي باستخدام البيانات المالية للشركة العامة لصناعة الجلود، وتوصلت نتائج الدراسة في ضعف ثقافة الجودة في الشركة بالأخص أداة نشر وظيفة الجودة نتيجة ضعف توجه الشركة للتركيز على الزبون وعدم الاهتمام بالمقارنة مع المنافسين، أما أهم التوصيات التي دعا لها البحث هي ضرورة تبني هذه الأداة وكذلك تحقيق ترشيد التكاليف وإشراك الزبون في عملية التصميم.

✓ الدراسة الثانية: دراسة: جرجيس مصطفى خضر، زيتولا أبو بكر، 2017م، (بناء بيت الجودة وانعكاسه على خفض التكلفة).

هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة للتعرض لكيفية بناء بيت الجودة ودوره في إدارة التكلفة لاسيما ما يتعلق بالجودة واعتمدا فيها على المنهج الاستقرائي الوصفي في الجزء النظري والمنهج الاستنباطي التحليلي في إلمام الجانب التطبيقي، وتوصل الباحثون لاستنتاجات أهمها: عدم إلمام الشركات المحلية بتقنية بيت الجودة ومساهمتها في تحسين مستوى جودة المنتجات لجانب عدم إلمامها بمدى مساهمتها في تخفيض التكلفة، وبناء على هذه الاستنتاجات يوصي الباحثون الشركات المحلية ومنها عينة البحث بتطبيق تقنية بيت الجودة لما لها من دور مهم.

✓ الدراسة الثالثة: دراسة: سليمان حسن البشتاوي، طلال سليمان جريوه، 2015م، (أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية).

هدفت هذه الدراسة لتبيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة ثم توزيعها على مديري الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات، وكانت نتائج الدراسة كما يلي: أن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دورا مهما في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية وأن الشركات الصناعية تطبق هذه الأدوات بنسب متفاوتة ما بين متوسطة وصغيرة، أما الاقتراحات والتوصيات التي خرج بها الباحثان أن هناك إمكانية لتطبيق أدوات إدارة التكاليف في هذه الشركات وذلك لوجود مقومات أساسية كوجود برامج تدريبية وتوفر المهارات الأساسية.

✓ الدراسة الرابعة: دراسة: هدى شحده محمود زعرب، 2013م، (مدخل متكامل لإدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية).

تمثلت مشكلة الدراسة في ظهور تحديات كبيرة تواجه الشركات الفلسطينية لقدرتها على المنافسة حيث أصبح من الواجب التوجه نحو تخفيض تكلفة المنتجات من المحافظة على جودتها، لذا هدفت هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على مدى تطبيق شركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين لمدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية، ولإنجاز هذه الدراسة قام الباحث بإنجاز دراسة ميدانية اعتمد فيها على توزيع استبيانات بغاية التحليل، وتبين من النتائج أن هذا المدخل يؤدي دورا رئيسيا حيث يساعد على القيام بالعمليات الإدارية وأن استخدام إدارة التكلفة

في تقييم واتخاذ قرارات الاستثمار يدعم تطوير مراحل تقييم القرارات الاستثمارية، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات والاقتراحات منها: الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للتكاليف وتحسين المركز التنافسي للشركة بالإضافة لضرورة نشر الفكر النظري والتطبيقي لمفهوم هذا المدخل حتى تتمكن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من مواكبة التغيرات السريعة.

✓ **Fifth study**: cecilia Temponi, John yen, w.amos tiao, 1999, (house of quality: Afuzzy logic-based requirements analysis).

هدفت هذه الدراسة أن QFD هي مصفوفات بيوت الجودة والتي تبنى على أساس ضرورة تصميم المنتجات لتعكس رغبات العملاء وذوقهم، تمثلت مشكلة الدراسة في تحليل هذه المتطلبات باستخدام مصفوفة بيت الجودة حيث غالبا ما يتم وصفها بمصطلحات غامضة كما يصعب الوصول الى اجماع جماعي على علاقة معينة بين المتطلبات ولمعالجة هذه قام الباحثون بتطوير امتداد مبني على المنطق الضبابي لالتقاط المتطلبات غير دقيقة للحصول على تمثيل غير رسمي لهذه المتطلبات.

#### 7. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة والتي تعكس إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا اعتمدنا على **المنهج الوصفي** في الجانب النظري من خلال إبراز وتوضيح مفاهيم متعلقة بمتغيرات الدراسة وكافة التعاريف والنظريات والخطوات ووصفها على طبيعتها. أما الجزء التطبيقي لدراستنا اعتمدنا فيه على **المنهج التحليلي** كونه الطريقة الأنسب في تحليل كافة المعطيات وإعطاء أدق النتائج وكذا توضيح العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام أدوات التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS حيث يعتبر المنهج الأنسب لوصف الظاهرة وصفا دقيقا، وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع الاستبيانات وتفسيرها بغية الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### 8. حدود الدراسة:

- ✓ **البعد الزمني**: تم إجراء الدراسة الحالية ابتداء من شهر فيفري لغاية شهر ماي لسنة 2023م.
- ✓ **البعد المكاني**: اقتصر تطبيق الدراسة على مؤسسة الدهن لولاية سوق أهراس، ومطاحن بلغيث الكبرى لدائرة مداوروش -ولاية سوق أهراس-.

✓ بعد الأداة: تم الاستعانة بتوزيع استبيانات على عينة الدراسة.

## 9. ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في افتقار البيئة الجزائرية لمثل هذه المواضيع، وتبسيط الضوء على أهمية مصفوفات بيوت الجودة في تخفيضها للتكاليف بأحدث الاساليب وما تضيفه من مميزات في القطاع الصناعي.

## 10. هيكل الدراسة:

قمنا بتوزيع محتويات هذه الدراسة على فصلين نظريين وفصل تطبيقي، بدء بمقدمة عامة وانتهاء بخاتمة عامة نوجز فيها أهم النتائج التي توصلنا لها وذلك على النحو التالي:

✓ الفصل الأول: بعنوان مفاهيم عامة حول مصفوفة بيت الجودة، يتكون من ثلاث مباحث ملمة

لكل ما يخص بيت الجودة بدء من مصدرها حيث قدمنا جميع جوانب نظام إدارة الجودة الشاملة ثم انتقلنا في المبحث الثاني لماهية تقنية نشر وظيفة الجودة وأهميتها، مرتكزاتها ومدخلها، مزاياها ومعيقاتها أما المبحث الثالث فعرضنا فيه تعريف مصفوفة بيت الجودة، مراحلها وخطواتها.

✓ الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري لاستراتيجية قيادة التكلفة، وفيه ثلاث مباحث حيث تناولنا في

المبحث الأول مفاهيم عامة حول التكلفة وإدارة التكلفة ومتطلبات وأهداف إدارة التكلفة، بينما تطرقنا في المبحث الثاني لتعريف استراتيجية قيادة التكلفة بشكل شامل، ومستلزماتها ومخاطرها ثم قدمنا في المبحث الثالث ابرز تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية.

✓ الفصل الثالث: بعنوان دراسة ميدانية وفيه ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الاول نبذة عن

المؤسسات الاقتصادية في ولاية سوق اهراس مطاحن بلغيث الكبرى ومؤسسة الدهن ، بينما تطرقنا في المبحث الثاني الى منهج وعينة الدراسة من خلال التطرق الى اساليب الدراسة المستعملة في اثبات صدق اداة الدراسة "الفاكرومباخ"، كما تطرقنا في المبحث الثالث الى تحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل محاور الدراسة و اجراء ببعض الاختبارات منها اختبار فرق المتوسطات و اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة هل المتغيرات الديمغرافية لها تأثير على محاور الدراسة ام لا.

## 11. صعوبات الدراسة:

يواجه أي باحث في إطار قيامه بإعداد دراسته مجموعة من الصعوبات والمعيقات، وفيما يلي نلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا:

✓ صعوبة الحصول على المراجع الخاصة بالجانب النظري سواء في المكتبة أو من مصادر الكترونية نظرا لحدثة الموضوع.

✓ قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع خاصة في الجزائر.

✓ إيجاد صعوبة في فهم متغيرات الدراسة من طرف عمال المؤسسات عند توزيع الاستبيان مما اثر على استلامه في الوقت.

## تمهيد الفصل:

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها حيث باتت هذه الأخيرة تسعى لتحقيق رضا الزبون كعنصر استراتيجي لتحقيق أهدافها معتمدة في ذلك على فلسفة حديثة وفكر أكثر عمق، وتتمثل هذه الفلسفة في نظام الجودة الشاملة مع كامل ما يصاحبها من تقنيات وأساليب مكملية ومساعدة ومن أهمها تقنية بيوت الجودة لما لها من دور في تحقيق التوازن بين ما يريده الزبون ونجاح المنظمة من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل عرض أبرز الجوانب النظرية المرتبطة كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ المبحث الثاني: عموميات حول تقنية نشر وظيفة الجودة.
- ❖ المبحث الثالث: نظرة شاملة عن مصفوفات نشر وظيفة الجودة.

## ❖ المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات ومنهج منافسة للبقاء في الأسواق فقد حقق هذا الأسلوب نجاحا عظيما للمؤسسات التي انتهجته.

### المطلب الأول: تعريف الجودة وأبعادها :

إن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق لذا سنتطرق في هذا المطلب لأهم التعاريف التي دارت حولها وكذا أهم أبعادها.

#### 1.1. تعريف الجودة :

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر بعصر الجودة باعتبارها احد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه للتغيرات الإقليمية ولواجهة تحديات المنافسة الحتمية.

ونظرا لتعدد المفكرين والمتخصصين في مجال الجودة ونظرا لتباين واختلاف مجالات تطبيقها في المنظمات باختلاف وتعدد الخدمات والأنشطة والمنتجات فقد تعددت المفاهيم والتعاريف الخاصة بها، حيث من أهم اتجاهات هذه التعاريف هي:<sup>1</sup>

- درجة التمايز؛
- جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه؛
- تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق و احتياجات السوق؛
- الملائمة للاستعمال و مقابلة القيمة لما يدفع؛
- تحقيق وتجاوز توقعات العميل بتكلفة يشعر العملاء معها بحصولهم على قيمة مناسبة.

كما يمكن تعريف الجودة من خلال المداخل التالية:<sup>2</sup>

➤ **مدخل المثالية:** ويرى الفرد انه يمكنه التمييز بين الجودة العالية والجودة المنخفضة دون إعطاء تعريف محدد لها، حيث يمكن التعرف عليها والإحساس بها بمجرد رؤيتها أو من خلال التجربة، فالجودة حسب هذا المفهوم يصعب كثيرا تعريفها لأنها لا تحظى بنفس المعنى لدى الجميع.

1 بحجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم و الفلسفة و التطبيقات-، شركة الروابط للنشر، القاهرة، 2016م، ص 19.

2 علي جبالق، إدارة الجودة، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021م، ص 23.

➤ **مدخل المنتج:** حيث يمكن تعريفها على أنها " صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها" وتتمثل هذه الصفات مثلا في درجة الصلابة والتحمل ودرجة الاعتمادية إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفضيلات الشخصية للأفراد.

➤ **مدخل العميل:** وهذا المدخل يركز أكثر على درجة تحقيق منتج معين لاحتياجات مستهلك معين، ويواجه هذا المدخل صعوبتان، الأولى هي ذات طبيعة عملية تتمثل في كيفية الجمع بين تفضيلات فردية متباينة حتى تؤدي إلى إعطاء تعريف الجاد للجودة، أما الصعوبة الثانية فهي جوهرية أكثر وتتمثل في كيفية التمييز بين خصائص المنتج التي تتضمن الجودة وتلك التي تحقق فقط أقصى قدر من رضا المستهلك .

➤ **مدخل التصنيع:** حسب هذا المدخل ينظر الصانع للجودة وفقا لوجهة نظر هندسية تصنعية ومن هنا التعريف الشائع لها هو المطابقة مع المواصفات، تحقيق المتطلبات، تصنيع جيد من أول مرة ....

➤ **مدخل القيمة:** يعتمد هذا المدخل على التكلفة والسعر، حيث أن المستهلك لا يعتمد في قرار شرائه على الجودة فقط وإنما السعر أيضا.

بالإضافة إلى انه يمكن تعريفها وفق أربعة مفاهيم، اثنتين من وجهة نظر المصنع واثنتين من وجهة نظر العميل كما يلي:<sup>1</sup>

➤ **جودة التصميم:** والتي تعني مواصفات الجودة عند تصميم المنتج.

➤ **جودة الإنتاج:** والتي تتحقق من خلال العملية الإنتاجية نفسها.

➤ **جودة الأداء :** والتي تظهر للمستهلك عند الاستخدام الفعلي للمنتج.

➤ **جودة خدمة العملاء:** والتي تظهر عند تقديم السلعة أو الخدمة للعملاء.

من خلال استعراض كل هذه التعاريف نلاحظ أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويأخذ أبعاد مختلفة فهي تعرف حسب العمل الذي تقوم به المنظمة<sup>2</sup>.

## 2.1. أهداف الجودة: حيث هناك نوعان من أهداف الجودة هما:<sup>3</sup>

1مجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 4 .

2معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2018م، ص32.

3مردف فيصل، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خبصر، بكرة، 2019م، ص12.

• أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

• أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية كبيرة.

3.1. أبعاد الجودة : حيث أن هناك بعدين للجودة من ناحية السلع ومن ناحية الخدمات وهذا ما سنشير إليه :

➤ أبعاد وخصائص جودة السلع : وقد قدمها "ديفيد جارفن" في ثمانية أبعاد في مقال نشره، وقد أثبت الباحثين مع الوقت أنه ليس من الضروري توفر كل الأبعاد حتى نطلق صفة الجودة على السلعة وتتمثل هذه الأبعاد في:<sup>1</sup>

❖ الأداء: وهو الكيفية التي تم بها أداء الوظيفة ومحدداتها مثل: درجة وضوح الألوان.

❖ الهيئة أو المظهر: ويقصد بها الخصائص الثانوية والصفات الجمالية الملموسة والمضافة والتي قد تكون بناء على طلب العميل مثل: جهاز التحكم عن بعد.

❖ المطابقة: أي التوافق مع المواصفات المحددة مسبقا بموجب العقد أو من قبل العميل.

❖ القابلية: وتعني أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.

❖ المتانة: ويقصد به العمل التشغيلي المتوقع والاستفادة الدائمة من السلعة المنتجة.

❖ القابلية للخدمة: أي إمكانية تعديل السلعة أو تصليحها أو إعادة تصنيعها وتوفير قطع الغيار بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة.

❖ النواحي الجمالية: إدراك العميل للتشطيبات النهائية والجوانب الجمالية للسلعة كالألوان، الحجم، النعومة.

❖ الجودة المدركة أو السمعة: إدراك مستوى الجودة من خلال العميل سواء من خلال الاستفادة، الاستعمال أو من خلال مقارنتها بنظيرتها من المنتجات المنافسة.

➤ أبعاد وخصائص جودة الخدمات :

حيث يعرف "كرونورز" جودة الخدمات على أنها عملية تقييم يقارن فيها العميل توقعاته بالخدمة المقدمة بناء على سبعة أبعاد، وتتمثل هذه الأبعاد في:<sup>2</sup>

1 معالي عباس الشريف عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص40.

2 بحجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص23.

- الوقت: ويعني كم ينتظر العميل للحصول على الخدمة أي تقديمها في الوقت المحدد.
- الدقة: وتعني انجاز الخدمة بصورة صحيحة ومدققة منذ أول مرة وبشكل دائم.
- الإلمام: ويقصد به انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل واحترافي ومهني.
- التعامل: أي المعاملة الجيدة من طرف مقدمي للخدمة مع جميع العملاء.
- التناسق: هو تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب للعميل.
- سهولة المنال: أي إمكانية الحصول على الخدمة بكل يسر.
- الاستجابة: وتعني التفاعل السريع في رد الفعل من العاملين لحل المشكلات المتوقعة.

### المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة :

ظهر مصطلح الجودة الشاملة منذ القديم ومزال مستمر لوقتنا الحالي فبالرغم من الصعوبات والعقبات إلا أنها أصبحت أكثر قوة من ذي قبل، ومنه سنحاول في هذا المطلب تبيان مفهومها ومراحل تطورها وبعض النقاط بخصوصها.

#### 1.2. تعريف الجودة الشاملة: لقد تعدد التعاريف بشأها ومن أبرزها:

✓ عرفها "المعهد البريطاني للمعايير" بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين .

✓ أما من وجهة نظر أمريكية فهي فلسفة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة للموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة بحيث أن كافة العمليات في المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.<sup>1</sup>

✓ كما عرفها "معهد الجودة الفدرالي" على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات وفي المؤسسات.<sup>2</sup>

ويمكن أيضا تعريفها على أساس الكلمات المكونة لها على النحو التالي:<sup>3</sup>

1 محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة-فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق-، دار الكتب المصرية ، القاهرة، 2012م، ص23.

2 مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015م، ص 17.

3 علي جبلاق، إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

- الإدارة: علم وفن وتخطيط، تنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة والمحافظة على الموارد المساهمة في تحسين الجودة.

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته بامتياز وتفوق عن المنتجات المنافسة.

- الشاملة: تعني مشاركة كل الأفراد والأنشطة في المنظمة في جهود التحسين المستمر للجودة.

## 2.2. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

تعود جذور الاهتمام بالجودة منذ 7 آلاف عام حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية.

كذلك في الحضارة الإسلامية فالجودة في أداء الأعمال تعتبر منهجا وأسلوب حياة يطالب به كما في قوله تعالى: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)<sup>1</sup>.

ثم تطورت فكرة الجودة الشاملة أولا عند اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث قامت بدعوة عدد من علماء الجودة بغرض دعمها والعمل على التحسين، ومن بين العلماء الأمريكي " ادوارد ديمينج " رائد الجودة الأمريكية الذي انتهر الفرصة لتطبيق تقنيات ومفاهيم الجودة الشاملة التي لم تلقى اهتماما كبيرا لدى الشركات الأمريكية آنذاك.

بعد تطبيقها في الستينيات في اليابان في " شركة ميتسويشي " أولا ثم في باقي الشركات انتقلت بعدها للولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات ثم في الثمانينيات أصبحت محط اهتمام الكثير من الباحثين الأوروبيين والأمريكيين الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أولي وحتمي<sup>2</sup>.

وقد تطور مفهوم الجودة وصولا لإدارة الجودة الشاملة عبر مراحل<sup>3</sup>:

➤ **مرحلة الفحص والتفتيش (1900-1940):** ظهرت مع ظهور الثورة الصناعية وتميزت ب بروز أسلوب النج

الكبير بدلا من نظام الإنتاج الحرفي، حيث كانت عملية الفحص تتم أثناء الإنتاج وغالبا ما كان يطرح المنتج ويسلم للعميل وهو لا يطابق متطلباته، في حين أن حالات الإنتاج الكبير استدعت وجود وظيفة مستقلة تقوم

1 بحجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 <https://ezarabi.com/money-and-business> . Accessed on 05-04-2023 . at. 03.41pm.

3 حيدر علي المسعود، إدارة تكاليف الجودة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م، ص 31.

بالفحص وكانت تركز على اكتشاف الأخطاء وتصنيف المنتجات المطابقة وغير المطابقة، لكنها لم تقم بمنع الأخطاء من الأساس.

➤ **مرحلة الرقابة على الجودة (1940-1960) :** هي امتداد للمرحلة السابقة، بدأت في مطلع القرن 20 باستخدام الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة وتطور استخدامها في اليابان خاصة ومن بين الأساليب: خرائط المراقبة الإحصائية والعينات حيث تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة لمحاولة منع الخطأ ولكنها غير كافية لتحقيق تحسن مستمر.

➤ **مرحلة ضمان الجودة (1960-1980) :** بدأ التفكير بمفهومها على اثر ظهور فكرة الرقابة الشاملة، حيث تميزت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات وتقوم على فكرة أن الوصول لمستوى عال من الجودة خالية من العيوب يتطلب رقابة شاملة في كل العمليات من التصميم حتى تسليم المنتج، بالإضافة لدراسة التكاليف المرتبطة بالجودة ووصفت بأنها تعتمد على نظام أساسه منع الخطأ من البداية أصلاً.

➤ **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980):**<sup>1</sup> وقد ظهر مصطلح إدارة الجودة الشاملة نتيجة لتزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية كل الأسواق، إزاء هذا الوضع قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم الجودة الشاملة بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدام أساليب مطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين والتركيز على العمل الجماعي. كما شهدت هذه المرحلة ظهور وتطور المواصفات العالمية، مما يضمن تحقيق اعلي درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في كافة دول العالم أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001.

### 3.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة: و تكمن أهميتها في: 2

- انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها؛
- زيادة الحصة السوقية؛
- زيادة الكفاءة والإنتاجية وزيادة رضا المستهلكين؛
- زيادة الأرباح المتحققة والحصة السوقية؛

1 جمال العيفة، ليلي فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية - الأسس المبادئ واليات التطبيق - مجلة المعيار، العدد 42، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، جوان، 2017م، ص164.

2 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2020م، ص81.

- تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية وتقليل الأخطاء؛
- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة.

#### 4.2. أدوات إدارة الجودة الشاملة:

وفيما يلي أهم الأدوات الشائعة لها:<sup>1</sup>

- ✓ خرائط السيطرة على الجودة وخرائط تدفق العمليات؛
- ✓ مخطط باريتو، مخطط التبعر ومخطط الأثر؛
- ✓ المدرج التكراري وقوائم المراجعة؛
- ✓ المخططات البيانية؛
- ✓ أداة نشر وظيفة الجودة.

حيث تركز الأدوات الثمانية الأولى على تحقيق ما يعرف بالجودة السالبة المتمثلة بمنع الأخطاء والانحرافات من خلال جعلها مساوية للصفر، أما أداة نشر وظيفة الجودة تمتاز عن بقية الأدوات بتحقيقها ما يعرف بالجودة الموجبة من خلال ترجمة متطلبات الزبون في السلعة منذ عملية التصميم لغاية تقديمها كسلعة جاهزة. والشكل التالي يوضح الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة :

#### جدول (1.1) المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
- العمل الفردي.	- العمل الجماعي وروح الفريق.
- التركيز على المنتج.	- التركيز على المنتج والعمليات.
- التحسين وقت الحاجة.	- التحسين المستمر.
- جمود السياسات والإجراءات .	- مرونة السياسات والإجراءات.
- حفظ البيانات.	- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية.
- التركيز على جني الأرباح.	- التركيز على رضا العميل.
- النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين.	- مشاركة الموردين.
- الخبرة ضيقة، وتعتمد على الفرد.	- الخبرة الواسعة عن طريق العمل.

المصدر: محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان، ط6، 2012م، ص27.

1 سمير كامل، الخطيب، تالين كايزاك لودير، تطبيق QFD للإيفاء بمتطلبات الجودة، دراسة تطبيقية في شركة العامة لصناعات الحديدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد86، بغداد، 2011م، ص106.

بناء من الجدول أعلاه يتبين أن الإدارة التقليدية كانت تركز على بعض الجوانب في الإدارة وتهمل جوانب أخرى لها أهمية بالغة لخدمة مصالح المؤسسة على عكس الإدارة الحديثة والتي امت بكل الجوانب لبلوغ الأهداف بدقة كما خطط لها.

### المطلب الثالث: متطلبات ومعيقات إدارة الجودة الشاملة:

على قدر نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يكمن وراء التطبيق الجيد لها إلا أن هناك بعض العوائق والصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء التطبيق وهذا ما سنبرزه في المطلب الموالي.

#### 1.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وهي عبارة عن 8 مبادئ متمثلة في:

- **التركيز على العميل:** بما أن العملاء هم مفتاح النجاح لابد من أن تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وان يقدم أكثر منها.
- **القيادة:** يضع المدبرون أهداف وتوجيهات للمؤسسة وأعضائها كما يجب خلق بيئة داخلية أين يستطيع الأفراد المساهمة في تحقيق هذه الأهداف.
- **اندماج الأفراد:** ويسير هذا المبدأ إلى أهمية الاختيار والتعبير للعاملين لان اندماجهم هو خلق الولاء والشعور بالانتماء مما يساعد على تحقيق أقصى استثمار لطاقتهم بالإضافة لتحفيز الإبداع لديهم وهذا ما يصب ايجابيا في زيادة الكفاءة والفعالية.
- **النظرة العلمية:** يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدر نشاطات المؤسسة ومواردها على أساس منهج العمليات. فالتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكيفية سيرها وليس فقط على الأفراد.
- **الإدارة بواسطة النظرة:** ويقصد هذا المبدأ تحديد وتسيير العمليات المرتبطة المترابطة واعتبارها كنظام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات:** بحيث لابد على المؤسسة أن تركز على القرارات الفعالة لتحليل المعطيات والمعلومات.

- العلاقات ذات الفائدة مع الموردين: وينبه هذا المطلب إلى تسهيل وتوطيد العلاقات مع الموردين بما يجعل منهم إمدادا للمؤسسة وتوفير الدعم من خلال توفير احتياجاتها بالإضافة لتبادل المعلومات والخبرات ويسري ذات المنطق على المورد الداخلي.
- التحسين المستمر: إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطور المستمر التي لا تذهب مهما بلغت كفاءة وفعالية المواد كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين متغير بصفة دائمة لذا فإن جودة الخدمات والمنتجات تخضع للتحسين والتطوير المستمر دون توقف.

### 2.3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن القول أنها بعض الشروط التي يجب على المؤسسة الأخذ بها لضمان النجاح وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد مجال التحسين: يتحتم على المنشأة وضع خطة محددة للبحث باستمرار عن التحسين والتطوير وكذا مراقبة العمليات المتعلقة بتوقعات الزبائن ومراقبة وقياس المنتج والتحكم في المنتج غير المطابق.
- ✓ تبني فلسفة الجودة الجديدة: أي يجب أن تكون الجودة الشاملة هي المبدأ المتبنى لا أن تكون شعارا ترفعه المنشأة من وقت لآخر.
- ✓ اختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر: يفيد "ادوارد ديمينج" أن اختيار العروض على السعر الأقل ليست لها معنى بدون قياس الجودة المقدمة للعميل.
- ✓ الابتعاد عن الخوف في التغيير وتبني القيادة الجيدة : أي أن على كبار المسؤولين الاهتمام بالقيادة دون تخويف وترهيب للعاملين وخلق جو الثقة والتحديث ليتسنى لهم تقديم الأفكار الجديدة.
- ✓ التركيز على الكيف وليس الكم: ويقصد بها أن التركيز على إنتاج العاملين له مردود عكسي من جهة التعطيل ومن جهة إحباطهم وضعف إنتاجيتهم لذلك فالتركيز على النوعية العالية يساعدهم على الإبداع والابتكار.
- ✓ مشاركة كافة العاملين في المنظمة: حيث يجب بث فكرة العمل بروح الفريق في المنشأة لهدف التحول لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ إزالة الحواجز بين الأقسام: أي فتح المجال للاتصال والحوار الدائم بين الإدارات والأقسام المختلفة للوضوح والشفافية.

1محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص28.

### 3.3. معيقات إدارة الجودة الشاملة: وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- ✓ ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام؛
- ✓ نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين؛
- ✓ عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية؛
- ✓ عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنظمة؛
- ✓ عدم القضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي؛
- ✓ عدم إنشاء مرتكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محددًا متعلقًا بعمله.

1مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، جامعة مستغانم، 2016م، ص112.

## المبحث الثاني: عموميات حول نشر وظيفة الجودة (QFD):

إن التغير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن وتزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسة وزيادة حدة المنافسة فضلاً عن الاتساع، وتنوع الأسواق وتباين خصائصها دفع بالمؤسسات إلى التفكير بالطرق الواجب تبنيها من اجل زيادة ميزتها التنافسية واستدامتها وهنا ظهرت أداة نشر وظيفة الجودة كإحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على الاستماع لصوت الزبون وترجمته من خلال عدة مراحل وخصائص.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية نشر وظيفة الجودة:

تعتبر أداة نشر وظيفة الجودة نظام الجودة الشامل الذي يستهدف إرضاء الزبون وإشباع حاجاته وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب كما يلي:

#### 1.1. التطور التاريخي لنشر وظيفة الجودة:

لقد صممت فكرة نشر وظيفة الجودة في اليابان نهاية ستينات القرن الماضي من طرف **Yoji Aki**، فبعد الأضرار التي تعرضت لها الصناعات اليابانية جراء الحرب العالمية الثانية سعت هذه الأخيرة إلى التحول من الإنتاج القائم على المحاكاة والتقليد نحو تطوير منتجات تتميز بالحدثة، الجودة والتجديد مرتكزة في ذلك على الإبداع والتطوير في التصميم، وشكلت البيئة الداعمة لمحاولات إعادة البناء الاقتصادي والصناعي أرضية خصبة سمحت بظهور أداة نشر وظيفة الجودة **QFD** كمفهوم وأسلوب يتيح تطوير منتجات جديدة في ظل رقابة الجودة الشاملة " " <sup>1</sup>.

➤ بدأ الاستعمال الفعلي لهذه التقنية سنة 1972 في موقع مشاريع صناعة السفن والصحاريح الكبيرة المعروفة ب (**Kobe Shipyards**) التابعة لشركة ميتسوبيشي للصناعات الثقيلة عندما استعملت مخططات الجودة التي تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات الزبون عند تصميم المنتج ثم تلت بعدها استعمال هذه التقنية في مجالات أخرى حيث كانت أول شركات السيارات التي جربت **QFD** هي هينو موتورز في سنة 1975 <sup>2</sup>.

➤ في سنة 1978 عرف عن تقنية **QFD** بأنها منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات الرئيسية للزبائن من اجل تجاهل العناصر الرئيسية للجودة المتوقعة في العملية التي يتم تصميمها.

1محدوب خيرة، تطبيق المجموعات المهمة لترتيب متطلبات الزبائن في نشر وظيفة الجودة ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر، تلمسان، 2015م، ص71.

2عمر نجيب احمد القطان، دور أبعاد تقنية نشر وظيفة الجودة في ممارسات تصميم المنتج الأخضر، دراسة استطلاعية في معمل الألبان، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2020م، ص27.

➤ في سنة 1983 عقدت الندوة السنوية الأولى لتقنية نشر وظيفة الجودة في اليابان، وفي عام نفسه، تم تقديم QFD لأول مرة رسمياً إلى الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا.<sup>1</sup>

➤ في سنة 1987 منحت جائزة "ديمينغ" لأول مرة في قطاع الخدمات في اليابان، بعد أن شكلت أداة QFD جزءاً أساسياً من تنفيذ نظام الجودة في هذه القطاع.

➤ وفي سنة 1994 تم إنشاء معهد الاستشاري من قبل H.Mazure تهتم المؤسسة بإعداد ونشر البحوث والتطبيقات الخاصة بمنهجية نشر وظيفة الجودة.

➤ كما عقدت العديد من المؤتمرات والندوات العلمية في برازيل وأستراليا و أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكوريا والصين فيها العديد من البحوث من اجل تطوير تقنية و QFD وتم تطبيقها بنجاح في العديد من المجالات حتى الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

## 2.1. مفهوم نشر وظيفة الجودة:

تعتبر أداة نشر وظيفة الجودة أحد التقنيات الإدارية الحديثة والتي تعمل على تحديد مكونات المنتج ومتطلبات الزبائن وترتبط بينهما من اجل الوصول إلى منتج ذو جودة عالية وتكلفة أقل مما يتيح لشركة ما التنافس مع الشركات المنافسة لها وكذلك توفر معلومات مهمة تستفيد منها الشركة في رسم إستراتيجيتها في المستقبل أو دعم إستراتيجيتها الحالية.<sup>3</sup>

وتعرف كذلك بأنها "عملية تطوير المنتج باستمرار والاعتماد بشكل أساسي على متطلبات الزبون وتتضمن QFD مصفوفة تخطيط المنتج لشركة من معرفة درجة وأهمية هذه المتطلبات والوضع التنافسي لشركة والعمل على تحقيقها من خلال استخدام تقنيات جديدة وخطوات لمعالجة المشاكل التي تواجه الشركة لتحقيق تلك المتطلبات.<sup>4</sup>

1 المرجع السابق، ص 27.

2 إيثار عبد الهادي آل فيجان، تقييم جودة الخدمات باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة-دراسة تحليلية لآراء طلبة الدكتوراه-، قسم إدارة أعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، جامعة بغداد، 2007م، ص 29-30.

3 غسان قاسم داود اللامي، سهى جمال مولود، بناء بيوت الجودة لتحسين الخدمات الصحية بحث تطبيقي في مستشفى بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 78، 2014م، ص 36.

4 ناطق جابر سام، نوفل حسين عبد الله، دعم إستراتيجية قيادة التكلفة باستعمال مصفوفة بيوت الجودة، مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، العدد 38، جامعة واسط، العراق، ديسمبر 2020م، ص 151-152.

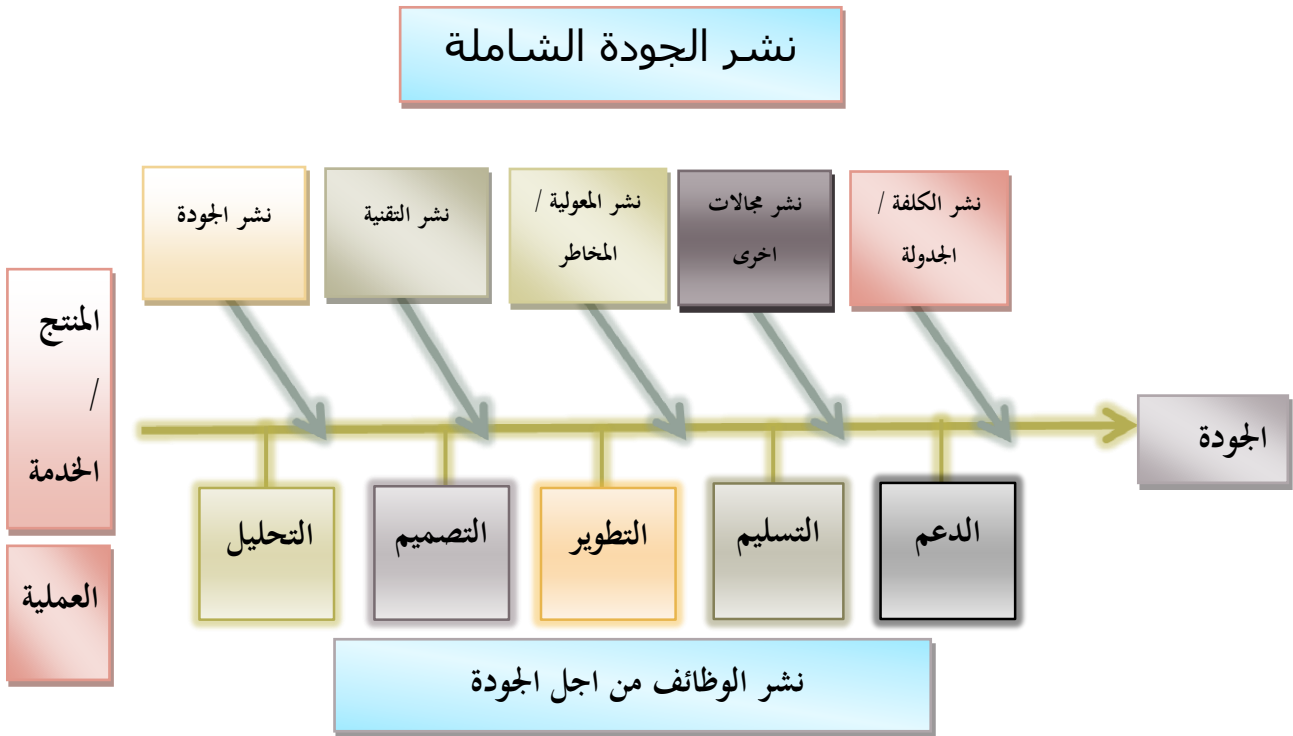
كما تعرف المنظمة الدولية للمعايير " ايزو " نشر وظيفة الجودة بأنها تقنية لترجمة متطلبات العميل إلى صفات محددة في التصميم، والتي تتحول إلى متطلبات ضبط العمليات، وأكد "مازور" على أن نشر وظيفة الجودة طريقة محددة لترجمة متطلبات المستفيد من الخدمة إلى متطلبات فنية يتم تنفيذها من خلال تقسيمها بأسلوب منهجي منضبط إلى أنشطة دقيقة يمكن قياسها كمياً وضبطها، ثم يتم توزيعها على وحدات العمل المعينة.<sup>1</sup>

عرفت كذلك QFD أنها تحويل متطلبات الزبائن (ماذا يريد، يرغب، يطمح...) إلى خصائص الجودة (كيف-يتم تلبية ما يريد وما يرغب وما يطمح...)(How's). ووضع خطة للمنتج النهائي من خلال نشر العلاقات بين متطلبات الزبائن ومراقبة الجودة بشكل منهجي بدء من عناصر الجودة في خطة المنتج. في وقت لاحق تنشر QFD علاقات (what) و(How's) مع كل عنصر جودة تم تحديده في خطة العملية وخطة الإنتاج ليتم تشكيل الجودة الشاملة للمنتج من خلال شبكة العلاقات هذه<sup>2</sup>. والشكل الموالي يوضح المفهوم شامل لنشر وظيفة الجودة:

1هناء عودي خضري، احمد عودة، رؤية المستقبلية لتوظيف تقنية نشر وظيفة الجودة QFD كمدخل لتجويد خدمة التعليم الجامعي المصري من وجهة نظر الطلاب، مجلة كلية التربية، العدد 175، جامعة الأزهر، أكتوبر 2017م، ص39-38.

2محمد سمير دهيرب، فيحاء عبد الله يعقوب، تقنيات المحاسبة الإدارية في تطوير المنتج وتحقيق متطلبات الزبون باعتماد تقنية نشر وظيفة الجودة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 15، جامعة المنيا، 2020م، ص33-32.

## الشكل رقم (1.1) المفهوم الشامل لتقنية نشر و وظيفة الجودة



Source: Dimsey, Jim and Mazur, Glenn H, **QFD to Direct Value Engineering in the Design of A Brake System**, Transaction of the 14th Symposium on Quality Function Deployment, QFD Institute, 2002.

## 3.1. أهمية نشر وظيفة الجودة :

تعد نشر وظيفة الجودة أداة نافعة لتحليل وتحسين الجودة مع العديد من المزايا فعند استخدام نشر وظيفة الجودة ضمن مهام فهم حاجات الزبائن لنتمكن بعدها من تصميم أو تعديل المنتج لتلبية احتياجات وتمثل أهمية نشر وظيفة الجودة في ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تطوير منتجات جديدة تلبي كل من طلبات الزبون وتكسب ثقتهم وكذلك تطور بأسلوب سريع يسمح بقيادة السوق؛
- ✓ يحسن من الاتصال بين الأقسام فيما يخص تطوير المنتج من خلال تحديد المشكلات مبكرا في مرحلة التصميم لضمان تخفيض وقت التطوير والمعالجة؛
- ✓ تعطي أهمية واضحة لدور الزبون والمساهمة الفعالة في بناء إستراتيجية تصميم المنتج؛

1 غسان قاسم داود اللامي، سهى جمال مولود، مرجع سبق ذكره، ص 27.

✓ تحديد خصائص الجودة الأكثر أهمية التي تلي أكبر قدر من رغبات المستفيد من الخدمة ومتطلبات جودة الخدمة التعليمية؛

✓ التخطيط لتحسين المستمر لعمليات تحقيق خصائص الجودة اللازمة من خلال تصميم العمليات التعليمية استناداً لمتطلبات ورغبات المستفيد من الخدمة؛

✓ تعد أداة فعالة في تقليص الوقت اللازم للانجاز عملية تصميم ومن ثم إمكانية تقديم تصاميم جديدة للسوق في وقت قصير؛

✓ تحقق أفضل فهم لمتطلبات الزبون من منتجات المنظمة؛

✓ تساهم في خلق مفهوم جديد يتضمن بناء الجودة في مرحلة التصميم؛

✓ تساعد في تحديد أسباب عدم رضا الزبون وكيفية حل مشكلته؛

✓ تساعد في تخفيض تكلفة تصميمها وتطوير المنتجات الجديدة والقائمة.

### المطلب الثاني: مداخل و مرتكزات نشر وظيفة الجودة:

تعتمد تقنية نشر وظيفة الجودة على مجموعة من المداخل والمرتكزات التي من خلالها تقوم بتصميم منتجات تتناسب مع رغبات العميل وهذا ما سنتطرق إليه:

#### 1.2. مداخل نشر وظيفة الجودة:

هناك مدخلين لنشر وظيفة الجودة وهما مدخل تحليلي و مدخل تصميمي وهما كالآتي: <sup>1</sup>

**1.1. المدخل التحليلي:** وهو مدخل تقليدي للرقابة على الجودة لتلبية متطلبات الزبون من خلال البحث عن

مسببات المشاكل من ثم محاولة منع المسببات من الحدوث، ويبدأ البحث عن مسببات المشاكل من نقطة النهاية

أي المنتج النهائي والتحرك من الأسفل باتجاه الأعلى خلال عملية الإنتاج للبحث عن العوامل التي أسهمت في

تلك المشاكل، ويعد هذا المدخل الأساسي المستخدم في السيطرة على الجودة Quality Control.

**2.1. مدخل التصميم:** طوال العقد 1980 تطورت أداة نشر وظيفة الجودة لتحريك نقطة منع عدم الجودة

باتجاه أعلى العملية في تصميم المنتج ومرحلة التطوير مع التركيز الاستراتيجي على رضا الزبون. إن مدخل التصميم

وهو مدخل يستخدم مع منتجات الجديدة، والذي يبدأ من نقطة النهاية من الأعلى (من التصميم) باتجاه الأسفل

للبحث عن الجودة التي يطلبها الزبون في المنتج النهائي، إذ تقوم طلبات الزبون بصياغة الأهداف والتي تدمج مع خطة الجودة ونوعية التصميم والتي بعدها تنشر بطريقة نظامية من أعلى إلى نهاية عملية الإنتاج.

## 2.2. مرتكزات نشر وظيفة الجودة :

تتكون نشر وظيفة الجودة من مرتكزين أساسيين هما نشر جودة المنتج ونشر وظيفة الجودة وستتطرق إليهما فيما يلي:<sup>1</sup>

### المرتكز الأول: نشر جودة المنتج Product Quality Déploiement:

تشير عملية نشر جودة المنتج إلى ترجمة احتياجات الفئة المستهدفة ورغباتهم، والتي تمثل أحد الأهداف المركزية لتقنية نشر وظيفة الجودة إلى متطلبات فنية ومواصفات موحدة للجودة يتم تحويلها في المرحلة التالية إلى مواصفات تصميمية للمنتج أو للخدمة يتم ذلك من خلال تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسات المنافسة ومؤشرات المنتج أو خدمة والقدرات الفنية للمؤسسة، ثم نشر جودة تصميم المنتج أو الخدمة في أقسام المؤسسة كافة وربما تأخذ صيغة مصفوفة وتعتمد على هذه المرحلة الحاكمة كافة المراحل الأخرى.

### المرتكز الثاني: نشر وظيفة الجودة Quality Function Déploiement:

تستهدف تقنية نشر وظيفة الجودة من ضمن مستهدفاتها ترجمة المواصفات التصميمية للمنتج أو للخدمة إلى خصائص للعمليات ويتم إعداد خرائط لتدفق العمليات يعدها فريق من الخبراء الذين يتمتعون بالابتكار، ويتم توثيق المواصفات التصميمية التي يتم ترجمتها تفصيلاً بصورة أكثر دقة في مرحلة تخطيط العملية ويلي ذلك عملية تحديد مؤشرات الأداء لمراقبة عمليات الإنتاج، وتحديد المهارات المطلوبة للمسؤولين عن العمليات وتحديد الضوابط العمل ومتابعة الأداء لتجنب حدوث الفشل وتتضمن عملية النشر التدريجي التدريجي لأنشطة الوظائف بكل تفاصيلها ذات العلاقة بالجودة متزامنة مع الأهداف والوسائل وصولاً إلى أدق التفاصيل النهائية، ويتطلب هذا الأمر نشر ثقافة الجودة في المؤسسة بأكملها، ويشير ما سبق إلى قدرة تقنية QFD على الربط الإجرائي بين ثلاث مجالات جوهرية وهي :

- متطلبات و توقعات العميل الفئة المستهدفة، والتي يتم الكشف عنها وترتيبها في ضوء أولوياتهم ثم محاولة تجاوز توقعاتهم.
- إمكانات وموارد المؤسسة التي يمكن أن تحقق متطلبات وتوقعات العميل.
- التحليل التنافسي مع المؤسسات المناظرة.

1هنا عودي خضري، مرجع سبق ذكره ، ص 44-45.

## المطلب الثالث: مزايا ومعيقات نشر وظيفة الجودة

عند تطبيق QFD تظهر العديد من المزايا والمعيقات في جميع المجالات منذ تطبيقها إلى حد الآن لكن لا يعني أن تطبيقها غير مفيد للمنظمة ونتيجة لذلك قامت جميع المنظمات بتطبيقها في جميع أنحاء العالم ومن هذه المزايا والمعيقات ما يلي:

## 1.3. مزايا نشر وظيفة الجودة:

يعمل تطبيق نشر وظيفة الجودة على تحقيق العديد من المزايا ثم عرضها في الكثير من الدراسات والتي يمكن الرجوع إليها من أهمها:<sup>1</sup>

1. التحديد الدقيق لمواصفات المنتج من خلال التعرف على رغبات العملاء وذلك في مرحلة التصميم؛
2. تحديد الخطوات التفصيلية الهامة في عملية التصميم التي تعكس الاستجابة لمتطلبات العملاء بالتالي تحقيق الرضا الحقيقي للعملاء؛
3. التوجه الفعال لموارد المنظمة في الاتجاه الصحيح وهو رضا العميل؛
4. تحسين عملية الاتصالات داخل المنظمة وتعزيز العلاقات بين إدارتها مما يعمل على زيادة المشاركة بين أفراد المنظمة؛
5. يعمل على بناء قاعدة بيانات عن متطلبات العملاء من خلال المعلومات التي يتم جمعها من مصادر متعددة والتي لها أهميتها في تصميم خدمات جديدة أو تحسين خدمات موجودة؛
6. تصميم وإنتاج المنتج أو الخدمة بكفاءة حيث يقوم أعضاء الفرق متعددة الوظائف بتطوير تحليل مهم لوظائفهم، وتأكيد دمج متطلبات العملاء في كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة، وهذا يضمن تصميم المنتجات وإنتاجها بشكل صحيح من أول مرة، وبالتالي تقليل تكلفة الإنتاج وتقليل الفاقد وتعظيم الكفاءة؛
7. تحقيق التوازن بين متطلبات العميل وما تستطيع المنشأة تقديمه في المنتج؛
8. تخفيض الوقت اللازم لدخول الأسواق؛
9. يساعد المؤسسة على تحسين وضعها التنافسي بين منافسيها من خلال اتخاذ القرارات التي توجه المؤسسة تجاه ذلك والتي يتم اتخاذها بناء على تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتحديات بالمؤسسة؛

1هندي عبد الله الهندي، تحسين الجودة باستخدام منهج نشر وظيفة الجودة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد3، مصر، 2003م، ص22.

### 2.3. معيقات نشر وظيفة الجودة :يواجه تطبيق نشر وظيفة الجودة مجموعة من العيوب أهمها: <sup>1</sup>

1. تبالغ مصفوفة نشر الجودة في الاعتماد على قوائم استطلاع الرأي والمقابلات الشخصية لتتعرف على احتياجات العملاء مما يترتب عليه كثرة المعلومات مما قد يؤدي إلى نتائج مضللة خاصة إذا تم تحليلها تحليلاً غير دقيق؛
2. التغيير المستمر والسريع في احتياجات العملاء مما يصعب على QFD التكيف مع تلك التغيرات بنفس السرعة مما يترتب عليه تقديم منتجات تحقق احتياجات العملاء وأخرى لا تحقق؛
3. صعوبة تجميع الآراء الفردية لكل عميل في صورة رغبات مجمعة لجميع العملاء؛
4. صعوبة إيجاد علاقة بين المتطلبات الهندسية ورغبات العملاء؛
5. في بعض الأحيان قد لا تقف الأهمية النسبية لرغبات العملاء مع الأهمية النسبية للمتطلبات الهندسية.

### المبحث الثالث: نظرة شاملة عن مصفوفة نشر وظيفة الجودة.

يتطلب تطبيق نشر وظيفة الجودة المرور بأربع مراحل والتي بدورها يتم على مستواها بناء مصفوفات بيوت الجودة، حيث تفصح هذه المصفوفات عن العلاقة بين وظائف المؤسسة التعليمية ورضا الفئات المستهدفة

#### المطلب الأول: مراحل نشر وظيفة الجودة:

لضمان تنفيذ أداة نشر وظيفة الجودة كما ينبغي يجب بناء أربعة مصفوفات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب:

#### 1. المرحلة الأولى: تخطيط المنتج أو الخدمة:

تمثل هذه المرحلة ترجمة لمتطلبات ورغبات المستفيد من الخدمة إلى متطلبات فنية والتي تترجم إلى متطلبات التصميم أو الخصائص النوعية التي يجب أن تتوفر في الخدمة، والتي يجب أن تتحول إلى مقاييس كمية حتى يمكن وضع ترتيب أهميتها النسبية، وتحديد قيم المتطلبات الفنية المستهدفة التي يجب الاهتمام بها في مراحل عمليات التخطيط والتنفيذ، وفي عمليات التطوير التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تحليل ما تقوم به المؤسسات المنافسة، ثم يلي ذلك توزيع خصائص جودة المنتج أو الخدمة وفقاً لأهميتها النسبية على المرحلة التالية.

1عبير ثابت احمد، نموذج مقترح للتكامل بين مصفوفة نشر الجودة وأسلوب هندسة القيمة وأثره في تقديم منتج عالي بأقل تكلفة ممكنة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد 6، جامعة الأزهر، أكتوبر 2018م، ص 11-10.

وتشكل هذه المرحلة المصفوفة الأهم أو بيت الجودة الأول الذي يمثل أساس بناء QFD والأكثر استخداما وشيوعا إذ تمثل (80%، 90%).<sup>1</sup>

## 2. المرحلة الثانية: تخطيط أو نشر الجزء:

في هذه المرحلة فان الخصائص الفنية المقيمة والمقاسة في المرحلة الأولى يتم تحويلها إلى خصائص الأجزاء المكونة للمنتج حيث يجب تعيين الأجزاء المهمة وطرق تجميعها معا بشكل يحقق خصائص المنتج الجوهرية، وبهذا فان هذه المرحلة تعمل على تحويل المتطلبات الفنية إلى خصائص الأجزاء المحددة والقيم المستهدفة.<sup>2</sup>

## 3. المرحلة الثالثة: تخطيط العملية:

وتمثل ترجمة خصائص الجزء الأساسية إلى عمليات التصنيع أو المعالجة الأساسية المطلوبة لإنتاجه مع تحديد طرائق السيطرة و التحسين على العملية.<sup>3</sup>

## 4. المرحلة الرابعة: تخطيط الإنتاج:

وتشمل ترجمة عمليات معالجة الجزء إلى متطلبات إنتاج ينبغي توافرها مع وصف وتحديد لتعليمات وطريقة وأدوات الإنتاج اللازمة.<sup>4</sup>

يمكن تبيان المراحل في المخطط التالي:

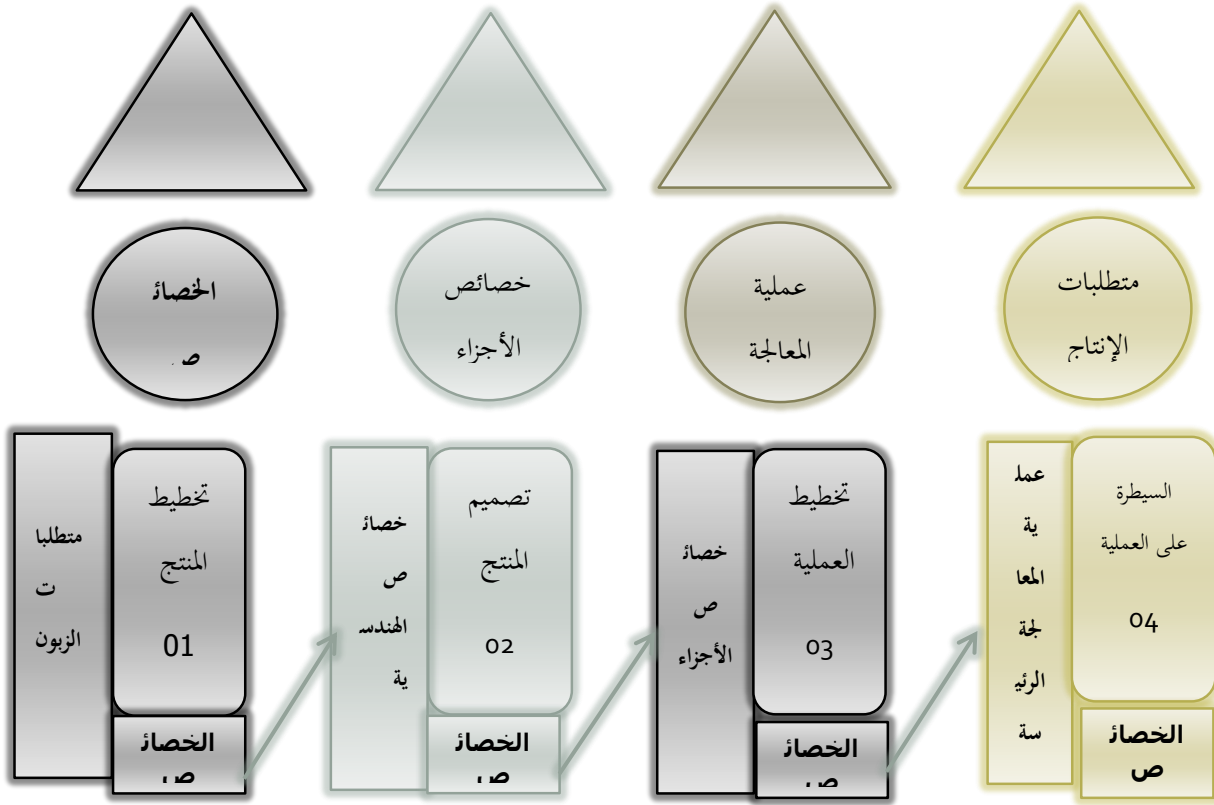
1هناء عودي خضري، احمد عودة، مرجع سبق ذكره، 47-48.

2مجدوب خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

3إيثار عبد الهادي آل فيجان، مرجع سبق ذكره، ص32.

4 المرجع السابق، ص 33.

الشكل (2.1) نموذج المراحل الاربعة



Source: Bouchereau, Vivianne, d Rowlands, Hefin, **Methods and techniques to help quality function deployment (Qfd**, Benchmarking: an International Journal, vol, 7 ISS: 1, 2000.P20.

تلخص الشكل أعلاه عملية تحويل متطلبات واحتياجات العملاء إلى مواصفات الإنتاج ويوضح كذلك كيفية تحويل الرغبات إلى مواصفات هندسية وخصائص فنية، ثم تحويل هذه الخصائص إلى عمليات تشغيلية ومن ثم إلى متطلبات ومواصفات الإنتاج.

#### المطلب الثاني: تعريف مصفوفة بيت الجودة وفوائدها:

تقنية بيت الجودة من التقنيات التي تهدف لتحسين رغبات الزبائن مع المحافظة على مستوى الجودة من خلال السعي لعدم وجود أخطاء، هذا ما سنحاول إبرازه في هذه المطلب.

#### 1.1 مفهوم مصفوفة بيوت الجودة: وردت عدة تعاريف بشأنها يمكن استخلاص أهمها كما يلي:

يمكن تعريف بيت الجودة بأنها تقنية تستخدم لضمان التصميم النهائي للمنتج بما يضمن مقابله لاحتياجات الزبائن.<sup>1</sup>

كما عرف بيت الجودة أنه مصفوفة تستخدم للأغراض التخطيطية والتي تعبر عن الصلة بين رغبات الزبائن والكيفية التي تسعى الوحدة بموجبها لتلبية تلك الرغبات.

أو عرف على أنه أسلوب بياني لتحديد العلاقة بين رغبات الزبائن والمنتج وكيفية قيام المنظمة بإنتاج منتجات تلبي هذه الرغبات.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا على أنه نوع من الخرائط المبسطة التي توضح تداخل عملية التخطيط والاتصال بين المنظمة والزبون، إذ أن للزبون مشكلات مختلفة ومتطلبات متنوعة يمكن أن تدرسها المنظمة باستعمال بيت الجودة<sup>3</sup>

## 2.1 فوائد مصفوفة بيت الجودة:

يساهم تطبيق مصفوفة نشر الجودة في تحقيق عدة فوائد رئيسية للمنظمات التي تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية عن طريق تحسين جودة المنتج وعملية بصورة مستمرة وتمثل هذه الفوائد في ما يلي:<sup>4</sup>

1. **تخفيض التكلفة:** يؤثر استخدام QFD بشكل ايجابي على تكلفة الإعداد والتصميم التي تسبق الإنتاج، وعلى سبيل المثال تمكنت شركة صناعة السيارات Toyota من تخفيض 20% من التكلفة الناتجة عن تخفيض تكلفة الإعداد باستخدام QFD.

2. **الكفاءة في الوقت:** تساعد QFD في اختزال وتقليص وقت التصميم والتطوير عن طريق التركيز على متطلبات العميل من ثم التحول من ضبط جودة عملية المنتج مما يقلل الوقت المستغرق في تطوير الخصائص منخفضة القيمة من وجهة نظر العميل.

1 ميسر إبراهيم احمد الجبوري، احمد هاني النعيمي، بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 95، جامعة الموصل، 2009، ص 25.

2 محمد سمير دهيرب، فيحاء عبد الله يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3 صفاء علي ناصر، صفاء مرتضى سعيد، بناء بيت الجودة باستخدام أسلوب التحليل الشبكي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 112، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2017م، ص 36.

4 الموسوي، احمد المنصور، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون، دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، آذار 2008م، ص 21.

3. التركيز على العميل: تشترط QFD توفر البيانات عن صوت الزبون أو متطلبات العميل ثم يتم تحويلها إلى مجموعة من متطلبات الأساسية المحددة وذلك لزيادة فهم أو إدراك متطلبات العميل.
4. الوفاء بالمتطلبات: والتي تمثل في إشباع حاجة العملاء وفقا لرغباتهم وإشعارهم بالأهمية عند أخذ آراءهم ومقترحاتهم من اجل الوصول إلى المنتج الأكفأ الذي يحقق أعلى إشباع.
5. تحقيق مزايا التنافسية للمنظمة: والتي تتمثل في اكتساب ثقة العملاء نظرا لاعتبار آراءهم محل الاهتمام عند تصميم أو تطوير المنتجات بما ينعكس على حصول المنظمة على سمعة جيدة، فضلا عن تخفيض التكلفة النهائية.

#### المطلب الثالث: خطوات بناء مصفوفة بيت الجودة :

يبنى بيت الجودة انطلاقا من "6 خطوات" أو "6 مصفوفات" متسلسلة نذكرها كالآتي:<sup>1</sup>

❖ الخطوة الأولى: تحديد متطلبات العميل أو "صوت العميل".

❖ الخطوة الثانية: التحليل التنافسي أو "صوت السوق".

❖ الخطوة الثالثة: تحديد المواصفات الفنية للمنتج أو خصائص الهندسية.

❖ الخطوة الرابعة: مصفوفة العلاقات.

❖ الخطوة الخامسة: مصفوفة المبادلات.

❖ الخطوة السادسة: مصفوفة القيم الهندسية.

1. المصفوفة الأولى: تحديد متطلبات الزبون "صوت العميل": تقع هذه المصفوفة على يسار بيت الجودة حيث يتم فيها دراسة ماذا يريد العميل وكيف يمكن تحقيق ذلك؟ أين يتم تحديد متطلبات العملاء، والذين قد يكونوا مستخدمين نهائيين للمنتج أو مستخدمين محتملين، حيث توجد قائمة بتوقعات الزبائن التي كشف عنها فريق QFD باستخدام مجموعة من الأساليب، فإذا كان عدد التوقعات مرتفع أو متطابق نوعا ما يتم إجراء التخفيض لإزالة الصعوبات التي قد تواجههم أثناء تحديد مستوى أهمية التوقعات والمتطلبات الفنية والتي بدورها تؤدي لزيادة درجة التعقيد ومقدار الوقت الذي سيتم إنفاقه بشكل كبير.

أي يمارس فريق بيت الجودة في هذه الخطوة الآتي:

أ. معرفة الزبون:

1الياس خضير عباس، استخدام مصفوفة نشر وظيفة الجودة في إدارة التكلفة -دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 3، جامعة المنصورة، يوليو 2016م، ص 7.

- زبائن داخليين كالمديرين، الموظفين والمساهمين؛
- زبائن خارجيين كتجار الجملة وتجار التجزئة؛
- زبائن نهائيين كالمشتري أو متلقي الخدمة؛

ب. **تحديد متطلبات الزبون:** ويطلق عليها أيضا تحديد الجودة المطلوبة.

ت. **تحديد الأهمية النسبية:** بمعنى يجب مراعاة جميع المتطلبات وتوازنها من أجل بناء منتج ناجح.<sup>1</sup>

2. **المصفوفة الثانية: التقييم التنافسي " صوت السوق "**: تقع هذه المصفوفة على يمين بيت الجودة ويتم هنا المقارنة المرجعية لمنتج المنظمة مع منتجات المنافسين الآخرين في السوق على أساس أداء الجودة والقدرة على تحقيق متطلبات العميل وتجنب تجاربهم الفاشلة أو المرفوضة.<sup>2</sup>

3. **المصفوفة الثالثة: تحديد مواصفات الفنية للمنتج " صوت المهندس "**: تتموضع هذه المصفوفة في الجزء العلوي لبيت الجودة يتم فيها ترجمة متطلبات الزبائن لخصائص وسمات المنتج وتبيان كيف لها أن ترضي رغبات الزبون، أي هي وصف فني لمهندس أو مصمم ولا بد أن تكون هذه المتطلبات داخل سيطرة الشركة المصنعة وأن تكون قابلة للقياس لتمكين المصممين من تحديد ما إذا كان يتم استيفاء احتياجات الزبائن فهي تهتم بجانب الوفاية ومنع المتطلبات غير المرغوبة.

4. **المصفوفة الرابعة: مصفوفة العلاقات:** تقع في منتصف بيت الجودة وتتضمن هذه المصفوفة دراسة العلاقة الناجمة بين متطلبات العميل والمتطلبات الفنية لتصنيع كما توفر المعلومات الضرورية للتحسين لذلك فان تطوير مصفوفة العلاقات يساعد على تنسيق وتعديل التصميم بغية تحسين استجابة لمتطلبات العميل، وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد الإجراءات التقليدية لحساب الأوزان الترجيحية والأهمية النسبية لكل من متطلبات التصميم واحتياجات العملاء التي سوف يتم الوفاء بها وتحديد هذه العلاقة يحتاج إلى اهتمام خاص لأن العلاقة قد تكون معقدة حيث أن متطلب أو عدة متطلبات لزبون قد تؤثر على متطلب أو مجموعة من خصائص وسمات المنتج ويتم التعبير عن هذه العلاقات من خلال رموز معينة.<sup>3</sup>

1- عمر نجيب احمد القطان، مرجع سبق ذكره، ص40-41.

2- غسان قاسم داود اللامي، سهى جمال مولود، مرجع سبق ذكره، ص43.

3- جرجيس مصطفى، زيتولا عولا أبو بكر، بناء بيت الجودة وانعكاسه على خفض التكلفة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد17، العراق، 2017م، ص310.

5. **الخطوة الخامسة: مصفوفة المبادلات:** وتقع هذه المصفوفة في قمة بيت الجودة وتدعى أيضا مصفوفة الارتباط الفني وتشير إلى التفاعلات التي تحدث ما بين متطلبات الفنية وبعضها البعض ويعد الغرض الأساسي من هذه الخطوة هو بيان التأثير ايجابيا أو سلبيا.<sup>1</sup>

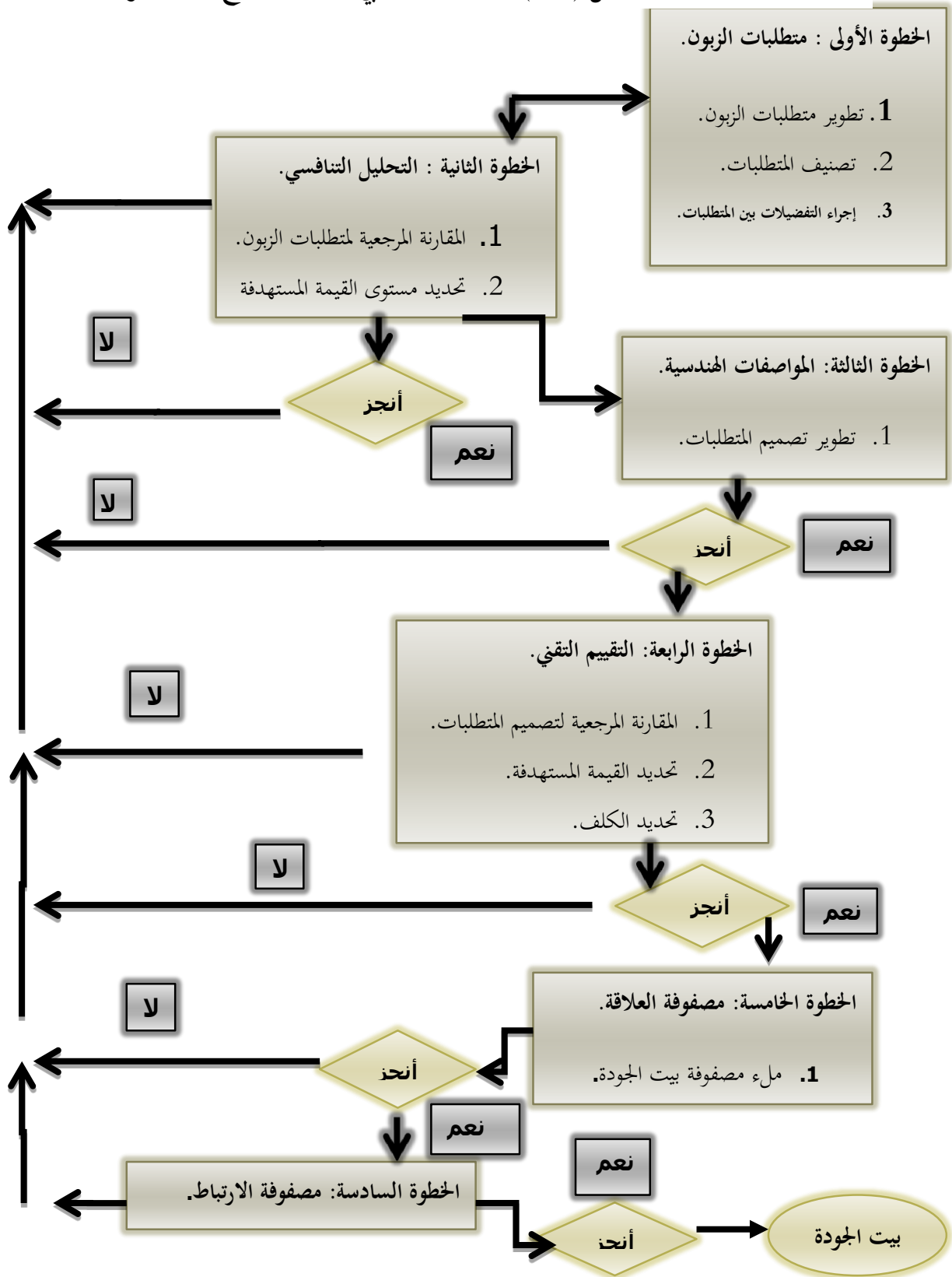
6. **المصفوفة السادسة: مصفوفة القيم المستهدفة:** تقترح مجموعة التركيز الفنية القيم المستهدفة للمعالجات الفنية الأكثر أهمية بعد تحديد وحدات قياس موضوعية عندما تكون خصائص الجودة قابلة للقياس مع الأخذ بالحسبان أهمية الخاصية الفنية وإمكانية تحقيقها ونتائج المقارنة المرجعية التنافسية الفنية وقوة اتجاه ارتباط الخاصية مع خصائص الجودة الأخرى والكلف المرافقة، وهكذا تنتقل متطلبات الزبون من -What- إلى -How- إلى -How Much- وتسجل القيم المستهدفة في قاعدة بيت الجودة ويتم تحقيقها خلال مراحل نشر وظيفة الجودة الأخرى.<sup>2</sup>

ومن خلال الشكل الموالي سنتطرق للخطوات الأساسية لبناء بيت الجودة خطوة تلو أخرى في مخطط انسيابي:

1 الياس خضير عباس، مرجع سبق ذكره، ص9.

2 ايثار عبد الهادي ال فيحان، مرجع سبق ذكره، ص35.

الشكل (3.1) المخطط الانسيابي للبناء الصحيح لبيت الجودة.



Source :Bruce Han & Shaw Chen & Maling IbrahimPaur & Manbir Sodhi, **A Conceptual QFD Planning Model** ,International Journal of Quality & Reliability management , vol .18, no 8, 2001,p796.

حيث يتبين أن الخطوة الأساسية لبناء البيت هي الاستمتاع إلى صوت الزبون، وذلك بتحديد متطلباته الظاهرة منها والخفية، حيث يتم البحث عنها باستخدام الوسائل المعروفة كمشح السوق أو باستخدام أسلوب Gamba، أما الخطوة الثانية فهي التحليل التنافسي للمنظمة الراغبة ببناء البيت مع المنظمات التنافسية ضمن المجال نفسه، ثم يسأل فريق العمل هل تم إنجاز الخطوة الأولى والثانية بنجاح إذا كانت الإجابة ( نعم ) ننتقل إلى الخطوة التالية أما إذا كانت الإجابة ( لا ) فيجب مراجعة الخطوة الأولى والثانية، وبعد تكرار هذه العملية حتى نحصل على الإجابة (نعم) ننتقل إلى الخطوة الثالثة وهي المواصفات الهندسية والتي بدورها تفتش عن الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة والتي يمكن استخدامها لتطوير تصميم متطلبات الزبون، ثم بعد هذه الخطوة نسأل فريق العمل هل تمت هذه الخطوة بنجاح؟ إن كانت الإجابة ( لا ) يجب مراجعة الخطوة السابقة حتى نحصل على الإجابة ( نعم) عندها ننتقل إلى الخطوة الرابعة وهي التقييم التنافسي والتي تتضمن عدة خطوات يتم من خلالها معرفة موقع المنظمة التنافسي من حيث الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى، وهنا ينتقل فريق العمل إلى الخطوة التالية وإن لم تتم هذه الخطوة بنجاح يعاد دراسة وصياغة الخطوات السابقة حتى الوصول إلى الخطوة الخامسة، وهي ملء مصفوفة العلاقات و التي تمثل نقطة التقاطع بين متطلبات الزبون والمواصفات الهندسية التي تمتلكها المنظمة والتي توضح العلاقات بين متطلبات الزبون والمواصفات الهندسية وبعد ملء مصفوفة العلاقة بنجاح ننتقل إلى الخطوة السادسة وهي مصفوفة الارتباط، وهي المصفوفة التي توضح فيها مدى علاقة الارتباط بين المواصفات الهندسية نفسها وتتم كالاتي:

(1) تحديد مبادلات التصميم ( متطلبات التصميم ).

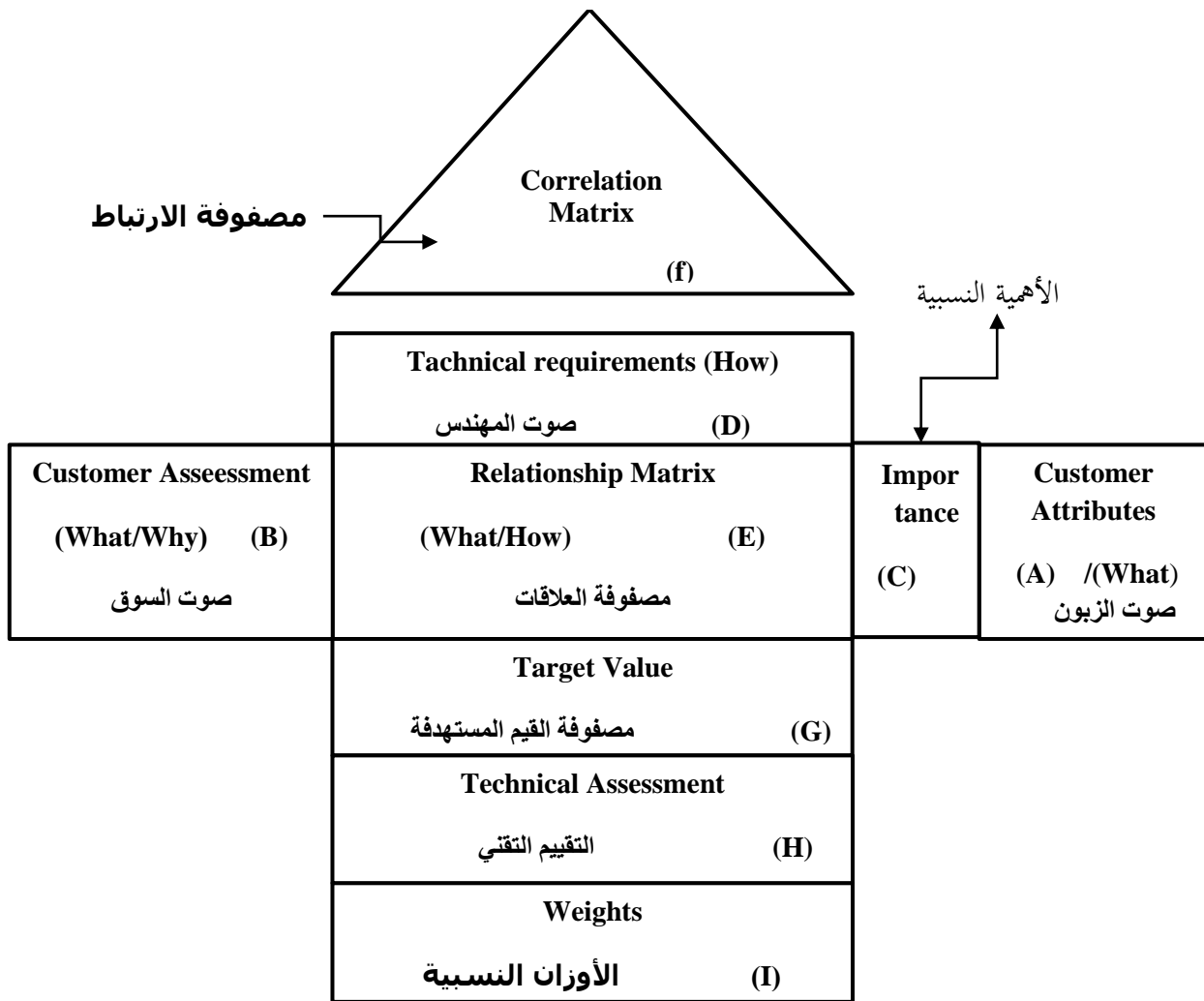
(2) اختيار متطلبات التصميم و استخدامها في بناء النموذج المستهدف.

فإذا لم يتم تحديد المبادلات بنجاح يعاد النظر بالخطوات السابقة، أما إذا تم تحديد المبادلات بنجاح يعني أن فريق العمل قام ببناء بيت جودة بنجاح.<sup>1</sup>

وفي ما يلي سنستعرض التصميم النهائي لبيت الجودة:

1 ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، أحمد هاني، مرجع سبق ذكره، ص32.

الشكل (4.1) بيت الجودة



Source: Cecilia Temponi, John Yen, W.Amos Tiao, **House Of Quality: Afuzzy logic-based requirements analysis**, European Journal Of Operational Research, Vol.117, 1999 ,P347.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ماسبق تعتبر تقنية نشر وظيفة الجودة من احد اساليب الجودة الشاملة كوونها تركز على الايفاء بمتطلبات الجودة وتحقيقها لتقديم منتج يليبي حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية حيث تعتبر مصفوفة بيوت الجودة من انسب تقنيات للوصول الى رغبات العميل وتحليلها وعكسها على مكونات المنتج وذلك عن طريق اربعة خطوات بدا من تصميم المنتج وصولا الى عملية الانتاج كما تحتوي على مجموعة من المراحل التي تساهم في الوصول الى منتجات تنافسية باقل التكاليف تحقق رضا العميل بالاضافة الى مساهمتها في بناء استراتيجية الشركة من خلال المعلومات المقدمة التي تساهم في تطوير وتصميم منتجات تحقق ميزة تنافسية للشركة. اذن ان الهدف اساسي لمصفوفة بيت الجودة هو تحديد اولويات الزبون مما يسمح لشركة بالتركيز على العوامل التي تحقق ذلك من خلال توفير موارد مالية وبشرية التي تعمل على زيادة قيمة الزبون واهتمام بمتطلباته.

## تمهيد الفصل:

إن تطور وسائل الاتصال وانفتاح الأسواق وارتفاع مستويات الجودة وغيرها من العوامل أدى لتحول السوق من سوق العارضين لسوق المشترين، تركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين السلع لإشباع رغباتهم بأقل التكاليف وأيسر الشروط.

في ظل هذه الظروف وجدت المنظمات نفسها أمام تحد كبير للمحافظة على بقائها واستمراريتها لشدة المنافسة، مما استدعى حتمية تبني استراتيجيات فعالة تمكن من توجيهها على المدى الطويل، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات إستراتيجية قيادة التكلفة والتي أصبحت معتمدة بشكل كبير في عصرنا الراهن لما تضيفه للمؤسسات من اكتساب وتنمية القدرات التنافسية وكذا إرضاء العملاء باستعمال أحدث الأساليب.

بهذا الصدد سنستعرض في الفصل الموالي بعض المفاهيم المتعلقة بالتكاليف ثم التركيز على إستراتيجية قيادة التكلفة، وأبرز ما تضمنه الفصل.

❖ المبحث الأول: لمحة عامة حول إدارة التكلفة.

❖ المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية قيادة التكلفة.

❖ المبحث الثالث: تقنيات إستراتيجية قيادة التكلفة.

### المبحث الأول: لمحة عامة حول إدارة التكلفة:

تعد التكلفة احد عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، إضافة إلى الجودة، الوقت والإبداع. لذا تسعى مؤسسات الأعمال إلى السيطرة على التكاليف لإنتاج سلعتها وخدمتها باستعمال طرق معينة وأساليب مختلفة تمكنها من الوصول إلى أهدافها في تحقيق رضا الزبون الناتج عن زيادة قيمة المنتج لديه مقارنة بالمنتجات المنافسة.

### المطلب الأول: مفهوم التكلفة وتصنيفها:

لم يعد استخدام محاسبة التكاليف قاصرا على المنشآت الصناعية فقط بل امتد تطبيق محاسبة التكاليف الى كافة الانشطة

#### 1.1. مفهوم التكلفة:

قبل التطرق لمفهوم التكلفة تجدر الإشارة إلى توضيح مفهوم المصروف والأعباء فيعرف على انه "عملية خروج حقيقي لقيم جاهزة أو مباشرة بعبارة أخرى خروج النقود، والمصروف يقابل الإيراد الذي يعتبر تحصيلاً للنقود". أما "الأعباء فهي نفقات أو أسباب أخرى تؤدي إلى نقص في الأصول (انخفاض في التثبيات، نقص في المخزونات، المدينون ..). ولا يكون لها مقابل في ارتفاع الثروة (زيادة في الأصول أو انخفاض في الديون)".<sup>1</sup>

لذا تعرف التكلفة بأنها تضحية بمجموعة من الموارد الاقتصادية النادرة، القابلة للقياس المالي النقدي لأغراض المحاسبة المالية لتحقيق هدف معين أو غرض معين، وهو الأمر الذي يعني انه بانتفاء الغرض أو الهدف ينتفي وجود تكلفة في حد ذاتها.<sup>2</sup>

وكذلك يمكن تعريف التكلفة على أنها " مجموعة الموارد المستهلكة من اجل تحقيق منتج، نشاط أو تقديم خدمة أو معرفة هذه التكلفة يساعد المؤسسة، على رقابة التسيير من ثم اتخاذ القرارات الملائمة".<sup>3</sup>

1 عبد الحق عطوط، دور محاسبة التكاليف في دعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة "المؤسسة الوطنية BRC- سطيف"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013م، ص15.

2 ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، الجزء1، 1999م، ص13.

3 البزيد ساحري، أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط في تحسين مردودية المؤسسة، دراسة حالة وحدة الأمينات والاسمنت - برج بوعرييج، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، 2008م، ص20.

## 2.1. تصنيف التكلفة:

هناك عدة تصنيفات لتكلفة منها حسب الطبيعة، حسب وظيفة المؤسسة، حسب حجم الإنتاج، حسب علاقتها بالمنتجات ويمكن إظهار هذه التصنيفات كما يلي:

### 1.2.1. تصنيف التكاليف حسب الطبيعة:<sup>1</sup> يعتبر هذا التبويب من أسهل وأبسط أنواع التبويب إذ يقوم

على مبدأ التمييز ما بين المصاريف على أساس طبيعتها " المادية وغير المادية"، لذلك فإنه يصنف التكاليف إلى 3 أنواع كما يلي:

1. مصاريف المواد.

2. مصاريف العمل ( الأجر).

3. باقي المصاريف.

2.2.1. تصنيف المصاريف حسب الوظيفة: يتم تقسيم المؤسسات إلى أقسام مهما كانت طبيعة نشاطها، إنتاجية، تجارية، خدماتية، يتم تقسيم المؤسسة إلى مراكز إنتاج ومراكز خدمات.<sup>2</sup>

3.2.1. تصنيف المصاريف حسب علاقتها بحجم أو مستوى النشاط: يعتبر من التصنيفات الهامة والشائعة في محاسبة التكاليف، حيث بموجبه يتم التعرف على مدى استجابة الأنواع المختلفة من مصاريف للتغير في حجم النشاط لدى المؤسسة وعليه نميز في هذا التصنيف ما يلي:<sup>3</sup>

1. المصاريف المتغيرة: وهي التكاليف التي تتغير في مجموعتها وبنفس النسبة وبنفس الاتجاه مع التغير في حجم النشاط، أي أن لمجموع التكاليف المتغيرة علاقة خطية مع حجم الإنتاج.

2. المصاريف الثابتة: وهي المصاريف التي تبقى ثابتة بغض النظر عن التغير في حجم النشاط ضمن مدى ملائم. وعليه توجد علاقة عكسية ما بين المصاريف الثابتة للوحدة وحجم الإنتاج، فالتكلفة الثابتة للوحدة تزداد بتناقص الإنتاج وتنقص بتزايد حجم الإنتاج.

4.2.1. تصنيف المصاريف حسب علاقتها بالمنتجات (حسب علاقة الارتباط): إن هذا التبويب لعناصر المصاريف هو حسب علاقة هذه العناصر بالوحدة الإنتاجية، حيث تقسم عناصر الأعباء إلى ما يلي:<sup>4</sup>

1صلاح الدين سوام، المحاسبة التحليلية، نوران لنشر و التوزيع، تبسة، الجزائر، 2021م، ص .

2مرجع سابق، ص 36.

3محمد أبو نصار، محاسبة التكاليف، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص16.

4 محمد تيسير، مبادئ محاسبة التكاليف، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 5، 2004م، ص51-52.

1. عناصر الأعباء المباشرة : هي تلك العناصر التي تنفق مباشرة على الوحدات الإنتاجية، كما أنها العناصر التي يمكن تحميلها وتخصيصها مباشرة على الوحدات الإنتاجية، وفي نفس الوقت يصعب تتبعها وتخصيصها على وحدات المنتجات.

2. عناصر الأعباء غير مباشرة: هي تلك العناصر التي لا تكون علاقتها مباشرة بالوحدة الإنتاجية أي أنها تضم كل الأعباء فيها عدا المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة، والتي لا يمكن تخصيصها وتحميلها مباشرة على الإنتاج (أعباء مشتركة).

### 1.2.5. تصنيفات أخرى للتكاليف:<sup>1</sup>

1. تصنيف التكاليف طبقاً لإمكانية الرقابة: تصنف من وجهة نظر الأشخاص المسؤولين إلى:

✓ مصاريف قابلة للرقابة: من وجهة نظر الشخص المسؤول عنها إذا كان يمكنه التأثير فيها كتخفيضها مثلاً وتتوقف على سلطة الشخص وليس على طبيعة نوع عنصر التكلفة.

✓ مصاريف غير قابلة للرقابة: عند مستوى إداري معين إلا أنها تصبح قابلة للرقابة عند مستوى إداري أعلى.

2. مصاريف حسب الفترة الزمنية: حيث تقسم المصاريف حسب الفترة الزمنية إلى مصاريف حقيقة أو فعلية أي التي تم إنفاقها فعلاً في سبيل الإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، ومصاريف معيارية أي التكاليف المقدرة مسبقاً لإنتاج السلعة أو تقديم خدمة معينة، خلال فترة زمنية لتصبح نموذج أو معيار يقاس ما تحقق فعلاً.

3. مصاريف حسب التحميل: وهذا التصنيف يسمح بالفرقة بين مصاريف المحاسبة المالية ومصاريف المحاسبة التحليلية أي منها ما حمل في المحاسبة العامة ولم يأخذ بعين الاعتبار في المحاسبة التحليلية، ومنها ما حمل في المحاسبة التحليلية ولم يحمل لمصاريف المحاسبة العامة.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة التكلفة والية عملها:

إن تحقيق الاستثمار الأمثل للمؤسسة بما يحقق أهداف الإدارة العليا وكذلك إدارة الموارد بشكل كفاء يتطلب توفير المعلومات اللازمة لأنظمة المحاسبة، وعملية تهيئة وتقديم هذه المعلومات تعرف بإدارة التكلفة.

1 صلاح الدين سولم، مرجع سبق ذكره، ص 41-40.

## 1.2. مفهوم إدارة التكلفة:

كثيرا ما يساء تفسير مصطلح إدارة التكلفة كونه يشمل "محاسبة التكاليف" و"محاسبة التسيير" فهناك من يعتبر هذه المصطلحات مترادفة وهناك من يستعملها للدلالة على أشياء مختلفة. في كل الأحوال فان إدارة التكلفة تبنى على كل من محاسبة التكاليف ومحاسبة التسيير ونجد أن:<sup>1</sup>

- "محاسبة التكاليف": هي مجال المحاسبة الذي يهتم بتسجيل، قياس، و عرض المعلومات المتعلقة بالتكلفة.
  - أما "محاسبة التسيير": هي الكيفية التي ينبغي أن تستعمل بها المعلومات المتعلقة بالتكاليف وباقي المعلومات المالية وغير المالية في التخطيط، الرقابة، التحسين المستمر واتخاذ القرار.
- تعرف إدارة التكلفة على أنها "أساليب وأنشطة المسيرين للتخطيط ومراقبة القرارات قصيرة الأجل والقرارات طويلة الأجل، والتي تؤدي من رفع القيمة بالنسبة للعملاء، وتخفيض التكاليف المنتوجات والخدمات".<sup>2</sup>
- يقصد بإدارة التكلفة على أنها استخدام الأدوات اللازمة والتي من أهمها أنظمة التكاليف لتتبع تنفيذ العمليات الحالية والمستقبلية بغرض إنتاج منتج بالجودة المطلوبة وتوصيل هذا المنتج في الوقت المناسب علاوة على تخفيض تكلفة بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.<sup>3</sup>
- وتعرف كذلك بأنها أداة تستخدم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال 3 خصائص هي:<sup>4</sup>

1. فلسفة: لأنها تتطلب البحث الدائم على الوسائل لاتخاذ أفضل القرارات لخلق القيمة للعميل بأقل تكلفة.
  2. مبدأ: تقوم إدارة التكلفة على مبدأ مفاده إن كل التكاليف تنتج عن قرارات التسيير.
  3. تقنيات: إدارة التكاليف هي مجموعة من التقنيات الفعالة التي تعمل على تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف وتستخدم مؤشرات الأداء لتقييم نتائج القرارات.
- من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة التكلفة على أنها القرارات المتخذة من طرف المسيرين لأجل تخفيض التكاليف ودعم إرضاء العملاء في أن واحد بالاعتماد على معلومات مالية وغير مالية.

1 راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة وتخفيض التكاليف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008م، ص 09 .

2 مسكين الحاج، التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية -، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، جامعة سعيدة، فيفري 2016م، ص 254.

3 غضاب رانية، استخدام التكامل بين تقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة التسعير والموازنة على أساس النشطة لبناء ميزة تنافسية دراسة حالة مطاحن الكبرى للجنوب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م، ص 38.

4 راضية عطوي، الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2017م، ص 72.

## 2.2. آلية عمل إدارة التكلفة:

- تبين أن إنجاز عمل إدارة التكلفة يجري بأربع مراحل يمكن عددها آلية لتنفيذ هذه العمليات، وهي كالآتي:<sup>1</sup>
- المرحلة الأولى: دراسة وتقييم أنشطة وفعاليات المؤسسة وتحليل قيمة العمليات، إذ تشخص الأنشطة وتوصف وتحلل لكل عملية وتشخص التكاليف وسلوكها بالشكل الذي يمكن من ربطها مع مقاييس الأداء وبما يساعد في قياس اثر التغيرات على الأنشطة والموارد.
  - المرحلة الثانية: تحدد التكاليف على أساس الأنشطة عند مستوى العملية بتحديد الموارد وربطها بالأنشطة اعتماداً على معدلات الاستهلاك، ثم تربط هذه الأنشطة بأهداف التكلفة النهائية وفق معدلات الاستهلاك أيضاً وذلك عن طريق معرفة العلاقة السببية بين موجبات الكلفة والأنشطة.
  - المرحلة الثالثة: تحدد فيها تكاليف العمليات والمنتجات، فالجهود المبذولة تخفض الكلف المنجزة في المرحلة الثانية إذ تقدم صورة واضحة وحقيقية عن الكلف الحقيقية، كما يساعد استعمال المؤشرات والنتائج على تحديد كلف المنتجات بشكل أكثر دقة وموضوعية.
  - المرحلة الرابعة: يجري في هذه المرحلة تكامل المعلومات المالية الناتجة عن تحليل وإدارة الأنشطة لغرض إعداد التقارير المالية والإدارية.

### المطلب الثالث: أهداف ومتطلبات إدارة التكلفة:

إن نظام إدارة التكلفة هو عملية تخطيط إداري ونظام رقابة يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال الالتزام بمتطلبات إدارة التي بموجبها يتم المحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة والتحسين المستمر للأنشطة وهذا ما سنتطرق إليه فيه هذا المطلب :

### 1.3. أهداف إدارة التكلفة: تسعى إدارة التكلفة إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- قياس كلفة الموارد المستهدفة في تأدية أنشطة المنظمة المهمة؛
- تحديد كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية المؤدات في المنظمة؛
- تشخيص وحذف تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة؛

1 سهيلة فعور، نزهة سياري، فعاليات أدوات إدارة التكاليف في تحسن الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة مؤسسة PAC و MC لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني )، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2019م، ص36.

2 حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص123-124.

■ تشخيص وتقوم الأنشطة الجديدة التي لا يمكن أن تحسن الأداء المستقبلي للمنظمة.

فيما وردت مجموعة أوسع من الأهداف تسعى إدارة التكلفة إلى تحقيقها تشمل الآتي:<sup>1</sup>

■ دراسة تكاليف الماضي والحاضر والمستقبل؛

■ تشخيص هيكل وسلوك تكاليف المنشأة لدعم الرقابة و التحسين المستمر؛

■ دعم التخطيط الاستراتيجي الواقعي الموثوق به؛

■ عكس سلوك فرق العمل والأفراد والاتجاه تحقيق الأهداف؛

■ تحديد ورقابة الموارد المستعملة مقابل رسالة وإستراتيجية للمؤسسة؛

■ تسهيل إعادة هيكلة الموارد؛

■ مساءلة الأفراد و الجماعات عن أدائهم طبقا لمعايير الأداء.

### 2.3. متطلبات تطبيق إدارة التكلفة: يتطلب تطبيق إدارة التكلفة ما يلي:<sup>2</sup>

1. التزام الإدارة العليا: لا يمكن تطبيق أي نظام ناجح بدون مساندة حقيقية من الإدارة العليا لان التزام إدارة

هو شرط أساسي لنجاح وتطبيق أي خطة إستراتيجية فان تدخل الإدارة العليا يتطلب:

أ. التحسين المستمر: يتطلب أن يكون فريق العمل من الوظائف المختلفة يقوم باقتراح وتطبيق التغييرات المطلوبة.

ب. التوجه نحو المستهلك: حيث أن خدمة العملاء لا تعني فقط تحقيق احتياجاتهم الحالية لكن تعني أيضا

التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية، حيث يتم تقسيم العملاء إلى قطاعات ثم تحديد القطاع المستهدف ثم تحديد السياسات التسويقية المناسبة لهم. والجدير بالذكر ليس المقصود بالعملاء مستهلكين خارج المنشأة ولكن أيضا داخلها.

ت. التخطيط الاستراتيجي: يشتمل على العديد من الاعتبارات أهمها: توفير الموارد اللازمة وإعداد خطة

التنافسية للشركة أقسامها منتجاتها وكذلك إعداد الموازنات الرأسمالية.

2. تدخل واثراك العاملين من جميع المستويات: يقصد به استخدام الإبداع للموظفين وخلق روح الفريق

بينهم لحل المشاكل التي تواجه عمليات المنشأة واهم متطلبات المشاركة الفعالة وهي:

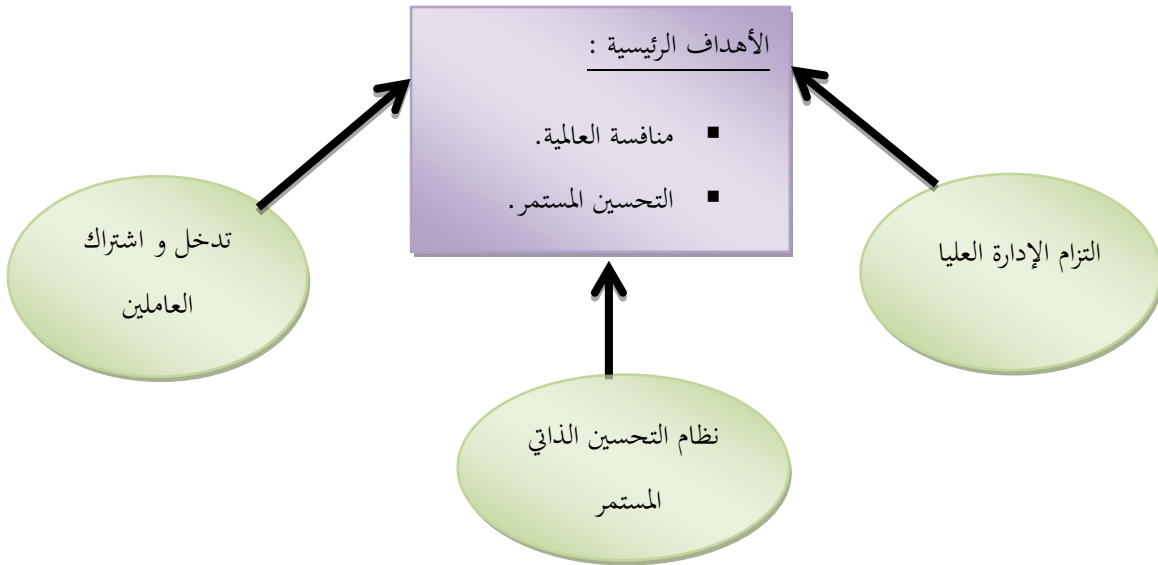
1 سهيلة فعرور، نزهة سياري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

2 محمد بابكر عباس احمد، نظم المعلومات التكاليف ودورها في ادارة التكلفة، دراسة ميدانية على عينة من المنشأة الصناعية-ولاية الخرطوم، بحث تكلمي لاسْتيفاء درجة الماجستير، جامعة السودان ،كلية الدراسات العليا، 1436هـ-2014م، ص 38.

- ✓ تفويض الأفراد و المجموعات : أي تفويض الفريق عن جزء معين من المنتج ويكون مسؤول مسؤولية كاملة عن مراقبة الجودة والإنتاج والصيانة وتحليل التكلفة.
- ✓ قياس الأداء : يشتمل على مقاييس مالية وغير مالية.
- ✓ تقييم الأداء: يعتمد على وضع معايير لتقييم الأداء مثل: اقل تكلفة يمكن تحملها باستخدام آلات المتاحة حاليا و كذلك تكلفة المنافسين مقابل تكلفة المنشأة.
- ✓ نظام المكافأة: ربط نظام المكافأة بمعايير قياس الأداء.
- ✓ التعليم وتدريب للعمال.

3. إنشاء نظام تحسين الذاتي المستمر: لكي يساهم في تحسين الأنشطة المضيفة للقيمة وتقليل الأنشطة المضيفة للقيمة.<sup>1</sup>  
ويوضح الشكل الموالي متطلبات نظام إدارة التكلفة وأساليب وطرق تحقيق الأهداف الرئيسية.

الشكل رقم (1.2) مكونات وأهداف نظام إدارة التكلفة.



المصدر: صلاح الدين عبد المنعم، محاسبة التكاليف للأغراض الإدارية، ص 234. (بتصرف من الباحث).

نستنتج من الشكل أعلاه أن تحقيق أهداف المنشأة الرئيسية يتطلب العمل بروح الفريق و اشتراك العاملين وكذلك التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام التحسين المستمر وذلك من اجل المحافظة على الموقع التنافسي والتحسين المستمر للأنشطة.

1 المرجع السابق. ص 39.

### المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعد إستراتيجية قيادة التكلفة من ابرز السبل الحديثة والفعالة التي تمكن المنظمات من مجابهة تحديات البيئة الاقتصادية المعقدة حيث تعتبر واحدة من الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، وسنحاول في هذا المطلب الإلمام بأبرز مجاء فيها.

#### المطلب الأول: استراتيجيات بورتر وأنواعها:

كون أن طبيعة البيئة التنافسية متميزة بعدم الاستقرار وعدم التأكد فالاستراتيجيات العامة للتنافس لها دور فعال ومهم لمساعد المؤسسات على مجابهة تعقيدات هذه البيئة.

#### 1.1 مفهوم الإستراتيجية:

تعتبر الإستراتيجية من أقدم المفاهيم التي عرفتها البشرية وقد ظهر وتطور هذا المفهوم في المجال العسكري ثم انتقل إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية بالتحديد سنة "1947" من خلال المحاولة التي أبدتها الباحثةان " فون نيومان" و " مورغنستام" في مؤلفهما عن نظرية المباريات السلوكية والسلوك الاقتصادي، حيث حددا فيها العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه، فان اتخذت مجموعة من التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية.<sup>1</sup>

وقد ورد في مفهومها الكثير من الجدل، فيمكن القول أن جميعها يصب في كون الإستراتيجية هي:<sup>2</sup>

- تحديد للأهداف على المدى الطويل؛
- وضع الخطط والسياسات التي تعمل على بلوغ هذه الأهداف؛
- تخصيص الموارد بالشكل الذي يسمح باكتساب مزايا تنافسية وتحسينها في المستقبل من خلال الربط بين البيئة الداخلية والخارجية؛

كما أن الإستراتيجية لا توضع فقط على مستوى الإدارة العليا حيث أن كل المسيرين في كل المستويات الإدارية يساهمون في وضعها وتأخذ 3 مستويات هي:<sup>3</sup>

1 راضية عطوي، مرجع سبق ذكره، ص7.

2 المرجع السابق، ص7.

3 إيمان نعمون، تحليل اثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018م، ص11.

الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، الإستراتيجية التنافسية والإستراتيجية التشغيلية أو الوظيفية.

## 2.1. مفهوم الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجيات بورتر العامة):

وتعرف على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.

كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويتحقق ذلك من خلال التركيز على: قطاع الأعمال، منتجات، لخدمات....، حيث تشمل صياغتها على أربع عوامل أساسية هي:<sup>1</sup>

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
- الفرص والتهديدات؛
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر به سياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

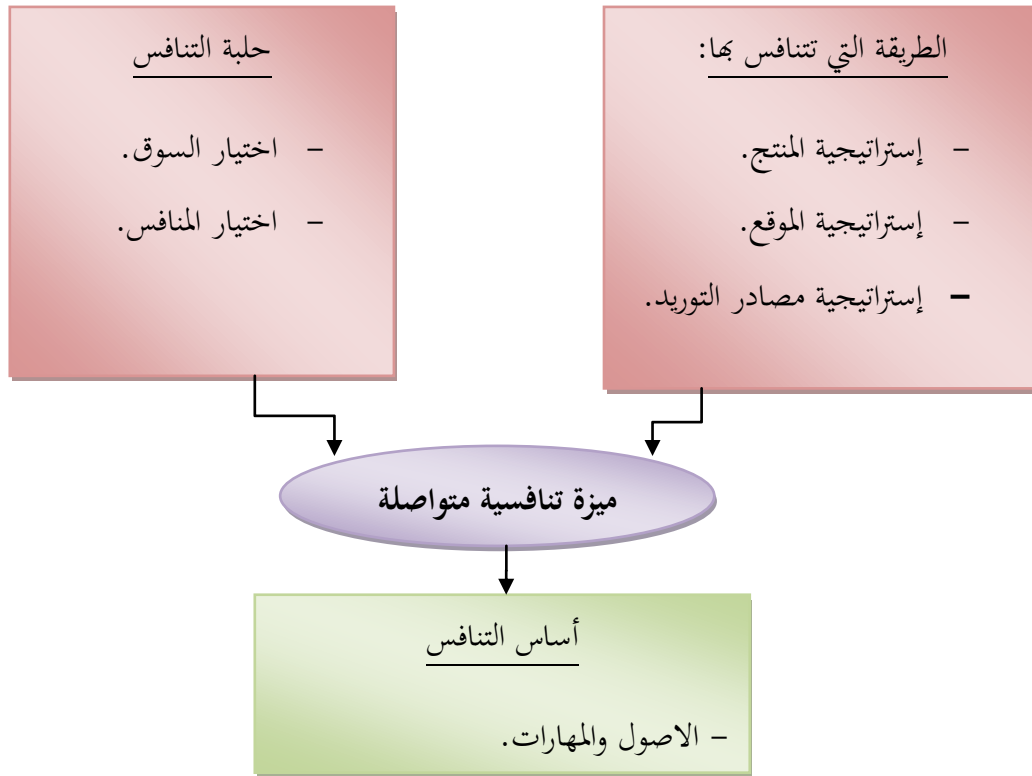
أما "بورتر" فعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي لتحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة.<sup>2</sup>

وهذه الإستراتيجية تحدد من خلال 3 مكونات أساسية نبينها في الشكل التالي :

1 ستهال زرزور، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 م، ص18.

2 احمد فايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول للصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية- ، العدد29، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017م، ص 266.

الشكل (2.2) مكونات إستراتيجية التنافس.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996م، ص82.

حيث يبين الشكل السابق تتكون الطرق التي تساعد المنظمة على الدخول لحلبة التنافس واختيار السوق والمنافسين من خلال مجموعة من الأصول والمهارات التي تعتبر أساس التنافس حيث أن معرفة أي سوق سندخله ومتى يتم الدخول إليه، وما هي الوسائل والسبل التي سوف نستخدمها للحصول على هذا السوق سيحقق ميزة تنافسية.

### 3.1. أنواع الاستراتيجيات العامة:

ونميز بين 3 خيارات رئيسية إذ لا يوجد أمام المؤسسة إلا هذه الخيارات حسب "بورتر" وهي متمثلة في:

➤ **إستراتيجية قيادة التكلفة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وخدماتها بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين، أي أنها تهدف لخفض الكلف إلى ادني ممكن دون المساس بجودة المنتج وهذا ما

يتطلب تحليل التكاليف تحليلاً استراتيجياً للتوصل لميزة تنافسية بهدف الوصول لمستوى التكاليف التي تميز المؤسسة استراتيجياً.<sup>1</sup>

➤ **إستراتيجية التمييز:** تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون، خصوصاً أولئك الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب "Levitt" كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد.

➤ **إستراتيجية التركيز:** عند تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية يجب عليها أن تركز جميع جهودها على قطاع سوقي واحد، أي مجموعة محددة من المشترين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن لها أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل.

تنطوي هذه الاستراتيجيات على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة أو التمييز، بينما المؤسسات الصغيرة تتنافس على أساس التركيز.<sup>2</sup>

وفي ظل اشتداد المنافسة وفتح الأسواق أدى هذا لضرورة تبني المؤسسة إستراتيجية تنافسية ترمي لتخفيض التكاليف مع مراعاة معايير الجودة، ولهذا تم تخصيص المطالب المالية للتركيز على إستراتيجية قيادة التكلفة.

### المطلب الثاني: خلفية عامة لإستراتيجية قيادة التكلفة:

تبذل المنظمات اليوم أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل، للتنسيق بين المتطلبات الإدارية واستراتيجيات التطوير والتجديد بهدف تحسين جودة الأداء. وتعد إستراتيجية قيادة التكلفة من الاستراتيجيات التنافسية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية واكتساح الأسواق.

### 1.2 مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة:

من بين التعاريف التي أعطت لهذه الإستراتيجية نذكر:

1رياض بوعيسى، دور إستراتيجية التسويق اكتساب ميزة تنافسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 03، مركز للدراسات والأبحاث، جامعة جزائر، 2018م، ص283.

2مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بوتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013م، ص 49-51.

- "تتمثل أساسيات هذه الإستراتيجية في الحصول على ميزة تنافسية من خلال التكاليف الإجمالية مقارنة بجامع المنافسين كما أن قادة التكلفة المنخفضة الناجحين جيدون في إيجاد الطرق لقيادة التكاليف خارج إعمالهم".<sup>1</sup>
- وعرفت بأنها كافة الإجراءات الهادفة لتقويم اثر مختلف العوامل البيئية الخارجية والداخلية من اجل تحقيق تخفيض التكاليف الإنتاجية وتقديم منتجات بأقل تكلفة واكتساب ميزة تنافسية".<sup>2</sup>
- كما تعرف كذلك بأنها " قدرة المنظمة للإنتاج بأقل تكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف".<sup>3</sup>
- تهدف هذه الإستراتيجية لتحقيق عادات تفوق معدل المنافسين من خلال أسعار منخفضة عن طريق توجيه عناصر النشاطات نحو تخفيض التكاليف".<sup>4</sup>

انطلاقاً من التعاريف السابقة نجد إن إستراتيجية قيادة التكلفة هي إستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، و ذلك من خلال قدرتها على ضبط و ترشيد التكاليف ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار اقل من المنافسين مع قدرتها على الاحتفاظ على المواصفات المتوقعة من الزبون. وتأخذ قيادة التكلفة الإستراتيجية المستويات التالية:<sup>5</sup>

1. **التكلفة المنخفضة و القيمة المنخفضة:** يمثل الخيار الرخيص والمبهبج الذي يستلزم تخفيض كلفة الزبون الإجمالية وقيمة الزبون الإجمالية ويمكن أن يكون قابل للتطبيق بسبب وجود أجزاء من السوق تدرك أن الجودة المنتج أو خدمة يمكن أن تكون منخفضة ولكنها لا تستطيع أن تختار جودة أفضل.
2. **تخفيض تكلفة الزبون:** تقوم بعض المنظمات بعرض قيمة الزبون الإجمالية نفسها التي يقوم بها المنافسون بعرضها ولكن بتكاليف إجمالية اقل ويعتمد في ذلك على جودة السلع والخدمات التي تقوم المنظمة بعرضها في

1 بلجازية عمر، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 02، جامعة جيجل، مارس 2020م، ص 116.

2 كوديد، سليمان كومي كوكو، التكلفة المستهدفة و دورها في إستراتيجية زيادة التكلفة، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان، 2016م، ص 56.

3 معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 21، جامعة تكريت، العراق، 2011م، ص 188.

4 بلجازية عمر، مرجع سبق ذكره، ص 117-116.

5 صرصار فاطمة، إستراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق: العلاقة بين قيادة التكاليف وفورات الحجم والتعلم، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، الجزائر، 2016م، ص 237.

بعض الأسواق، يستلم المشتري التكلفة النقدية الأقل على أنها قيمة اقل بعبارة أخرى استعمال سعر مقاييس الجودة "إذ هو رخيص لا يمكن إن يكون جيدا"

**3. قيادة قيمة الزبون:** تعمل هذه الإستراتيجية على توفير قيمة زبون إجمالية مرتفعة إلى الزبائن مع السعي أن تكون كلفة الزبون الإجمالية اقل من المنافسين. ويجب أن تكون للمنظمة القدرة على التحرك بصورة أسرع من منافسين للمحافظة على موقعها النسبي.

## 2.2. عوامل تطور إستراتيجية قيادة التكلفة:

حتى ينجح مسيرو الشركة أو قادتها في اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة، يجب أن يحددوا العوامل التي تجعل التكاليف عالية أو منخفضة، بعد ذلك يجب أن يستعملوا هذه المعرفة لإبقاء تكاليف وحدة كل نشاط منخفضة. وإجمال إتباع فعاليات التكلفة من خلال سلسلة القيمة لتقليص مراحل العمل غير الهامة ونشاطات القيمة المنخفضة، حيث يعمل منتجو التكلفة المنخفضة بجد لإنشاء ثقافات الشركة الواعية حول التكلفة التي تميز المشاركة الكبيرة للعمال في مجهودات التطوير المستمرة وتحدد المداخل الإضافية ورتوش المدراء المنفذين، كما أن الكثير من قادة التكلفة المنخفضة يستعملون المقارنة ليقنوا قريبين من كيف أن تكاليفهم تقارن بتكاليف المنافسين.<sup>1</sup>

## 3.2. الانتقال من إدارة التكاليف إلى الإدارة الإستراتيجية لتكاليف:

بناء على خصائص بيئة العمال المعاصرة وتقييم إدارة التكاليف التقليدية ظهرت حتمية الانتقال من إدارة التكاليف التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية للتكاليف وهناك متطلبات للانتقال من بينها:<sup>2</sup>

✓ أدى التوجه نحو العمليات في بعض المنظمات إلى ظهور الحاجة إلى معلومات أكثر تفصيلا عن تكاليف عمليات الأنشطة والموارد وقد اعتبرت طريقة ABC أداة مناسبة لهذه المنظمات وبذلك إمكانية تحيين عمليات المنظمات من خلال معرفة معلومات عن عوامل التكلفة باستعمال الحقيقي للموارد.

✓ التوجه نحو السوق: يجب أن تتفاعل إدارة التكاليف مع البيئة الخارجية للرد على حاجات العملاء والتهديدات التنافسية وتعتبر التكلفة المستهدفة والمقارنة المرجعية أدوات مفيدة لهذا الغرض.

✓ يجب أن توفر إدارة التكاليف معلومات تسمح لفرق التطوير باتخاذ قرارات واعية حول خصائص تصميم المنتج و مميزاته التي لها تأثير على التكلفة التصنيع وأدواته.

1 بلجازية عمر، مرجع سبق ذكره، ص 117.

2 راضية عطوي، مرجع سبق ذكره، ص 96-95.

✓ يجب أن تقدم إدارة التكاليف أيضا معلومات حول تكاليف الخدمات لأمثلة دورة الزمنية و الكفاءة.  
 ✓ بالنسبة للبيع والتسويق: هناك حاجة إلى حقائق و المعلومات حول المنافسين، الموردین، تحليل ربحية العميل وغيرها.

في القرن 21 لن يكون تركيز إدارة التكاليف على التكلفة فقط بل على زيادة الإيرادات، تحسين الإنتاجية ورضا العملاء، في نفس الوقت تحسين الوضعية الإستراتيجية للمنظمة.

وهكذا ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية للتكاليف نتيجة الاقتناع بضرورة توافق إدارة التكاليف مع البيئة الاقتصادية ومع إستراتيجية المنظمة وتعتبر ترجمة لمعالم التواصل مع إستراتيجية قياس ما تم تحقيقه من أهداف ودعم أسس مناسبة لاتخاذ القرارات.

#### 4.2. خيارات تحديد التكاليف والعوامل المؤثرة على إستراتيجية قيادة التكلفة:

##### 1.4.2. خيارات تحديد التكاليف:

إن استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة بشكل كامل من خلال إنتاج سلع معيارية بأعلى مستوى معياري يجعل من الصعب إغفال مستويات وحدود الجودة الدنيا التي تشكل قيمة مهمة لدى الزبائن، والتي قد تشمل أنماط السلع والحد الأدنى من الخدمات ومستويات الجودة وهناك مجموعة من الخيارات التي تحقق مستوى من الخصائص وهي:<sup>1</sup>

❖ بما انه يصعب على منظمات حرية اختيار مستويات التسعير، مع اقتناع الزبائن بشراء السلعة فانه يمكن ربط السعر بجملة خصائص للسلعة مرتبطة بتخفيض الخردة والملحقات مثل تخفيض حجم كل مكون من مكونات التكاليف؛

❖ تخفيض تكاليف عمالة المشتريين، كتخفيض الوقت وتخفيض التدريب وتخفيض المهارات المطلوبة مثل تخفيض مراحل التجميع والحزم، توحيد تبديل القطع المهترئة؛

❖ تخفيض الأوقات الضائعة على المشتري، مثل تعظيم اعتمادية المنتج وتوفير قطع احتياطية باستمرار أو تقليل توقيتات وتكرار متطلبات الصيانة؛

❖ تخفيض تكاليف التخزين للمشتري، مثل التسليم الآني دون الحاجة إلى التخزين قبل التسليم؛

1 ربما حسام جعفر، استخدام قيادة التكلفة و أثرها على إدارة الجودة الإستراتيجية لدى شركات صناعة الكهريائيات، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011م، ص30-29.

- ❖ تخفيض تكاليف الرقابة على التلوث للمشتري أو تكاليف التخلص من المخلفات مثل جمع الخردة لغرض تدويرها وإعادة استخدامها؛
- ❖ رفع قيمة المتاجرة بالقطع المستعملة؛
- ❖ تخفيض حاجة لزبائن لدعم الفني مثل توفير قنوات للمساعدة الفنية مجانية؛
- ❖ زيادة فعالية العملية الإنتاجية، مثل تسريع الإجراءات، تحسين المعاملة، وتحسين تقنيات المساعدة.

## 2.4.2. لعوامل المؤثرة على إستراتيجية قيادة التكلفة:

إن التطبيق الناجح لإستراتيجية قيادة التكلفة يمكن المنظمة من جني معدل اعلي من الإيرادات حتى عندما تكون القوى الخمسة تواجه المنظمة بقوة معتبرة على النحو الآتي:

**1. المنافسة مع المنافسين الحاليين:**<sup>1</sup> إن تحقيق موقع تنافسي يعتمد على تقليل التكاليف، يعني أن منافسي المنظمة سوف يترددون قبل أن يختاروا مواجهة ومنافسة المنظمة على أساس سعري وفي حالة الحرب السعرية فان المنظمة صاحبة اقل التكاليف سوف تستمر بجني الأرباح حتى بعدما يتمكن المنافسون من الوصول إلى مستوى تكاليف اقل.

**2. قوة المساومة ومفاوضة المشتريين الزبائن:** إن تحقيق موقع تنافسي يعتمد على تقليل التكاليف، سيزود ويدعم بحماية ضد قوة الزبائن التفاوضية والمساومة من اجل تخفيض أسعار الشراء. إن محاولة الزبائن تخفيض الأسعار إلى مستويات اقل من التكلفة ولكن وصول المنظمة إلى موقع يعتمد على تخفيض تكاليفها بشكل غير قابل للتقليد، فانه يفقد الزبائن قوتهم في المساهمة وخاصة حالة الاحتكار فأنها تمكن المنظمة من رفع أسعارها بحرية.

**3. قوة مساومة ومفاوضة المورددين:**<sup>2</sup> كما أن هناك خطر من العملاء فهناك أيضا خطر على الموردين الذين يعملون على تزويد المنظمات بالمواد الخام فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها... الخ مما قد يشكل خطر على المنظمة.

**4. الدخول المنافسين الجدد:** وهذا الأمر طبيعي حيث أن عملية زيادة عدد المنافسين في السوق قد يؤثر على العائدات والأرباح للمنظمات.

1ريما حسام جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

2قويدر بوقرية، محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية للمنظمة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد08، جامعة الجلفة، مارس 2017م، ص 292.

5. **المنتجات البديلة:**<sup>1</sup> عندما تتمكن المنظمة من تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة بنجاح فان المنافسين في هذه الحالة يفضلون اختيار مجال المنافسة من خلال المنتجات البديلة كحل أفضل للتقليل من مخاطر المنافسة على أساس التكاليف وبالتالي فان المنظمة صاحبة القيادة في التكلفة يمكنها بسهولة تخفيض الأسعار للمحافظة على زبائنها.

### المطلب الثالث: مستلزمات ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

لنجاح الإستراتيجية التي اعتمدها المؤسسة لبلوغ أهدافها لابد من أن تتوفر لديها الشروط اللازمة لتطبيقها لضمان استمراريتها على المدى الطويل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المخاطر التي تصاحب تطبيق هذه الإستراتيجية.

#### 1.3. شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة وهي كالاتي:

##### ➤ أولاً: من حيث الإمكانيات والموارد:<sup>2</sup>

- استثمارات كبيرة: لان القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية قيادة التكلفة كون المؤسسة تطبق سياسة الحجم من اجل التقليل من التكاليف.
- هندسة وفعالية التقنية: وهذا لحسن استعمال الموارد المالية التي تعتبر من أهم النقاط المأخوذة بجدية.
- كفاءة كبيرة لليد العاملة: أي تطلب وجود تكوين ملائم لليد العاملة.
- أنظمة توزيع مطابقة.

##### ➤ ثانياً: من حيث طرق التنظيم:<sup>3</sup>

- تطبيق مراقبة التسيير: من اجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف والنتائج المتحصل عليه.
- المراجعة المكررة والمفصلة: بهدف تتبع تطور التكاليف للتحقق من استمرارية المستوى الجيد للجودة.
- ثالثاً : المنتج التجاري: وهو المنتج الذي يكون مطابقاً لاحتياجات الطلب ومعرف من طرف الزبون.

1 ربما حسام جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2 شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م، ص 86.

3 المرجع السابق، ص 86.

➤ رابعا : الدراسة الدائمة للمنافسة: تكاليف الأنشطة مترابطة فيما بينها ومنه فان الميزة المبنية على إستراتيجية تخفيض التكلفة قابلة للانهدام عن طريق متنافس آخر يتبنى نفس الإستراتيجية.

➤ خامسا : نشر ثقافة التكاليف في المؤسسة: مع الأخذ بعين الاعتبار نشر معايير الجودة المستهدفة.

➤ سادسا : التأقلم مع متغيرات السوق حسب المنظور التسويقي واحتياجات الزبائن: و هذا لكي يبقى عرضها ناشطا ومقبولا في السوق.

➤ سابعا : تعدد مصادر الميزة التنافسية: فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يساهم في خلق الميزة والتي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التموين...، فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل.

### 2.3. مزايا تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة: و تتمثل في:<sup>1</sup>

- تعظيم الربح: الميزة الأولى والأكثر شهرة لهذه الإستراتيجية هي زيادة هوامش الربح نظرا لأن الشركة قادرة على تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل كبير، مما يسمح بمضاعفة الربح.

- تعزيز استدامة الأعمال: تعد تقلبات السوق أمرا شائعا في عالم الأعمال. ومع ذلك يمكن لقائد التكلفة تقليل آثار فترة السوق الجافة. نظرا لأن الشركة تنتج بالفعل منتجا منخفض التكلفة، فإن شدة الخسائر لن تضر الشركة كثيرا ومع ذلك فإن الشركات ذات تكاليف الإنتاج المرتفعة ستعاني من خسائر أكبر. وبالتالي، فإن قيادة التكلفة تعطي أيضا الاستدامة للشركة.

- الحضور القوي في السوق: تكون المؤسسات المطبقة لهذه الإستراتيجية قادرة أحيانا على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة، في المقابل تظل الأسعار مستقلة بدرجة كافية لضمان أن كل المؤسسات تحقق مستوى معقول من الربحية، ومنه تحتل المؤسسة موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي.

- عائق دخول أمام المؤسسات الكامنة: المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل تحقق موقعا تنافسيا ممتاز يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد بحيث هذا المنافس يتحمل تكاليف دخول كبيرة والسعر المنخفض لا يغطي تلك التكاليف.

1 المسوق العربي، الرابط <https://the-arabic-marketer.com>، في 20/05/2023، على الساعة 16:52.

**3.3. مخاطر تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة: ويمكن تلخيصها في:<sup>1</sup>**

- التركيز الحصري على نشاطات التصنيع: حيث أن النشاطات الأخرى كالتسويق، البيع، التطوير، قد تحمل جزء كبيراً من التكاليف ولا تلقي اهتماماً كبيراً في تحليل تكاليفها؛
- إهمال نشاطات التمويل: تتجه العديد من المؤسسات لتدنية تكاليف اليد العاملة ولا يولون اهتماماً كبيراً لوسائل الإنتاج المشتراة حيث يعتبرونها نشاطاً وظيفياً ثانوياً؛
- التمييز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: حيث قد تركز المؤسسة إستراتيجية دفاعها على منافسيها في أرجاء الوطن وإهمال التهديدات التي قد تكون على مستوى نفس المنطقة؛
- تغير التكنولوجيا وأذواق الزبائن: ظهور منتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية قد تلغي المنتجات الموجودة، كما قد تقع المؤسسة في مشكلة بسبب التقليل من الأشكال والملامح للمنتج سعياً وراء تخفيض التكلفة وهذا يؤدي لعدم توفر عنصر التمييز التي تواجهه به في السوق.

---

1 إيمان نعمون، مرجع سبق ذكره، ص32.

### المبحث الثالث: تقنيات الإستراتيجية لقيادة التكلفة:

تعتبر تقنيات إستراتيجية التكلفة عملية تتبع التكلفة وتتحكم فيها طوال دورة حياة المنتج للوصول لأدنى تكلفة. حيث أنها عبارة عن فروع في علم المحاسبة التي تتعامل مع أساليب تحديد وتخصيص تكلفة المنتج أو الخدمة مع توفير المعلومات الملائمة لتخطيطها ورقابتها على المدى القصير والطويل وهناك عدة أنواع للتقنيات سنتطرق لذكر بعض منها في المطالب الآتية.

#### المطلب الأول: تقنية التكلفة المستهدفة والتقنيات المكتملة لها:

يعتبر مدخل التكلفة المستهدفة من المداخل التي تخدم أغراض قيادة إستراتيجية التكلفة على اعتبار انه يعبر على التكاليف المسموح بها مما يسمح للمؤسسة بتحقيق الربح المستهدف.

#### 1. تقنية التكلفة المستهدفة:

##### 1.1. مفهوم تقنية التكلفة المستهدفة TC :

هناك عدة تعاريف لنظام التكلفة المستهدفة حسب منظور كل كاتب حيث:

- عرفت التكلفة المستهدفة بأنها أسلوب المنظمة في تصميم منتجاتها بما يلي رغبات الزبائن وتخفيض الكلف وتحقيق الأرباح وذلك ضمن مدى معين من خلال الاستهداف للتكلفة.<sup>1</sup>
- كذلك تعرف بأنها إحدى تقنيات إدارة التكلفة الموجهة نحو السوق إذ يتم استخدامها في بداية دورة حياة المنتج لتعزيز الربحية والإنتاج بشكل عام إذ أنها تستهدف ثلاث عناصر تنافسية رئيسية (السعر، النوعية، الوظيفة، (إلى جانب الإبداع).<sup>2</sup>
- كما عرفت بأنها إحدى تقنيات إدارة التكلفة في ظل البيعة التنافسية الحديثة لأنها تستهدف ثلاث عناصر تنافسية رئيسية (السعر، النوعية، الوظيفة، (إلى جانب الإبداع).
- انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن التكلفة المستهدفة هي أسلوب لإدارة التكلفة خلال مراحل تخطيط، تصميم وتطوير المنتج، بهدف تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج وزيادة ربحيته وبما يحقق رضا العميل.<sup>3</sup>

1 معاد خلف إبراهيم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

2 الذهبي، جليبة عيدان والغبان، استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 48، جامعة بغداد، 2007م، ص 236.

3 ذوادى مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، العدد 9، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009م، ص 210.

### 2.1. خصائص التكلفة المستهدفة: تتمثل خصائص أسلوب التكلفة المستهدفة في ما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ التكلفة المحددة مقدما في تصميم وتطوير المنتج والتي يجب ألا تتعداها التكلفة الفعلية للمنتج، لذا يجب أن تقوم المنظمة بتعديل هيكل المنتج وصولا لتصميم الذي يكون في حدود التكلفة المستهدفة التي تصبح بمثابة معيار لتكلفة يتم من خلاله تحديد مجالات انحرافات الأداء الفعلي كمدخل لإحداث خفض حقيقي في تكلفة وتحقيق تحسن وتطوير ملموس في المنتج؛
- ❖ أحد أدوات إدارة التكلفة التي تمارسها الإدارة بغرض الرقابة وخفض التكلفة بشكل مستمر يهدف إلى إرضاء عملاء المنظمة ودعم قدرتها التنافسية وضمان بقائها ونموها واستمرارها في الأسواق؛
- ❖ نظام قادر على تخطيط الأرباح اعتمادا على أسعار تنافسية وعلى توجهات العملاء وأيضا على سلسلة القيمة الكلية بغرض تطوير المنتج في مراحله المبكرة؛
- ❖ الأدوات المستجدة في المحاسبة الإدارية التي تركز على إدارة تكلفة الأنشطة البحوث والتطوير في إطار حصر إمكانيات هندسة المنتج في حدود تكاليف الإنتاج المستهدفة التي تحدد بناء على الأسعار المتوقعة التي يقابلها السوق كما تحدد على بناء الربحية المخططة، النشاط الذي يهدف إلى خفض التكلفة دورة حياة المنتج مع التأكد من الجودة والثقة والمتطلبات الأخرى للمستهلك عن طريق اختيار الفرص المتاحة لتخفيض التكاليف في مرحلتي تطوير والتصميم.

### 3.1. مبادئ التكلفة المستهدفة:

يتوقف نجاح تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة على المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- أ. **سعر البيع:** تستخدم أسعار السوق لتحديد التكلفة المستهدفة.
- ب. **التركيز على التصميم المنتج:** حيث تكون الرقابة على التكاليف مشددة على المنتج وعلى مراحل التصميم.
- ت. **التركيز على العميل:** وهي متطلبات العملاء من ناحية الجودة والتكلفة والوقت المناسب للعملاء للحصول على المنتج.
- ث. **أن يتضمن الفريق سلسلة القيمة:** فلا بد أن يشمل على الموردين والموزعين والزبائن ومزودين الخدمة.

1 كويدر، سليمان كومي كوكو، مرجع سبق ذكره، ص 22-21.

2 صباح فوزي صالح، الإدارة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2014 م، ص 35.

ج. تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج: أي تخفيض سعر شراء تكاليف التشغيل، تكاليف الصيانة، تكاليف التوزيع، وأيضا تكاليف التخلص من المنتج.

#### 4.1. مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة:

هناك أربع مراحل لتطبيق التكلفة المستهدفة وهي كالآتي:

##### أ. المرحلة الأولى: اتخاذ القرارات ودراسة السوق:<sup>1</sup>

يتم اتخاذ القرار بشأن البدا لتطوير المنتج بعد دراسة السوق لتحديد متطلبات العملاء تهدف إلى نيل رضاهم وذلك من حيث مجموعة الوظائف والإمكانات أي تقديمها في ظل ظروف المنافسة في السوق.

##### ب. المرحلة الثانية: اختيار السعر المستهدف:<sup>2</sup>

ليس وفق العلاقة التقليدية "سعر البيع - ثمن التكلفة + معدل ربح المضاف" وإنما وفق العلاقة التالية: سعر البيع هو القيمة التي يتم قياسها بدقة من قبل العملاء لتقرير المنفعة التي يقدمها المنتج وذلك بما يحقق للمنشأة دخل تشغيل مستهدف للوحدة وقد اتبعت بعض الشركات اليابانية طريقة التسعير على أساس الوظائف حيث يتحدد سعر البيع المتوقع للمنتج بمجموع الأسعار العديد من الوظائف التي يؤديها المنتج والتي يكون المستهلك على استعداد لدفع ثمنها.

##### ت. المرحلة الثالثة: اشتقاق معادلة التكلفة المستهدفة للوحدة:<sup>3</sup>

يعتبر سعر السوق والدخل متغيرات مستقلة يعبر عنهما كمتغيرات خارجية تحدها القوى التنافسية في سوق المال وسوق المنتج والتكلفة مستهدفة تعتبر متغير تابع وهو ما يعني أن على الشركة تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية المفروضة عليها من خلال أسواق المنتجات التي تعمل بها ويتم احتساب التكلفة المستهدفة بالمعادلة التالية: "التكلفة المستهدفة: سعر البيع المستهدف - الربح المستهدف".

1 نَجْدُ الفيومي نَجْدُ، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي لطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2012م، ص 49-48.

2 عبد الدايم صفاء، نحو إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 03، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2001 م، ص 394

3 نَجْدُ الفيومي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ث. المرحلة الرابعة: إنجاز إجراءات هندسة القيمة للوصول إلى التكلفة المستهدفة:<sup>1</sup>

وتعني هندسة القيمة بأنها التقييم المنتظم لجميع أشكال وظائف سلسلة القيمة وفق سلسلة الأنشطة للمنشأة وذلك بهدف تخفيض تكاليف وتلبية احتياجات العميل ويتم تحليل الأنشطة بهدف تخفيض التكاليف وتصنيفها إلى أنشطة لا تضيف قيمة يمكن استبعادها أو تحجيمها، وأنشطة تضيف قيمة من وجهة نظر العملاء.

2. التقنيات المكتملة للتكلفة المستهدفة: من بين تقنيات المكتملة هندسة القيمة وتقنية التحسين المستمر:

### 1.1.2. مفهوم هندسة القيمة VE:

ويتم تعريف هندسة القيمة بأنها عبارة عن تقويم منظم لكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة بهدف تخفيض التكاليف الخاصة بدورة حياة المنتج مع اشباع احتياجات المستهلك من جودة المنتج أو بمعنى آخر يمكن القول ان هندسة القيمة هي نشاط تصميم المنتج من زوايا مختلفة بأدنى تكلفة ممكنة وذلك كن خلال إعادة النظر في الوظائف أو المنافع التي يحتاجها العملاء.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن هندسة القيمة أسلوب فعال من أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية الحديثة الذي يعمل على تحسين وتوليد قيمة للشركة وللزبائن وذلك من خلال تحسين أنشطة التصميم والمواصفات في مراحل ما قبل إنتاج المنتج كما يساعد هذا الأسلوب إدارة الشركة في اتخاذ القرارات المناسبة في تقديم منتجات أفضل ويحقق ميزة تنافسية للشركة في ظل المنافسة الشديدة.<sup>3</sup>

#### 1.1.2. فوائد استخدام أسلوب هندسة القيمة: يحقق استخدامها عدة فوائد وهي كالآتي:4

- ✓ العمل على تنشيط وتنميط الأجزاء وتحسين الوظيفة وتحقيق السلامة المهنية والتصميم الجيد؛
- ✓ تنسيق الإمكانيات والجهود الإدارية بما يحقق الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ✓ زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وتحسين هامش الربح؛

1 المرجع السابق، ص 49.

2رشا نواف عابد، اثر التكامل بين التكاليف المستهدفة وهندسة القيمة في تدعيم القدرة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين (pex) دراسة ميدانية تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2015، ص55.

3صالح إبراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة القيمة كأحد استراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض، مجلة تنمية الرافدين، العدد97، المجلد32، جامعة الوصل، العراق، 2008م، 76.

4 عماد مٌجد كندوري، دور إدارة التكلفة في تحسين قيمة المنتج باستخدام أسلوب هندسة القيمة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006م، ص 66.

✓ زيادة رضا الزبون ورفع الروح معنوية لدى العاملين؛

✓ تقديم منتجات ذات منفعة دون زيادة تكاليفها.

### 2.1.2. خطوات تطبيق أسلوب هندسة القيمة:

يتميز أسلوب هندسة القيمة بوجود خطوات متسلسلة ومنظمة ينبغي إتباعها لضمان فعالية التطبيق وهي كالأتي:<sup>1</sup>

أ. التوجه: تكون قبل الشروع في تطبيق أسلوب يتم فيها تحديد فريق الدراسة ومجالها مناسب.

ب. اختيار المنتج: لاختيار منتج معين يتطلب موافقة إدارة عليا في المنشأة.

ت. جمع البيانات: يجتمع فريق العمل للمرة الأولى يقوم كل عنصر بجمع بيانات ومعلومات في نطاق عمله.

ث. تعريف وظيفة المنتج: أي تحديد الوظائف الرئيسية والثانوية لتساعد على بيع المنتج.

ج. التطوير: يقوم الفريق بتطوير البديل أفضل من خلال تقديرات التكلفة وتحليلات الفنية وكذلك تأكد من صلاحيته.

ح. تقديم الحلول البديلة: يقدم الفريق تقرير مختصر مكتوب توصياته إلى الإدارة.

### 2.2. تقنية تحسين المستمر:

#### 1.2.2. مفهوم تحسين المستمر "KC":<sup>2</sup>

يعرف بأنه السعي المتواصل و المستمر نحو تطوير الأداء و تحسين الجودة بهدف تعظيم المنفعة التي يحصل عليها المستهلك وتخفيض التكاليف الى حد ممكن دوت المساس بالجودة.

كما يمكن القول أن أسلوب تحسين المستمر من أساليب إدارة التكلفة الحديثة وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات تشمل كافة عناصر الشركة العمليات والأنشطة والعاملين، حيث يعمل هذا الأسلوب على إجراء التحسينات بصورة مستمرة ومتتالية مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج وتخفيض تكلفته من خلال اعتماد سياسة إنتاج خالي من العيوب والذي يتم على مستوى بيوت الجودة.

1 المرجع السابق، ص 69-74.

2 صباح فوزي ، ذيب صالح، مرجع سبق ذكره، ص 72.

### 2.2.2. فوائد تحسين المستمر:

تتمثل فوائد تطبيق تقنية التحسين المستمر في:<sup>1</sup>

- ✓ جعل العمل أكثر سهولة وأكثر إنتاجية من خلال تضافر جهود جميع الأقسام في الشركة؛
- ✓ تساعد الشركة على مواجهة التحديات وضغوطات المنافسة والمحافظة على هامش الربح؛
- ✓ تساعد على تخفيض كلفة الإنتاج سنة بعد أخرى من خلال التحسين المستمر لأنشطة الشركة؛
- ✓ تحسين نوعية المنتج أو خدمة المقدمة وأيضا إرضاء الزبون وإشباع رغباته..

### 3.2.2. خطوات تطبيق التحسين المستمر :

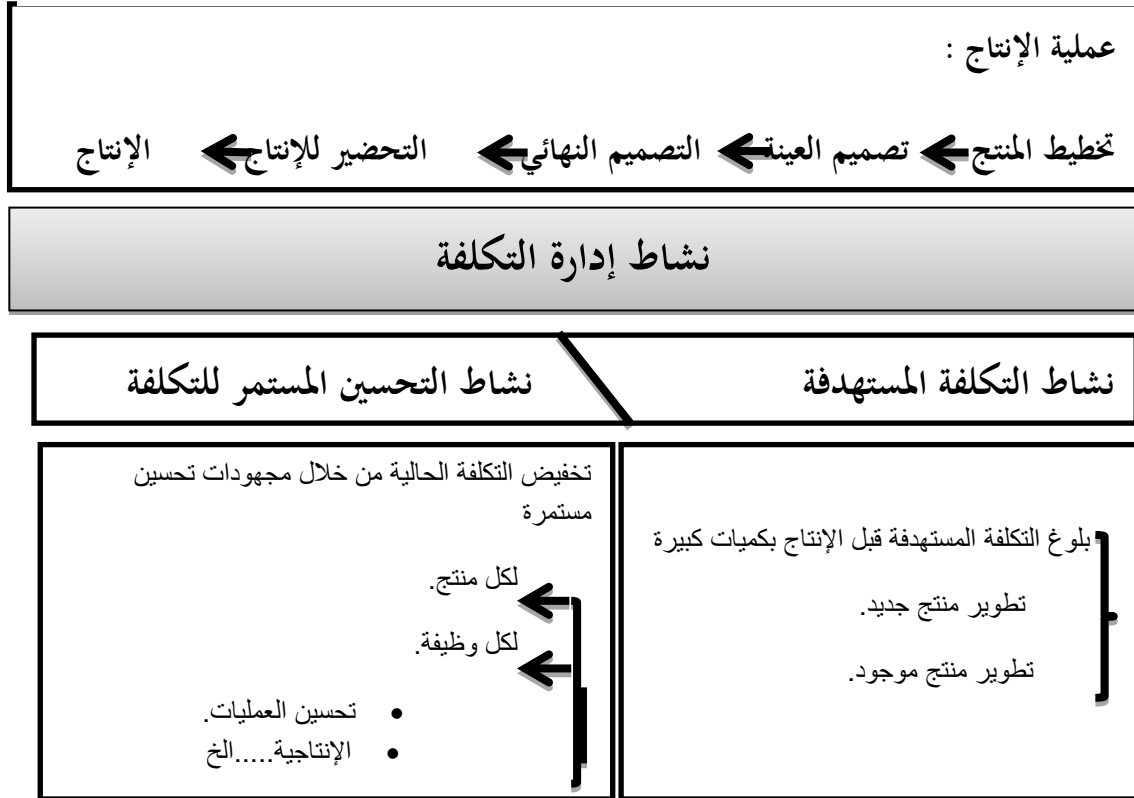
يتم تطبيق هذا الأسلوب وفق الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- ✓ تحليل وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة بهدف تحديد الآلات التي تحتاج إلى تحسين؛
- ✓ وضع الأهداف الخاصة بالتحسين وإيجاد الحلول الممكنة لتحقيقها؛
- ✓ تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينهما ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه؛
- ✓ وضع التعديلات اللازمة والتغيرات الواجبة؛
- ✓ تحليل وقياس النتائج الناجمة عن تطبيق الحل الذي تم اختياره من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

يوضح الشكل التالي أسلوب التحسين المستمر ودوره في التكلفة المستهدفة:

1 عبد القادر، دبون، دور مدخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008م، ص 159.  
2 العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م، ص 35.

الشكل (3.2) التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر



Source: Feil p, Yoke, k-hand Kim. (2004), **Japanese Target Costing: A historical Perspective**, International Journal of Cost Management, spring, p19.

يتبين من الشكل السابق التكامل بين كل نشاط التكلفة المستهدفة ونشاط التحسين المستمر في بلوغ هدف المؤسسة والمتمثل في تخفيض التكاليف سواء قبل الإنتاج أو أثناءه حيث أن بلوغ التكلفة المستهدفة قبل الإنتاج يؤدي إلى تطوير منتج جديد أو تطوير منتج موجود وزيادة الميزة التنافسية أما نشاط التحسين المستمر فعند تخفيض التكلفة الحالية من خلال مجهودات تحسين المستمر بالنسبة للمنتجات أو كل وظيفة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الإنتاجية .

المطلب الثاني : تقنية الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية :

يعد نظام إدارة الجودة الشاملة من التقنيات المساعدة لتقنية التكلفة المستهدفة إذ يهدف للتحسين في الجودة والتفوق التنافسي وهذا ما تهدف له المقارنة المرجعية بدورها إلا أن الجودة الشاملة تبقى اشمل وسنبرز هذا من خلال المطلب.

## 1. تقنية الجودة الشاملة (TQM) :

### 1.1. مفهومها:

تعتبر تقنية الجودة الشاملة في مقدمة التقنيات الحديثة التي تعتمدها إستراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق مركز تنافسي أفضل وزيادة حصتها السوقية عن طريق إرضاء العميل وتحقيق كافة احتياجاته وذلك من خلال محاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره.

وقد رأى عدد من الباحثون أن هذه التقنية هي منهجية متبعة من قبل الشركات لتحسين المستمر في عمليات التصميم يتركز المبدأ الأساسي لها لمنع حدوث الخطأ من المرة الأولى على مستوى المراحل الأولى من التصميم من خلال أداة نشر وظيفة الجودة التي توفر المتطلبات الأكثر أهمية عن غيرها و التي يجب أن تتوفر في المنتج، فإن كان أي خطأ يحدث على مستوى العمليات الأساسية للإنتاج هو في النهاية تكلفة تتمثل إما في خسارة الزبون أو الحاجة للقيام بإعادة المهام أو ضياع الوقت والمواد أو فقدان الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

وتلجأ تقنية الجودة الشاملة في منعها لحدوث الخطأ في الأخذ بعين الاعتبار الأخطاء التي وقعت فيها المنشآت المنافسة وبالتالي تجنب أي تصميم أو ابتكار قد أثبت فشله من واقع تجارب المنافسين وهذا بناء على المعلومات التي توفرها له تقنية المقارنة المرجعية.<sup>2</sup>

### 2.1. خطواتها:

ويمر تطبيق تقنية الجودة الشاملة بأربع عمليات متسلسلة تتمثل في:<sup>3</sup>

أ. **التعريف و القياس :** يتم في التعريف التعرف على المشكلة، ويتضمن هذا التعريف تحديد العيوب والأخطاء والتعبير عنها بأسلوب كمي دقيق وينبغي هذا التركيز على الأخطاء والعيوب من وجهة نظر الزبون، وفي هذه الخطوة يتم اختيار فريق العمل. أما في القياس فيتم التعرف على المقاييس الجوهرية للكفاءة والفاعلية وجمع البيانات مع التركيز على الحقائق والأرقام التي تساهم في التعرف على أسباب المشكلة.

1 مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص46.

2 صباح فوزي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 68.

3 أسامة عبد المنعم، عادل صالح الراوي، التكامل الكفوي ما بين أسلوب التكلفة المستهدفة وسيجما للوصول لمراحل الجودة الشاملة للشركات الصناعية الأردنية المطبقة لها، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد04، العدد01، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، 2015م، ص78.

ب. التحليل: من خلال هذه العملية يستطيع فريق العمل تحدي أسباب المشكلة التي تحتاج التطوير وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جمعت في الخطوة السابقة.

ت. التحسين: هنا يتم تحديد مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء وينبغي هنا التأكيد على استخدام الأدوات الإحصائية والعلمية بشكل صحيح.

ث. الرقابة: في هذه العملية تحدد الأنشطة التي تساهم في مراقبة الأداء للتأكد من أن التحسين سيستمر، ومن أهداف هذه العملية التأكد من عدم العودة للأساليب والممارسات القديمة.

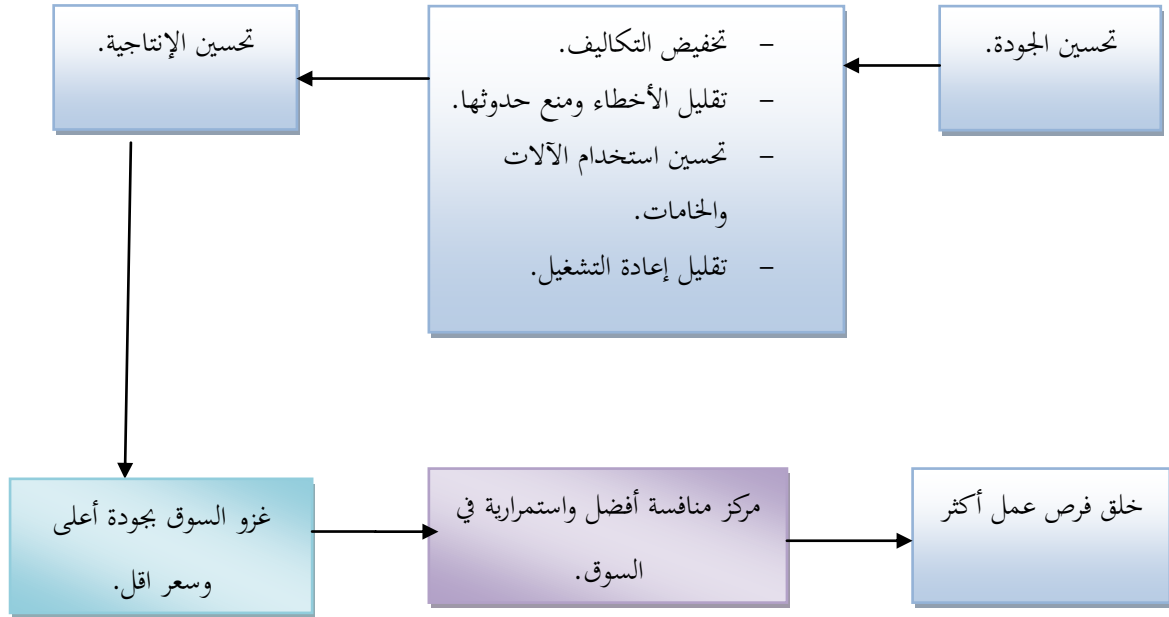
وقد حدد "دافيد جارفن" خبير الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية 5 عناصر يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت تقنية الجودة الشاملة كأداة تنافسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل؛
- ربط الجودة مع الربحية مع النظر للتكلفة ومتطلبات السوق؛
- بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة؛
- النظر للجودة على أنها أداة تنافسية.

والشكل التالي يوضح كيفية تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقنية الجودة الشاملة حسب " ديمينج ":

1العيهار فلة، مرجع سابق، ص 191.

الشكل (4.2) مزايا تطبيق تقنية الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 1995م.

## 2. تقنية المقارنة المرجعية:

### 1.2. مفهومها:

عرفت على أنها محاكاة الأداء المستهدف وعملية هادفة نحو إجراء تحسينات جوهرية على العمليات، المنتجات والخدمات وتبني التغيير وأيضاً أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة والوقت والاستفادة من المعلومات المتوفرة عن طريق محاكاة المنظمات الريادية الأكثر نجاحاً واستيعاباً، وفهم أساليب عملها دون تقليدها أو نسخها وإنما بقصد التعلم وتبنيها لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

وأشارت إحدى الدراسات ان أسلوب المقارنة المرجعية يتميز بدرجة عالية من كفاءة التكاليف، حيث ان المنشأة وفقاً لهذا الأسلوب توفر كثيراً من الجهد والوقت والأموال نتيجة تجنب الأخطاء التي تكون قد وقعت فيها غيرها من المنشآت.<sup>2</sup>

1 لمياء علي إبراهيم الموسوي، أثر أبعاد الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2012م، ص75.

2 جبل حامد علي حسن، المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي، الرابط <https://platform.almanhal.com>، يوم 6 أفريل 2023م، على الساعة 22:50.

وهناك طرائق عديدة لتقييم المنظمة بالنسبة للمنظمات المنافسة، فإما يتم ذلك باستعمال مسح السوق، تنظيم لقاءات مع الزبون أو من خلال مجاميع التركيز وغيرها من الطرق، ثم تقوم بحصر المنافسين ووضع أوزان نسبية محتملة من خلال تحديد محاور التقييم كالسعر وتقسيم السوق ثم تقييم هذه العمليات وبذلك يتم تحديد المنتج وضمان موثوقيته.<sup>1</sup>

ومن أهم أهداف هذه التقنية:<sup>2</sup>

- ✓ تسعى لوضع أهداف ومعايير الأداء الواقعية والمقدمة لاهتمامها بالقدرة والقابلية على الحكم على مدى كفاءة وجودة القيام بالعمليات؛
- ✓ تساهم بتحسين ممارسات المنظمة وسلسلة النشاطات وتحقيق مزايا تنافسية في التكاليف، الخدمة والعملية؛
- ✓ تهدف للاستجابة بسرعة تامة لمتطلبات التغيير والتأثير المباشر على الصناعة، حيث توفر للمنظمة القدرة للتنافس وابتكار الخدمات والمنتجات وتطوير ممارساتها، فالمنظمة التي تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية تستطيع أن تعظم أرباحها بنسبة 50% و تحسين الجودة بما يعادل 75%.

## 2.2. خطواتها:

ولكي يتم تنفيذ برنامج المقارنة المرجعية يجب تحقيق 4 خطوات أساسية هي:<sup>3</sup>

- أ. التخطيط: ويضم تحديد العمليات الخاصة بالمقارنة المرجعية وتحديد المنظمات مع تحديد مقاييس أداء العمليات لغرض التحليل، وأخيرا جمع البيانات اللازمة لأجراء المقارنة.
- ب. التحليل: ويضم تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة الراغبة ببناء بيت الجودة والمنظمات المنافسة.
- ت. التكامل: في هذه الخطوة توضع الأهداف في إطار دعم المدراء المسؤولين عن توفير المواد المختلفة.
- ث. التطبيق: وهي الخطوة الأخيرة إذ يتم تطوير فرق عمل متعددة الاختصاصات مع تطوير خطط إجرائية وتخصيص الأعمال على الفرق بغية تنفيذ تلك الخطط مع مراقبة التقدم وفحصه.

1 ميسر إبراهيم احمد الجبوري، احمد هاني، مرجع سبق ذكره، ص 77.

2 صباح فوزي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 68.

3 لمياء علي إبراهيم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

### المطلب الثالث: تقنية دورة حياة المنتج وتحليل سلسلة القيمة:

بما ان التكلفة المستهدفة ترتبط بهاذين الأسلوبين في شكل علاقة تكاملية بتتبع المنتج طيلة فترة نشاطه  
أخذا بعين الاعتبار تكاليف جميع الأنشطة للوصول للسعر المستهدف حتى يطرح في السوق. لذا خصصنا هذا  
المطلب لإبراز بعض جوانب هذين الأسلوبين.

#### 1. تقنية دورة حياة المنتج:

##### 1.1. مفهومها:

يمكن النظر لدورة حياة المنتج من وجهات مختلفة حيث ميزها " **Susman, Shields,** من وجهة النظر التسويقية والإنتاجية، إذ ان الأولى تمثل حياة المنتج في السوق أما الثانية فتعبر عن  
مراحل المنتج خلال عمليات التصميم، التطوير والتصنيع.

والتعريف الأكثر شيوعا لها و الذي قدمه " **White & Ostwald** " و الذي مفاده ان تكلفة  
دورة حياة عنصر ما هي مجموع كل المصاريف المتعهد بها منذ تصور الفكرة حتى نهاية حياة ذلك العنصر.  
فحساب التكلفة على أساس هذه التقنية يمكن من تحديد التكلفة الدقيقة للسلع المستهدفة وأيضا توفير  
معلومات ذات قيمة لمتخذي القرار عن المدخلات والمخرجات والتأثيرات البيئية الناتجة عن نظام معين خلال  
دورة حياته الكاملة.<sup>1</sup>

حيث تساهم هذه التقنية في تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- تحديد وتتبع تكلفة المنتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وهذا يستدعي:
- ❖ المعلومات الخاصة بمرحلة دورة حياة المنتج؛

1راضية عطوي، مرجع سبق ذكره، ص23.

2هبة حسن نوح حسن عطوة، دور التكامل بين أسلوب تكلف دورة حياة المنتج والتكلفة المستهدفة في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات  
المتوسطة والصغيرة، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، المجلد11، العدد04، أكتوبر2020م، ص 90.

- ❖ التعرف على جودة المواد المستخدمة؛
- ❖ تحقيق البعد الشامل لقياس التكلفة وهو من أهم ضمانات الدقة؛
- ❖ تحديد المشاكل المتعلقة بالمنتج في كل مرحلة من مراحل دورة حياته؛

- كما يهدف هذا الأسلوب لإظهار العلاقة التبادلية بين عناصر التكاليف في مراحلها المختلفة؛

- إبراز أهمية مرحلة ما بعد الإنتاج مثل الاهتمام بتكاليف الصيانة والإصلاح؛

- تحديد التكاليف المستقبلية للمنتج.

## 2.1. مراحلها:

تمر هذه التقنية ب 4 مراحل هي:<sup>1</sup>

أ. تقديم المنتج في السوق: وتبدأ منذ ظهور المنتج في الأسواق، حيث تتميز بقلّة المنافسة وانخفاض نسبة

المبيعات حيث لا يحقق أرباحاً ملحوظة ويكون تركيز المؤسسة نحو التصميم والتميز والتسويق؛

ب. النمو: وفي هذه المرحلة تنخفض تكاليف المنتج وتتميز بالزيادة الحصة السوقية للشركة ونمو المبيعات؛

ت. النضج والاستقرار: هنا تصل مبيعات المنتج لذروتها نظراً لتميز المنتج بخصائصه وجودته؛

ث. الاندثار والانحدار: في المرحلة الأخيرة يطرأ انخفاض على قيمة المبيعات والحصة السوقية نتيجة لارتفاع عدد

المنافسين، فتقرر المؤسسة التخلص من المنتج.

## 2. تقنية تحليل سلسلة القيمة:

### 1.2. مفهومها:

وهي مدخل استراتيجي وجهود المنظمة الهادفة لتحسين قيمة منتجاتها أو خدماتها عن طريق تشخيص

وظائف النشاط الرئيسية والفرعية المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض وتحليل كلفتها المتوقعة طوال دورة حياة

المنتج ومقارنتها بالمنافع المتوقعة منها من أجل إنجاز الوظيفة المحددة بجودة وموثوقية عالية وبأقل تكلفة ممكنة وكذا

مساهمة كل عملية فيها فيما تضيفه من قيمة للعميل.<sup>2</sup>

1 صالح إبراهيم يونس علي، حازم البامور، اثر اعتماد نموذج TQM لدورة حياة المنتج على خفض التكاليف وتحسين العائد، مجلة جامعة الكركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد2، العراق، 2012م، ص201.

2 علي عبد الحسين هاني، الزامل، دور تحليل القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد15، العدد3، جامعة الكوفة، 2018م، ص199.

كذلك تعتبر حجر الأساس في إيجاد الميزة التنافسية بدء من تصميم فكرة المنتج وانتهاء بتقديم خدمات ما بعد البيع، حيث تركز على النواحي الخارجية المرتبطة بأنشطة خلق القيمة من المواد الخام الأساسية وصولاً للمنتج النهائي الذي يسلم للعميل. وتمثل أنشطتها الرئيسية والثانوية في:<sup>1</sup>

الأنشطة الرئيسية: المدخلات، العمليات الإنتاجية، المخرجات، التسويق والبيع والخدمة.

أما الأنشطة الثانوية فهي: إدارة الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية والبنية التنظيمية.

## 2.2. خطواتها:

يتطلب تحليل سلسلة القيمة الدراسة وقد يستغرق وقتاً طويلاً في بنائه وفي التالي الخطوات العامة لإنشائه:<sup>2</sup>

أ. تحديد العمليات الرئيسية والثانوية للشركة: تتكون سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والفرعية وهي تشمل كل خطوة في عملية إنشاء منتج أو خدمة، من المواد الخام للمنتج النهائي.

ب. تحديد قيمة الأعمال ونفقاتها: يجب ان يأخذ الفريق المسؤول في الاعتبار كيف يضيف كل إجراء قيمة للعملاء وللعمل على النحو التالي:

- مقارنة النشاط بميزة تنافسية وتحديد ما إذا كان ذلك يساعد على تحقيقها؛
- النظر إلى تكاليف الأنشطة وهل تستغرق وقتاً طويلاً؛
- تحديد سعر المواد الخام؛
- تحديد المكان الذي يمكن فيه تحديد مجالات التحسين.

ت. البحث عن طرق للحصول على ميزة تنافسية: بمجرد الانتهاء من تحليل سلسلة القيمة سيكون لأصحاب المصلحة الرئيسية صورة واضحة عن نقاط القوة التي يمكن ان تتفوق فيها المنظمة وأين يمكن إجراء تحسينات تشغيلية.

1 زينب جبار يوسف، إدارة وتخفيض التكلفة باستخدام سلسلة القيمة (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية)، المعهد التقني، البصرة، 2009م، ص95.

2سلام نواديكه، تحليل سلسلة القيمة، الرابط <https://businessyield.com> ، في 6 ابريل 2023م، على الساعة 21:30.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم التطرق إليه يمكن القول ان إستراتيجية قيادة التكلفة هي الإستراتيجية التي تقوم المنظمة بموجبها تصميم وإنتاج السلع والخدمات بأقل التكاليف وبكفاءة أكبر من منافسيها دون المساس بجودتها وذلك من خلال مستويات معينة تساعد في تحقيق أهداف الإدارة ورضا الزبائن.

و تتكون إستراتيجية قيادة التكلفة من مجموعة من التقنيات والأساليب تساعد في تتبع تكلفة المنتج والتحكم فيها طوال دورة حياته وفي كل مراحلها خاصة في عمليات الإنتاج الأولى لذا من الواجب ان تولي المنظمات اهتماما كبيرا بتطبيق هذه التقنيات لما توفره من معلومات ومزايا تساعد المنظمة في بلوغ أهدافها التنافسية وتعظيم ربحها.

تمهيد :

بعد دراسة الموضوع من جانبه النظري والمتمثل في اهمية استخدام مصفوفات بيوت الجودة في دعم استراتيجية قيادة التكلفة وبالرجوع الى مختلف المراجع ذات صلة ولإعطاء صورة شاملة حول هذا الموضوع بكل متغيراته، سنقوم من خلال هذا الفصل باستعراض الاطار المنهجي اي سيتم التطرق الى كل من منهج وادوات الدراسة، سنقوم بعرض مختلف اساليب التحليل الاحصائي المستعملة وخصائص مجتمع الدراسة، وهذا من اجل تقديم مختلف الخطوات والاجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها في معالجة الجانب التطبيقي او الدراسة الميدانية في المؤسساتين الاولى مطاحن بلغيث الكبرى-مداوروش- ، مؤسسة الوطنية للدهن -سوق اهراس-.

كما سنتطرق ايضا الى عرض وتحليل محاور الدراسة مع استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها ومع اختبار صحة و صدق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة من خلال اختبارات ( الفا كرومباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار فرق المتوسطات T.test واختبار تحليل التباين الاحادي Anova )، حيث نسعى من خلال هذه الاختبارات الى معرفة نوع وطبيعة العلاقة وبذلك ارتئينا الى تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية :

➤ المبحث الاول : نبذة عن المؤسسات محل الدراسة.

➤ المبحث الثاني : منهج وعينة الدراسة.

➤ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

**المبحث الاول : نبذة عن المؤسسات محل الدراسة :**

سنتطرق في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، و المتمثلة في المؤسسات الاقتصادية لولاية سوق اهراس وهي المؤسسة الوطنية للدهن ENAP ، ومطاحن بلغيث الكبرى كما يلي :

**المطلب الاول : تقديم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP :****1. نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن -70 وحدة سوق اهراس - :**

تعتبر مؤسسة الدهن Enap من اهم المؤسسات الصناعية في الجزائر بفروعها المختلفة وخاصة في ولاية سوق اهراس لذا سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي كما يلي :

**1.1. نشأتها وتطورها :**

- في جانفي 1983 وتطبيقا لمرسوم رقم 417/82 الصادر بتاريخ 1983/12/04 ، متخذة الاخرية ولاية البويرة مقرا رئيسيا لها، وقد دخلت المؤسسة الاستقلالية بتاريخ 1990/03/31، حيث اصبحت شركة ذات أسم SPA، وراس مال قدره 200000000 دج والذي ارتفع ليصبح سنة 2005 : 500000000 دج.
- وكانت الطاقة الانتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن والرائنج، وقد بلغت كمية الانتاج سنة 1947 : 17.299 طن بقيمة اجمالية 10.41.164.24 دج اي ما يعادل 89.20 % من انتاج المؤسسة ككل.

**2.1. تعريف المؤسسة :**

للمؤسسة الاقتصادية اهمية كبرى في تنمية الاقتصاد الوطني حيث تساهم في تمويل خزينة الدولة من خلال الضريبة المفروضة، والمؤسسة الوطنية للدهن ENAP هي مؤسسة انتاجية ناجحة نظرا لتنوع في منتوجاتها من الدهن واحتكارها لسوق الوطنية، وهي تركز على عملية بيع التي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.

**3.1. الوحدات التي تتفرع عن ENAP :**

- تتكون المؤسسة الوطنية للدهن من 06 وحدات موزعة على التراب الوطني :
- ✓ منطقة الشرق : وحدة سوق اهراس؛

✓ منطقة الوسط : وحدة الاخضرية ( البويرة )، وحدة الشارقة، وحدة السمار بولاية الجزائر العاصمة ؛

✓ منطقة الغرب : وحدة وهران، وحدة السبق بولاية بسكرة.

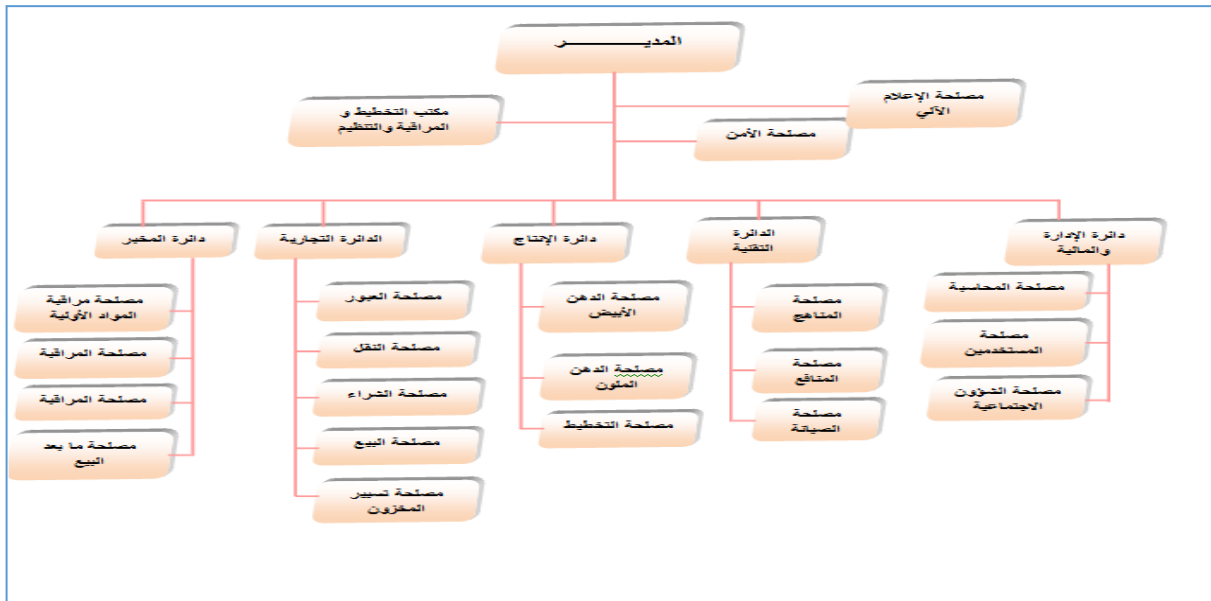
وتلعب المؤسسات الوطنية الاقتصادية للدهن دورا بالغ الاهمية في تنمية الاقتصاد الوطني وتطوير هيكله حيث تعتبر هذه المؤسسات رائدة في مجال صناعة الدهن وذلك راجع الى :

- اهمية منتجاتها من الدهن ومشتقاته نوعا وجوده؛
- احتكارها للسوق الوطنية ودعم وجود منافسة؛
- عدم وجود كساد في المنتج "العرض متوافق مع الطلب"؛
- استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية في الادارة والعمل الميداني.

#### 4.1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدهن :

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة عن 06 دوائر اساسية، حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وادوارها. بالإضافة الى مصلحة الامن ومكتب التخطيط والمراقبة. كما يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوحدة في الشكل التالي :

الشكل (1.3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدهن.



المصدر : وثائق الداخلية مقدمة من طرف وحدة انتاج الدهن سوق اهراس.

**المطلب الثاني :تقديم بالمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى :**

تعتبر مؤسسة بلغيث من بين ابرز المؤسسات التي تكتسي اهمية بالغة في الاقتصاد الوطني حيث ان هذه الاهمية راجع الى الدور الذي تقوم به من خلال عملية التوزيع المنتجات الوطنية، بالإضافة الى ذلك ترقية النشاط الوطني وتشجيع المنتجات المحلية. وسيتم من خلال هذا المطلب اعطاء صورة عامة على هذه المؤسسة .

**2. نبذة عن مطاحن بلغيث الكبرى :****1.1. نشأتها:**

انشأت المؤسسة في اطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور "عبد لكريم زروقي برأس مال يقدر ب 6.2 مليون دج، ورفع فيما بعد الى 83 مليون دج انطلق المركب في الانتاج بتاريخ 2002/12/1 باستغلال خطي الانتاج ذي الطاقة الانتاجية الاتية :

- خط القمح اللين : 350 طن يوميا.
- خط القمح الصلب : 150 طن يوميا.
- وحدة تغذية الانعام : 240 طن يوميا.

بالإضافة الى موقعها حيث يقع المركب في بلدية مداوروش بولاية سوق اهراس ويتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 959م على مستوى سطح المكتب ويستفيد من مناخ قاري متوافق مع نشاطها.

**2.1. تعريف بالمؤسسة:**

شركة ذات مسؤولية محدودة مطاحن بلغيث الكبرى :

- رقم السجل التجاري ك 99 ب 0502160.
- العنوان : حي الاخوة بوخرشوفة ص ب 7841220.
- مداوروش-الجزائر.
- الهاتف : 037336303.
- الفاكس :037336528.

## 3.1. مهامها :

تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلائي مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية حيث يستخدم مواد اولية ( القمح ) ذي مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضيات السوق العالمية بمواصفات اعلى مستوى كما تقوم بتحليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها الى المركب لتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله.

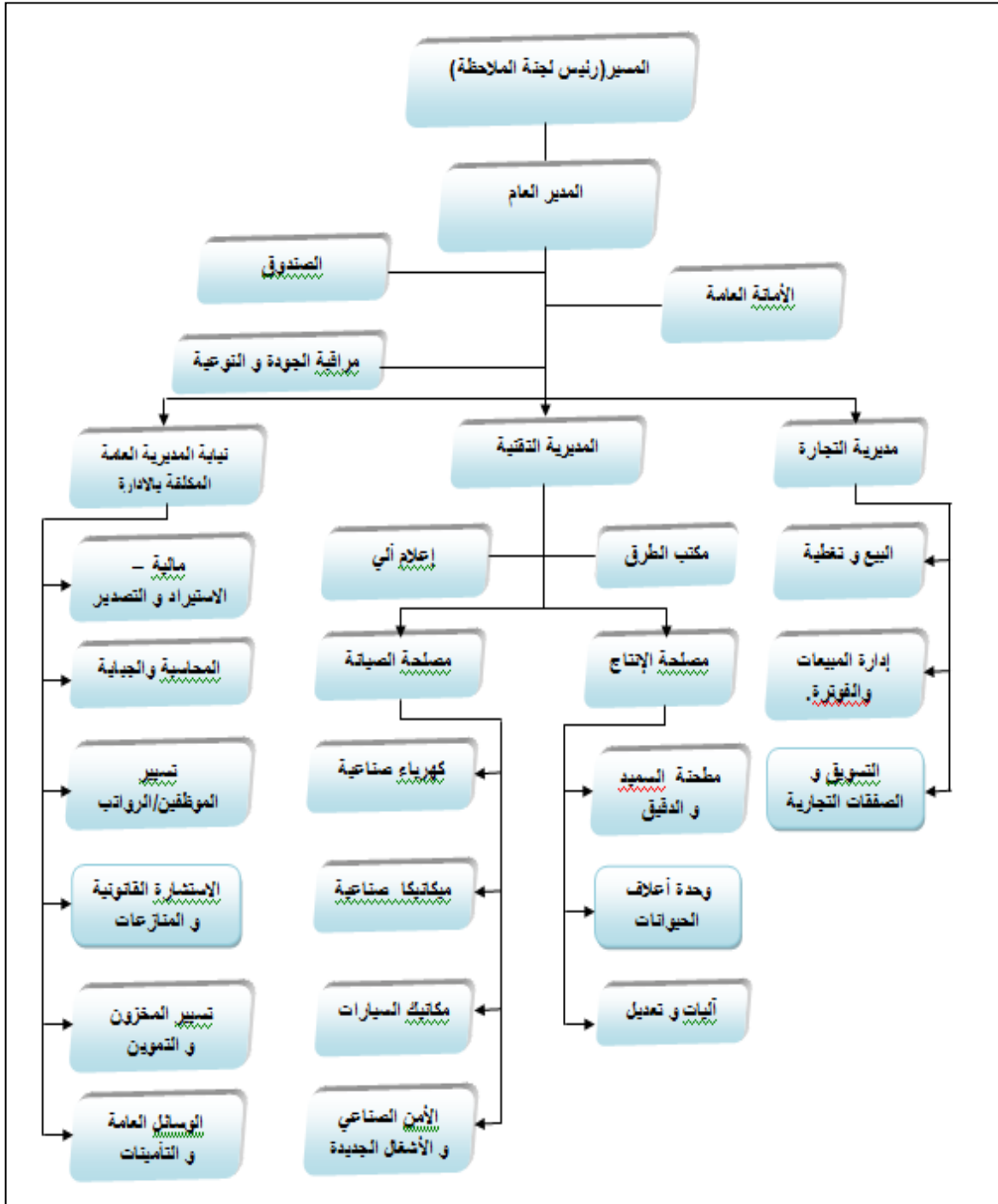
وتقوم بهذه المهمة خلية مكلفة بمتابعة الاسواق والاسعار وتوفير المنتوجات في الاسواق الداخلية والخارجية، ولتدعيم هذه الخلية في مهامها التقنية تم عقد اتفاقات لهذا الغرض مع الشركة (CENTRAL LABO) التابعة للديوان الوطني للحبوب بقسنطينة لتعيير الجبوب قبل اقتنائها علما بان المؤسسة تملك مخزنها الخاص وخلية متابعة الجودة التي تقوم بالتحليل التالية :

- تحليل فيز وكيميائية وتكنولوجية :لقياس الرطوبة، نسبة البروتين، نسبة الرماد، نسبة الغلوتين، اللون، الطعم، الرائحة.
- تحليل فيزيائية للحبوب :الحبوب الكاملة، المكسرة، الضعيفة، المشوهة، الدخيلة، الشوائب، والمواد الاخرى.

## 4.1. الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى :

ان دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن بلغيث الكبرى" وتوزيع الوظائف عليها فيها يكتسي الاهمية بالغة باعتبار ان حسن تنظيم هيكل المؤسسة سيساعد على تأدية المهام الموكلة لكل قسم منها، وتظهر اهمية وجود هيكل تنظيمي في تحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات من جهة، وضمان استمرارية النشاط من خلال التدفق المنتظم للمعلومات من جهة اخرى والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى :

الشكل (2.3) الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى.



المصدر: الوثائق داخلية مقدمة من طرف مطاحن بلغيث الكبرى.

**المبحث الثاني : منهج وعينة الدراسة :**

يعرض هذا المبحث شرحاً لإجراءات الدراسة الميدانية بدا بتحديد منهجية واداة الدراسة الميدانية، ثم التطرق الى عينة و مجتمع الدراسة والاساليب الاحصائية المستعملة لاختبار صدق و ثبات الاستبيان:

**المطلب الاول :منهج واداة الدراسة :****1. منهج المتبع :**

من اجل تحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على منهج التحليل وذلك لملائمته مع هدف الدراسة المطلوب، والذي بدوره يعمل على تحليل وتفسير البيانات المجمعة ميدانيا والتوصل من خلالها الى النتائج اللازمة للدراسة من خلال استمارة بحث خاصة تم اعدادها لهذا الغرض، وتم تحليلها باستعمال SPSS واعتمدنا على نوعين من البيانات هما :

**1.1. البيانات الاولية :**

وذلك بالبحث في الجانب الميداني وتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج التحليل الاحصائي " الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية" Statistical package for the social sciences " ورمزه (SPSS) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2.1. البيانات الثانوية :**

تتمثل في الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة او المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، واية مراجع أخرى قد تسهم في اثراء الدراسة بشكل علمي.

**2. أداة الدراسة :**

بعد الاطلاع على جميع جوانب البحث تم اعداد استبيان خصص كأداة لجمع المعلومات حول : اهمية استخدام مصفوفات بيوت الجودة في دعم استراتيجية قيادة التكلفة، بحيث تم تقسيمها الى ثلاث محاور كالآتي :

➤ المحور الاول :يضم المعلومات الشخصية ويتكون من 5 مفردات.

➤ المحور الثاني : مصفوفات بيوت الجودة ويتكون من 20 مفردة.

➤ المحور الثالث: استراتيجية قيادة التكلفة ويتكون من 20 مفردة.

الجدول (1.3) مقياس الكارت الحماسي.

5	4	3	2	1	التصنيف
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	

المصدر : من اعدا الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS(v23) .

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة :

1. مجتمع الدراسة :

يتكون المجتمع الاساسي لدراستنا الذي يتمحور حول " اهمية استخدام مصفوفات بيوت الجودة في دعم استراتيجية قيادة التكلفة" من مجموعة من العمال وموظفين بإدارة في كل من المؤسسة الوطنية لدهن ومؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى والذي بلغ عددهم 36 موظف.

2. عينة الدراسة :

هنا تم تحديد كل من عينة الدراسة وحجمها، مع تباين طريقة التي تم الاعتماد عليها لتوزيع استمارات الاستبيان، وكذا عرض عدد الاستمارات التي تم توزيعها واسترجاعها والصالحة منها للتحليل.

وقد تم توزيع "36" استمارة شملت كل افراد العينة، وبعدها تمت عملية الاستلام حيث تم استلام كل الاستمارات وفي الاخير استخلصنا الجدول التالي :

الجدول (2.3) الايضاحات الخاصة بمعدل ردود الافعال على الاستبيانات.

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	36	%100
عدد الاستمارات الواردة	36	%100
عدد الاستمارات الملغاة	00	%00
عدد الاستمارات القابلة لتحليل	36	%100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS(v23).

المطلب الثالث : الاساليب الاحصائية المستخدمة في دراسة واختبار صدق وثبات الاداة :

يتكون برنامج SPSS من مجموعة من الاساليب الاحصائية المستخدمة التي تساهم في اختبار و صدق و ثبات الادوات الاحصائية المستخدمة و هذا ما سنتطرق اليه :

### 1. الاساليب الاحصائية المستخدمة :

من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية تم استعمال الوسائل والاساليب الاحصائية التالية :

1. الاستبانة : عبارة عن قائمة لجمع بيانات الازمة للدراسة وهي أنسب أدوات البحث العلمي .
2. النسب المئوية والتكرارات : لتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أدلة الدراسة .
3. المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض إجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الاساسية .
4. الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف اجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من المتغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي .
5. اختبار ألفا كرونباخ **Alpha de cronbach** : يتم هذا الاختبار لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
6. معامل الارتباط بيرسون **R** : يستعمل لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة .
7. اختبار التباين **Anova** : وذلك لقياس الفرق بين المتوسطات .

### 2. اختبار الثبات وصدق أداة الدراسة "الفا كرومباخ" :

تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرومباخ لحساب معدل ثبات استمارة الاستبيان ككل، وكذلك لكل محور من محاورها باستخدام برنامج SPSS وهذا ما سنتطرق له كالآتي :

- اختبار مدى توافر وثبات والاتساق الداخلي بين اجابات أفراد العينة الاستطلاعية على أسئلة الاستمارة .
- اختبار ثبات الاستمارة بقيمة معامل الفا كرونباخ والتي تكون محصورة بين (0 و 1)، حيث إذا كانت أكبر او يساوي 0.06 يمكن القول أن الاستبيان يمتاز بمصدقية .

وعليه اتضح أن اداة القياس تتمتع بالثبات ومصدقية والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (3.3) اختبار ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة.

عدد الاسئلة	الفا كرونباخ
40	0.945

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS(v23).

- المتغير المستقل (مصنوفات بيوت الجودة).

الجدول(4.3) اختبار ألفا كرومباخ للمتغير المستقل.

عدد الاسئلة	الفا كرونباخ
20	0.900

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS(v23).

- المتغير التابع ( استراتيجية قيادة التكلفة ).

الجدول (5.3) اختبار ألفا كرونباخ للمتغير التابع.

عدد الاسئلة	ألفا كرونباخ
20	0.918

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS (v23).

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا المبحث تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة، وكذا التحليل الوصفي لمجاور الاستبيان، لنصل الى عرض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها.

#### المطلب الاول : التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان :

سنتطرق في هذا المطلب الى اهم العناصر الديمغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، والخبرة المهنية.

#### 1. التحليل الوصفي لفقرات الدراسة :

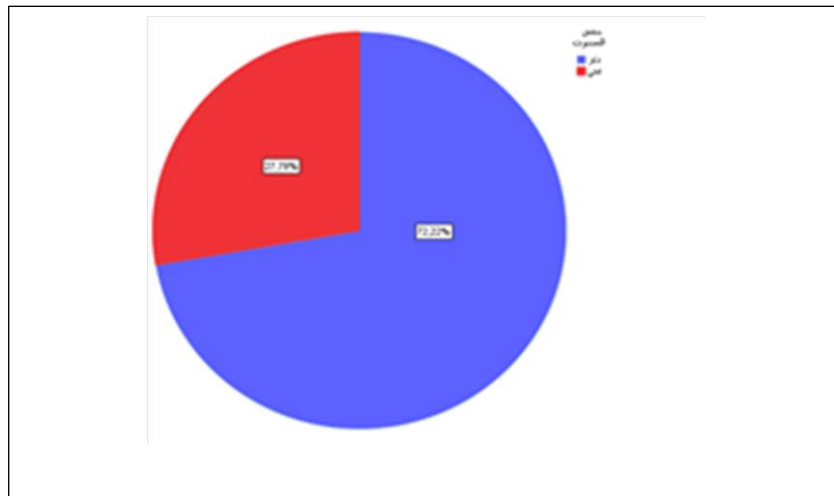
##### 1.1. توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الجدول (6.3) توزيع افراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	72.2 %
أنثى	10	27.8%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (v23).

الشكل (3.3) التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الجنس.



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (v23).

التعليق :

نلاحظ من الشكل (3.3) الذي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 72.2% ، أما نسبة الاناث كانت 27.78% من مجموع افراد عينة البحث .

### 2.1. توزيع افراد العينة حسب العمر :

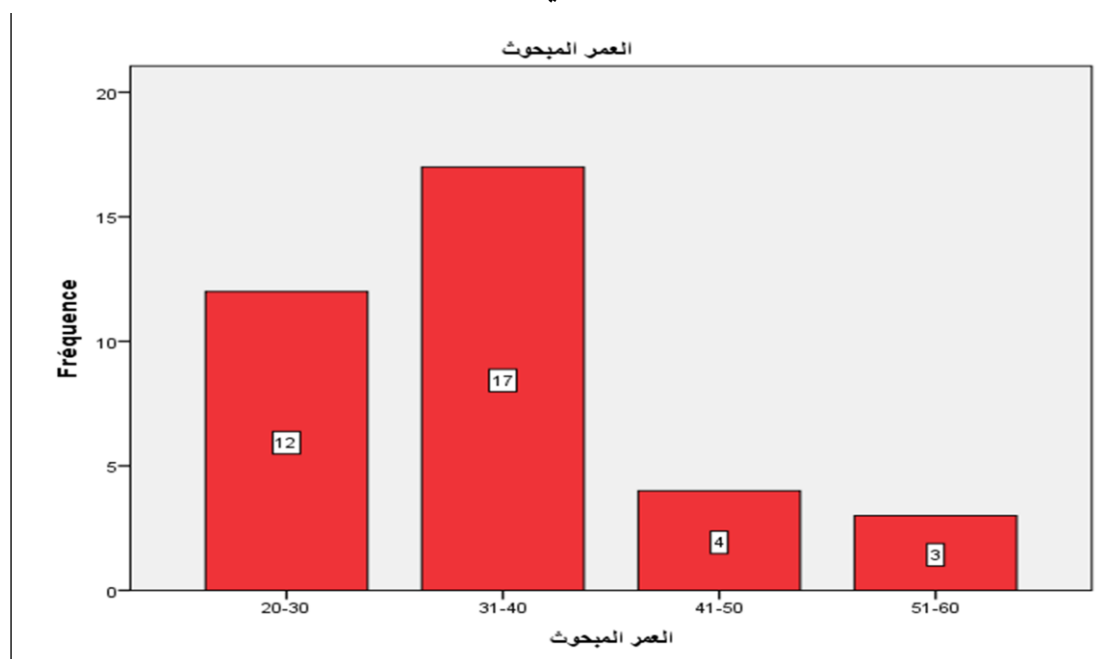
ويتراوح سن افراد العينة ما بين (20-60) سنة والنتائج المتحصلة عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول (7.3) توزيع افراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	العمر
33.3%	12	من 20 الى 30.
47.2%	17	من 31 الى 40.
11.1%	4	من 41 الى 50
8.3%	3	من 51 الى 60.
100%	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (v23).

الشكل (4.3) التمثيل البياني لأفراد العينة حسب العمر.



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS (v23).

التعليق :

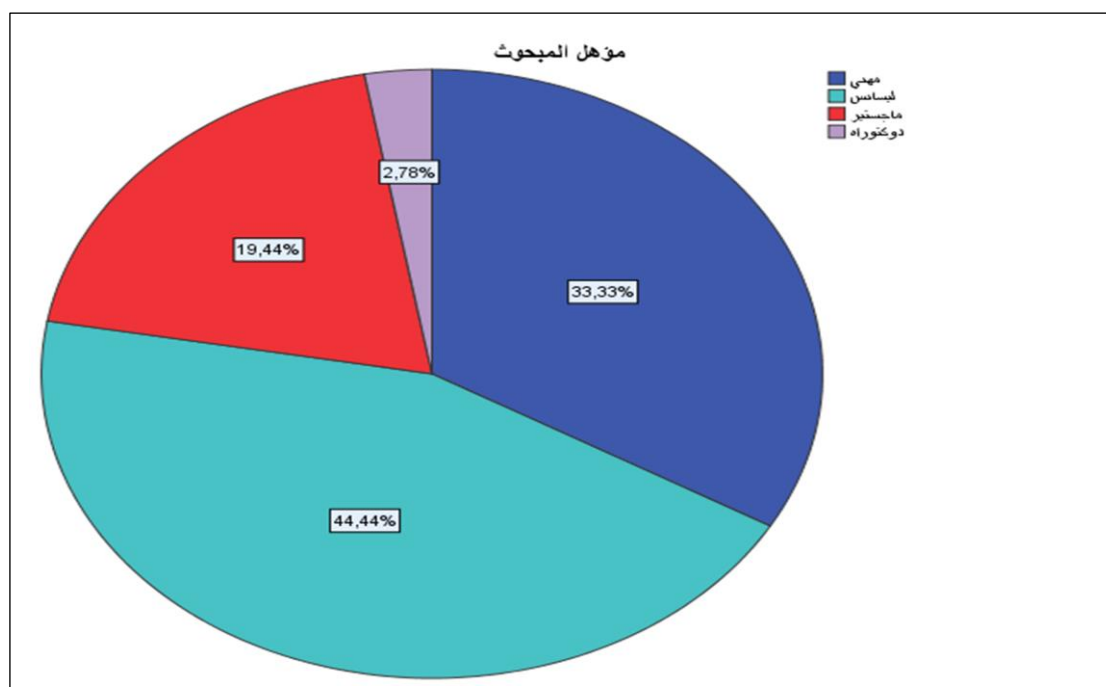
نلاحظ من خلال الشكل (4.3) وجود تباين في الاعمار، حيث أن أفراد العينة أغلبهم يبلغون السن من 31 الى 40 سنة بنسبة 47.2 % ، تليها فئة ما بين 20 الى 30 سنة بنسبة 33.3% في حين تليها الفئة ما بين 41 الى 50 سنة بنسبة 11.1% اما الفئة الاخيرة فهي من 51 الى 60 بنسبة 8.3%.

### 3.1. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول (8.3) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
مهني	12	33.3%
ليسانس	16	44.4%
ماجستير	7	19.4%
دكتوراه	1	2.8%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (v23).  
الشكل رقم (5.3) التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS (v23)

التعليق :

نلاحظ من الشكل (5.3) ان نسبة 44.4 % من افراد العينة حاصلين على شهادة ليسانس، ويرجع ارتفاع هذه النسبة الى اعتمادنا على جزء من الموظفين حاملي شهادة ليسانس والذي يؤدي الى تعزيز النتائج المتحصل عليها، ثم تليها الفئة المهنيين بنسبة 33.33 %، كما اعتمدنا كذلك على مجموعة من حاملي شهادة ماجستير بنسبة 19.44%.

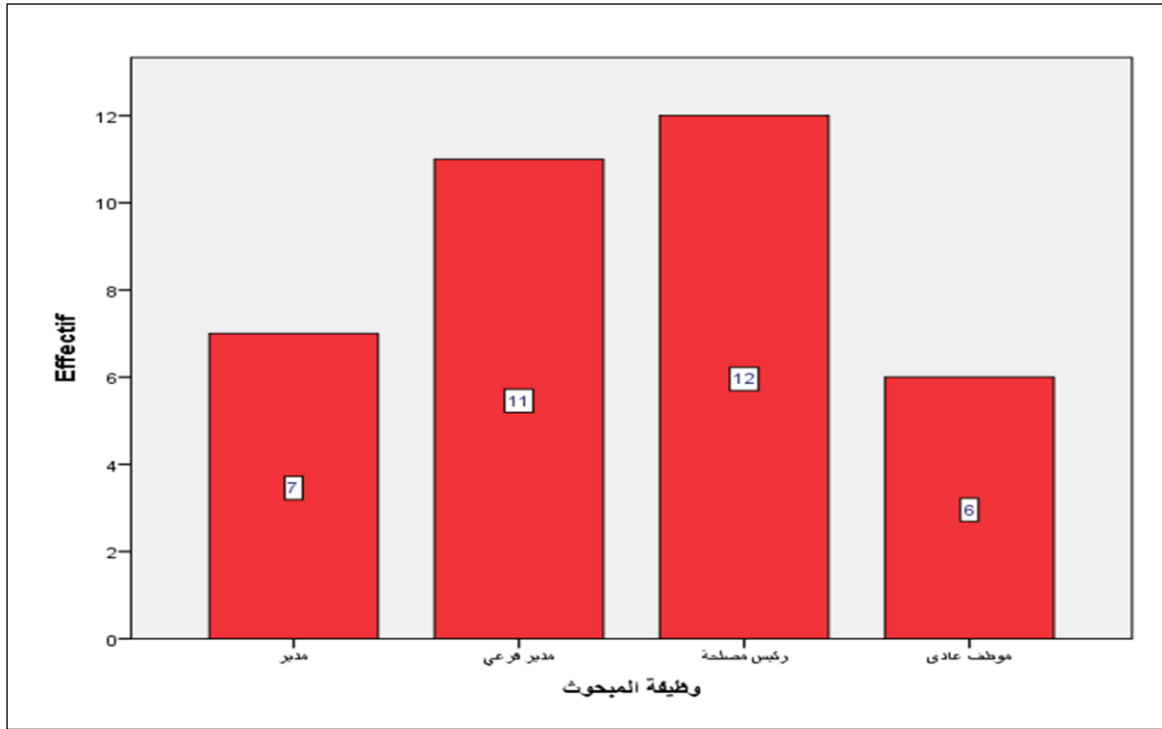
4.1. توزيع افراد العينة حسب الوظيفة :

جدول رقم (9.3) توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	7	19.4%
مدير فرعي	11	30.6%
رئيس مصلحة	12	33.3%
موظف عادي	6	16.7%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS (v23).

الشكل (6.3) التمثيل البياني لتوزيع افراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على برنامج SPSS (v23).

التعليق :

نلاحظ من خلال الشكل (6.3) ان نسبة المستجوبين في وظيفة رئيس مصلحة هي 33.3 % ، اما الفئة الثانية تضم وظيفة مدير فرعي بنسبة 30.6 %، اما الفئة الثالثة فهي وظيفة المدير بنسبة 19.4 %، اما النسبة الاخيرة 16.7 % فتضم وظيفة الموظف العادي.

5.1. توزيع افراد العينة حسب الخبرة :

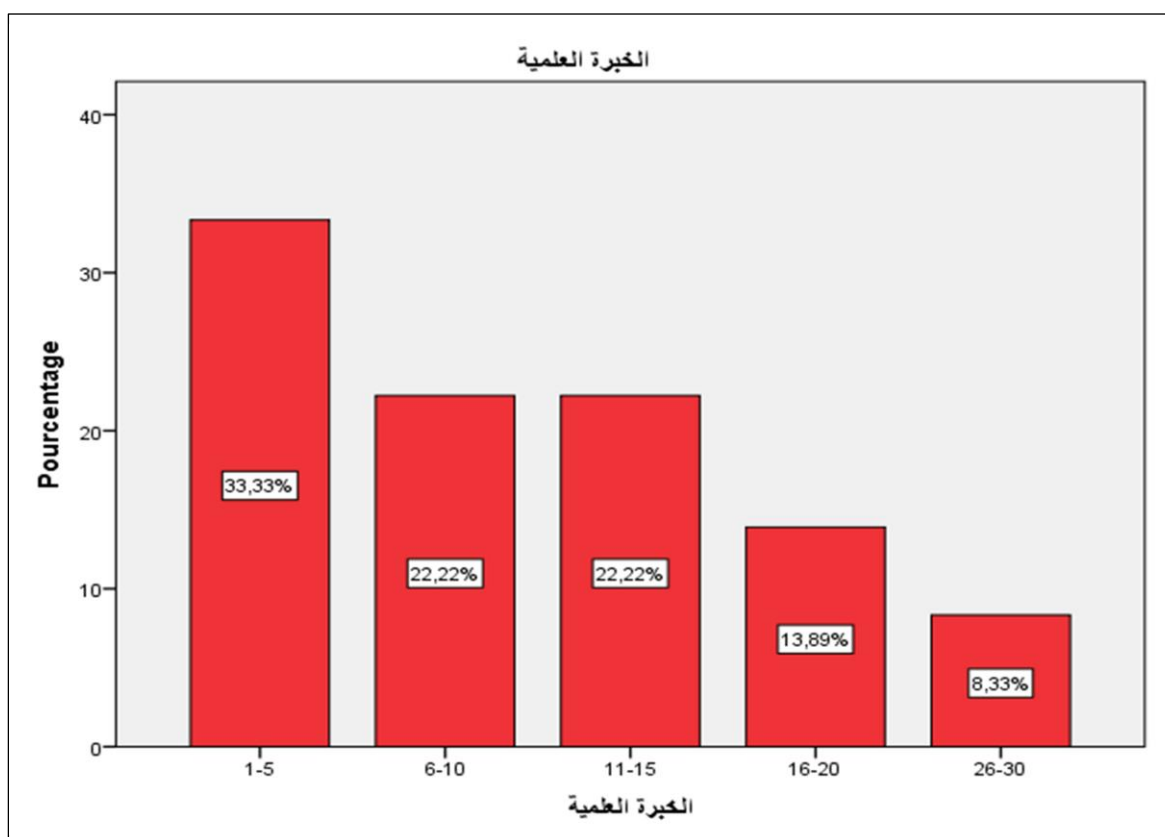
جدول (10.3) توزيع افراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
5-1	12	33.3%
10-6	8	22.2%
15-11	8	22.2%

20-16	5	13.9%
30-26	3	8.3%

المصدر : من اعدا الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (v23).

الشكل (7.3) التمثيل البياني لتوزيع لأفراد العينة حسب الخبرة



المصدر : من اعدا الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (v23).

التعليق :

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان نسبة 33.33% من افراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين 1-5 سنوات وهذا يشير الى ان أفراد العينة يتمتعون بخبرة محدودة وهذا راجع لطبيعة المؤسسة، تليها نسبة 22.22% فهي مساوية لفئة 6-10 وكذلك الفئة 11-15، اما الفئة 16-20 فقد حددت خبرتهم بنسبة 13.89%، واخيرا تأتي فئة 30-26 وقد حددت خبرتهم بنسبة 8.33%.

2. تحليل بيانات الخاصة بمحاور الاستبيان :

- اتجاه اجابات العينة :

الجدول (11.3) اتجاه اجابات العينة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20

المصدر: من اعدا الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (v23).

1.2. تحليل المحور الاول المتعلق بالمتغير المستقل :

يمثل الجدول الموالي مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان المحور الاول والمتعلق بمدى ادراك افراد عينة الدراسة لمصفوفة بيوت الجودة :

الجدول (12.3) النتائج الوصفية لفقرات المحور الاول من الاستبيان.

الفقرات	العبارات	المتوسط الحسابي .	الانحراف المعياري .	الاتجاه العام للإجابات .
Q1	تعد مصفوفة بيت الجودة اداة اساسية لتصميم منتج بما يحقق رغبة الزبون.	3.1944	1.41056	محايد
Q2	تعتمد المؤسسة بيت الجودة كأداة تخطيطية لربط العلاقة بين كل جوانب المنتج لتوفير الجهد والوقت والتحكم في التكاليف.	3.1944	1.11661	محايد
Q3	بيت الجودة جزء من نظام ادارة الجودة الشاملة.	3.3333	1.04198	محايد
Q4	يتبع المسيرين في اعداد بيت الجودة خطوات مدروسة اثناء مراحل التصميم والتخطيط لتحديد القيمة المستهدفة.	3.0833	1.20416	محايد
Q5	اعداد مشروع للجودة يهدف للتخفيض من مشاكل الجودة و اكتشاف مواطن الخطأ وتشخيصها.	3.6667	0.95618	موافق
Q6	نشر ثقافة نظام ادارة الجودة الشاملة بين العمال وتدريبهم لتحسين الخدمات ورفع مهاراتهم.	3.5278	1.08196	موافق

Q7	يساعد بيت الجودة على تجنب الوقوع في الخطأ في مراحل التصميم ونتاج منتج خال من العيوب من المرة الاولى.	3.7500	0.90633	موافق
Q8	- اجراء مسح سوقي لتحديد افضل المواصفات التي يرغبها الزبون في المنتج والتي تعكس لهم القيمة من وجهة نظرهم.	3.5000	1.10841	موافق
Q9	من المهم دراسة شكاوي الزبائن حول المنتج ومعرفة اسباب فقدان بعض العملاء.	3.5000	1.00000	موافق
Q10	بعد دراسة متطلبات العميل من اللازم حساب الاهمية النسبية لمعرفة المتطلبات الاكثر اهمية لإدراجها في المنتج.	3.3889	1.07644	محايد
Q11	الحرص على عمليات التطوير والتحسين المستمر باعتبارها جزء من الجودة والشجيع عليها.	3.4444	1.05409	موافق
Q12	حرص الادارة على التعرف على مواصفات منتج المنافسين وتوفير مواصفات اعلى منهم.	3.8889	0.82038	موافق
Q13	تساعد مصفوفة بيت الجودة على ترجمة رغبات مواصفات هندسية وكمية .	3.6944	0.78629	موافق
Q14	يحدد سعر البيع المستهدف للمنتج والذي يكون الزبون قادرا على دفعه.	2.6667	1.26491	محايد
Q15	تدرك الادارة العليا بان تلبية احتياجات ورغبات الزبائن من خلال التعريف المستمر بمنتجاتها وتقديم الخدمة في الوقت المناسب.	2.6944	1.48938	محايد
Q16	تعتمد الادارة على الاساليب الاحصائية لقياس ومراقبة الجودة ومراجعة هذه الاحصائيات للتأكد من فعاليتها.	3.0833	1.360015	محايد
Q17	تعتمد المؤسسة اداة نشر وظيفة الجودة كتقنية حديثة	3.4167	1.22766	موافق

			لفهم حاجات الزبون وتحليلها.	
موافق	1.27491	3.4444	يمثل رضا العميل هدف استراتيجي واولي للمؤسسة .	Q18
موافق	1.07902	3.4167	تدعم المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن وتديم قنوات اتصال مفتوحة معهم باستمرار.	Q19
موافق	1.01731	3.7778	منتجات الشركة لها القدرة على الدخول لأسواق جديدة والمنافسة فيها.	Q20
موافق	0.66279	3.4033	مصفوفة بيوت الجودة :	H

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (v23).

#### التعليق :

- يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه :
- يظهر ان المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين 2.66 الى 3.88 وبانحراف معياري يتراوح ما بين 0.66 الى 1.48، حيث توزعت اجابات أفراد العينة ما بين محايد وموافق، وقد بلغ المتوسط العام للمحور ككل 3.40 وبانحراف معياري 0.66 باتجاه موافق ، وهذا يدل على ان العينة تبدي موافقة بخصوص مصفوفة بيوت الجودة و العينة متجانسة ووجود اتساق بين الاجابات .
- كما نلاحظ ان اهم عبارة في المحور الاول هي Q12 "حرص الادارة على التعرف على مواصفات منتج المنافسين وتوفير مواصفات اعلى منهم" ذات متوسط حسابي قدره 3.88 و انحراف معياري قدره 0.82 باتجاه موافق ، وهذا دال على ان افراد العينة موافقين والذي يدل على ان المؤسسة تهتم بالميزة التنافسية وتوفير منتجات ذات دلالات عالية و بتكاليف أقل.
- أما العبارة الأقل أهمية هي العبارة Q4 " يتبع المسيرون في اعداد بيت الجودة خطوات مدروسة أثناء مراحل التصميم والتخطيط لتحديد القيمة المستهدفة" ذات متوسط معياري 3.08 وبانحراف معياري قدره 1.20 باتجاه محايد، وهذا دال على أن افراد العينة يتبعون خطوات مدروسة اثناء تصميمهم لتركيز على المتطلبات الاكثر الالهية وتحقيق رغبات الزبون ودراستها وتحويلها الى مقاييس هندسية لتحديد القيمة المستهدفة .

## 2.2. تحليل المحور الثاني المتعلق بالمتغير التابع :

يمثل الجدول الموالي مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان المحور الثاني والمتعلقة بمدى ادراك

افراد عينة الدراسة لاستراتيجية قيادة التكلفة :

## الجدول (13.3) النتائج الوصفية لفقرات المحور الثاني للاستبيان.

الاسئلة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات
Q1	تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة يوفر معلومات مالية وغير مالية تساعد الشركات الصناعية في قياس تكلفة الموارد وتقدير الانشطة التي تحسن من ادائها مستقبلا.	2.5278	1.57636	غير موافق
Q2	لدى المؤسسة وعي بأهمية تطبيق اساليب وتقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية.	2.6389	1.29069	محايد
Q3	تساعد ادارة التكلفة الاستراتيجية عند تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في الشركات الصناعية مما يزيد قوة التنافسية.	3.0278	1.27584	محايد
Q4	اعتماد المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب امكانيات مادية وتقنية حديثة.	3.3611	1.17480	محايد
Q5	يمكن ان تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتوجاتها بصفة مستمرة وتخفيض تكاليفها لإرضاء العميل.	3.5556	1.15745	موافق
Q6	المؤسسة على دراية بمتطلبات تطبيق استراتيجية التكلفة وتتقيد بها لضمان نجاح سيرها.	3.5000	1.10841	موافق
Q7	يمكن اعداد مخطط لتدفق الانشطة و الوقت اللازم لكل نشاط مع تحديد المواد اللازمة لأداء كل نشاط و تكلفتها	3.6111	0.90326	موافق
Q8	تطبق المؤسسة استراتيجية تحليل القوى التنافسية لمعرفة مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية.	3.4722	0.97060	موافق

موافق	0.96973	3.5556	حذف الوظائف غير الضرورية من المنتج يقلل التكاليف بالنسبة للمؤسسة ويصبح أكثر ملائمة للتعامل.	Q9
محايد	1.00909	3.3056	تحليل التكلفة من خلال تقنية سلسلة تحليل القيمة يساعد في التعرف على المجالات والانشطة التي يمكن ان يجري عليها التخفيض.	Q10
موافق	1.00000	3.50000	تساهم تقنية المقارنة المرجعية في تقليل تكلفة الاعادة وتقليل الوقت من خلال التصميم الصحيح للمنتج من المرة الاولى اعتمادا على تجارب المنافسين الفاشلة وتجنبها.	Q11
موافق	1.01848	3.6389	تتبع المنتج طيلة دورة حياته خطوة بخطوة من بداية تصميمه حتى طرحه في السوق يمكن المؤسسة من معرفة مواطن الخلل والمعوقات التي تزيد من تكلفتها.	Q12
موافق	0.82808	3.6667	تبني المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على اساس تقديم منتجات ذات جودة عالية خالية من العيوب بسعر منخفض.	Q13
محايد	1.36248	2.9722	الاعتماد على معلومات التكاليف في وضع وتدعيم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.	Q14
محايد	1.35547	3.1389	من خلال تقنية تحليل القيمة يمكن استعمال مواد ومكونات تخدم أكثر من نشاط وبالتالي تقليل التكاليف.	Q15
محايد	1.28560	3.2500	إتباع منهج التكلفة المستهدفة في تسعير المنتجات يعطي المؤسسة القدرة على استقطاب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.	Q16
موافق	1.05409	3.4444	يساعد تخفيض التكاليف قبل حدوثها على تخفيض التكلفة النهائية للمنتج.	Q17
محايد	1.14642	3.3333	تستعمل المؤسسة في العملية الانتاجية مواد خام ذات جودة عالية بغض النظر عن سعرها	Q18

Q19	تعامل المؤسسة على تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بما يخدم ميزة خفيض التكاليف.	3.5278	1.02779	موافق
Q20	تقوم المؤسسة بمقاربة التكلفة الحقيقية مع التكلفة المستهدفة ومعالجة الفجوة ان وجدت.	3.5556	1.25230	موافق
J	استراتيجية قيادة التكلفة :	3.3292	0.72016	محايد

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS (v23).

#### التعليق :

• يتضح من خلال الجدول اعلاه :

➤ يظهر ان المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين 2.52 الى 3.66 و بانحراف معياري يتراوح ما بين 0.82 و 1.57، حيث توزعت اجابات افراد العينة ما بين موافق و محايد وغير موافق، وقد بلغ المتوسط العام للمحور ككل 3.32 و بانحراف معياري 0.72 باتجاه محايد و هذا يدل على ان افراد العينة محايدين بخصوص استراتيجية قيادة التكلفة اي ان العينة غير متجانسة وعدم اتساق بين الاجابات.

➤ كما نلاحظ ان اهم عبارة في المحور الثاني هي Q13 "تبني المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على اساس تقديم منتجات ذات جودة عالية خالية من العيوب بسعر منخفض" بمتوسط حسابي 3.66 و بانحراف معياري 0.82 باتجاه عام موافق، اي افراد العينة موافقين على ان المؤسسة تحقق ميزتها التنافسية بتقديم منتجات ذات تكاليف اقل و ذات جودة عالية تلبي رغبة عملائها وتزيد كذلك من مزاياها التنافسية.

➤ اما اقل عبارة في المحور هي العبارة Q1 " تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة يوفر معلومات مالية و غير مالية تساعد الشركات الصناعية في قياس تكلفة الموارد وتقدير الانشطة التي تحسن من ادائها مستقبلا" بمتوسط حسابي 2.52 و بانحراف معياري 1.57 و باتجاه عام غير موافق ، اي ان افراد العينة غير موافقين على ان قيادة التكلفة توفر معلومات تساعد في قياس التكلفة و تقدير الانشطة و تحسين اداء المؤسسة مستقبلا.

المطلب الثاني : اختبار معامل الارتباط لبيرسون :

لغرض تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل و تحديد مقدار الارتباط بينهما، سيتم احتساب

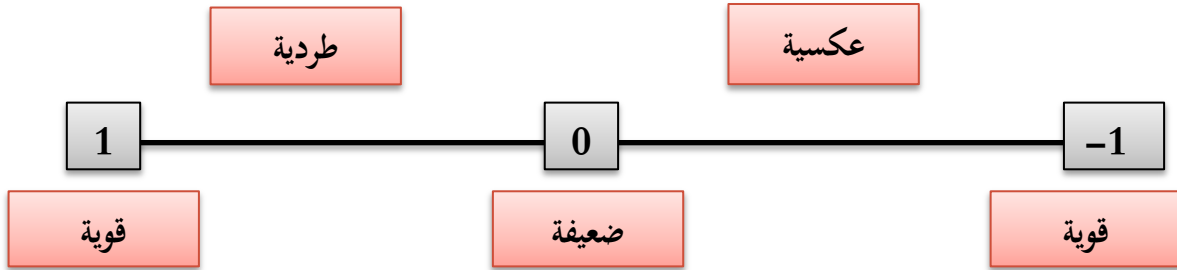
معامل الارتباط « Person » حيث :

H0: لا توجد علاقة بين مصفوفات بيوت الجودة واستراتيجية قيادة التكلفة.

H1: توجد علاقة بين مصفوفات بيوت الجودة واستراتيجية قيادة التكلفة.

ويأخذ معامل الارتباط قيمة محصورة بين 1 و -1 كما تدل اشارته على قوة العلاقة بين المتغيرين، طردية(قيم موجبة) او عكسية (قيم سالبة).

الشكل (8.3) سلم معامل الارتباط لبيرسون.



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء بالاعتماد على برنامج SPSS (v23).

جدول (14.3) معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون	محوري الدراسة	مصفوفات بيوت الجودة	استراتيجية قيادة التكلفة
معامل الارتباط.	0.736		
مستوى العينة.	0000		
حجم العينة.	36		

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بين المحورين (J) و (H) مساوي لقيمة 0.736 ، وبمستوى معنوية اقل من 0.05 وبالرجوع الى السلم السابق نلاحظ ان القيمة تقع في مجال اكبر من 0.05 بالموجب، وبالتالي يمكن القول ان العلاقة بين متغيري الدراسة علاقة طردية قوية نوعا ما.

المطلب الثالث : اختبار الفرق بين متوسطين **t .test** واختبار تحليل التباين الاحادي **ANOVA** :

1. اختبار الفرق بين متوسطين **t .test** :

H0 : لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على محاور الدراسة **H** و **J** إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

H1 : يوجد تأثير لمتغير الجنس على محاور الدراسة إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05.

الجدول (15.3) نتائج اختبار **T** لفرق المتوسطات.

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري	المجتمع		
0.342	-0.206	0.62096	3.3673	26	ذكر	مصفوفات بيوت الجودة.
		0.79661	3.4250	10	انثى	
0.468	-0.361	0.75775	3.3038	26	ذكر	استراتيجية قيادة التكلفة.
		0.64440	3.3950	10	انثى	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS (v23).

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول نتائج اختبار **T** لفرق المتوسطات، وهي موضحة كالآتي :

- قيمة المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الجنس على اجابات العينة على المحور الاول مساوية 0.342 اي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على اجابات العينة بنسبة لمصفوفات بيوت الجودة.
- قيمة المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الجنس على اجابات العينة على المحور الثاني مساوية 0.468 اي اكبر من 0.05 و بالتالي نقبل فرضية العدم بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على اجابات العينة بنسبة لاستراتيجية قيادة التكلفة.

## 2. اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA :

### 1.2. اختبار تأثير المؤهل العلمي على اجابات عينة الدراسة :

نضع الفرضيتين التاليتين :

H0 : لا يوجد تأثير المتغير المؤهل العلمي على اجابات العينة على محاور الدراسة (H) و (J) اذا كان مستوى المعنوية اكبر من 0.05.

H1 : يوجد تأثير المؤهل العلمي على اجابات العينة على محاور الدراسة إذا كان مستوى العينة أقل من 0.05.

جدول (3.16) نتائج التحليل الاحادي ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى المعنوية SIG	F
مصنفوفات بيوت الجودة	بين المجموعات	3	1.017	0.66	2.642
	داخل المجموعات	32	0.385		
	المجموع	35			
استراتيجية قيادة التكلفة	بين المجموعات	3	0.809	0.198	1.647
	داخل المجموعات	32	0.419		
	المجموع	35			

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS (v23).

التعليق :

- قيمة المعنوية بالنسبة لتأثير خاصية المؤهل العلمي على إجابات العينة على المحور الاول مساوية لقيمة 0.66 اي أكبر من 0.05، و بالتالي نقبل فرضية العدم (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لخاصية المؤهل العلمي على إجابات العينة بالنسبة للمحور الاول (H).
  - قيمة المعنوية بالنسبة لتأثير خاصية المؤهل العلمي على إجابات العينة على المحور الثاني مساوية لقيمة 0.198 اي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لخاصية المؤهل العلمي على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني (J).
- 2.2. اختبار تأثير الوظيفة على اجابات عينة الدراسة :

نضع فرضيتين التاليتين :

H0 : لا يوجد تأثير متغير الوظيفة على محوري الدراسة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

H1 : يوجد تأثير متغير الوظيفة على محوري الدراسة إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05.

جدول (17.3) نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA للفروق في إجابات أ أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة.

f	مستوى الدلالة	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
1.603	0.208	0.670	3	بين المجموعات	مصنفات بيوت الجودة
		0.418	32	داخل المجموعات	
			35	المجموع	
1.762	0.174	0.858	3	بين المجموعات	استراتيجية قيادة التكلفة
		0.487	32	داخل المجموعات	
			35	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS (v23).

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول السابق :

• قيمة المعنوية بالنسبة لتأثير خاصية الوظيفة على إجابات العينة على المحور الاول مساوية لقيمة 0.208 اي أكبر من 0.05، و بالتالي نقبل فرضية العدم (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لخاصية الوظيفة على إجابات العينة بالنسبة للمحور الاول (H) .

• قيمة المعنوية بالنسبة لتأثير خاصية الوظيفة على إجابات العينة على المحور الثاني مساوية لقيمة 0.174 اي أكبر من 0.05 و بالتالي نقبل فرضية العدم (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لخاصية الوظيفة على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني (J) .

### 3.2. اختبار تأثير الخبرة على اجابات العينة :

نضع فرضيتين التاليتين :

H0: لا يوجد تأثير متغير الخبرة على محوري الدراسة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

H1: يوجد تأثير متغير الخبرة على محوري الدراسة إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05.

جدول (18.3) نتائج تحليل التباين نتائج التحليل الاحادي ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

F	مستوى المعنوية SIG	متوسط المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	
0.213	0.213	0.103	4	بين المجموعات	مصنوفات بيوت الجودة
		0.483	31	داخل المجموعات	
			35	المجموع	
0.319	0.319	0.180	4	بين المجموعات	استراتيجية قيادة التكلفة
		0.562	31	داخل المجموعات	
			35	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على برنامج SPSS (v23).

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن القيم المعنوية لاختبار التباين الاحادي ANOVA تظهر كما يلي :

- قيمة معنوية بالنسبة لتأثير خاصية الخبرة على اجابات العينة على المحور الاول مساوية لقيمة 0.213 اي اكبر من 0.05 بالتالي نقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) بمعنى لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية اي عدم تأثير خاصية الخبرة على اجابات المحور الاول ( $H_1$ ).
- قيمة المعنوية بالنسبة لتأثير خاصية الخبرة على إجابات العينة على المحور الثاني مساوية لقيمة 0.319 اي أكبر من 0.05 و بالتالي نقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) بمعنى لا يوجد تأثير لخاصية الخبرة على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني ( $H_1$ ).

## خاتمة الفصل :

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسات الاقتصادية لولاية سوق أهراس بهدف التعرف على مدى أهمية استخدام مصفوفات بيوت الجودة في دعم استراتيجية قيادة التكلفة والتي من خلالها قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات على موظفين وعمال مطاحن بلغيث الكبرى-مداوروش\_ والمؤسسة الوطنية لدهن \_سوق اهراس\_ ، حيث تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS ، واثبت ذلك وجود علاقة طردية قوية بين مصفوفة بيوت الجودة و استراتيجية قيادة التكلفة حسب نتائج معامل الارتباط بيرسون، حيث قدرت نسبة المعنوية 0.736 وهي قيمة أكبر من 0.05، واخيرا تطرقنا الى دراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية للعينة على محاور الدراسة بالاعتماد على اختبار فرق المتوسطات T.TEST الذي اثبت عدم وجود تأثير متغير الجنس على محاور الدراسة رغم تزايد نسبة الذكور عن الاناث، ثم تطرقنا بعدها الى اختبار التباين الاحادي ANOVA الذي اثبت عدم وجود تأثير باقي المتغيرات " العمر والوظيفة والخبرة والمؤهل " على محاور الدراسة.

## الخاتمة العامة:

تمحورت دراستنا حول مدخلين أساسيين حديثين لمحاسبة التسيير وهما: تقنية مصفوفة بيت الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة، في محاولة منا لتبيان أهمية هذه التقنية وكيفية مساهمتها في دعم إستراتيجية قيادة التكلفة، حيث تعتبر من أهم وأحدث المواضيع خاصة في ظل المجريات المحاسبية والاقتصادية وكذلك ظهر كنتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة وتوسع الأسواق وكذا تزايد حدة المنافسة وحاجة المؤسسات للاستجابة الفورية لهذه التطورات والتحكم الجيد في تكاليفها عن طريق أدوات فعالة وذات كفاءة.

حيث تبلورت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في "هل يساهم بناء مصفوفات بيت الجودة في تخفيض التكاليف ودعم إستراتيجية قيادة التكلفة؟"، وللإجابة على هذه الإشكالية تطرقنا لجانبين أحدهما نظري تعلق بالإحاطة بأكبر قدر من المعلومات حول مصفوفات بيت الجودة في الفصل الأول، والفصل الثاني خصص لإبراز كل جوانب إستراتيجية قيادة التكلفة، أما الجانب الآخر فهو تطبيقي في الفصل الثالث والأخير فحاولنا فيه مقابلة العرض النظري للدراسة له معتمدين في ذلك على الاستبيان بهدف جمع المعلومات اللازمة حول متغيري الدراسة وتوزيعها على عينة من المؤسسات الاقتصادية. وبناء على نتائج الدراسة حصلنا على اختبار صحة الفرضيات والتي كانت كالتالي:

### 1. اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:** "يساهم بناء مصفوفات بيت الجودة في تخفيض التكاليف ودعم إستراتيجية قيادة التكلفة". تحققت الفرضية حسب نتائج الفصل التطبيقي، حيث أثبتت تحليلات معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة **طردية** قوية بين مصفوفة بيت الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "اعتماد مصفوفات بيت الجودة يوفر معلومات تساعد على تخفيض التكاليف".

حسب نتائج الفصل الأول فالفرضية محققة، وهذا يتجلى من خلال دراسة بيت الجودة لرغبات واحتياجات العملاء وتحليلها والتركيز على المتطلبات الأكثر أهمية ثم تحويلها لمقاييس هندسية وتحديد علاقتها بمكونات المنتج لتحديد القيم المستهدفة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** "يعمل بيت الجودة بصفة مستمرة على تحسين الجودة وتخفيض التكاليف لإرضاء العملاء".

أثبتت نتائج الاستبيان أن أغلبية نتائج العينة على هذه الفرضية كانت بين موافق وموافق بشدة وبالتالي فالفرضية محققة.

● **الفرضية الفرعية الثالثة:** "التقنيات الأخرى لإستراتيجية قيادة التكلفة تعتبر مكملة لتقنية بيوت الجودة لتخفيض تكلفة المنتج".

الفرضية صحيحة وهذا ما تم إثباته في الفصل الثاني، فتصاميم المنتج التي تعتبر كمخرجات لبيت الجودة هي بدورها مدخلات للتقنيات الأخرى أين يتم اعتماد التصميم وتتبع تكلفته في جميع أنشطة عمليات التصنيع والإنتاج حتى يطرح المنتج بشكل نهائي في السوق.

## 2. نتائج الدراسة:

بعد إمامنا وتحليلنا لموضوع الدراسة توصلنا لمجموعة من النتائج المختلفة تمثلت في:

- تدعم مصفوفات بيت الجودة إستراتيجية قيادة التكلفة بالمعلومات اللازمة بشأن التكاليف واتخاذ قرارات التصنيع والإنتاج.
- استخدام المؤسسة لمواد خام ذات جودة رديئة وتكلفة منخفضة يخدم مصالحها على المدى القصير, لكن تظهر سلبياته على المدى الطويل حيث تفقد المؤسسة مصداقيتها ومكانتها التنافسية.
- يعمل بيت الجودة على إدامة العلاقة بين المنتج والزبون مما يساعد في تخفيض الفشل الداخلي والخارجي وتقليل تكلفتهم لأدنى حد ممكن.
- يحقق بيت الجودة ثلاثية "تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، رضا الزبون" مما ينعكس إيجابيا على المركز التنافسي للمؤسسة.
- يساعد الإمام بمتطلبات ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة المسيرين في اكتشاف فرص التحسين المستمر للجودة.
- يؤدي تكامل تقنيات إستراتيجية قيادة التكلفة على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للوحدة الاقتصادية بما يضمن اتخاذ القرارات السليمة والنهوض الشامل بالمؤسسة.
- يعد الزبون شريكا طويل الأجل وعاملا أساسيا في عملية تحقيق الجودة ومواجهة المنافسين.

- وجود علاقة ذات دلالات إحصائية وتأثير بين مصفوفة بيت الجودة ودعمها لإستراتيجية قيادة التكلفة حسب نتائج اختبار بيرسون.
- عدم وجود دلالة إحصائية وتأثير للمتغيرات الوصفية على إجابات عينة الدراسة حسب نتائج اختباري "t.test" و "ANOVA". (الجنس، المؤهل العلمي، المهنة والخبرة المهنية).

### 3. اقتراحات الدراسة:

- ضرورة تطبيق ونشر ثقافة تقنية مصفوفات بيوت الجودة في القطاع الصناعي والتوعية بالدور الكبير لها في تخفيض التكاليف لتعزيز الميزة التنافسية ومواكبة التغيرات المعاصرة؛
- الاهتمام بتأهيل العاملين والإداريين وتدريبهم وتوعيتهم فيما يخص التعامل مع أساليب وأدوات إستراتيجية قيادة التكاليف لمواجهة المشاكل المتعلقة بالتكلفة؛
- نشر ثقافة روح الفريق والعمل الجماعي بين مختلف الوظائف داخل المؤسسات؛
- إنشاء وحدات أو فرق تهتم بأمور تحسين الجودة والإشراف عليها والرقابة على تطبيق أساليبها؛
- جعل احتياجات ورضا الزبون الهدف الحتمي والأولي والاهتمام بمتطلباته.

### 4. آفاق الدراسة:

- يعد موضوع مصفوفة بيت الجودة موضوعا جديدا في الجزائر، وبالتالي فإن المجال مفتوح امام الباحثين لإثراء هذا الموضوع من خلال النظر لأحد المواضيع التالية :
- دور مصفوفات بيت الجودة في تعظيم قيمة الزبون.
  - أهمية استخدام تقنيات إستراتيجية قيادة التكلفة للتحكم في تكاليف الجودة.
  - مدى تأثير أداة نشر وظيفة الجودة على أداء المؤسسات الصناعية.
  - أثر التحكم في الفشل الداخلي والخارجي للتكاليف على أداء المؤسسة.

## قائمة المراجع :

### قائمة المراجع:

#### 1. قائمة المراجع العربية:

##### ○ الكتب:

1. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم والفلسفة والتطبيقات - ،شركة الروابط للنشر، القاهرة، 2016م.
2. تيسير مُجّد، مبادئ محاسبة التكاليف، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004م.
3. حيدر علي المسعود، إدارة تكاليف الجودة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
4. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2020م.
5. صلاح الدين سولم، المحاسبة التحليلية، نوران لنشر والتوزيع، تبسه، الجزائر، 2021م.
6. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، محاسبة التكاليف للأغراض الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م.
7. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 1995م.
8. علي جبلاق، إدارة الجودة، الاجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021م.
9. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015م.
10. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة-فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق-، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012م.
11. مُجّد أبو نصار، محاسبة التكاليف، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
12. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان، ط6، 2012م.
13. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، الجزء1، 1999م.
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996م.

## قائمة المراجع :

### ○ المذكرات والرسائل الجامعية:

15. إيمان نعمون، تحليل اثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018م.
16. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م.
17. الموسوي، احمد المنصور، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون، دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، آذار 2008 م .
18. اليزيد ساحري، أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط في تحسين مردودية المؤسسة، دراسة حالة وحدة الأمينات والاسمنت - برج بوعريريج، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، 2008م، ص 20.
19. راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة وتخفيض التكاليف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008م.
20. راضية عطوي، الإدارة الاستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الارباح، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2017.
21. ربما حسام جعفر، استخدام قيادة التكلفة و أثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهرباء، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011م.
22. رشا نواف عابد، اثر التكامل بين التكاليف المستهدفة وهندسة القيمة في تدعيم القدرة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين (pex) دراسة ميدانية تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، عزة، 2015، ص55.
23. سهتال زرزور، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 م.
24. سهيلة فعرور، نزهة سياري، فعاليات أدوات إدارة التكاليف في تحسن الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة مؤسسة PAC MC لصناعة مواد التجميل و التنظيف البدني )، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2019م.

## قائمة المراجع :

25. شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة), رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م.
26. صباح فوزي صالح، الإدارة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع -غزة-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة، 2014 م.
27. عبد الحق عطوط، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة "المؤسسة الوطنية BRC-سطف" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013م.
28. عماد مُجد كندوري، دور إدارة التكلفة في تحسين قيمة المنتج باستخدام أسلوب هندسة القيمة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006م.
29. غضاب رانية، استخدام التكامل بين تقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة التسعير والموازنة على أساس النشطة لبناء ميزة تنافسية دراسة حالة مطاحن الكبرى للجنوب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2014م.
30. فيصل، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات، رسالة ماجستير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2019م.
31. كوديد، سليمان كومي كوكو، التكلفة المستهدفة ودورها في استراتيجية ريادة التكلفة، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان، 2016م.
32. لمياء علي إبراهيم الموسوي، أثر أبعاد الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2012م.
33. معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2018م.
34. محذوب خيرة، تطبيق المجموعات المبهمة لترتيب متطلبات الزبائن في نشر وظيفة الجودة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر، تلمسان، 2015م.

## قائمة المراجع :

35. مُجَّد بابكر عباس احمد ،نظم المعلومات التكاليف ودورها في إدارة التكلفة، دراسة ميدانية على عينة من المنشأة الصناعية-ولاية الخرطوم ،بحث تكلمي لاستيفاء درجة الماجستير، جامعة السودان ،كلية الدراسات العليا، 2014 م.
- المجالات العلمية:
36. احمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور استراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخل للصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية- ، العدد29 ،جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017م.
37. الذهبي، جلييلة عيدان والغبان، استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد48، جامعة بغداد، 2007م.
38. أسامة عبد المنعم، عادل صالح الراوي، التكامل الكلفوي ما بين أسلوب التكلفة المستهدفة وسيجما للوصول لمراحل الجودة الشاملة للشركات الصناعية الأردنية المطبقة لها، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد04، العدد01، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، 2015م.
39. الياس خضير عباس، استخدام مصفوفة نشر وظيفة الجودة في إدارة التكلفة -دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 3، جامعة المنصورة، يوليو 2016م.
40. إيثار عبد الهادي آل فيجان، تقييم جودة الخدمات باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة-دراسة تحليلية لآراء طلبة الدكتوراه-، قسم إدارة أعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، جامعة بغداد، 2007م.
41. بلجازية عمر، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد02، جامعة جيجل، مارس 2020م.
42. جرجيس مصطفى، زيتولا عولا أبو بكر، بناء بيت الجودة وانعكاسه على خفض التكلفة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد17، العراق، 2017م.
43. جمال العيفة، ليلي فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية - الأسس المبادئ واليات التطبيق - ،مجلة المعيار، العدد42، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، جوان، 2017 م.

## قائمة المراجع :

44. ذوادي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد9، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009م.
45. رياض بو عيسى، دور استراتيجية التسويق اكتساب ميزة تنافسية، المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال، العدد 03، مركز للدراسات والأبحاث، جامعة الجزائر، 2018م.
46. زينب جبار يوسف، إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية)، مجلة التقني، المجلد22، العدد5، هيئة التعليم التقني، البصرة، 2009م.
47. سمير كامل، الخطيب، تالين كايزاك لودير، تطبيق QFD للإيفاء بمتطلبات الجودة، دراسة تطبيقية في شركة العامة لصناعات الحديدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد86، بغداد، 2011م.
48. صالح إبراهيم يونس، علي حازم اليامور، اثر اعتماد نموذج TQM لدورة حياة المنتج على خفض التكاليف و تحسين العائد، مجلة جامعة الكركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد2، العراق، 2012م.
49. صالح إبراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة القيمة كأحد استراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض، مجلة تنمية الرافدين، العدد97، المجلد32، جامعة الوصل، العراق، 2008م.
50. صرصار فاطمة، استراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق: العلاقة بين قيادة التكاليف وفورات الحجم والتعلم، مجلة الابتكار والتسويق، العدد03، الجزائر، 2016م.
51. صفاء علي ناصر، صفاء مرتضى سعيد، بناء بيت الجودة باستخدام أسلوب التحليل الشبكي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد11، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2017م.
52. عبد الدايم صفاء، نحو إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 03، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2001 م.
53. عبد القادر، دبون، دور مدخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008م.

## قائمة المراجع :

54. عبير ثابت احمد، نموذج مقترح للتكامل بين مصفوفة نشر الجودة وأسلوب هندسة القيمة وأثره في تقديم منتج عالي بأقل تكلفة ممكنة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد 6، جامعة الأزهر، أكتوبر 2018م.
55. علي عبد الحسين هاني، الزامل، دور تحليل القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 3، جامعة الكوفة، 2018م.
56. غسان قاسم داود اللامي، سهى جمال مولود، بناء بيوت الجودة لتحسين الخدمات الصحية بحث تطبيقي في مستشفى بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 78، 2014م.
57. قويدر بورقية، محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية للمنظمة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 08، جامعة الجلفة، مارس 2017م.
58. محمد سمير دهيرب، فيحاء عبد الله يعقوب، تقنيات المحاسبة الإدارية في تطوير المنتج وتحقيق متطلبات الزبون باعتماد تقنية نشر وظيفة الجودة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 15، جامعة المثنى، 2020م.
59. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013م.
60. مسكين الحاج، التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية -، مجلة الابتكار، والتسويق، العدد 03، جامعة سعيدة، فيفري 2016م.
61. مريم خلع عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، جامعة مستغانم، 2016م.
62. معاذ خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 21، جامعة تكريت، العراق، 2011م.
63. ميسر إبراهيم احمد الجبوري، احمد هاني النعيمي، بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 95، جامعة الموصل، 2009م.
64. ناطق جابر سام، نوفل حسين عبد الله، دعم استراتيجية قيادة التكلفة باستعمال مصفوفة بيوت الجودة، مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، العدد 38، جامعة واسط، العراق، ديسمبر 2020م.

## قائمة المراجع :

65. هبة حسن مُجّد حسن عطوة، دور التكامل بين أسلوبي تكلفة دورة حياة المنتج والتكلفة المستهدفة في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات المتوسطة والصغيرة، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، المجلد 11، العدد 04، أكتوبر 2020م.
66. هناء عودي خضري، احمد عودة، رؤية المستقبلية لتوظيف تقنية نشر وظيفة الجودة QFD كمدخل لتجويد خدمة التعليم الجامعي المصري من وجهة نظر الطلاب، مجلة كلية التربية، العدد 175، جامعة الأزهر، أكتوبر 2017م.
67. هندي عبد الله الهندي، تحسين الجودة باستخدام منهج نشر وظيفة الجودة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 3، مصر، 2003م.

### II. قائمة المراجع الأجنبية:

68. Bruce Han & Shaw Chen & Maling IbrahimPaur & Manbir Sodhi, *A Conceptuel QFD Planning Model* ,International Journal of Quality & Reliability management , vol .18, no 8 , PP796-812,2001.
69. Bouchereau, Vivianne, d Rowlands, Hefin, *Methods and techniques to help quality function deployment (Qfd, Benchmarking: an International Journal*, vol, 7 Iss: 1, 2000.
70. Cecilia Temponi, John Yen, W.Amos Tiao, *House Of Quality: Afuzzy logic-based requirements analysis*, European Journal Of Operational Research, Vol.117, p343, 1999.
71. Dimsey, Jim and Mazur, Glenn H, *QFD to Direct Value Engineering in the Design of A Brake System*, Transaction of the 14th Symposium on Quality Function Deployment, QFD Institute, 2002.
72. Feil p, Yoke, k-hand Kim, *Japanese Target Costing: A historical Perspective*, International Journal of Cost Management, spring, p19, 2004.

### III. قائمة المراجع الالكترونية:

## قائمة المراجع :

---

**73.** المسوق العربي، قيادة التكلفة-التعريف والاستراتيجيات والأمثلة والمزايا، الرابط

<https://the-arabic-marketer.com>، في 20 ماي 2023م.

**74.** نواديكه، تحليل سلسلة القيمة، الرابط <https://businessyield.com> في

6 ابريل 2023م.

**75.** ولاء عضويات، مراحل تطور الجودة الشاملة، الرابط

<https://e3arabi.com/money-and-business>. 5 افريل 2023.



جامعة الشريف مساعدي - سوق أهراس -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

اخى الفاضل / اختي الفاضلة، تحية طيبة اما بعد :

نحن طلبة ماستر 2 تخصص محاسبة وتدقيق المشرفين على اعداد مذكرة التخرج تحت عنوان :

### " أهمية استخدام مصفوفات بيوت الجودة في دعم إستراتيجية قيادة التكلفة "

وبهذا الصدد نعرض على حضرتكم الاستبيان التالي والذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة برأيكم الشخصي حول الموضوع، علما ان كل المعلومات التي ستقدم ستستخدم لغرض علمي فقط، ونود علمكم إن مشاركتكم في الإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل دقيق وبكل موضوعية سوف يساعدنا على بلوغ أهداف الدراسة، وهذا بوضع علامة (X) امام الخيار الذي تجدونه مناسب.

ولكم وافر الشكر والتقدير على تخصيص وقتكم لنا .

### التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **مصفوفة بيوت الجودة :** وهي اداة رسومية او تقنية رسم تخطيطية تشبه المنزل تستخدم كجزء من نشر وظيفة الجودة والتي بدورها من الادوات الاساسية لنظام ادارة الجودة الشاملة عند تخطيط وتصميم المنتجات الجديدة من خلال جمع المعلومات حول ما يحتاجه العملاء بالفعل وما يعتقدون انه الاهم من غيره في المنتجات المنافسة. حيث تعد كأداة اتصال لتحديد العلاقة بين رغبات الزبون وقدرات الشركة على توفيرها في المنتج.
- **استراتيجية قيادة التكلفة :** وهي واحدة من الاستراتيجيات العامة التي قدمها بورتر والتي تتبعها مؤسسة ما لتخفيض تكاليفها الى اقل حد ممكن مع الحفاظ على مستوى جودة معين اي تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تشبع اذواق الزبائن المتجددة

## قائمة الملاحق :

وبأسعار تنافسية في السوق، اعتمادا على اساليب وتقنيات حديثة ومتطورة تساعد المسيرين في التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجههم.

### القسم الأول: المعلومات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر ،  أنثى

2- العمر:

من 20 الى 30 ،  من 31 الى 40

من 41 الى 50 ،  من 51 الى 60

3- المؤهل العلمي:

مهني ،  ليسانس

ماجستير ،  دكتوراه

4- الوظيفة:

مدير ،  مدير فرعي

رئيس مصلحة ،  موظف عادي

5- الخبرة العملية:

من 1 الى 5 ،  من 6 الى 10

من 11 الى 15 ،  من 16 الى 20

قائمة الملاحق :

من 21 الى 25 ، من 26 الى 30

القسم الثاني: متغيرات الدراسة.

المحور الأول: مصفوفة بيت الجودة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الخيارات العبارات
					1- تعد مصفوفة بيت الجودة اداة اساسية لتصميم منتج بما يحقق رغبة الزبون.
					2- تعتمد المؤسسة بيت الجودة كأداة تخطيطية لربط العلاقة بين كل جوانب المنتج لتوفير الجهد والوقت والتحكم في التكاليف.
					3- بيت الجودة جزء من نظام ادارة الجودة الشاملة فالتطبيق السليم له يحقق نجاح وربحية المؤسسة اذا ما اعتمدته.
					4- يتبع المسيرين في اعداد بيت الجودة خطوات مدروسة اثناء مراحل التصميم والتخطيط لتحديد القيمة المستهدفة.
					5- اعداد مشروع للجودة يهدف للتخفيض من مشاكل الجودة و اكتشاف مواطن الخطأ وتشخيصها.
					6- نشر ثقافة نظام ادارة الجودة الشاملة بين العمال وتدريبهم لتحسين الخدمات ورفع مهاراتهم .
					7- يساعد بيت الجودة على تجنب الوقوع في الخطأ في مراحل التصميم و انتاج منتج خال من العيوب من المرة الاولى.
					8- اجراء مسح سوقي لتحديد افضل المواصفات التي يرغبها الزبون في المنتج والتي تعكس لهم القيمة من وجهة نظرهم.
					9- من المهم دراسة شكاوي الزبائن حول المنتج ومعرفة اسباب فقدان بعض العملاء.
					10- بعد دراسة متطلبات العميل من اللازم حساب الاهمية النسبية لمعرفة المتطلبات الاكثر اهمية لإدراجها في المنتج.
					11- الحرص على عمليات التطوير والتحسين المستمر باعتبارها جزء من الجودة والشجيع
					12- حرص الادارة على التعرف على مواصفات منتج المنافسين وتوفير مواصفات اعلى منهم.

## قائمة الملاحق :

					13- تساعد مصفوفة بيبيت الجودة على ترجمة رغبات الزبون الى مواصفات هندسية وكمية.
					14- يحدد سعر البيع المستهدف للمنتج والذي يكون الزبون قادرا على دفعه.
					15- تدرك الادارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات الزبائن من خلال التعريف المستمر بمنتجاتها وتقديم الخدمة في الوقت المناسب.
					16- تعتمد الادارة على الاساليب الاحصائية لقياس ومراقبة الجودة ومراجعة هذه الاحصائيات للتأكد من فعاليتها.
					17- تعتمد المؤسسة اداة نشر وظيفة الجودة كتقنية حديثة لفهم حاجات الزبون وتحليلها.
					18- يمثل رضا العميل هدف استراتيجي واولي للمؤسسة .
					19- تدعم المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن وتديم قنوات اتصال مفتوحة معهم باستمرار.
					20- منتجات الشركة لها القدرة على الدخول لأسواق جديدة والمنافسة فيها.

المحور الثاني: استراتيجية قيادة التكلفة.

العبارات	الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة يوفر معلومات مالية وغير مالية تساعد الشركات الصناعية في قياس تكلفة الموارد وتقدير الأنشطة التي تحسن من ادائها مستقبلا.						
2- لدى المؤسسة وعي بأهمية تطبيق اساليب وتقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية.						
3- تساعد ادارة التكلفة الاستراتيجية عند تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في الشركات الصناعية مما يزيد قوة التنافسية.						
4- اعتماد المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب امكانيات مادية وتقنية حديثة.						
5- يمكن ان تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها بصفة مستمرة وتخفيض تكاليفها لإرضاء العميل.						
6- المؤسسة على دراية بمتطلبات تطبيق استراتيجية التكلفة وتنفيد بها لضمان نجاح سيرها.						
7- يمكن اعداد مخطط لتدفق الأنشطة والوقت اللازم لكل نشاط مع تحديد المواد اللازمة لأداء كل نشاط وتكلفتها.						
8- تطبق المؤسسة استراتيجية تحليل القوى التنافسية لمعرفة مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية.						
9- حذف الوظائف غير الضرورية من المنتج يقلل التكاليف بالنسبة للمؤسسة ويصبح أكثر ملائمة للعميل.						
10- تحليل التكلفة من خلال تقنية سلسلة تحليل القيمة يساعد في التعرف على المجالات والأنشطة التي يمكن ان يجري عليها التخفيض .						
11- تساهم تقنية المقارنة المرجعية في تقليل تكلفة الاعادة وتقليل الوقت من خلال التصميم الصحيح للمنتج من المرة الاولى اعتمادا على تجارب المنافسين الفاشلة وتجنبها.						
12- تتبع المنتج طيلة دورة حياته خطوة بخطوة من بداية تصميمه حتى طرحه في السوق يمكن المؤسسة من معرفة مواطن الخلل والمعوقات التي تزيد من تكلفتها.						

## قائمة الملاحق :

					13- تبني المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على اساس تقديم منتجات ذات جودة عالية خالية من العيوب بسعر منخفض.
					14- الاعتماد على معلومات التكاليف في وضع وتدعيم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.
					15- من خلال تقنية تحليل القيمة يمكن استعمال مواد ومكونات تُخدم اكثر من نشاط وبالتالي تقليل التكاليف.
					16- إتباع منهج التكلفة المستهدفة في تسعير المنتجات يعطي المؤسسة القدرة على استقطاب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.
					17- يساعد تخفيض التكاليف قبل حدوثها على تخفيض التكلفة النهائية للمنتج
					18- تستعمل المؤسسة في العملية الانتاجية مواد خام ذات جودة عالية بغض النظر عن سعرها .
					19- تعمل المؤسسة على تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بما يخدم ميزة تخفيض التكاليف.
					20- تقوم المؤسسة بمقارنة التكلفة الحقيقية مع التكلفة المستهدفة ومعالجة الفجوة ان وجدت.

Fréquences :

		Notes
Output Created		16-MAY-2023 03:06:13
Comments		
**	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
Syntax		extension action=add /specification command='C:\ProgramData\IBM\SPSS\ Statistics\23\extensions\STATS_ADJUS T_WIDTHHS.xml'.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

• اختبار الفا كرومباخ :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	40

• تحليل الخصائص الديمغرافية :

المبحوث جنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	26	72,2	72,2	72,2
انثى	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

المبحوث وظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	7	19,4	19,4	19,4
فرعي مدير	11	30,6	30,6	50,0

قائمة الملاحق :

مصلحة رئيس	12	33,3	33,3	83,3
عادي موظف	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الخبرة العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1-5	12	33,3	33,3	33,3
6-10	8	22,2	22,2	55,6
11-15	8	22,2	22,2	77,8
16-20	5	13,9	13,9	91,7
26-30	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

العمر المبحوث

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-30	12	33,3	33,3	33,3
31-40	17	47,2	47,2	80,6
41-50	4	11,1	11,1	91,7
51-60	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

• اختبار khi-deux:

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المبحوث العمر * المبحوث جنس	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%

المبحوث العمر \* المبحوث جنس Tableau croisé

Effectif	المبحوث العمر				Total
	20-30	31-40	41-50	51-60	
المبحوث جنس ذكر	7	12	4	3	26
انثى	5	5	0	0	10
Total	12	17	4	3	36

## قائمة الملاحق :

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3,869 <sup>a</sup>	3	,276
Rapport de vraisemblance	5,643	3	,130
Association linéaire par linéaire	3,432	1	,064
N d'observations valides	36		

a. 6 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,83.

- معامل الارتباط بيرسون :

### Corrélations

	H	J
H		
Corrélation de Pearson	1	,736**
Sig. (bilatérale)		,000
N	36	36
J		
Corrélation de Pearson	,736**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	36	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

- اختبار كرموغروف و شبيرو ويلك لمعرفة نوع التوزيع :

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H	,127	36	,155	,956	36	,159
J	,096	36	,200 <sup>*</sup>	,961	36	,227

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

- Correction de signification de Lilliefors

- اختبار فرق المتوسطات t.test :

### Statistiques de groupe

	المبحوث جنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
H	ذكر	26	3,3673	,62096	,12178
	انثى	10	3,4250	,79661	,25191

قائمة الملاحق :

J	ذكر	26	3,3038	,75775	,14861
	انثى	10	3,3950	,64440	,20378

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
H										
	Hypothèse de variances égales	,927	,342	-,231	34	,819	-,05769	,25003	-,56582	,45043
	Hypothèse de variances inégales			-,206	13,434	,840	-,05769	,27980	-,66019	,54480
J										
	Hypothèse de variances égales	,538	,468	-,336	34	,739	-,09115	,27144	-,64278	,46047
	Hypothèse de variances inégales			-,361	19,167	,722	-,09115	,25221	-,61872	,43641

• ANOVA والجنس :

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
H	Inter-groupes	,024	1	,024	,053	,819
	Intragroupes	15,351	34	,451		
	Total	15,375	35			
J	Inter-groupes	,060	1	,060	,113	,739
	Intragroupes	18,092	34	,532		
	Total	18,152	35			

• ANOVA والعمر :

قائمة الملاحق :

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
H	Inter-groupes	2,832	3	,944	2,408	,085
	Intragroupes	12,543	32	,392		
	Total	15,375	35			
J	Inter-groupes	4,202	3	1,401	3,213	,036
	Intragroupes	13,949	32	,436		
	Total	18,152	35			

• ANOVA والمؤهل :

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
H	Inter-groupes	3,052	3	1,017	2,642	,066
	Intragroupes	12,323	32	,385		
	Total	15,375	35			
J	Inter-groupes	2,428	3	,809	1,647	,198
	Intragroupes	15,724	32	,491		
	Total	18,152	35			

• ANOVA والوظيفة :

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
H	Inter-groupes	2,009	3	,670	1,603	,208
	Intragroupes	13,366	32	,418		
	Total	15,375	35			
J	Inter-groupes	2,573	3	,858	1,762	,174
	Intragroupes	15,579	32	,487		
	Total	18,152	35			

• ANOVA والخبرة :

قائمة الملاحق :

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
H	Inter-groupes	,412	4	,103	,213	,929
	Intragroupes	14,963	31	,483		
	Total	15,375	35			
J	Inter-groupes	,718	4	,180	,319	,863
	Intragroupes	17,434	31	,562		
	Total	18,152	35			

الملحق رقم :03.

قائمة الاساتذة المحكمين :

جامعة محمد الشريف مساعديه-سوق اهراس-

قسم علوم التسيير

قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الإمضاء	الملاحظة	التخصص	الاسم و اللقب
	/	حالية المؤسسة	ا.مهلول نور الدين
	/	حالية المؤسسة	ا.رقابية فاطمة الزهراء
	S	حالية المؤسسة	ا.عزالدين فواد