



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND THE PRECEDENTS OF
COMPETITION AND ITS RELATIONSHIP TO CONTINUITY
AN APPLIED STUDY IN HAYAT COMPANY FOR SOFT DRINKS**

HAFSSA MAWLOOD KHUDHUR SHAZ

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور إدارة الجودة الشاملة واسبقيات التنافس وعلاقتها بالاستمرارية
دراسة تطبيقية في شركة حياة للمشروبات غازية

حفصه مولود خضر شاز

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND THE PRECEDENTS OF
COMPETITION AND ITS RELATIONSHIP TO CONTINUITY
AN APPLIED STUDY IN HAYAT COMPANY FOR SOFT DRINKS**

HAFSSA MAWLOOD KHUDHUR SHAZ

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

**NICOSIA
2021**

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير حفصه مولود خضر شاز في رسالته الموسومة بـ " دور إدارة الجودة الشاملة واسبقيات التنافس وعلاقتها بالاستمرارية - دراسة تطبيقية في شركة حياة للمشروبات غازية" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/02/01، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة

.....
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الدكتور دالدار حيدر احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد

.....
الدكتور راميار رزكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The role of the department, overall quality, precedence, competition and its relationship to continuity an applied study at Hayat Soft Drinks Company” prepared by “Hafssa Mawlood Khudhur Shaz” defended on 01 /02/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



Dr. Dildar Haydar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



Dr. Ramyar Rezgar Ahmed
Near East University

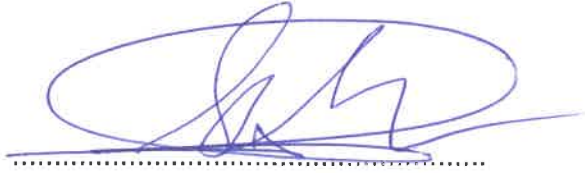
Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير حفصه مولود خضر شازفي رسالته الموسومة بـ " دور الإدارة الجودة الشاملة و الاسبقيات التنافس وعلاقتها بالاستمرارية دراسة تطبيقية في شركة حياة للمشروبات غازيه" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/02/01، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة



.....
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....
الدكتور دلدار حيدر احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....
الدكتور راميار رزكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية و المحاسبة

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **HAFSSA MAWLOOD KHUDHUR SHAZ**; hereby declare that this dissertation entitled '**The role of total quality management and the precedents of competition and its relationship to continuity - an applied study in Hayat Company for soft drinks**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- ☐ The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- ☐ My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- ☐ My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:01/02/2021

Signature

HAFSSA MAWLOOD KHUDHUR SHAZ

الاعلان

أنا حفصه مولود خضر شاز، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة واسبقيات التنافس وعلاقتها بالاستمرارية - دراسة تطبيقية في شركة حياة للمشروبات غازيه، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- ☐ المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- ☐ رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- ☐ لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/02/01

التوقيع

حفصه مولود خضر شاز

ACKNOWLEDGEMENTS

After thanking God Almighty, I am pleased to extend my thanks and gratitude to my, supervisor and teacher **Prof. Dr. Khairi Ali Auso**, who kindly supervised this thesis, and who gave me a lot of his precious time, he spared no effort in helping me and providing help, advice and guidance.

I also extend my sincere thanks and gratitude to my honorable professors, members of the discussion committee, who took a commendable effort by reading this letter and expressing their comments and opinions. I thank them very much because I learned a lot from them during my university studies, so my thanks, appreciation and gratitude to them.

I extend my special thanks to all those who helped me in preparing and completing this thesis, especially Assistant Professor Dr. Ramyar Rizgar Ahmed for his great and valuable assistance.

Thanks, are also to the Near East University, Faculty of Management and Economics, to all its employees, especially the faculty members of the Faculty of Management and Economics.

And thanks, and appreciation to everyone who contributed to facilitating my scientific mission by standing beside me, tightening my hand, or lending me a helping hand.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

وَاللّٰهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ
تَشْكُرُونَ ... صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

وبعد شكر الله عز وجل، فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والإمتنان إلى أستاذي، ومشرفي **المدرس الدكتور اد خيري على وسو** الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي أعطاني الكثير من وقته الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون والنصح والإرشاد.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا جهداً مشكوراً بقراءة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتٍهم وآرائهم. وأشكرهما كثيراً لأنني تعلمت منهما الكثير خلال دراستي الجامعية، فالشكر والتقدير والعرفان لهما.

وأتقدم بالشكر الخاص لكل من ساعدني في إعداد هذه الرسالة وإتمامها وأخص بالذكر الأستاذ المساعد الدكتور رامي رزكار احمد لمساعدته الجلية والقيمة.

والشكر كذلك إلى الجامعة الشرق الأدنى كلية الإدارة والإقتصاد بكافة العاملين فيها وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الإدارة والإقتصاد.

والشكر والتقدير لكل من أسهم في تسهيل مهمتي العلمية بأن وقف بجانبني أو شد من أزمي أو مد لي يد العون والمساعدة.

ABSTRACT

The role of total quality management and the precedents of competition and its relationship to continuity - an applied study in Hayat Company for soft drinks

The study derives its importance from the importance of the dimensions of the problem and the variables that are exposed to it, as the study deals with the research in two basic variables, the first representing total quality costs, while the competing priorities represent the second variable, which includes (quality, cost, flexibility and delivery). In addition, the profit function consists of two basic variables, namely the selling price. For the product or service and the cost of this product or service, and for the purpose of maximizing profit, work should be done to improve returns from each variable, and since the market is witnessing intense competition between a large number of foreign products and local products, the price variable becomes difficult to control, and companies have one alternative, which is an attempt Reducing the cost, and among the costs that companies have the flexibility to control and reduce is the cost of quality, and the researcher sees from the research problem that quality means adherence to the specifications and measurements set by the company (quality = conformity to specifications) and this trend has become traditional and useless for the business establishment that It seeks to obtain a competitive position in the market because of the latter's relationship with customer satisfaction. The second trend is represented in the philosophy of (Juran), which sees that quality means the suitability of the product to the customer's uses (quality = suitability for use), which is the latest trend towards the application of TQM, the researcher imposes that competitive advantage cannot be achieved through the precedence of competition by applying the philosophy of conformity to specifications

The researcher prepared two models from the first questionnaire form for surveying the opinions of employees within the Hyatt Soft Drinks Company, from which the researcher aimed to measure the level of importance of the study variables and analyze the correlation between them for the purpose of determining the company's actual location in the field of total quality costs and competitive position, while the second model was designed to survey opinions Customers in the company's products of soft drinks in order to measure the level of customer satisfaction with the

company's products and its competitive position compared to other local and imported competing products. At the end of the research, the researcher conveys several results, the most important of which are the results of the company's employees' questionnaire that proves that it works to avoid the costs of decreasing the quality of the product, represented by the difference between the normal and reduced selling price because the product may be used despite the fact that it does not conform to the required specifications. Administrative and marketing, which is part of the cost of products, so that it can also compete through the precedence of cost after it has achieved a competitive advantage in the other three priorities (quality, flexibility and delivery).

Keywords: total quality management, quality costs, soft drinks.

ÖZ

Toplam kalite yönetiminin rolü ve rekabet emsalleri ve süreklilik ile ilişkisi - Hayat Company'de alkolsüz içecekler için uygulamalı bir çalışma

Çalışma, birincisi toplam kalite maliyetini, ikincisi ise rekabet önceliğini temsil eden iki temel değişkende araştırmayı ele aldığından, çalışma önemini problemin boyutlarının ve buna maruz kalan değişkenlerin öneminden almaktadır. (kalite, maliyet, esneklik ve teslimat) içeren değişkendir. Ürün veya hizmet ve bu ürün veya hizmetin maliyeti için ve karı maksimize etmek amacıyla, her bir değişkenden elde edilen getirileri iyileştirmek için çalışma yapılmalı ve Pazar, çok sayıda yabancı ürün ile yerli ürünler arasında yoğun bir rekabete tanık oluyor, fiyat değişkenini kontrol etmek zorlaşıyor ve şirketlerin tek bir alternatifi var, bu da maliyetleri düşürme girişimi ve şirketlerin kontrol etme esnekliğine sahip olduğu maliyetler arasında. azaltmak, kalitenin maliyetidir ve araştırmacı, araştırma probleminden kalitenin, şirket tarafından belirlenen spesifikasyonlara ve ölçümlere (kalite = spesifikasyonlara uygunluk) bağlılık anlamına geldiğini görür ve bu eğilim, aradığı işletme kuruluşu için geleneksel ve işe yaramaz hale gelmiştir. müşteri memnuniyeti ile ilişkisi nedeniyle pazarda rekabetçi bir konum elde etmek. İkinci eğilim, kalitenin, TKY'nin uygulanmasına yönelik en son eğilim olan, ürünün müşterinin kullanımına uygunluğu (kalite = kullanıma uygunluk) anlamına geldiğini gören (Juran) felsefesinde temsil edilmektedir.

Araştırmacı, Hyatt Meşrubat Şirketi bünyesindeki çalışanların görüşlerinin alındığı anket formundan, araştırma değişkenlerinin önem derecesini ölçmeyi ve aralarındaki korelasyonu analiz etmeyi amaçladığı iki model hazırlamıştır. şirketin toplam kalite maliyetleri ve rekabetçi konumu alanındaki fiili konumu, ikinci model ise müşterilerin görüşlerini araştırmak için tasarlandı. diğer yerel ve ithal rakip ürünler. Araştırmanın sonunda, araştırmacı, aralarındaki farkla temsil edilen, ürünün kalitesini düşürmenin maliyetlerinden kaçınmaya çalıştığını kanıtlayan şirket çalışanlarının anketinin sonuçları olan çeşitli sonuçlar sunar. Ürün istenilen özelliklere uymadığı halde kullanılabildiği için normal ve indirimli satış fiyatı Ürünlerin maliyetinin bir parçası olan idari ve pazarlama, böylece ondan sonra maliyet önceliği ile de rekabet edebilir. diğer üç öncelikte (kalite, esneklik ve teslimat) rekabet avantajı elde etmiştir.

Anahtar Kelimeler: toplam kalite yönetimi, kalite maliyetleri, alkolsüz içecekler.

ملخص

العلاقة بين معالجات تنوع الموارد البشرية أنماط سلوك ومهارات لتطوير رأس المال الاجتماعي في نموذج إدارة الاحتواء العالمي

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية ابعاد المشكلة والمتغيرات التي تتعرض لها اذ تتناول الدراسة البحث في متغيرين اساسيين يمثل الاول كلف الجودة الشاملة بينما تمثل اسبقيات التنافس المتغير الثاني والتي تتضمن (الجودة والكلفة والمرونة والتسليم) فضلا عن ذلك ان دالة الربح تتكون من متغيرين اساسيين هما سعر البيع للمنتج او الخدمة وكلفة هذا المنتج او الخدمة ،ولغرض تعظيم الربح ينبغي العمل على تحسين العوائد من كل متغير ، وبما ان السوق يشهد منافسة حادة بين عدد كبير من المنتجات الاجنبية والمنتجات المحلية فان متغير السعر يصبح من الصعب التحكم به ويبقى امام الشركات بديل وحيد وهو محاولة تخفيض الكلفة ،ومن بين الكلف التي تمتلك الشركات المرونة في التحكم بها وتقليلها هي كلف الجودة، و ترى الباحثة من المشكلة البحث ان الجودة تعني الالتزام بالمواصفات والقياسات الموضوعية من قبل الشركة (الجودة = المطابقة للمواصفات) وهذا الاتجاه اصبح يعد تقليديا وغير مجدي لمنشأة الاعمال التي تسعى للحصول على المركز التنافسي في السوق بسبب علاقة الاخير برضا الزبون. والاتجاه الثاني تمثل في فلسفة (Juran) والذي ترى ان الجودة تعني ملائمة المنتج لاستخدامات الزبون (الجودة = الملاءمة للاستخدام) والذي يعد الاتجاه الاحدث نحو تطبيق TQM الباحثة يفرض لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال اسبقيات التنافس بتطبيق فلسفة المطابقة للمواصفات.

قامت الباحثة بأعداد نموذجين من استمارة الاستبيان الاول خاص باستطلاع اراء العاملين داخل شركة حياة للمشروبات الغازية والتي هدفت منها الباحثة قياس مستوى أهمية متغيرات الدراسة وتحليل علاقات الارتباط بينها لغرض تحديد موقع الشركة الفعلي في مجال كلف الجودة الشاملة والمركز التنافسي، اما النموذج الثاني فقد صمم لاستطلاع اراء الزبائن في منتجات الشركة من المشروبات الغازية بهدف قياس مستوى الرضا لدى الزبون عن منتجات الشركة والموقع التنافسي لها مقارنة بالمنتجات الاخرى المنافسة المحلية والمستوردة. في نهاية البحث يوصل الباحثة مئة عدة نتائج اهم منهما اثبتت نتائج استبانة العاملين في الشركة على انها تعمل على تجنب كلف انخفاض جودة المنتج المتمثلة بالفرق بين سعر البيع الاعتيادي والمخفض بسبب ان المنتج قد يستعمل بالرغم من عدم مطابقته للمواصفات المطلوبة يوصلا الباحثة تركيز الشركة على تخفيض كلفها الادارية والتسويقية والتي تعد

جزء من كلف المنتجات ليتسنى لها ايضاً المنافسة من خلال اسبقية الكلفة بعد ان حققت ميزة تنافسية في الاسبقيات الثلاثة الاخرى (الجودة والمرونة والتسليم).

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، تكاليف الجودة، المشروبات الغازية.

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL	.
DECLARATION.....	.
DEDICATION	II
ACKNOWLEDGEMENTS.....	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	VI
TABLE OF CONTENTS	VII
LIST OF FIGURES	IX
LIST OF TABLES.....	X
 CHAPTER 1	 1
METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND PREVIOUS STUDIES.....	1
1.1: Methodological Framework	1
1.1.1: Introduction.....	1
1.1.2: Research problem.....	2
1.1.3: Research importance	2
1.1.4: The aim of the research.....	3
1.1.5: Hypothesis	3
1.1.6: Study outline	3
1.1.7: study population and sample.....	5
1.1.8: Data collection methods.....	5
1.1.9: The methods of analysis and testing adopted in the study	5
1.2: Previous studies	6
1.2.1: Iraqi studies.....	6
 CHAPTER 2	 13
TOTAL QUALITY MANAGEMENT, TOTAL QUALITY COSTS, AND COMPETITION PRECEDENTS, A CONCEPTUAL APPROACH.....	13
2.1: Total quality management and quality costs	13
2.1.1: The concept of total quality management.....	13
2.1.2: The development of total quality management	16
2.1.3: Pioneers of the development of total quality management	19

2.2: The precedents of competition are a conceptual introduction to total quality management	23
2.2.1: The importance of total quality management	23
2.2.2: total quality management goals.....	23
2.2.3: Requirements for the success of the application of total quality management.....	26
2.2.4: Stages of the application of total quality management.....	27
2.2.5: The concept of total quality costs	30
2.2.6: quality cost elements	31
2.2.7: Cases of quality and cost.....	38
2.2.8: Optimum level of quality costs	39
2.2.9: Quality cost reports	43
2.2.10: Total quality cost indicators.....	44
2.2.11: The importance of measuring total quality costs	47
CHAPTER 3	48
BRIEF ABOUT AL-HAYAT SOFT DRINKS COMPANY IN ERBIL	48
3.1: Company components	48
3.2: The general background of the study questionnaire and the analysis of the level of importance of its variables	50
3.2.1: Analysis of the general background of the study questionnaire	50
3.2.1.1: Company sample questionnaire analysis	50
3.2.1.2: Customer survey analysis.....	52
3.2.2: Analyze the level of significance of the study variables	53
3.3: Test and analyze the hypotheses of the study	79
3.3.1: Using the results obtained from the company's employees' questionnaire	79
3.3.2: Using the results obtained from the customer survey.....	83
CONCLUSION.....	85
REFERENCES	87
APPENDIX	94
PLAGIARISM REPORT.....	105
SCIENTIFIC RESEARCH ETHICS COMMITTEE.....	106

قائمة المحتويات

قرار لجنة المناقشة.....	
الاعلان.....	
شكر وتقدير.....	ج
ملخص.....	د
قائمة المحتويات.....	ز
قائمة الاشكال.....	س
قائمة الجداول.....	ص
الفصل الاول.....	1
الإطار المنهجي والدراسات السابقة.....	1
1.1: الإطار المنهجي.....	1
1.1.1: المقدمة.....	1
2.1.1: المشكلة البحث.....	2
3.1.1: لأهمية البحث.....	2
4.1.1: الهدف البحث.....	3
5.1.1: الفرضية.....	3
6.1.1: مخطط الدراسة.....	3
7.1.1: مجتمع وعينة الدراسة.....	5
8.1.1: ساليب جمع البيانات.....	5
9.1.1: اساليب التحليل والاختبار المعتمدة في الدراسة.....	5
2.1: الدراسات السابقة.....	6
1.2.1: الدراسات العراقية.....	6

13	الفصل الثاني
13	ادارة الجودة الشاملة وكلف الجودة الشاملة واسبقيات التنافس مدخل مفاهيمي
13	1.2: ادارة الجودة الشاملة و التكاليف الجودة
13	1.1.2: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
16	2.1.2: تطور ادارة الجودة الشاملة
19	3.1.2: رواد تطور ادارة الجودة الشاملة
23	2.2: واسبقيات التنافس مدخل مفاهيمي للإدارة الجودة الشاملة
23	1.2.2: أهمية إدارة الجودة الشاملة
23	2.2.2: اهداف إدارة الجودة الشاملة
26	3.2.2: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	4.2.2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30	5.2.2: مفهوم كلف الجودة الشاملة
31	6.2.2: عناصر كلف الجودة
38	7.2.2: حالات الجودة والكلفة
39	8.2.2: المستوى الأمثل لكلف الجودة
43	9.2.2: تقارير كلف الجودة
44	10.2.2: مؤشرات قياس كلف الجودة الشاملة
47	11.2.2: أهمية قياس كلف الجودة الشاملة
48	الفصل الثالث
48	نبذه عن شركة الحياة للمشروبات الغازية في أربيل
48	1.3: مكونات الشركة:
50	2.3: الخلفية العامة لاستبانة الدراسة وتحليل مستوى اهمية متغيراتها

50	1.2.3: تحليل الخلفية العامة لاستبانة الدراسة
50	1.1.2.3: تحليل استبانة عينة الشركة
52	2.1.2.3: تحليل استبانة عينة الزبائن
53	2.2.3: تحليل مستوى اهمية متغيرات الدراسة
79	3.3: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة
79	1.3.3: باستخدام النتائج المستخلصة من استبانة العاملين في الشركة
83	2.3.3: باستخدام النتائج المستخلصة من استبانة الزبائن
85	الخاتمة
87	المصادر
94	الملاحق
105	تقرير الانتحال
106	لجنة اخلاقيات البحث العلمي

LIST OF FIGURES

Figure 1: Study outline	4
Figure 2: Dimensions and details of the TQM concept	15
Figure 3: Functional development stages of TQM	17
Figure 4: Quality Control Course (Deming Course)	20
Figure 5: Deming . chain reaction	21
Figure 6: total quality management goals.....	25
Figure 7: Stages of the application of total quality management	29
Figure 8: The effect of the elements of prevention costs on other elements of total quality costs	33
Figure 9: The traditional total quality cost model (Juran model)	40
Figure 10: The zero-defective view of the total quality cost equation.....	42
Figure 11: Contemporary quality cost model	43

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة 4
- رسم توضيحي 2: أبعاد وتفصيل مفهوم TQM 15
- رسم توضيحي 3: مراحل تطور TQM وظيفياً 17
- رسم توضيحي 4: دورة ضبط الجودة (دورة Deming) 20
- رسم توضيحي 5: سلسلة التفاعل لـ Deming 21
- رسم توضيحي 6: أهداف ادارة الجودة الشاملة 25
- رسم توضيحي 7: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة 29
- رسم توضيحي 8: أثر عناصر كلف المنع في العناصر الاخرى لكلف الجودة الشاملة 33
- رسم توضيحي 9: النموذج التقليدي لكلف الجودة الشاملة (نموذج جوران) 40
- رسم توضيحي 10: نظرة المعيب الصفري عند معادلة كلف الجودة الشاملة 42
- رسم توضيحي 11: النموذج المعاصر لكلف الجودة 43

LIST OF TABLES

Table 1: The views of some writers on the ratios of the elements of quality costs to the total costs.....	32
Table 2: Organizations Output Cases	39
Table 3: The level of importance of costs of prevention (prevention) according to the two scales of the mediator and the ratio of the answer to the area of the scale.....	55
Table 4: The level of importance of the evaluation costs according to the two scales of the median and the ratio of the answer to the area of the scale	58
Table 5: The level of importance of the costs of internal failure according to the two scales of the median and the ratio of the answer to the area of the scale	60
Table 6: The level of importance of external failure costs according to the two scales of the median and the ratio of the answer to the area of the scale	63
Table 7: The level of cost importance according to the two scales of the median and the ratio of the answer to the area of the scale.....	65
Table 8: The level of importance of quality according to the two scales of the median and the ratio of the answer to the area of the scale.....	68
Table 9: The level of flexibility importance according to the two scales of the median and the ratio of the answer to the area of the scale.....	71
Table 10: Summary of importance levels for all study variables for a sample of company employees	72
Table 11: The level of importance of the paragraphs of the customer questionnaire according to the two scales of the mediator and the ratio of the answer to the area of the scale	75
Table 12: Kendall's correlation matrix for the relationship between total quality costs and cost precedence.....	79
Table 13: Correlation coefficient and (Z) value of a relationship between total quality costs and cost precedence	80
Table 14: Kendall's correlation matrix for the relationship between the variables of total quality costs and the precedence of quality	80

Table 15: Correlation coefficient and (Z) value of the relationship between total quality and priority of quality.....	81
Table 16: Kendall's correlation matrix for the relationship between total quality and flexibility precedence.....	81
Table 17: Correlation coefficient and (Z) value of the relationship between total quality costs and the precedence of elasticity	82
Table 18: Kendall's correlation matrix for the relationship between total quality costs and delivery lead time	82
Table 19: Correlation coefficient and (Z) value of the relationship between total quality costs and delivery time	83
Table 20: Kendall Customer Correlation Matrix for the relationship between convenience of use, conformance to specifications, cost preferences, quality, flexibility and delivery	84

قائمة الجداول

- جدول 1: وجهات نظر بعض الكتاب لنسب عناصر كلف الجودة الى اجمالي الكلف 32
- جدول 2: حالات مخرجات المنظمات 39
- جدول 3: مستوى أهمية كلف الوقاية (المنع) على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس 55
- جدول 4: مستوى أهمية كلف التقييم على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس.. 58
- جدول 5: مستوى أهمية كلف الفشل الداخلي على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس 60
- جدول 6: مستوى أهمية كلف الفشل الخارجي على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس 63
- جدول 7: مستوى أهمية الكلفة على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس 65
- جدول 8: مستوى أهمية الجودة على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس 68
- جدول 9: مستوى أهمية المرونة على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس 71
- جدول 10: ملخص مستويات الأهمية لمتغيرات الدراسة كافة لعينة العاملين في الشركة 72
- جدول 11: مستوى أهمية فقرات استبانة الزبائن على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس 75
- جدول 12: مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية الكلفة 79
- جدول 13: معامل الارتباط وقيمة (Z) للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية الكلفة 80
- جدول 14: مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيري كلف الجودة الشاملة واسبقية الجودة 80
- جدول 15: معامل الارتباط وقيمة (Z) للعلاقة بين الجوده الشاملة واسبقية الجودة 81
- جدول 16: مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الجودة الشاملة واسبقية المرونة 81
- جدول 17: معامل الارتباط وقيمة (Z) للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية المرونة 82
- جدول 18: مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية التسليم 82
- جدول 19: معامل الارتباط وقيمة (Z) للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية التسليم 83
- جدول 20: مصفوفة ارتباط كندال للزبائن للعلاقة بين ملائمة الاستخدام ومطابقة المواصفات واسبقيات الكلفة والجودة والمرونة والتسليم 84

الفصل الاول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

1.1: الإطار المنهجي

1.1.1: المقدمة

ازدادت أهمية ادارة الجودة الشاملة (TQM) والتي تمثل التحسين المستمر باتجاه تحقيق الجودة الجيدة وارضاء الزبون في العقد الاخير من القرن العشرين واوائل القرن الحادي والعشرين نظرا للتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في بيئة الاعمال لاسباب مختلفة منها اهتمام المنتجين بالمزايا التنافسية للسلع المنتجة وظهور عدد هائل من المنتجات الجديدة بالاضافة الى زيادة العروض التنافسية المقدمة الى الزبائن وانفتاح الاسواق على بعضها ولمواجهة هذه التحديات لابد من وجود ادراك لتوقعات الزبون وملاءمة هذه التوقعات مع خصائص المنتجات، اذ تولد الجودة الجيدة المتمثلة بملاءمة المنتجات لاستخدامات الزبون ارباحا كبيرة من جانب اخر تقضي الجودة المنخفضة للمنتجات على قابلية الشركات على التنافس في السوق وتزيد من كلف انتاج منتجاتها ويشير ذلك الى ان تحسين الجودة بما يتلائم واحتياجات واستخدامات الزبون للمنتج يمكن ان يمنح الشركات ميزتان الاولى زيادة حصة الشركة في السوق والثانية تقليل كلف منتجاتها وهاتان الميزتان يمكن ان تزيدان ارباح الشركة وبهذا تكون الشركة قادرة على التنافس على السعر وجودة المنتج اذ ان الجودة الان اصبح لها مفهوم مختلف تماما عما سبق حيث كانت الجودة في السابق تعني مطابقة المنتج للمواصفات التي تضعها الشركات لمنتجاتها اما في الوقت الحاضر فقد اصبحت الجودة تحمل معنى مهم جدا الا وهو الملاءمة لاستخدامات الزبون وعليه يمكن القول ان الجودة اصبحت مرادفة للملاءمة وهذا مايسعى الزبون للحصول عليه من المنتجات المعروضة في الاسواق فالزبون لايهتم بمدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية من قبل الشركات بقدر اهتمامه بملاءمة المنتجات لاستخداماته ويمكن القول كذلك ان الجودة تعد احدى الاسبقيات التنافسية المهمة في الوقت الحاضر وان مايرتبط بالجودة من كلف يعد جانب مهم ايضا لانها بدات تزداد وتتعاظم لتشكل نسبة كبيرة لا يستهان بها من مبالغ ايرادات المبيعات وهي بذلك بدأت تؤثر تأثيرا لايمكن التغاضي عنه على ارباح الشركات ولذلك أزداد اهتمام

المحاسبين بكلف الجودة كنتيجة حتمية لتحقيق النتائج المرجوة للجودة في تخفيض الكلف وتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون .

2.1.1: المشكلة البحث

يوجد بعدين لمشكلة الدراسة الحالية البعد الاول معرفي والبعد الثاني تطبيقي ، اما البعد المعرفي للمشكلة تمثل في اتجاهين يمثلان ركنين من اركان الفلسفات التي بنيت عليها اسس ادارة الجودة الشاملة فالاتجاه الاول تمثل في فلسفة (Crosby) والذي ترى ان الجودة تعني الالتزام بالمواصفات والقياسات الموضوعية من قبل الشركة (الجودة = المطابقة للمواصفات) وهذا الاتجاه اصبح يعد تقليديا وغير مجدي لمنشآت الاعمال التي تسعى للحصول على المركز التنافسي في السوق بسبب علاقة الاخير برضا الزبون. والاتجاه الثاني تمثل في فلسفة (Juran) والذي ترى ان الجودة تعني ملائمة المنتج لاستخدامات الزبون (الجودة = الملاءمة للاستخدام) والذي يعد الاتجاه الاحدث نحو تطبيق TQM .

اما البعد التطبيقي للمشكلة يتمثل في تركيز الشركات العراقية وبالأخص الصناعية منها على تطبيق الاتجاه القديم (الجودة = المطابقة للمواصفات) في ظل بيئة اعمال من المؤمل تشهد تطبيق اقتصاديات السوق المفتوحة . مما يعني دخول العديد من المنتجات والمنافسة للصناعات الوطنية والتي ستصبح اما خيار واحد اما الانسحاب او الحصول على مركز تنافسي من خلال تبني الاسس والنظريات العلمية الحديثة والتي تمثل TQM واحدة منها .

3.1.1: لأهمية البحث

تستمد الدراسة اهميتها من اهمية ابعاد المشكلة والمتغيرات التي تتعرض لها اذ تتناول الدراسة البحث في متغيرين اساسيين يمثل الاول كلف الجودة الشاملة بينما تمثل اسبقيات التنافس المتغير الثاني والتي تتضمن (الجودة والكلفة والمرونة والتسليم) فضلا عن ذلك ان دالة الربح تتكون من متغيرين اساسيين هما سعر البيع للمنتج او الخدمة وكلفة هذا المنتج او الخدمة ، ولغرض تعظيم الربح ينبغي العمل على تحسين العوائد من كل متغير ، وبما ان السوق يشهد منافسة حادة بين عدد كبير من المنتجات الاجنبية والمنتجات المحلية فان متغير السعر يصبح من الصعب التحكم به ويبقى امام الشركات بديل وحيد وهو محاولة تخفيض الكلفة ، ومن بين الكلف التي تمتلك الشركات المرونة في التحكم بها وتقليلها هي كلف الجودة، اذ اصبحت كلف الجودة تمثل نسبة لا يستهان بها قياسا بايرادات الشركات فضلا عما يمكن ان تؤديه برامج تحسين الجودة من وفورات مهمة وايرادات مرتفعة اذ ان تطبيق نظام TQM يؤدي الى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ويقلل من نسب الهدر والضياع فيها ويقلل من نسب الفشل في الانتاج بما يوفر كلف المواد والعمل والمصاريف وهي عناصر كلف اساسية . وبذلك تتمكن الشركات

من تعزيز وضعها التنافسي في ظل بيئة اعمال تتسم بالتغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية الكبيرة والتي انعكست بشكل كبير ومباشر على ازدياد حدة المنافسة بين الشركات للاستحواذ على اكبر نسبة ممكنة من السوق من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تحقق اشباع رغبات الزبون والذي ينعكس في تحقيق الرضا لدى الزبون من خلال مدى الموائمة بين احتياجاتهم وخصائص ومميزات المنتجات او الخدمات المقدمة .

4.1.1: الهدف البحث

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف هي :

1. المساهمة في تقديم عرض مفاهيمي وتطبيقي يتناول احد المفاهيم الحديثة ذات العلاقة بالفكر المحاسبي TQM وعلاقتها باسبقيات التنافس وبما يفيد المعنيين في بيئة الاعمال العراقية عموما والشركات الصناعية خصوصا.
2. معرفة العلاقة بين كلف الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية واثرها في تحقيق جودة المنتج ورضا الزبون.

5.1.1: الفرضية

تقوم الدراسة على فرضيتين اساسيتين هما:

- الفرضية الاولى:** لايمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال اسبقيات التنافس بتطبيق فلسفة المطابقة للمواصفات.
- الفرضية الثانية:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال اسبقيات التنافس بتطبيق فلسفة الملاءمة لاستخدامات الزبون.

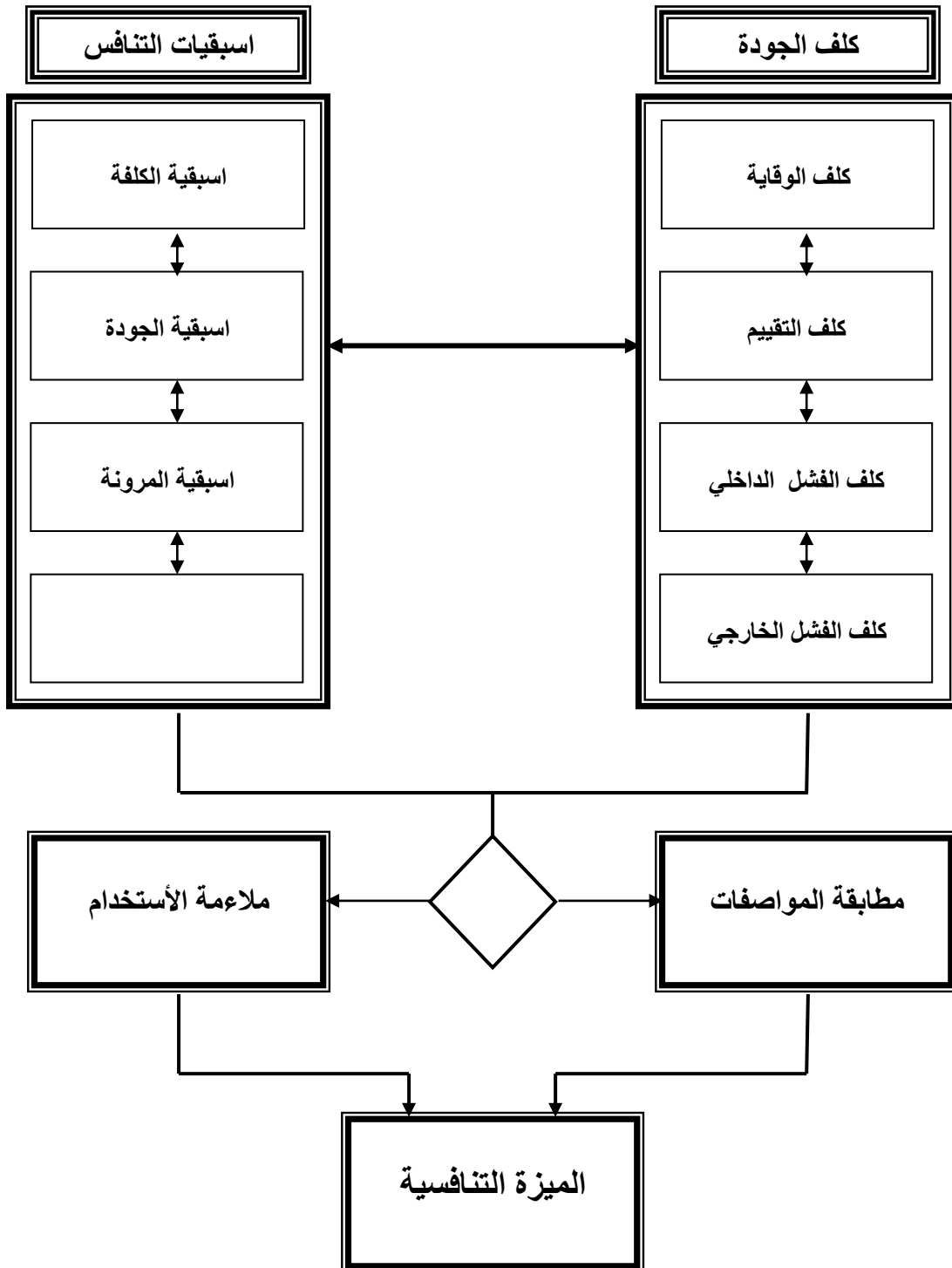
ومن هاتين الفرضيتين تتفرع الفرضيات الاربعة الاتية:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلف الجودة الشاملة وأسبقيات الكلفة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلف الجودة الشاملة وأسبقيات الجودة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلف الجودة الشاملة وأسبقيات المرونة.

6.1.1: مخطط الدراسة

يوضح الشكل (1-1) مخطط الدراسة والذي بني على أساس العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تمثلت بمتغيرين أساسيين الأول كلف الجودة الشاملة والثاني أسبقيات التنافس .

رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة



7.1.1: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بـ:

1. العاملين في شركة حياة للمشروبات الغازية في أربيل من العاملين في قسم السيطرة على الجودة و الإدارة المالية وإدارة المبيعات و المهندسين و المسؤولين عن خطوط الإنتاج في القاعات الإنتاجية من الذين يمتلكون المؤهلات العلمية والعملية.
2. الزبائن :تم إختيار مجتمع الدراسة للزبائن من اربعة مناطق من مناطق اربيل/هي سوران و جومان، داخل اربيل، خبات، وقد تم اختيار هذه المناطق بالذات لتوزيع الاستثمارات فيها على الزبائن بسبب وجود وكلاء للشركة فيها .

8.1.1: ساليب جمع البيانات

1. الجانب النظري : اعتمد في الحصول على المعلومات في الجانب النظري على المتوفر والمتاح من المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة مع الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية الموجودة داخل القطر.
2. الجانب التطبيقي : اعتمد في الحصول على البيانات استمارة استبيان قامت الباحثة باعداد نموذجين من استمارة الاستبيان الاول خاص باستطلاع اراء العاملين داخل شركة اربيل للمشروبات الغازية والتي هدفت منها الباحثة قياس مستوى اهمية متغيرات الدراسة وتحليل علاقات الارتباط بينها لغرض تحديد موقع الشركة الفعلي في مجال كلف الجودة الشاملة والمركز التنافسي، اما النموذج الثاني فقد صمم لاستطلاع اراء الزبائن في منتجات الشركة من المشروبات الغازية بهدف قياس مستوى الرضا لدى الزبون عن منتجات الشركة والموقع التنافسي لها مقارنة بالمنتجات الاخرى المنافسة المحلية والمستوردة.

9.1.1: اساليب التحليل والاختبار المعتمدة في الدراسة

1. تم تحليل الواقع الفعلي لكلف الجودة الشاملة في الشركة والمتمثلة بكلف الوقاية والتقييم والفشل الخارجي بالإعتماد على مركز كلف السيطرة على الجودة .أما كلف الفشل الداخلي فقد تمثلت بكلف إنخفاض جودة المنتج (خسارة سعر المبيعات) من خلال إستخدام المعادلة أدناه :

كلف إنخفاض جودة المنتج = كمية المنتجات رديئة الجودة (النواقص) × (سعر البيع الإعتيادي - سعر البيع للنواقص)

2. تحليل واختبار فرضيات الدراسة : لغرض تحليل واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :-

أ- المدى وهو أحد مقاييس التشتت وقد استخدم لقياس مدى اتفاق آراء العينة التي شملتها الدراسة على مضمون فقرات الإستبانة من خلال تطبيق المعادلة أدناه

$$\text{المدى} = \text{القيمة الأكبر} - \text{القيمة الأصغر}$$

ب- الوسيط هي القيمة التي اقل منها نصف القيم واعلى منها النصف الاخر وقد استخدم كلاً من المدى والوسيط في التحليل الاحصائي لان متغيرات الدراسة لامعلمية.

ج- تم استخراج نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (مستوى الاهمية) من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الاجابة الى مساحة المقياس} = \text{الوسيط} / \text{درجة المقياس} \times 100$$

2.1: الدراسات السابقة

1.2.1: الدراسات العراقية

1. دراسة البياتي ، 2004

تحديد الكلف النوعية على اساس الانشطة

هدفت الدراسة الى استخدام نظام تحديد الكلفة على اساس الانشطة لتحديد كلف الجودة وتبويبها حسب اصنافها وتوزيعها على المنتجات واعداد التقارير عنها للجهات المستفيدة لمعالجة مشكلة تمثلت في ان النظم التقليدية (نظام تحديد كلفة الاوامر ونظام تحديد كلفة المراحل) لا توفر منهجية سليمة لتحديد كلف الجودة وتوزيعها على المنتجات أو الخدمات وتبويبها الى اصنافها ككلف وقاية وكلف تقييم وكلف فشل داخلي وكلف فشل خارجي ، مما يؤدي الى عدم توفر معلومات موضوعية حول هذه المهمة لمنظمات الاعمال .

استندت الدراسة الى فرضية اساسية مفادها انه يمكن استخدام نظام تحديد الكلف على اساس الانشطة لتحديد كلف الجودة وتبويبها الى اصنافها وتوزيعها على المنتجات والخدمات وهذا من شأنه ان يوفر منهجية عمل سليمة لتحديد هذه التكاليف بصورة اكثر دقة وفائدة . تم اختبار الدراسة في شركة القادسية العامة للصناعات الكهربائية في ديالى بسبب ان هذه الشركة تواجه منافسة من حيث السعر والجودة من منتجات الشركات المنافسة مما يتطلب منها العمل على مواجهة هذه المنافسة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان الهدف الرئيسي لقسم السيطرة النوعية في الشركة عينة الدراسة هو الفحص اي التركيز على هل ان المنتجات مطابقة للمواصفات ام لا. كما ان هنالك اعتقاد سائد لدى العاملين في هذا القسم والمعامل الانتاجية بان الجودة تعني المطابقة للمواصفات ،ومن

جانب الشركة فقد استنتجت الدراسة الى وجود اهمال في تحديد كلف الجودة واعداد التقارير عنها مما ادى الى فقدانها. كما توصلت الدراسة الى ان كلف الجودة لكل منتج من منتجات الشركة نسبته الى اجمالي المبيعات قد تراوحت بين 3% - 8.2% وبالنسبة الى انواع كلف الجودة فان كلف الوقاية مثلت النسبة الاكبر من كلف الجودة الاخرى .

اوصت الدراسة الى ضرورة التركيز على المداخل الاخرى لادارة الجودة فبالاضافة الى مدخل مطابقة المواصفات ينبغي التركيز على مدخل ملائمة استخدامات الزبون والذي يعتبر جزء اساسي من نجاح منظمات الاعمال.

دراسة الشريفي ، 2005

علاقة واثـر قياس وتحليل تكاليف الجودة في الاداء المالي

واحدة من الدراسات المهمة التي بحثت في العلاقة والاثـر بين نتائج قياس وتحليل تكاليف الجودة في الاداء المالي حيث استندت الدراسة الى فرضية اساسية مفادها وجود علاقة واثـر معنوي بين نتائج قياس وتحليل كلف الجودة والاداء المالي ، تم اختبار الدراسة في شركة اربيل للمشروبات الغازية من خلال استخدام المنهج التحليلي والاستطلاعي حيث تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استمارة استبيان وتم اسناد نتائجها من خلال اعتماد المنهج التحليلي على البيانات المتوفرة في سجلات الشركة.

انطلقت الدراسة لمعالجة مشكلة تمثلت في ان الجودة في الوقت الحاضر تعد هدف استراتيجي للشركات الصناعية الناجحة وسلاحا تنافسيا يستخدم في مواجهة المنافسة الدولية وميزة تنافسية تمكن الشركات من النجاح في السوق .الا ان الجودة لوحدها لايمكن ان تحقق الاغراض التنافسية المطلوبة وانما ينبغي ان تتزاج مع الكلفة فالجودة العالية والكلفة المنخفضة هي السلاح الاكثر تاثيرا في النجاح التنافسي للشركة في المرحلة الحاضرة وعلى الرغم من ذلك هنالك عدم وضوح في الكيفية التي تساعد الشركات في امتلاك اسبقيتي الجودة والكلفة في وقت واحد وطريقة التعامل مع كلف الجودة التي تسمح ببلوغ الكلفة المنخفضة مع الاحتفاظ بمستوى مقبول من الجودة وتحسينه والذي ينعكس في النتيجة على تحقيق المركز التنافسي الذي يترتب عليه نتائج تنعكس في تحسين الجودة والانتاجية والربحية وتحقيق رضاء الزبون وما يترتب عليه من نتائج في تحسين الاداء المالي للشركات.

ركزت الدراسة على دور نتائج قياس كلف الجودة في تحسين الاداء المالي من خلال استخدام مقاييس العائد على الموجودات والربحية والقيمة الاقتصادية المضافة .

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها ان استخدام قياس وتحليل كلف الجودة قد اسهم كثيرا في تحسين الاداء المالي من جانب وفي كشف مواقع الخلل في نظام الجودة وامكانية معالجته من

جانب آخر. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تمثلت أهمها في تقديم نماذج مقترحة لتصنيف كلف الجودة كما قدمت مصفوفة لتحليل كلف الجودة فضلا عن مجموعة من التوصيات الأخرى منها ضرورة تطوير الكوادر المحاسبية للشركة في مجال محاسبة كلف الجودة وأهميتها بالنسبة للربحية والمركز المالي للشركة.

2. دراسة الشبخلي ، 2006

دور تكاليف الجودة الشاملة في تقليص الفجوة التنافسية

قدمت الدراسة للحصول على درجة الماجستير في علوم الإدارة و الأعمال ، اذ تم تطبيقها في الشركة العامة لصناعة البطاريات. استندت الدراسة الى مجموعة من الفرضيات التي ركزت على جانبين، الاول دور تكاليف الجودة الشاملة في زيادة رضا الزبون من خلال اسهامها في تخفيض الاسعار والجانب الآخر هو دور تكاليف الوقاية بكونها الاهم في تخفيض تكاليف الجودة الشاملة، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها اتساع الفجوة بين منتجات الشركة عينة الدراسة ومنتجات الشركات الاجنبية بسبب اعتماد الأخيرة التقنية الحديثة في الانتاج وعدم اعتماد الشركة عينة الدراسة المفاهيم الادارية الحديثة كمفهوم TQM ، اوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم TQM الذي يتضمن تكاليف الجودة الشاملة بهدف تقليص الفجوة التنافسية والنهوض بمنتجات الشركة عينة الدراسة الى مصاف المنتجات الاجنبية.

3. دراسة الركابي وسلوم ، 2006

تحليل كلف النوعية ودورها في ادارة الجودة الشاملة

بحث نظري هدف الى تحديد الاسلوب المحاسبي السليم لقياس كلف الجودة وتحديد مسببات الفشل الداخلي والخارجي وتحليلها والعمل على ازالتها وبالتالي تحسين جودة المنتجات، تمثلت مشكلة البحث في ضعف استخدام الاساليب المحاسبية السليمة في قياس وحساب كلف الجودة وهذا بدوره يؤدي الى نقص المعلومات المتوفرة للإدارة لتطبيق TQM ، توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان TQM تستند الى ثلاث قواعد في تخطيط الجودة والتحكم في الجودة وتحسينها، اوصت الدراسة بضرورة اعتماد اسلوب تجميع وتصنيف وتحليل عناصر كلف الجودة واعداد التقارير حسب النظام المحاسبي، كما اوصت بضرورة قياس كلف الجودة في الشركات بشكل فصلي وذلك ليتسنى معرفة مقدار تلك الكلف وان من الضروري جعل الجودة بالنسبة للشركات هدف استراتيجي.

4. دراسة حسن، 2006

كلف الجودة افكار جديدة لمفهوم قديم

انطلقت اهمية البحث من ان تكلفة الجودة احد المفاهيم الرئيسية لادارة الجودة الشاملة والتي لها دور استراتيجي يعزز من قدرة الشركات لكسب الميزة التنافسية. كما ان مايزيد من اهميتها كونها تمثل نسبة كبيرة من ايرادات المبيعات، ارتكز البحث على فرضية رئيسية هي ان التركيز على كلف الوقاية من شأنه ان يعزز الموقف التنافسي للشركات والمستمدة من مشكلة وجود قصور في تأشير مواقع الكلف المرتفعة وتحديد مسبباتها بشكل موضوعي نتيجة لضعف الاهتمام بدور كلف الوقاية في تخفيض كلف الجودة بشكل عام وتعظيم القدرة التنافسية للشركات بشكل خاص. توصلت الدراسة الى ضرورة توجه الشركات نحو المتغيرات البيئية المعاصرة والتي اصبحت تشكل تحديات وضغوطاً على الشركات من اهمها التوجه نحو الزبون والذي انعكس في ان اصبحت TQM دوراً استراتيجياً كونها تعزز من قدرة الشركات على كسب الميزة التنافسية باعتبارها اداة فاعلة في تحقيق ذلك.

ثانياً : الدراسات العربية

1. غانم، 2006

مدى استخدام اقتصاديات الجودة وتكاليفها في بعض الشركات الفلسطينية

دراسة تطبيقية في الشركات الفلسطينية هدفت الى معرفة الى اي مدى تستخدم الشركات الفلسطينية اقتصاديات الجودة وتكاليفها اذ قام الباحثة بتصميم استمارة استبيان وزع منها 118 استمارة في 24 شركة حاصلة على شهادة الايزو، تصلت الدراسة الى عدم وجود اهتمام كافي بحساب كلف الجودة وان الرؤية الاستراتيجية لهذه الشركات آنية بعيدة عن الرؤى المستقبلية. كما بينت الدراسة ان من اهم العقبات التي تواجه المبحوثين عدم وجود تقارير محاسبية تبين هذه الكلف، اوصت الدراسة بضرورة ان تأخذ هذه الشركات بالاعتبار عملية حساب كلف الجودة كجزء تكاملي لبرنامج تحسين الجودة وينبغي ادخاله ضمن النظام المحاسبي.

ثالثاً : الدراسات الاجنبية

1. دراسة (Omachonu et al, 2004)

The Relationship between Quality and Quality Cost for Manufacturing Company.

اهتمت الدراسة ببحث العلاقة بين مكونات كلف الجودة الأربعة (الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي، الفشل الخارجي) والجودة مع التركيز على نوعين من المدخلات الأساسية للعملية الإنتاجية هما المواد الأولية والمكانن، إنطلقت الدراسة من حقيقة ان الشركة بحاجة الى معرفة وفهم طبيعة العلاقات بين الجودة وعناصر كلف الجودة لتستطيع أن تتخذ القرارات المهمة التي تتعلق بزيادة الإنتاجية و تحسين جودة منتجاتها وتقليل كلف الجودة، وتم تطبيق هذه الدراسة في شركة صناعة الأسلاك والكابلات في تايلاند لمدة سنتين إذ تمتلك الشركة 250 موظف وتحقق إيراد مبيعات سنوي يبلغ 150 مليون دولار وقد هدفت الدراسة الى الأتي :-

1. دراسة العلاقة بين كلف الوقاية و كلف التقييم و كلف الفشل للمدخلات (المكانن والمواد) وللشركة ككل .
 2. دراسة العلاقة بين كلف التقييم و كلف المنع ومستوى الجودة للمدخلات (المكانن والمواد) وللشركة ككل .
 3. العلاقة بين كلف الفشل الداخلي والخارجي ومستوى الجودة للمدخلات (المكانن والمواد) وللشركة ككل .
- وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة عكسية بين كلف الوقاية زائداً كلف التقييم و كلف الفشل وعلاقة موجبة بين كلف الوقاية زائداً كلف التقييم والجودة وان كلف الفشل لها علاقة ارتباط سلبية بالجودة. أكدت نتائج الدراسة بأنه كلما ازدادت كلف الوقاية والتقييم أدت الى ارتفاع مستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الفشل (الداخلي والخارجي) في الشركة .
2. دراسة (Tena, 2004)

TQM as a Competitive Factor a theoretical and Empirical Analysis

اعدت هذه الدراسة كجزء من مشروع بحث ممول من قبل برنامج حكومة فالينسيا للبحوث العلمية والمشاريع التكنولوجية المتطورة. تناولت الدراسة بحث العلاقة بين TQM والاداء بهدف تحليل تأثيرات TQM على النتائج التنظيمية وفق منظور اساس القدرة Competence – Based Perspective إذ اختبرت الدراسة مدى إمكانية اعتماد TQM كعامل تنافسي قادر على التأثير على نتائج اداء اعمال الشركة إذ تم اختبار ثمانية نماذج مثلت التأثيرات المحتملة للـ TQM على سلسلة نتائج متغيرات الدراسة والتي تمثلت بنتائج الجودة (جودة التصميم وجودة المطابقة) ونتائج العمليات (نتائج على مستوى العملية الإنتاجية، نتائج على مستوى المجهزين، نتائج على مستوى الزبائن، نتائج على مستوى المجتمع) والنتائج المالية .

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات تأثير ايجابي للـTQM على جميع نتائج متغيرات الدراسة فـTQM تساعد الشركة في الحصول على مزايا داخلية منها زيادة الكفاءة الإنتاجية وتقليل الضياعات في الإنتاج وتقليل كلف الجودة وتحسين وقت التسليم وتحسين عمليات الإنتاج أما المزايا الخارجية فتتمثل بعلاقة الشركة بالمجتمع وزيادة رضا الزبون والمحافظة على المجهزين وزيادة المبيعات وعلى هذا الاساس فان TQM ينبغي ان تكون مفهومة ومدروسة بشكل جيد كي تكون عامل تنافسي وتمثل قدرة مميزة للشركة .

رابعاً : خلاصة الدراسات السابقة

أثّرت الدراسات السابقة الكثير من جوانب الدراسة الحالية النظرية والتطبيقية من خلال تحديد أهم النقاط الرئيسية التي دارت حولها هذه الدراسات والتي استخلصتها الباحثة من خلال الاستعراض الدقيق لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وهي كما يلي.

1. تعد الجودة في الوقت الحاضر هدف استراتيجي للشركات الصناعية الناجحة وسلاحاً تنافسياً يستخدم في مواجهة المنافسة الدولية وميزة تنافسية تمكن الشركات من النجاح في السوق .الا ان الجودة لوحدها لايمكن ان تحقق الاغراض التنافسية المطلوبة وانما ينبغي ان تتزاوج مع الكلفة فالجودة العالية والكلفة المنخفضة هي السلاح الاكثر تأثيراً في النجاح التنافسي للشركات في المرحلة الحاضرة.
2. هنالك عدم وضوح في كيفية التعامل مع كلف الجودة التي تسمح ببلوغ الكلفة المنخفضة مع الاحتفاظ بمستوى مقبول من الجودة وتحسينه والذي ينعكس في النتيجة على تحقيق المركز التنافسي الذي يترتب عليه نتائج تنعكس في تحسين الجودة والانتاجية والربحية وتحقيق رضا الزبون.
3. تساعد TQM الشركات في الحصول على مزايا داخلية منها زيادة الكفاءة الانتاجية وتقليل الضياعات في الانتاج وتقليل كلف الجودة وتحسين عمليات الانتاج اما المزايا الخارجية فتتمثل بعلاقة الشركات بالمجتمع وزيادة رضا الزبون والمحافظة على المجهزين وزيادة المبيعات.
4. تعد كلف الجودة الشاملة احد المفاهيم الرئيسية لادارة TQM التي لها دور ستراتيحي يعزز من قدرة الشركات لكسب المزايا التنافسية.
5. مايزيد من اهمية كلف الجودة الشاملة كونها تمثل نسبة كبيرة من ايراد المبيعات.
6. على الرغم من النقاط الواردة اعلاه توصلت معظم الدراسات السابقة الى مجموعة حقائق منها، عدم وجود اهتمام كافي بحساب كلف الجودة، عدم وجود تقارير محاسبية تبين كلف الجودة وهو ما يصعب من عمل الدراسات والبحوث حول الموضوع، فضلاً عن ضعف استخدام الاساليب المحاسبية السليمة في قياس وحساب كلفة الجودة الشاملة والذي انعكس في نقص المعلومات المطلوبة لتطبيق TQM .

استناداً الى ماورد اعلاه فأن الدراسة الحالية جاءت مكملية للدراسات السابقة أذ انها تناولت الدراسة والبحث في المتغيرات التي تناولتها معظم الدراسات السابقة وهي كلف الجودة والاسبقيات التنافسية، الى ان ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها في انها تناولت البحث في فلسفتين اساسيتين من فلسفات TQM وهما المطابقة للمواصفات والملاءمة للاستخدام والتي تم قياسهما من خلال اتجاهين الاول وجهة نظر الشركة لمنتجاتها في السوق والثاني وجهة نظر الزبون لمنتجات الشركة. أذ ان من اهم الاسس التي تضمن للشركة الوصول الى رضا الزبون هو انتاج المنتجات الملاءمة لحاجاته ورغباته ويتم ذلك عندما تنظر الشركة لمنتجاتها من عين الزبون وقناعاته وليس من عينها وقناعاتها.

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة وكلف الجودة الشاملة واسبقيات التنافس مدخل مفاهيمي

1.2: ادارة الجودة الشاملة و التكاليف الجودة

1.1.2: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تعددت تعاريف TQM بتعدد الفلسفات والمداخل التي اعتمدت من قبل الباحثين في هذا المجال فقد عرفها كل باحث من وجهة نظر تخصصه خير دليل على ذلك هي اجابة (Deming) الذي يعد الاب الروحي لمفهوم TQM عندما سؤل عن تقديم تعريف لهذا المفهوم ،إذ اجاب بعدم استطاعته تقديم تعريف محدد مبرراً ذلك في أن مفهوم TQM اصبح يتضمن معانٍ كثيرة للباحثين . هذا يعني انه لا يوجد اتفاق حول امكانية ايراد تعريف موحد ومحدد لمفهوم TQM (الخشالي، 2006: 5).

هناك من نظر الى TQM على انها فلسفة متكاملة. وقد عرفت في هذا الاطار، بأنها الفلسفة الادارية الشاملة وتشكيلة من الادوات والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الفلسفة (Evans, 2017: 44) كما عرفت بأنها فلسفة تركز على اربعة مبادئ هي التركيز على الزبون، ووضع مقاييس دقيقة للنشاطات، وتحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات، وقوة تأثير وسيطرة على الافراد (حسين، 2005: 41) وعرفت كذلك على أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل الشركة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهدها بالتركيز على الزبون مما يشيع في الشركة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن (التميمي، 2006: 11) وعرفت ايضاً بأنها الفلسفة الادارية وممارسات الشركة العملية التي تسعى لان تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الاولية لان تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف الشركة (حمود، 2000: 76) وترى (Hizer and Render, 2001) بأن TQM تشير الى التأكيد على الجودة التي تشمل كل الشركة من المجهز الى الزبون (Hizer and Render, 2001: 174).

وهناك من يعرف TQM من وجهة نظر النظام System ، بأنها نظام لتفاعل المدخلات من الافراد والأساليب والسياسات والاجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات. وهذا يعني أشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الانتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى الزبائن (العلي، 2000: 495)

وتعرف TQM من منطلق الاهتمام برضا الزبون، بأنها ثقافة تنادي بالالتزام الكلي برضا واقناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل (الجشعمي، 2004: 190) وعرفت على انها التأكيد الذي يشمل الشركة كلها من المجهز الى الزبون وتؤكد التزام الادارة بوجود موجه مستمر في كل ارجاء الشركة الذي يؤدي الى التميز في جوانب المنتجات والخدمات المهمة للزبون (الجبوري، 2005: 59) أما (Dahlggaard et al, 2008) يعرفون TQM بأنها ثقافة الشركة التي تميزت بتزايد رضا الزبون من خلال التحسين المستمر الذي يشارك فيه جميع العاملين في الشركة بشكل نشط (Andersson et al, 2006: 284) كما عرفت TQM بانها المجموعة الواسعة لعمليات الادارة التي صممت لتركز كل الشركة وكل مستخدميه على تجهيز المنتجات او الخدمات بأفضل عمل ممكن لارضاء الزبون (Hilton, 2008: 499). كما تعرف TQM بأنها القيام بالنشاط الصحيح من الخطوة الاولى لادائه مع تحسين مستويات الاداء بالاعتماد على رضا الزبون (Horngren, 2001: 912) أما معهد جوران المتخصص بتقديم الاستشارات حول TQM فقد تبني التعريف الذي صاغه نائب رئيس المعهد (James Rilay) والذي يفيد بأنها (عملية تحويل في الطريقة التي تدار بها الشركة والتي تتضمن تركيز طاقات الشركة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل إذ إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون)، وهو بذلك يعطي أهمية استثنائية لعمليات التحسين واستمراريتها وهي من الشروط الضرورية لتحقيق رضا الزبائن والذي يتسم بالتغير والتبدل المستمر (المرزوك والحسيني، 2006: 4) وهناك من يذهب الى ابعد من مجرد رضا الزبون فقد عرفت TQM على أنها اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الاداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم أغفال متطلبات المساهمين (العزاوي، 2002: 20) بينما عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO¹ TQM بأنها مدخل اداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع افراد الشركة بدون استثناء بهدف الوصول الى النجاح الطويل الامد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع افراد الشركة والمجتمع (محسن والنجار، 2004: 461).

وترى البعض ان TQM أسلوب للتخطيط والتنظيم وفهم كل النشاطات التي تعتمد في أدائها على كل فرد وفي كل مستوى عمل فهي طريقة تجعل جميع العاملين يشتركون في عملية التطوير (الركابي وسلوم،

¹ International Standard Organization

2006: 15) أما (Horngren et al) فقد عرفوا TQM بأنها تطبيق لمبادئ الجودة لتحقيق جميع اهداف الشركة. إذ يفترضون أن كلف الجودة تتدنى عندما تحقق الشركة مستويات جودة عالية (Horngren et al, 2006: 350) في حين ترى (Hill) بأن تطور TQM تتحفز على الاقل بتأثير الطلب من قبل الزبائن على المطابقة لمستويات الجودة العالية وتتأثر ايضا بزيادة المنافسة في الاسواق العالمية مما ادى الى الحاجة الى التوجه نحو الجودة الشاملة في جميع مظاهر العمل بضمنها المجهزين والزبائن وهذا التطور يعرف بادارة الجودة الشاملة TQM (Hill, 2000: 349).

ويمكن ترجمة مفهوم TQM من خلال الشكل (2) الذي يوضح أبعاد وتفاصيل هذا المفهوم.

رسم توضيحي 2: أبعاد وتفاصيل مفهوم TQM



المصدر : بتصريف من الباحثة بالاعتماد على

(العاني واخرون، 2002: 29) & (Cliar, G. 2017: 275)

2.1.2: تطور إدارة الجودة الشاملة

يمكن النظر الى تطور TQM من زاويتين مختلفتين ،الاولى الزاوية الوظيفية أو الموضوعية والثانية الزاوية التاريخية وكمايلي:

أ- تطور TQM من الزاوية الوظيفية.

حسب رأي العديد من الكتاب ان TQM تمر بأربع مراحل تطويرية يبينها الشكل (2) وهي: (حسن، 2006: 5-6)

1. مرحلة الفحص أو التفتيش Inspection .

اذ يتم التأكد من مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية والمحافظة على العلاقة بينهما باستمرار لضمان منع وصول الوحدات المعيبة الى الزبون الا انها لاتمنع وقوع الاخطاء.

2. مرحلة الرقابة على الجودة Quality Control .

اعتمدت هذه المرحلة على تأسيس قسم الجودة في الشركة اوكلت له مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقرير عنه خلال مراحل الانتاج التي يمر بها مما يعني ان هذه المرحلة اتاحت فرصة الكشف عن العيوب في وقت مبكر واستخدمت فيها التقنيات الاحصائية.الا انه يعتمد على العينات في الاختبار مما يعني الحاجة لوقت طويل لزيادة اختبار عدد العينات.

3. مرحلة التأكد من الجودة Quality Assurance .

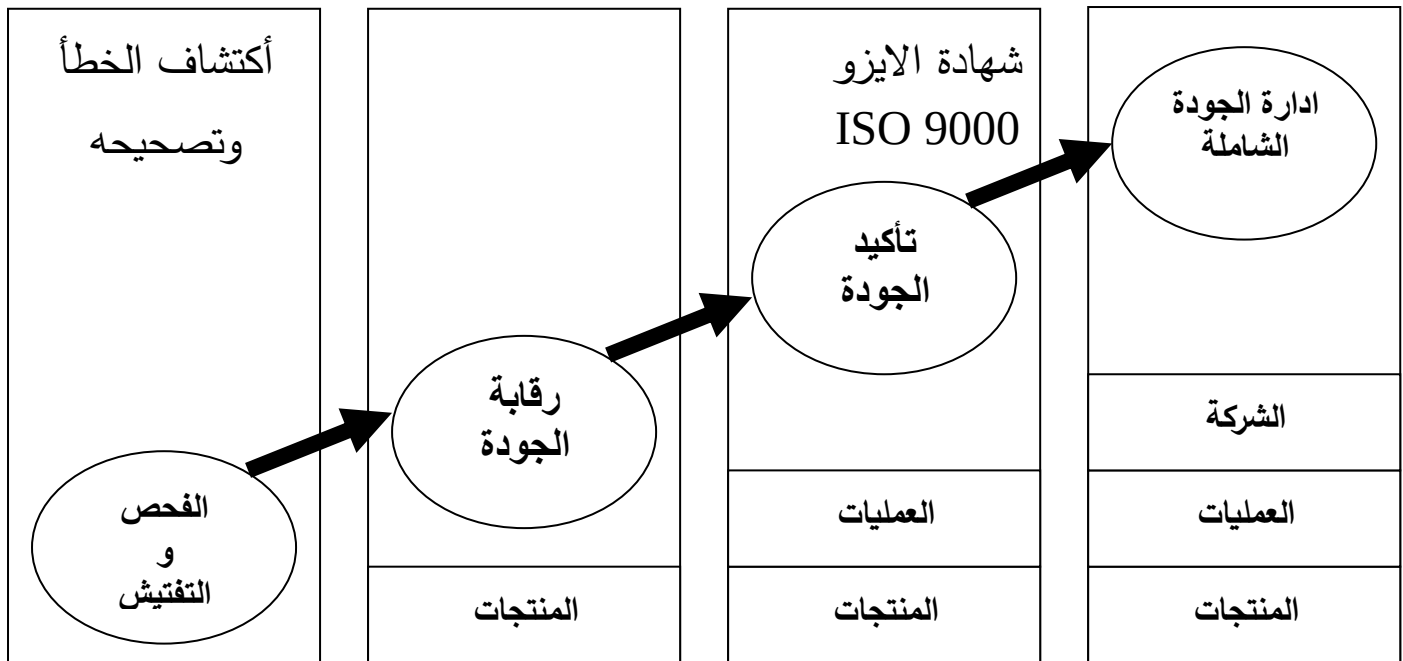
تركز هذه المرحلة على امكانية التوصل الى اجراء تحسينات مستمرة في الجودة من خلال توجيه جهود الشركة لتحقيق الجودة المنشأ مما يعني القضاء على المشكلات من المصدر ومنع وقوعها بمايؤدي الى تحسين جودة المنتجات وزيادة الانتاجية من خلال التركيز على التصميم الجيد وعلى جودة مدخلات العمليات من افراد ومكائن ومواد وطرائق عمل وغيرها.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management .

تتحدد الفكرة الاساسية لها في بناء الفقرات الصحيحة (السليمة) من اول مرة بدون معيب ونتيجة لذلك فقد تم رفع المسؤولية من قسم الرقابة على الجودة والقائها على عاتق مسبب الخطأ مما يعني ضمان الجودة في كل عنصر وجزء من اجزاء الشركة ابتداءً من المجهز وانتهاءً بالزبون بما يساهم في الوصول الى الامتياز في المنتج او الخدمة المقدمة.

وهناك من يضيف لهذه المراحل مرحلة حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circle وتأتي بعد تأكيدات الجودة. (المرزوك والحسيني، 2006: 6)(الجبوري، 2005: 60)(حمود، 2000: 89).

رسم توضيحي 3: مراحل تطور TQM وظيفياً



Source: Mangelsdorf, 2001: 420 بتصرف من الباحثة بالاعتماد على

ب- تطور TQM من الزاوية التاريخية.

من الناحية التاريخية يمكن القول ان قبل حوالي 7000 سنة أهتم المصريون القدماء بالجودة ،إذ اوضحت بعض النقوش الفرعونية هذه المسألة (حسين، 2005: 43) بينما تنسب اقدم الاهتمامات بالجودة الى الحضارة البابلية في القرن الثامن عشر قبل الميلاد إذ سطر الملك حمورابي في مسلته الشهيرة اول القوانين التي اولت الجودة والالتقان في العمل اهمية خاصة (بن مبارك، 2002: 36).

الا إن المفهوم لم يتطور حتى ظهور الاسلام إذ كان الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) يبحث على الاهتمام بالجودة في العمل في العديد من الاحاديث الشريفة ومنها قوله الشريف "من عمل منكم عملاً فليتقنه" (نجم، 2003: 11).

ولكن مفهوم الجودة لم يأخذ موقع متميز في المنظمات الانتاجية لغاية القرن التاسع عشر حتى ظهور الثورة الصناعية وأنشاء المصانع والمعامل بدلا من ورش العمل (عقيلي، 2001: 22) إذ احدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة لذا ظهرت النقابات المهنية واحتكرت كل نقابة مهنة معينة وحددت قواعد العمل فيها كما حددت جودة المواد والمنتجات وكان ذلك جزءاً من محافظة النقابة على أسرار وسمعة المهنة والى جانب ذلك كان لظهور نظام المصنع وتزايد حجم الانتاج مايؤكد الحاجة الى الاهتمام بالجودة لان كلف التلف بأشكاله المختلفة كانت عالية (نجم، 2001: 815) ويعد التطور المهم الذي قدمه العالم الاحصائي (W.Shewart) للرقابة على الجودة في بداية العشرينيات من القرن الماضي البداية

العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث التي لازالت مستمرة حتى الان والتي كان لاسهامات الرواد (Ishikawa, Crosby, Feigenbaum, Juran, Deming and Taguchi) أثر كبير في تشكيل فلسفتها وادواتها وصياغتها (العزاوي، 2002: 15).

الا ان مفهوم الجودة ارتبط ارتباطا مباشر بفلسفة كلا من Crosby, Juran and Deming. وان الاثر الكبير لتطور مفهوم ادارة الجودة يعود الى رحلة Deming في الخمسينات من القرن الماضي الى اليابان بعد ان تجاهل الامريكيون طروحاته الفلسفية في مجال ادارة الجودة إذ تبنت المنظمات اليابانية مفاهيم وفلسفة Deming والتي قادت الى تحول جذري في مفهوم TQM وخلال فترة الستينات تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه وتم التركيز على مفهوم الجودة والاجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الاهمية للجودة (حمود، 2000: 89) وخلال الفترة ما بين 1970-1980 ظهر مفهوم ادارة الجودة الاستراتيجية Strategic Quality Management (SQM) وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص اكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت السوق العالمية بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والاسعار المقبولة (عقيلي، 2001: 26) وبسبب تزايد شدة المنافسة العالمية خلال الثمانينيات ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة TQM إذ قامت الشركات الامريكية بتطوير وتوسيع مفهوم ادارة الجودة الاستراتيجية وأضافه جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدام أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن أي أن TQM هي امتداد للـ SQM (سعد ونجم، 2005: 201).

وذكر (Grint, 2005) انه بمرور الزمن نتجت العديد من العوامل المؤثرة على تطور TQM وفيما يلي بعض الامثلة على هذه العوامل (McAdam, 2000: 315-316).

1. تطور مفاهيم ادارة الموارد البشرية وتخويل الصلاحيات.
2. ادارة وتحسين معدلات الانتاج.
3. عملية اتخاذ القرارات.
4. الطرق الحديثة لادارة التغير الثقافي.
5. تطور طرق الابداع.
6. تأثير التطبيقات في القطاعات المختلفة.

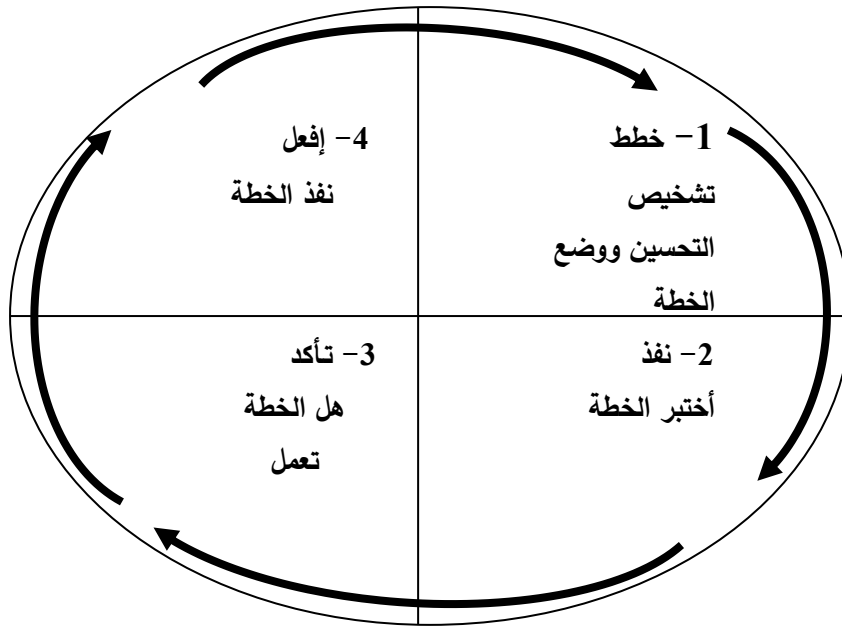
3.1.2: رواد تطور ادارة الجودة الشاملة

إن الحديث عن تطور مفهوم TQM في الفقرة السابقة يشير الى إن مفهوم TQM قد تبلور وتأثر كثيرا بمساهمات رواد الجودة الثلاثة وهم Edwards Deming, Philip Crosby and Joseph Juran

2-1-3-1 أديوار ديمنج Edward Deming .

إن Edward Deming مستشار اميريكي ويعد بمثابة الاب الذي قاد ثورة TQM إذ إنه قدم العديد من الاسهامات الهادفة في تطوير الجودة في امريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الاحصائية Statically Process Control وقد ركز على ضرورة قيام الشركة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد اشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي اصبحت ذات أثر فعال في تطور TQM (حمود، 2000: 91) واحدى المساهمات التي عرضها Deming تمثلت في التركيز على تفنيد المغالطة التي وقعت فيها الشركات بشأن زيادة الكلف تؤدي الى زيادة الجودة إذ اثبت أن العكس هو الصحيح وان الجودة العالية تؤدي الى خفض الكلف (حسين، 2005: 46) وتتفق الباحثة مع Deming في هذا المجال إذ ان تطبيق TQM يؤدي الى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ويقلل من نسب الهدر والضياع فيها ويقلل من نسب الفشل في الانتاج بما يوفر كلف المواد والعمل والمصاريف مما ينتج عنه خفض الكلف ،كما وضع الاسس العلمية والتطبيقية لادارة الجودة الشاملة فهو ترى إن اعتماد برامج ادارة الجودة لابد ان تؤكد على الطبيعة المستمرة وغير المنتهية لرقابة الجودة ومثل هذه البرامج تقود الى تحقيق الاهداف المرغوب بها في تحسين الجودة ورضا الزبون والانتاجية وتقليل الكلفة في الامد الطويل (سعد ونجم، 2005: 204) فضلا عن تقديمه دورة (PDCA) التي تدعى دورة ضبط الجودة او دورة Deming إذ تدرب اغلب المنظمات المشتركة بشكل فعال في التحسين المستمر فرق العمل لديها لكي تستخدم دورة خطط ،نفذ ،تأكد ،إفعل لحل المشاكل التي تكمن في قلب فلسفة التحسين المستمر ويبين الشكل (4) هذه الدورة (Hizer and Render, 2001: 174)(Krajewski and Ritzman,2008: 219) .

رسم توضيحي 4: دورة ضبط الجودة (دورة Deming)



Source: Heizer and Render, 2001: 174. & Russell and Taylor, 2000: 86.

وقد ذكر Deming بأن الجودة العالية تقود الى الانتاجية العالية التي في المقابل تقود الى التنافس الطويل الامد ويلخص التفاعل المتسلسل لـ Deming تلك الفكرة والموضح في الشكل (5) (Evans,2017: 52).

عكس Deming فلسفته في مجموعة من الاعمال منها النقاط الاربعة عشر والامراض السبعة القاتلة التي تمثل أهمية كبيرة في إيضاح فلسفته، تتمثل النقاط الاربعة عشر في برنامج عمل للادارة تتكون من الاتي:-

رسم توضيحي 5: سلسلة التفاعل لـ Deming



Source: Evans, 2017:52 and Krajewski and Ritzman, 2009: 116.

1. إعداد لائحة لغايات واهداف الشركة ونشر هذه اللائحة على العاملين وينبغي على الادارة ان تبرهن التزامها بهذه اللائحة.
2. تعلم فلسفة TQM من قبل الادارة العليا وكل فرد.
3. بناء الجودة في المنتج والتوقف عن الفحص الشامل .
4. التوقف عن اختيار المجهزين على اساس اوطأ الاسعار والسعي لخلق علاقات طويلة الامد معهم.
5. التحسين المستمر للمنتج والخدمة.
6. بدء التدريب فوراً.
7. تعليم وتطوير القدرة القيادية لدى المشرفين.
8. العمل على ازالة الخوف لدى فريق العمل وخلق مناخ للابتكار .
9. ازالة الحواجز بين الاقسام.
10. التوقف عن تهديد العاملين وتوجيه اللوم اليهم.
11. أ- عدم الاعتماد على معايير العمل التي تفرض حصصاً رقمية وبدلاً منها تعليم أسس وطرق التحسين.

ب- التخلص من الادارة بالاهداف واكتشاف قدرات العمليات وكيفية تحسينها.

12. القيام بازالة الحواجز التي تدعو العمال لعدم الاعتزاز بأعمالهم .

13. تشجيع التعلم والتحسين الذاتي لكل شخص.

14. القيام بالعمل لانجاز عملية التحويل.

(النجار ومحسن، 2004: 456) (Evans, 2017: 54) (حمود، 2000: 91-93).

فوائد تطبيق الإدارة جوة شاملة

هناك مجموعة من الفوائد التي من الممكن ان تحصل عليها اي منظمة تتبنى تطبيق فلسفة TQM يمكن

ان تنحصر في الاتي: (Evans, 2017: 45) (العاني واخرون، 2002: 48) (الجبوري، 2005: 62) (التميمي، 2006: 14)

1. تحقيق رضا الزبون إذ ان TQM تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبون وتحدد دور كل فرد وجماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص الزبون مروراً بمرحلة التصميم ثم الانتاج والنقل والتخزين والتوزيع واخيراً التركيب وخدمات البيع (نعمة، 2006: 11)

2. تقليل الكلف.

3. تحسين القدرة التنافسية للمنظمة مما يسمح لها بالمنافسة العالمية وزيادة الحصة السوقية.

(الجبوري، 2005: 62)

4. تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل .

5. العمل على تحسين وتطوير اجراءات واساليب العمل.

6. خلق ظروف بيئية داخل الشركة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من اجل تحسين الجودة.

(التميمي، 2006: 14)

وترى (Evans, 2017) إن تطبيق TQM يحقق الفوائد الاتية.

1. تحسين مواعيد التسليم.

2. زيادة المرونة في اشباع طلبات السوق.

3. الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

(Evans, 2017: 45)

وترى الباحثة انه ينبغي ان يكون هنالك اقتناع تام بفلسفة TQM من قبل الادارة العليا وجميع العاملين في الشركة لتحقيق الفوائد المذكورة أعلاه .

2.2: واسبقيات التنافس مدخل مفاهيمي للإدارة الجودة الشاملة

1.2.2: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تسعى TQM الى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع افراد الشركة لتلبية حاجات واشباع رغبات الزبائن بأقل كلفة وجهد ووقت ، فهي فلسفة جديدة لادارة منظمات الاعمال تعمل على تحفيز القدرات والقابليات لافراد الشركة في تحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج إن أهمية TQM تتجسد في الاتي:

1. أنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع خطوات او اساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
2. ان الالتزام به من قبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة.
3. إن تطبيق TQM يعني ان الشركة لم تعد تهتم بالزبائن حسب وأنما تنظر الى أنشطتها ككل متكامل.
4. إن أهمية TQM تنعكس على تحسين نوعية حياة العمل بين افراد الشركة وتنمية روح فريق العمل. (الامام، 2006 : 4)

كما شهد عقدي الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين تطبيقاً واسعاً لـ TQM في العديد من المنظمات اليابانية والغربية باعتبارها فلسفة وثقافة تنظيمية جديدة تهيئ القاعدة الاساسية لبناء نظام الجودة المتكامل من خلال تزويد إدارات الشركات بالبيانات الشاملة عن جميع أوجه النشاط في الشركة التي تؤثر على جودة المنتجات وبالتالي على أدائها (سعد ونجم، 2005: 204).

2.2.2: اهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن ادراج الاهداف الاتية للـ TQM .

1. رفع المستوى العام لأداء المنظمات لأن من مهام TQM تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هنالك اية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الاعمال وينبغي القيام بالاعمال بصورة صحيحة من اول مرة.
2. تساهم TQM في رفع كفاءة اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار فضلاً عن ايمان الادارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار.

3. زيادة ولاء وانتماء الافراد العاملين في الشركة التي تطبق TQM لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد اضافة الى اعتماد الادارة على اساليب متنوعة من وسائل التحفيز.

4. تخفيض الوقت اللازم لانجاز الاعمال.

5. ترشيد الانفاق العام بالشركة بشكل يجعل عنصر الكلف محوراً لكل عمل الشركة.

(التميمي، 2006: 14)

6. البقاء في الطليعة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة الشاملة.

7. تكوين سمعة جيدة للمنظمة لدى المجتمع.

8. زيادة الربحية من خلال .

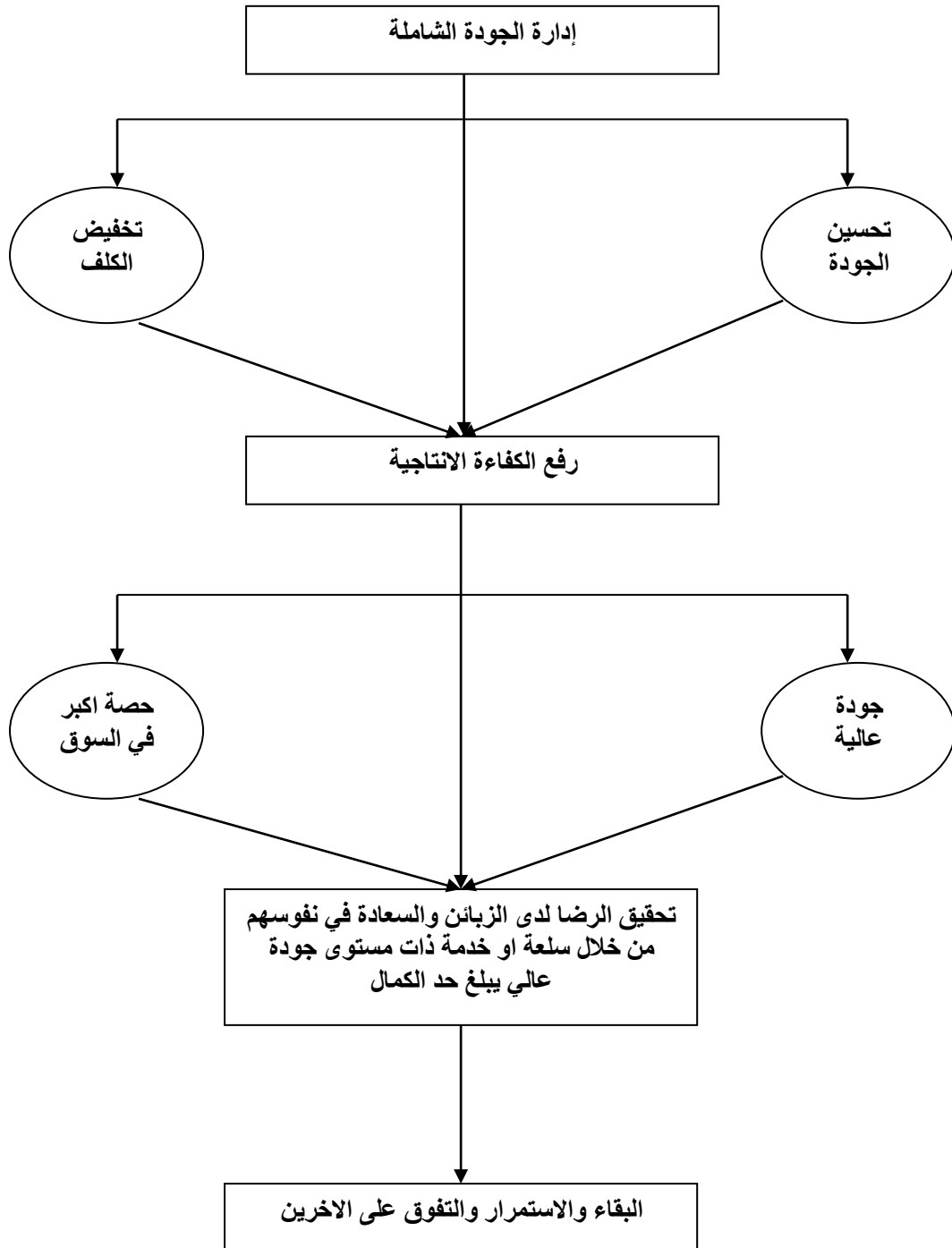
أ- توسيع حصة الشركة في السوق.

ب- زيادة الكفاءة الانتاجية والسعي الى تخفيض الكلف من خلال ترشيد الاستهلاك والحد من

الاسراف والهدر (عبد الله، 2006: 10)

ويمكن توضيح اهداف TQM من خلال الشكل (6)

رسم توضيحي 6: أهداف ادارة الجودة الشاملة



المصدر: عقيلي ، 2001 : 40 .

وعليه فالهدف من TQM هو توسيع مفهوم الجودة

من	الى
الفحص ومتابعة العيوب	اساليب وقائية لمنع حدوث ذلك
فحص الجودة	تصميم وبناء الجودة
مستويات مقبولة من المعيب	تحسين مستمر للعمليات

(عباسي، 2017: 84)

3.2.2: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يستدعي نجاح الشركة في تطبيق TQM توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية هي :

1. أن تكون الشركة على علم ومعرفة بالزبائن ورغباتهم وأن تعمل على تعديل وتطوير الاساليب الضرورية لتطوير مخرجاتها بما يتماشى مع احتياجاتهم في ظل تغيرات البيئة المحيطة ويمكن للمنظمة تطوير آليات تساعد على تفهم احتياجات العاملين وتساعد على دراسة التغيرات البيئية المحيطة من خلال اللقاءات المباشرة مع الزبائن والتعرف على معايير الجودة من خلال وجهة نظرهم وأستخدام الدراسات التقييمية والاستطلاعية للوقوف على مدى رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة بقيام الشركة بعمليات الاتصال المباشر معهم.
2. ضرورة تعرف الشركة على منافسيها وتحسين قدرتها على تحليل الاسواق للتعرف على ظروف المنافسة من حيث الحجم والموارد والمنتج حتى تستطيع وضع استراتيجيات معينة تسير عليها في الانتاج والتسويق واجراء مقارنة كلية مع هذه الجهات المنافسة والعمل على رفع مستوياتها الى الحد المطلوب وهذا يتطلب من الشركة ان تكون على درجة كبيرة من الوعي لجميع المتغيرات البيئية والاستجابة للفرص والتحديات.
3. أعتما د تطبيق مفهوم الاسلوب الوقائي بدل العلاجي عند القيام بتطبيق TQM مما يساعد الشركة على زيادة قدرتها على مواجهة المشاكل قبل حدوثها وبالتالي تقليل الكلف وتحسين الانتاجية.
4. ضرورة معرفة الشركة بنتائج عدم تطبيق الجودة الشاملة في ظل اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الاسواق العالمية (يحضية ومحمد، 2006: 7) .

وهناك من ترى بأن متطلبات التطبيق الفعال لادارة الجودة الشاملة تتمثل في : (العاني

واخرون، 2002: 28)

1. دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.
 2. تهيئة مناخ العمل وثقافة الشركة.
 3. الادارة الجيدة للموارد البشرية في الشركة.
 4. التعليم والتدريب المستمر.
 5. تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة .
 6. انشاء نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة.
 7. قياس الاداء للانتاجية والجودة.
- وكذلك فأن هناك عوامل اخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في تطبيق ادارة الجودة الشاملة منها :- (حمود، 2000: 98).

1. ان تكون هناك مهام واضحة.
 2. ان تكون هناك سياسة واضحة.
 3. ان تكون العوامل الحرجة للنجاح Critical Success Factory واضحة .
 4. ان تكون المسؤوليات واضحة.
- ومن هنا يتضح بأن نجاح TQM ينبغي ان يتسم بوضوح شامل وكامل لكل اطراف المسؤوليات المتعلقة بالشركة إذ أن الجودة مسؤولية كافة الافراد والعاملين ونجاحها يعود بنتائج إيجابية للفرد والشركة والمجتمع على حد سواء.

4.2.2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لغرض تطبيق TQM بنجاح فأن هناك خمس مراحل لانجاز TQM اوضحها جابلونسكي وهي:

1. المرحلة الصفرية: الاعداد Preparation

وهي مرحلة الاعداد التي تسبق البناء وتتطلب دراسة مدى الحاجة الى TQM وإتخاذ القرار بمدى أهمية تطبيق الشركة لها وعرض النجاحات وتجارب الآخرين والتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وحيث يتم توضيح رسالة الشركة والرؤية المستقبلية لها وتحديد سياسة الشركة والالتزام بتوفير المواد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة اسلوب TQM (العاني واخرون، 2002: 46).

2. المرحلة الاولى :التخطيط Planning

تبدأ بارساء حجر الاساس لعملية التغيير داخل الشركة إذ يقوم الافراد الذين يشكلون المجلس المشترك للجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ مرحلة التخطيط بعد ذلك يتم وضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد واطهارها الى حيز الوجود (حسين، 2005: 55).

3. المرحلة الثانية :التقويم Assessment

تشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبيانات واجراء المقابلات إضافة الى الاتي:

- أ- التقويم الذاتي الذي يوضح إنطباعات العاملين حول عناصر القوة والضعف في الشركة.
- ب- تقييم الوضع الحالي للمنظمة.
- ت- التعرف على مدى رضا الزبون.
- ث- تقييم التدريب الاساسي للمديرين والعاملين. (العاني وآخرون، 2002: 46).

4. المرحلة الثالثة :التنفيذ Implementation

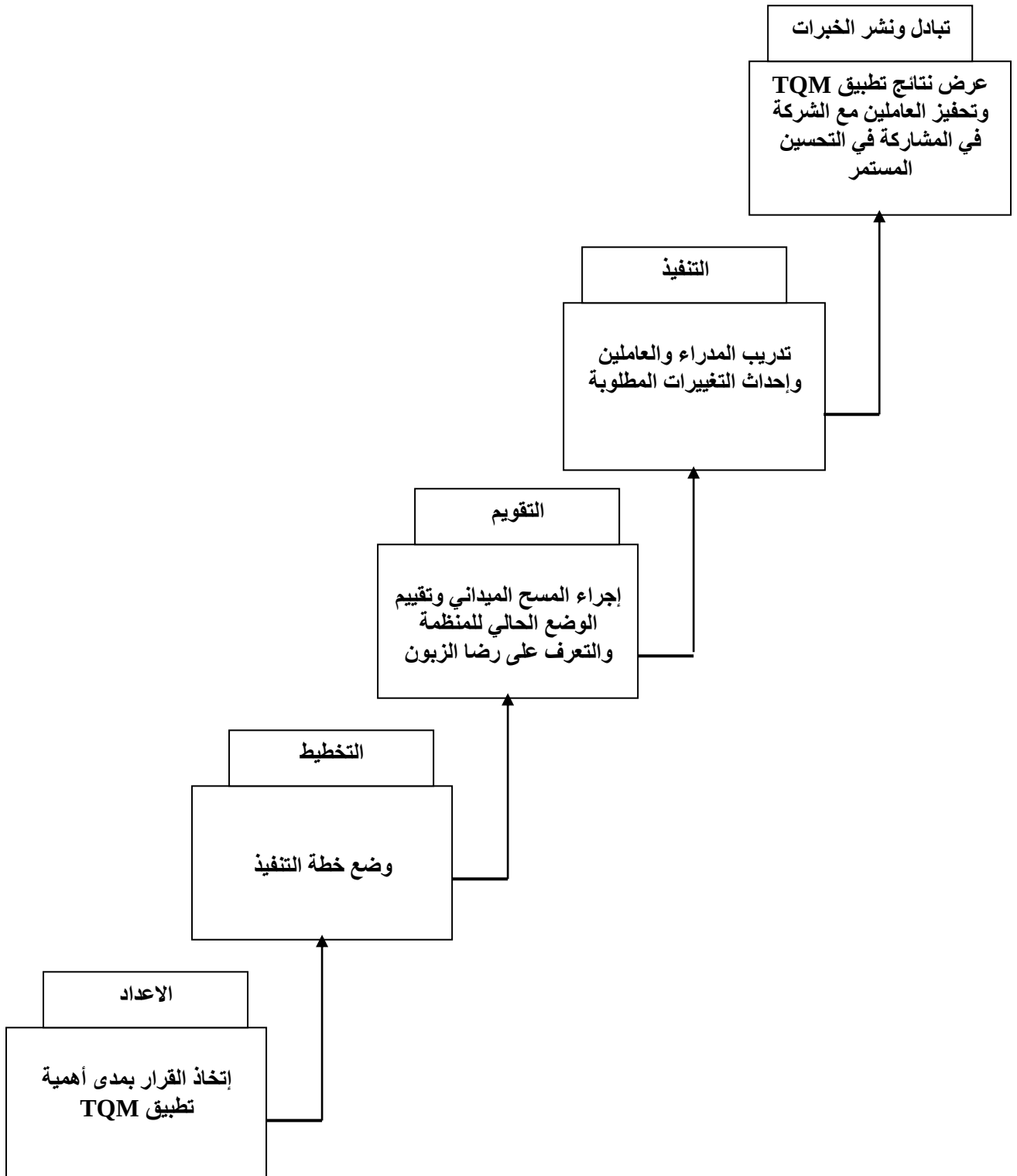
في هذه المرحلة تبدأ المبادرات الجادة في عمليات التدريب الفعالة للمديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس المشترك للجودة وتقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم العمليات وتطويرها واحداث التغييرات اللازمة (حسين، 2005: 55).

5. المرحلة الرابعة :تبادل ونشر الخبرات Diversification

بموجب هذه المرحلة وفي ضوء الخبرة المكتسبة يتم عرض نتائج تطبيق TQM وبمساهمة كافة الاطراف في الشركة وخارجها إذ يتم دعوة جميع المتعاملين معها من عملاء وموردين واقتناعهم بالمزايا وتحفيزهم على المشاركة في التحسين المستمر بعد اطلاعهم على النتائج جراء التنفيذ بما في ذلك أشراك جميع الوحدات والاقسام والفروع البعيدة عن الموقع والتابعة للمنظمة (العاني وآخرون، 2002: 47).

ويوضح الشكل (9-2) مراحل تطبيق TQM .

رسم توضيحي 7: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة



5.2.2: مفهوم كلف الجودة الشاملة

ارتبط مفهوم الجودة بـكلفتها منذ ان مثلت الجودة الرديئة إستخداماً غير امثل للموارد والطاقات فضلاً عن اليد العاملة والوقت وترتب عليها كلف مرتفعة إنعكست بأثار كبيرة على الارتفاع في كلف الانتاج والكلف الكلية للمنظمة وقد ظهر الاهتمام بـكلف الجودة منذ عام 1950 نتيجة للتأثيرات السلبية المترتبة على كلف الجودة الرديئة وضرورة تجنبها عن طريق التخلص من الجودة الرديئة (الشريفي، 2005: 40). إذ ان العديد من الشركات الكبيرة استطاعت ان تخفض من كلف جودتها من 30% من ايراد المبيعات الى 2% من ايراد المبيعات عندما تحسنت جودة منتجاتها كنتيجة لبرامج الجودة التي تنفذها سنوياً ومن بين هذه الشركات (Superville and Gupta, 2001: Zerox, General Electric and Motorola (419).

عرفت كلف الجودة بأنها الكلف التي تنفقها الشركة لمنع الجودة الرديئة والعمل على تلافيها (Dilworth, 2010: 611) وعرفت على انها الكلف المتحققة نتيجة لإمكانية وجود جودة رديئة او وجودها بالفعل وتشير الجودة في هذا المعنى الى التوافق مع مواصفات تصميم المنتج (البحيري، 2005: 101) كما تعرف بأنها الكلف التي تستهدف منع او التي تنشأ نتيجة لإنتاج منتجات رديئة او منخفضة الجودة (Horngren, 2006: 661) وهناك من ترى بأن كلف الجودة تمثل جميع عناصر الكلفة المرتبطة بالحصول على مستوى جودة معين سواء نشأت في الاقسام الانتاجية او الخدمية (المعنوق، 2008: 31) وترى (Slack et al, 2008) ان كلف الجودة تشير الى كل من كلف ومنافع الجودة (Slack et al, 2008: 770) كما تعرف بأنها مجموعة الكلف التي يتم انفاقها في الشركة لضمان تقديم المنتج او الخدمة الى الزبون حسب متطلباته ورغباته (غانم، 2006: 4) وعرفت من قبل المواصفة البريطانية BS 4778 بأنها كلفة ضمان وتوكيد الجودة بالإضافة الى الخسارة التي تحدث عندما لا تتحقق الجودة المطلوبة (Keogh, 2010: 26) وينظر لها ايضا بأنها مجموعة الكلف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى جودة المنتج وتحقيقه والتحكم فيه وتقييم مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات ورغبات الزبون مع كلف الاخلال التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة (حسن، 2006: 7) كما تعرف بأنها كلف تقييم مطابقة المنتج للتصميم المطلوب ولمواصفات السوق مثل كلف فحص المنتج (Omachonu et al, 2004: 279) او هي الكلف التي يمكن التخلص منها إذا كانت منتجات أو إجراءات الشركة في اعمالها كاملة ولا عيب فيها (البستاني، 2005: 43) وهناك من ترى بأنها الكلف المرتبطة بتحقيق معايير الجودة المطلوبة وتندمج مع الكلف المرتبطة بعدم مطابقة المعايير المطلوبة (Keogh, 2010: 23) وحاول Juran ان يربط في

تعريفه لكلف الجودة بين مفهوم تحسين الجودة وكلفها إذ عرفها بتلك الكلف التي سوف تتلاشى إذا ما تمت إزالة العيوب من المنتجات والعمليات وان المنظمات تتفاوت في تقدير كلف الجودة (الشريفي، 2005: 41).

وتتفق كلف الجودة للأغراض الآتية: (البكري واسماعيل، 2001: 212)

1. وضع المواصفات والمعايير (كلف الوقاية).
2. الحصول على الجودة المطلوبة والمطابقة للمواصفات (كلف التقييم).
3. إعادة معالجة وإصلاح الانتاج ذي الجودة الرديئة (كلف الفشل).

6.2.2: عناصر كلف الجودة

صنفت كالف الجودة منذ عام 1950 الى اربع اصناف رئيسية هي :
(Tsai,2008: 720-721) (Superville & Gupta,2001: 420) (Omachonu,2004: 278)

1. كلف المنع (الوقاية) Prevention Costs

2. كلف التقييم Appraisal Costs

3. كلف الفشل الداخلي Internal Failure Costs

4. كلف الفشل الخارجي External Failure Costs

في حين صنفت المواصفة البريطانية -2- BS 6143 (2015) كلف الجودة الى ثلاث اصناف هي :
(Halis & Oztas,2002: 101)

1. كلف المنع.

2. كلف التقييم.

3. كلف الفشل.

يلاحظ ان هذا التصنيف لا يختلف عن سابقه الا في تجزئة كلف الفشل الى كلف الفشل الداخلي وكلف الفشل الخارجي.

اما Crosby فقد صنف كلف الجودة الى صنفين هما: (Halis & Oztas,2002: 101)

1. سعر التوافق (POC) Price of Conformance .

2. سعر عدم التوافق (PONC) Price Nonconformance .

ومن الجدير بالذكر ان تصنيف كلف الجودة الى اربع اصناف يعد التصنيف الاكثر شيوعا وقد حدد مجموعة من الكتاب ماتمثلة نسبة كل كلفة من اجمالي كلف الجودة والتي يوضحها الجدول (1) .

جدول 1: وجهات نظر بعض الكتاب لنسب عناصر كلف الجودة الى اجمالي الكلف

النسب حسب الكتاب		انواع الكلف
Juran and Grgna	Feignbum	
%5-%0.5	%10-%5	كلف المنع (الوقاية)
%50-%10	%25-%20	كلف التقييم
%40-%25	%70-%65	كلف الفشل الداخلي
%40-%20		كلف الفشل الخارجي
%100	%100	

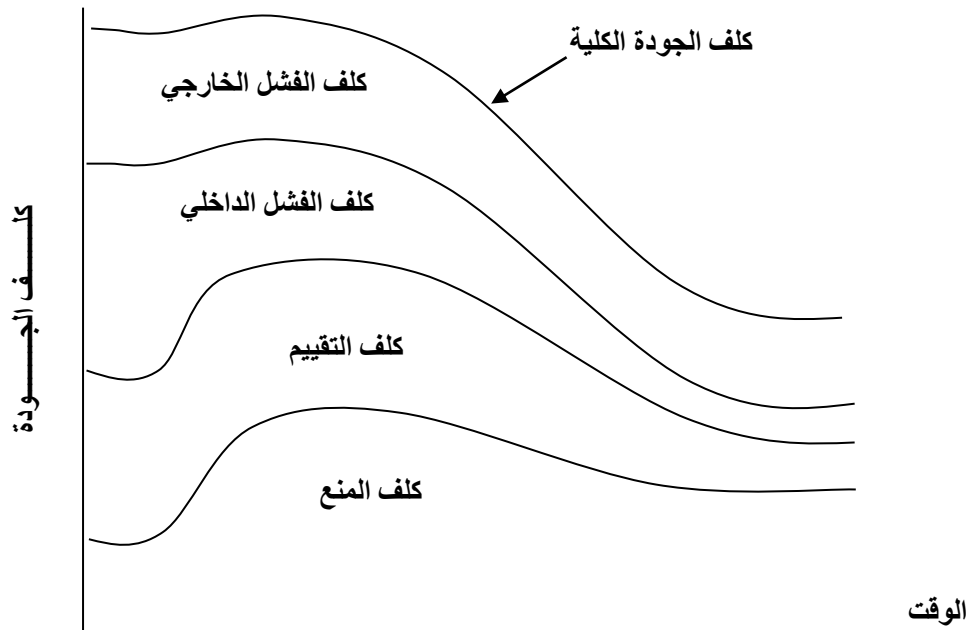
المصدر: الخناق والربيعي، 2005: 179

1- كلف المنع (الوقاية) Prevention Costs

يؤكد (Slack et al,2008) ان كلف المنع تحتل الاسبقية مقارنة بكلف الجودة الاخرى اذ اكد بأن زيادة كلف المنع يؤدي الى تحسين مستوى الجودة وبالتالي تخفيض كلف الفشل مما يؤدي الى المساعدة في تخفيض اجمالي كلف الجودة (Slack et al,2008:774). والشكل (8) يوضح ذلك

عرف Juran كلف المنع بأنها الكلف الناتجة عن إبقاء كلف الفشل والتقييم أقل ما يمكن (البكري سونيا، 2000: 293) وعرفت بأنها الكلف التي تستهدف منع انتاج المنتجات غير المطابقة للمواصفات (Horngren,2006: 661) كما عرفت بأنها الكلف التي تنشأ في محاولة لمنع حدوث المشاكل والفشل والاطفاء منذ البداية (Slack et al,2008: 770) وترى البعض بأنها الكلفة المترتبة على العمل المعاب وتنفق عادة قبل ان يتم صنع المنتجات وتقديم الخدمات (Dilworth,2010: 611) وعرفت بأنها كلف جميع الانشطة المرتبطة بتقديم منتج او خدمة تقابل متطلبات الزبون (البياتي، 2004: 38) او هي كلف جميع الانشطة والاعمال التي صممت خصيصا للوقاية من الجودة

رسم توضيحي 8: أثر عناصر كلف المنع في العناصر الأخرى لكلف الجودة الشاملة



Source: Slack et al, 2008:774.

الرديئة في المنتج والخدمة قبل عملية الانتاج (غانم، 2006: 5) كذلك عرفت بأنها الكلف المرتبطة بتخفيض العيوب المحتملة للاجزاء والخدمات (Hizer & Render, 2001: 172) وينظر (Hill, 2000) لكلف المنع على أنها الكلف الناتجة من الأنشطة لمنع العيوب (Hill, 2000: 317) كما عرفت بأنها الكلف التي تنشأ عن الجهود المبذولة لمنع حدوث العيوب (Superville & Gupta, 2001: 420).

وتتكون كلف المنع من عدد من المكونات هي :

أ- كلف تخطيط الجودة Quality Planning Costs .

وتأخذ اشكالا مختلفة باختلاف المنظمات على اية حال فأنها تعني تخطيط النشاطات بمعنى ان اي خطأ يحدث ينبغي التعامل معه بطريقة منتظمة وان منع اي نوع من الاخطاء يتطلب تفكير حذر لتجنب المشاكل (Keogh, 2010: 27) . وتمثل كلف الاستفادة من خبرات الاشخاص العاملين خارج نطاق عمليات الجودة مثل مهندسوا وعمال العمليات الانتاجية وبحوث رجال التسويق ورجال البيع والعاملون بالادارة ممن يقومون بعملية تخطيط الجودة (البكري، 2000: 294).

ب- كلف تدريب الجودة Quality Training Costs .

وتتضمن كلف تعلم الطريق والتقنيات بالإضافة الى تدقيق الحسابات الداخلية والخارجية (Keogh,2010: 27 وكذلك كلف برامج التدريب داخل وخارج الشركة (الخناق والربيعي،2005: 180).

ج- كلف التصميم وتطوير المعلومات المتعلقة بمعدات الجودة Design and Development of Quality Information Equipment Costs .

تمثل الكلف المتعلقة بالوقت المصروف من الاشخاص في تصميم معدات الفحص وقياس الجودة والاختبار وكلفة تصميم المنتج ومعدات السيطرة ولا تتضمن كلفة المعدات أو الاندثار (البكري،2000: 294) وتتضمن كذلك كلفة انظمة المعلومات وتشمل كلف تطوير البيانات المطلوبة للعمل ووضع مقاييس لتلك البيانات (الخناق والربيعي،2005: 180).

د- كلف تهيئة تقارير الجودة Quality Reports Costs .

وتتضمن كلفة تدوين وأعداد التقارير الخاصة بكلف الجودة ويتم اعداد هذه التقارير للادارة الوسطى والعليا (البكري،2000: 294) (الركابي وسلوم،2006: 11).

هـ- كلف المنع الاخرى Other Prevention Costs .

تتضمن كافة المصاريف الاخرى التي تساعد وظيفة رقابة الجودة بأداء اهدافها مثل السكرتارية والنقل والسفر والايافاد والتلفون والتلغراف (البكري،2000: 294) (الركابي وسلوم،2006: 11).

2-كلف التقييم Appraisal Costs

وهي الكلف الناشئة عن اكتشاف حالة المنتج وعرفت بأنها كلف تحدث عند التطبيق لعمليات الفحص والاختبار وأجراء التقييمات المخطط لها والمستخدم لايجاد التطابق مع متطلبات الجودة (البكري،2000: 294) وترى البعض بأنها تمثل الكلف التي تستهدف اكتشاف وحدات الانتاج غير المطابقة للمواصفات (Horngren,2006: 661) وتعرف ايضا بأنها مجموع الكلف المنفقة من أجل مقارنة مواصفات المنتجات الفعلية مع المواصفات المحددة مسبقا من اجل إظهار الانحرافات إن وجدت وتحديد سبب الانحراف (البكري واسماعيل،2001: 213) كما تعرف بأنها الكلف التي تستهدف فرض مستوى الجودة الذي تم تحقيقه من قبل النظام المشغل ويساعد التقييم الادارة في تحديد مشاكل الجودة (Krajewski and Ritzman,2008: 220) وهناك من ترى ان كلف التقييم هي تلك الكلف المتحققة للخلص من الوحدات المعابة قبل شحنها وتتضمن هذه الكلف فحص واختبار كل من المواد الاولية والانتاج

تحت التشغيل (الحديثي والدوري، 2001: 215) وتعرف كذلك بأنها الكلف المرتبطة بتقدير حالة المنتجات والمواد والخدمات (Hill,2000: 317) وينظر لها بأنها كلفة الأنشطة المتعلقة بالفحص والاختبار وغيرها من الأنشطة التي تهدف الى اكتشاف المنتجات المعيبة أو الخدمات المعيبة للتأكد من التخلص من المعيب (البكري، 2000: 118) او هي الكلف المرتبطة بتقييم المنتجات والعمليات (Heizer and Render,2001: 172) أما (Slack et al,2008) فيعرفها بأنها الكلف المرتبطة بمراقبة الجودة لمعرفة إذا ما المشاكل أو الأخطاء تحدث أثناء وبعد إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات (Slack et al,2008: 770) وهي ايضا الكلف التي تحدد فيما إذا تم اكتشاف او ايجاد المنتجات المعيبة (Hilton,2008: 497) ويتضح من التعاريف بان كلف التقييم هي الكلف الواجب أنفاقها على عمليات الفحص والاختبار منذ تسلم المواد الأولية وحتى شحن البضاعة المنتجة للزبون للتأكد من مطابقتها لمتطلبات الجودة المطلوبة وتتضمن الكلف الاتية :

أ- كلف اختبار وفحص المواد المشتراة **Inspection and Test Materials Costs**

وتمثل كلف الوقت المصروف من قبل الاشخاص على الفحص والاختبار وتقييم جودة المواد المشتراة وأي كلفة متعلقة باستشارة شخصية وكلفة نقل الفاحصين الى البائع لتقييم المواد المشتراة (البكري، 2000: 295) وتشمل كذلك النفقات المتعلقة بعمليات الفحص والاختبار للاجزاء والمواد التي ترد من المجهزين كذلك المواد تحت الصنع مابين العمليات الانتاجية والمنتجات النهائية (العلي، 2000: 513) .

ب- اختبارات القبول المختبرية **Laboratory Acceptance Testing**

إذ يتم اختبار دفعة المنتجات قبل الانتقال الى المرحلة التالية من العملية الانتاجية وقد تتضمن ايضا اخذ العينات واجراء الاختبار الاحصائي بعد التغليف (Keogh,2010: 27) .

ج- كلف معدات واجهزة الفحص **Test Equipment Costs**

هي الكلف المتعلقة بشراء ونصب واستخدام وإدامة المعدات والاجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار والتحقق من مواصفات الجودة (العلي، 2000: 513) .

د- كلف تحليل واعداد تقارير الفحص والاختبار **Costs of Analysis and Reporting of**

Test and Inspection Costs.

تمثل المبالغ المنفقة لاعداد التقرير الخاص بالكميات الفاشلة والمرفوضة للإدارة العليا لإتخاذ القرار (البكري، 2000: 295) . ويعد تحليل واعداد التقارير مهم جدا لكي يتم معالجة الأخطاء التي تحدث من قبل الموظفين المعنيين مما يجعلهم مدركين للمشاكل التي تحدث (Keogh,2010: 27) .

2- كلف الفشل الداخلي Internal Failure Costs

أظهرت الدراسات بأن كلف الجودة تشكل بين 10%-20% من إيرادات المبيعات وهي كلف مشتركة وان 65% من هذه الكلف تنشأ من كلف الفشل التي تصنف الى كلف فشل داخلي و كلف فشل خارجي (Keogh,2010:27) وتظهر كلف الفشل الداخلي في الشركة بسبب عدم التطابق او العيوب في اي مرحلة من العملية الإنتاجية وتحدث هذه الكلف قبل ارسال او تسليم المنتجات الى الزبون وتعرف كلف الفشل الداخلي بأنها كلف الاخفاق المرتبطة بالأخطاء التي تتعلق بالعمليات الداخلية (Slack et al,2008:770) وهناك من ترى بأنها كلف الخسائر الصناعية الناتجة عن المنتجات التي لم تتوافق مع مواصفات الجودة التي يتم اكتشافها قبل الشحن الى الزبون مثل كلف تخزين الوحدات التالفة واصلاح العيوب (حسين، 2000: 287) وتشير كذلك الى الكلف الناشئة من اخفاق نتائج العمل في الوصول الى معايير جودة التصميم وتكتشف قبل ان يتم التسليم الى الزبون (Tsai,2008:721) وترى (علي، 2000) بأن كلف الفشل الداخلي هي تلك النفقات التي تنشأ نتيجة لإنتاج سلع او خدمات ذات جودة رديئة والتي يتم كشفها خلال العمليات الإنتاجية داخل المصنع (علي، 2000: 513) وتعرف من قبل البعض بأنها كلف اصلاح العيوب المكتشفة قبل بيع المنتج (Superville and Hilton,2008:497) (Gupta,2001:278) وتعرف بأنها الكلف الناتجة من انتاج الاجزاء او الخدمات المعيبة قبل التسليم الى الزبائن (Heizer and Render,2001:173)(Hill,2000:316) ويقصد بها ايضا الأخطاء التي يتم كشفها أثناء العمليات الإنتاجية (البكري، 2000: 117) ويعرفها (Evans,2017) بأنها الكلف التي تتكبدها الشركة للتأكد من مستويات الجودة من خلال قياس وتحليل البيانات اللازمة لاكتشاف وتصحيح الاخطاء (Evans,2017:128) وتعرف بأنها كلف المنتجات التي تنحرف عن متطلبات الجودة في حالة حدوث هذه الانحرافات داخليا اي من قبل المنتج وقبل التسليم للزبون (الركابي وسلوم، 2006: 12) وتتكون كلف الفشل الداخلي من عدد من المكونات هي :

أ- كلف إعادة الصنع Rework Costs

وهي الكلف المتعلقة بإعادة تصليح المنتجات المعيبة التي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المقررة للجودة (علي، 2000: 513) وتحدث إعادة التصنيع في اي مرحلة خصوصا عندما يكون هناك ضعف في العمليات الإنتاجية او انه يحدث قبل ان ينتقل الجزء المنتج الى المرحلة التالية (Keogh,2010:27)

ب- السكراب (الخردة) Scrap

يمثل الخسائر الناشئة في طريق الحصول على المستوى المطلوب للجودة ويجب ان لا يتضمن السكراب الناتج عن اسباب اخرى كالتغيرات في تصميم المنتج او الاهمال وتمثل صافي الخسارة في المواد والعمل التي تنتج عن المنتجات المعيبة التي لا يمكن اقتصاديا ان تصلح او تستخدم (البكري، 2000: 296).

ج- كلف فشل العملية Process Failure Costs

هي تلك الكلف التي تنشأ عن فعالية تحديد المسببات المؤدية الى ان مخرجات العملية الانتاجية جاءت ذات جودة رديئة او متدنية .

د- الضياعات Wastes

ويقصد بها الضياعات على الانتاج التي يمكن ان تنشأ من مثلا التصميم والتخطيط والعمليات الرديئة فضلا عن ان الضياعات متوقعة على العمليات (Keogh,2010:27) .

هـ- كلف انخفاض درجة جودة المنتج

تمثل الخسارة الناتجة عن اختلاف سعر المنتج (الفرق بين سعر البيع الاعتيادي والسعر المخفض) بسبب ان المنتج قد يستعمل بالرغم من عدم مطابقته المواصفات المطلوبة (البكري، 2000: 296).

4- كلف الفشل الخارجي External Failure Costs

هي تلك الكلف المتحققة عند استلام الزبون للمنتج المعاب وتتضمن هذه الكلف كلفة المردودات وعمل الضمان والمطالبات / الدعاوى القانونية بشأن المنتج والكلفة الفرصية للمبيعات المفقودة من اثار السمعة (الحديثي والدوري، 2002: 215) وترى (Heizer and Render,2001) انها الكلف التي تنشأ بعد تسليم الاجزاء او الخدمات المعيبة للزبون (Heizer and Render,2001:173)

كما تعرف بانها الكلف لإنتاج المنتج او تقديم الخدمة والتي تفشل في مقابلة متطلبات وتوقعات الزبائن وما يترتب عن هذا الفشل من كلف اخرى مثل كلف المردودات وفقدان الزبائن والضمان والانقراض والدعاوى القضائية (البكري واسماعيل، 2001: 213) وينظر اليها ايضا على انها الكلف المرتبطة بالعيوب التي تكتشف بعد شحن المنتج الى الزبائن (Omachnu et al,2004:278) (Horngren,2006:662) (Dilworth,2010:612) وتعرف كذلك بانها الاخطاء التي يكتشفها الزبون بعد الشراء ويبلغ عنها وينتج عنها ارجاع المنتج او رفض الخدمة وتتمثل في تصحيح الاخطاء الناتجة عن فترة مابعد تقديم السلعة او الخدمة للمستفيدين (الخشالي، 2006: 9) اما (Hilton,2008) فينظر لها على انها الكلف التي تحدث بسبب بيع المنتجات المعيبة

(Hilton,2008:497) وتشير ايضا الى الكلف التي تنشأ بعد استلام الزبون للمنتج ذو الجودة المتدنية والمتعلقة عموما بخدمات مابعد البيع (العلي،2000: 514) وتعرف ايضا بالكلف التي تظهر خارج الشركة الصناعية بسبب الفشل في الوصول للجودة المطلوبة بعد نقل المنتج من المالك للزبون والتأكيد دائما على اقناع وارضاء الزبائن وهي النظرة البعيدة لمفهوم الجودة والتي قد تتضمن كلف المطالبات بالضمانات والخسائر اللاحقة والابدال وتقييم العقوبات الحاصلة (البكري،2000: 296) .

اشارت التعاريف السابقة الذكر الى مجموعة من عناصر الكلف التي تقع تحت عنوان كلف الفشل الخارجي وهي كالآتي:

- أ- كلف خدمات مابعد البيع : وهذه تنشأ من اصلاح المنتج اثناء تشغيله لدى الزبون
 - ب- مصاريف الضمان : كل الكلف التي تكون ضمن خدمة الزبون تحت عقود الضمان اي كلفة الصيانة للمنتجات المباعة والتي يعيدها الزبون للمنظمة لغرض صيانتها خلال مدة الضمان (البكري،2000: 297)
 - ج- كلف فقدان المبيعات : وهي الكلف الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وعزوفة عن شراء ذلك المنتج والتحول الى شراء منتج اخر او لشراء منتجات لشركة اخرى (العلي،2000: 514)
 - د- كلف المسؤولية القانونية عن المنتج او الناجمة من التسويات والاجراءات القانونية.
- ويصنف (Crosby) كلف الجودة الى سعر التوافق وسعر عدم التوافق إذ تم استبدال مصطلح السعر الى الكلفة في المعايير البريطانية (Halis and Oztas,2002:101) ويتفق Juran مع Crosby في هذا التصنيف لكلف الجودة اذ صنفها الى (Keogh,2010:28) :
- أ- كلف التوافق Conformance Costs : وهي كلف انجاز المعيار او المواصفة المطلوبة للمنتج او الخدمة المجهزة من قبل الشركة وتشمل كلف المنع وكلف التقييم.
 - ب- كلف عدم التوافق Non-Conformance Costs : وهي الكلف التي تنشأ عند ما لا يتم مقابلة او التوافق مع المعايير المطلوبة وذلك عند حدوث فشل في النقاط المختلفة من دورة التجهيز.

7.2.2: حالات الجودة والكلفة

ان المنظمات بصرف النظر عن طبيعة عملها الانتاجي او الخدمي ستمحور طبيعة عملياتها ضمن احد الحالات المبينة في الجدول (2)

جدول 2: حالات مخرجات المنظمات

الحالات	الجودة (Q) Quality	الكلفة (C) Cost
الحالة الاولى	عالية +	منخفضة -
الحالة الثانية	عالية +	عالية +
الحالة الثالثة	منخفضة -	منخفضة -
الحالة الرابعة	منخفضة -	عالية +

المصدر : العاني واخرون، 2002: 10

وبلاشك تسعى ادارات المنظمات وبخطى مدروسة وتخطيط للجودة الوصول الى الحالة الاولى اي الجودة العالية Higher Quality لمنتجاتها وبادنى مستوى من الكلف Minimum Costs (العاني واخرون، 2002: 10) ان هذا المستوى يمثل المستوى الامثل للجودة اذ يمكن الحصول عنده على افضل مزج بين الاصناف الاربعة من كلف الجودة (البكري واسماعيل، 2001: 213).

ولكن تحقيق الحالة الاولى لايمكن ان نجدها في ظل ادارات المنظمات التي تتجاهل الطرائق الحديثة لتدريب العاملين على انجاز الاعمال بكفاءة اوعدم وجود استقرار في الاهداف اوانها تركز على الاهداف قصيرة الامد وليس لديها تصور عما يريده الزبون ومتطلباته ومدى قناعتهم لمنتجاتها تلك المنظمات التي تنعدم فيها مشاركة الادارة والعاملين وتهتم بالجوانب الكمية ستجد حصيلة انشطتها تتمحور ضمن احد الحالات الثلاثة الاخرى وبلاشك ستقع في الحالة الرابعة وهي حالة مرفوضة جدا فعلى الرغم من ان الانتاج بمستوى جودة منخفض فإن الكلف عالية ايضا، ان مثل تلك الحالة التي تصيب المنظمات غالبا ماتكون كلف منتجاتها اعلى من اسعار منتجات اخرى مماثلة لها تستورد من الخارج (العاني واخرون، 2002: 11).

8.2.2: المستوى الأمثل لكلف الجودة

منذ استخدام مصطلح كلف الجودة لأول مرة من قبل رائد الجودة Joseph Juran عام 1951 م الى الوقت الحاضر تبلور نموذجان للمستوى الأمثل لكلف الجودة هما النموذج التقليدي والنموذج المعاصر وسوف يتم ايضاحهما بالاتي:

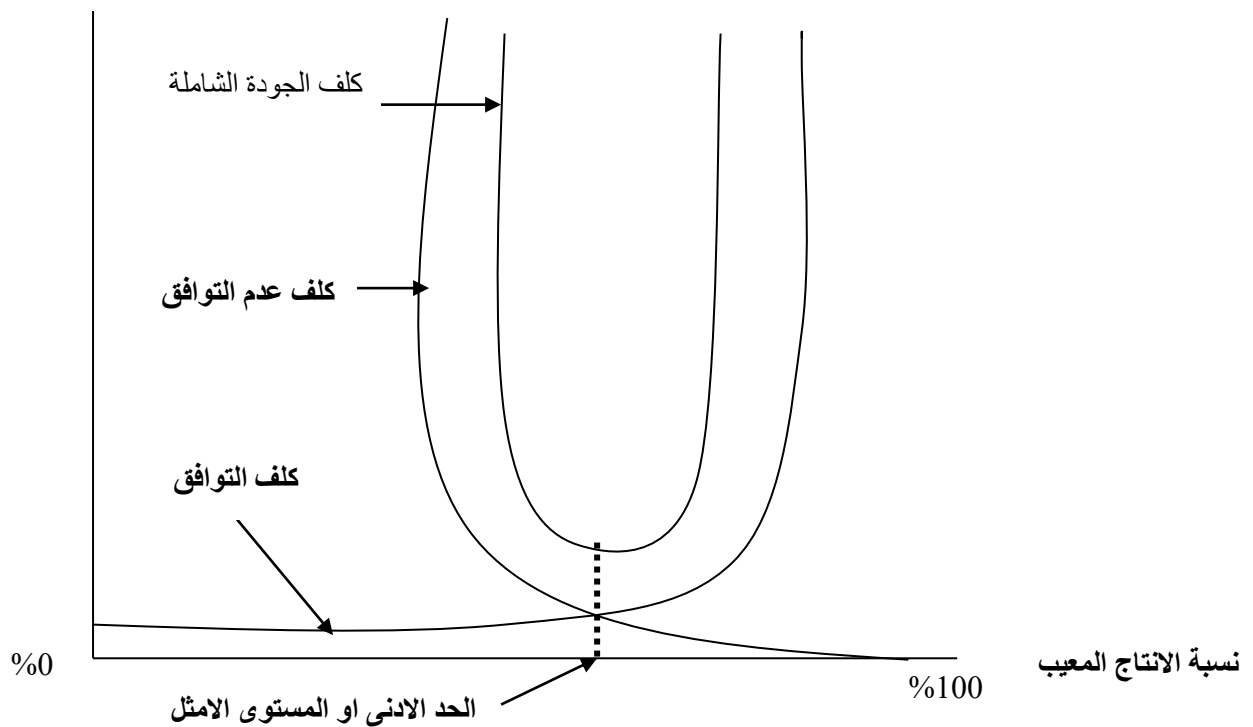
1. النموذج التقليدي للمستوى الأمثل لكلف الجودة

يعرف هذا النموذج في الواقع العملي بإسم نموذج مستوى التوافق الاقتصادي Economic Conformance Level او نموذج Juran وتم تصنيف كلف الجودة وفق هذا النموذج الى مجموعتين كلف التوافق (الوقاية والتقييم) وكلف عدم التوافق (الفشل الداخلي والخارجي) (حسين، 2000: 285). إذ يفترض Juran في هذا النموذج انه عند تحسين الجودة فإن كلف التوافق

تزداد ولكن كلف عدم التوافق تنخفض وان كلف الجودة الكلية تنتج من اضافة كلف التوافق الى كلف عدم التوافق (Superville and Gupta,2001:420) اي ان هناك علاقة بين كلف التوافق (الوقاية والتقييم من جهة و كلف عدم التوافق (الفشل الداخلي والخارجي) من جهة اخرى وان هذه العلاقة مفادها ان بزيادة كلف الوقاية والتقييم من خلال زيادة الجهود في انشطة الوقاية والتقييم فان كلف الفشل الداخلي والخارجي تنخفض من خلال تقليل الوحدات غير المطابقة للمواصفات وان ادنى مستوى لكلف الجودة الكلية يكون عند النقطة التي تتساوى فيها الكلف الحدية للمنع والتقييم مع الكلف الحدية للفشل الداخلي والخارجي إذ عند هذه النقطة يتحقق المستوى الأمثل لكلف الجودة (Optimal Quality Level) ومن ثم عند هذه النقطة ايضا يتحقق مستوى الجودة المثالي وكما مبين في الشكل (9) وتؤمن المنظمات العاملة ضمن هذا النموذج بأن هناك تعارض بين مجموعة كلف التوافق ومجموعة كلف عدم التوافق ولا يمكن تخفيض كلف المجموعة الثانية مالم يتم زيادة الانفاق على المجموعة الاولى وبالتالي فمن الضروري الموازنة بين كلف هاتين المجموعتين للوصول الى مستوى الجودة المقبول والتي تسمح بتحديد نسبة مئوية لقبول المنتجات المعيبة مما يعني ان المنتجات تحقق مستوتى التوافق الاقتصادي الأمثل للجودة عند مستوى توافق اقل من 100% ولن يصل الى مستوى معيب صفري (حسن، 2006 : 7).

رسم توضيحي 9: النموذج التقليدي لكلف الجودة الشاملة (نموذج جوران)

كلف الجودة



Source: (Superville and Gupta, 2001:420) (Hilton, 2008:498)(Weheba and Elshennawy, 2004:292) 2000، (البكري)

(304:

ويلاحظ على هذا النموذج انه يحتفظ بنسبة مقبولة للجودة الرديئة وتسمى بالمستوى المقبول للجودة (Acceptable Quality Level) وهو مستوى لا يمكن التخلص منه الا انه بالحقيقة يشكل كلف اضافية فضلا عن كلف تحسين الجودة (الشريفي، 2005: 54). وعلى الرغم من بساطة المدخل التقليدي لسلوك كلف الجودة وسهولة فهمه نظرياً الا ان محاولة تطبيقه عمليا يواجه مشكلتين اساسيتين هما :

أ- **مشكلة دقة القياس** : وتتعلق هذه المشكلة بعدم الدقة في قياس كلف عدم التوافق بفئتيها، فعلى الرغم من امكانية الحصول على الكثير من عناصر كلف الفشل من السجلات المحاسبية مثل كلف الفحص وخرن واعادة جدولة واصلاح العناصر المعيبة فيوجد الكثير من عناصر كلف الفشل لا تظهر في السجلات المحاسبية ويجب تحديدها على اساس تقديري مثل الاثر السلبي على سمعة الشركة وبالتالي على مبيعاتها المستقبلية لدى الزبائن بسبب التأخير في تسليم الطلبات للزبائن او بسبب ارسال وحدات غير مطابقة للمواصفات وتسمى هذه الكلف لهذا السبب بالكلف المستترة للجودة او غير المنظورة او المخفية.

ب- **مشكلة تحديد التوازن** : وتظهر هذه المشكلة نتيجة لصعوبة التحديد العملي للنقطة التي ينبغي عندها إيقاف الانفاق على أنشطة التوافق مقابل الوفورات في كلف عدم التوافق (اي صعوبة التحديد العملي لمستوى التوافق الاقتصادي الذي تكون عنده الكلفة الحدية للجودة ادنى ما يمكن) (حسين ، 2000 : 289-290).

2. النموذج المعاصر للمستوى الأمثل لكلف الجودة

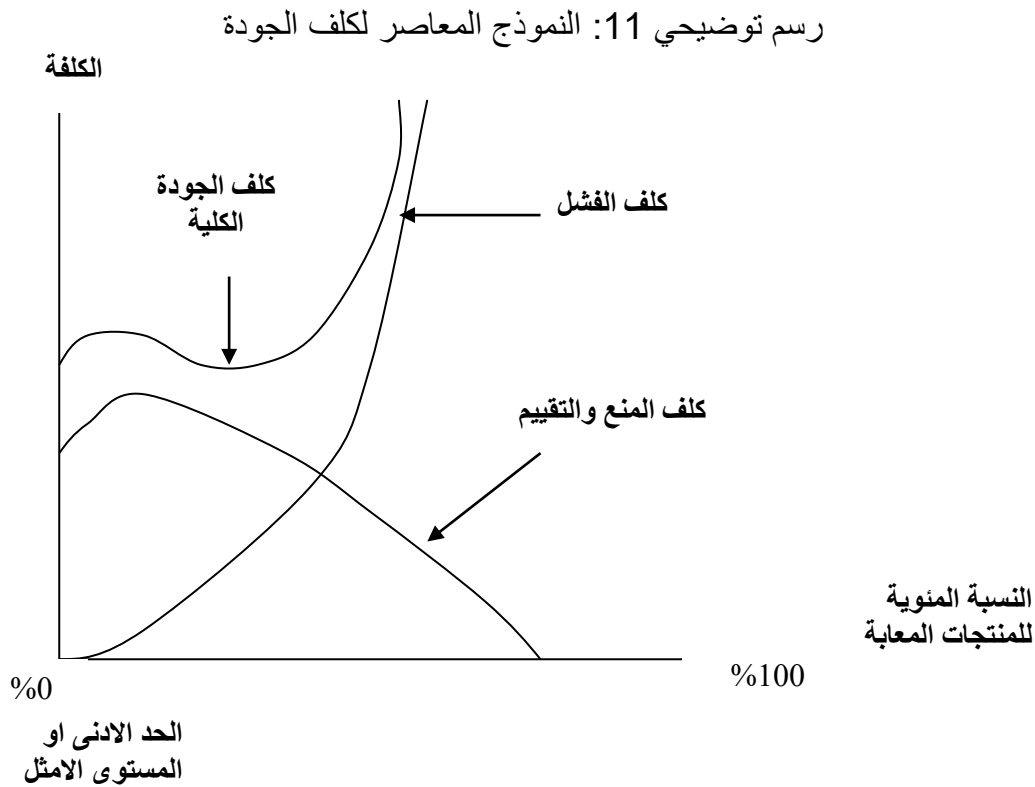
في البيئة الصناعية المتقدمة حيث تسود المنافسة الشديدة بين المنظمات العالمية وتمثل الجودة عنصر المنافسة المهم فعند هذه المنظمات يكون النموذج التقليدي غير ملائم ما يضطر هذه المنظمات لتكريس راسمالها نحو تقليل اعداد الوحدات المعيبة وبنفس الوقت تقليل كلفها للجودة حيث تتحول الى طريقة الوصول الى ادارة كلفة الجودة اذ بموجب هذا النموذج يتحقق التوزيع او المستوى الأمثل لكلف الجودة عند ما يتم انتاج المعيب الصفري Zero Defect ويبين الشكل (10) نظرة المعيب الصفري عند معادلة كلف الجودة الشاملة والعلاقة هنا بين فئات كلف الجودة الاربعة تختلف في ادارتها عن العلاقة الموضحة بالشكل الخاص بالنموذج التقليدي (ألكري، 2000: 303).

رسم توضيحي 10: نظرة المعيب الصفري عند معادلة كلف الجودة الشاملة



ويعود الفضل في بلورة افكار النموذج المعاصر الى خبير الجودة الياباني Genchi Taguchi وتختلف وجهة النظر المعاصرة للمستوى الامثل لجودة المنتج عن المنظور التقليدي في :

أ- **المعيب الصفري** : وهو معيار اداء يتطلب منتجات وخدمات تنتج وتسلم طبقاً للمتطلبات وهو يعكس فلسفة سيطرة الجودة الشاملة (Total Quality Control) ولقد وصلت بعض المنظمات اليابانية الى تحقيق هذا المعيار. وجهة النظر المعاصرة تأخذ بنظر الاعتبار كلا من الكلف المنظورة وغير المنظورة للجودة وان اي انحراف في المواصفات المستهدفة للمنتج ينتج عنه زيادة في كلف الجودة ويوضح الشكل (12) ان المستوى الامثل لجودة المنتج يحدث عند مستوى المعيب الصفري كما يظهر الشكل ان الكلف المنظورة وغير المنظورة للفشل الداخلي والخارجي تزداد عند زيادة النسبة المئوية للمنتجات المعيبة وتزداد كذلك الكلف المنظورة وغير المنظورة لكلف المنع والتقييم بعض الشيء ومن ثم تنخفض عند زيادة النسبة المئوية للعيوب والنقطة الاهم ان كلف الجودة الشاملة تنخفض عند مستوى المعيب الصفري (Hilton,2008: 498-499). ولكن حتى لو تم الوصول الى معيار المعيب الصفري فلا يزال على المنظمه المحققة لهذا المستوى كلف جودة متمثلة بكلف المنع والتي تزيد على 2.5% من إيرادات المبيعات (البكري، 2000: 303). وسواء كانت النظرة التقليدية ام المعاصرة لجودة المنتج المثالي هي الاكثر دقة فأنها تبقى محل نقاش وجدل من قبل خبراء رقابة الجودة ولكن الشيء الوحيد الاكيد هو ان للمنافسة بنجاح في السوق العالمية اليوم فان على كل منظمه ان تعطي اهتماماً بالغاً لتحقيق مستوى عالي جداً لجودة المنتج (Hilton,2008: 499).



Source: Hilton, 2008:498.

9.2.2: تقارير كلف الجودة

تعد التقارير بصورة عامة وسيلة لنقل المعلومات الى الجهات المستفيدة اما تقارير كلف الجودة فان (Feigenbaum,2001) اكد ضرورة قيام ادارة الجودة في كل منظمة بإعداد تقارير كلف الجودة على نحو دوري وبصيغة سهلة التعبير وواضحة وان اكثر الصيغ استخداما هي تقرير كلف الجودة الذي يصنفها الى اربع مجموعات رئيسية هي كلف الوقاية و كلف التقييم و كلف الفشل الداخلي و كلف الفشل الخارجي وان بعضهم يضمن هذا التقرير بعض المؤشرات التي هي عبارة عن نسبة كلف الجودة الى اساس قيمة ما كنسبة كلف الجودة لكل صنف الى المبيعات او الى كلف الانتاج وان الهدف من تضمين هذه المؤشرات في تقرير كلف الجودة هو من اجل معرفة ومقارنة جهود ادارة الجودة خلال المدد الزمنية والجدول (3) يبين تقرير كلف الجودة حسب المجموعات الاربعة لكلف الجودة (البياتي، 2004: 46) .

اما جوران فقد صنف ثلاثة انواع من اشكال التقارير لكلف الجودة هي:

1. التقارير الجدولية

وقد تم التطرق اليه في الفقرة السابقة والذي يوضح فيه كلف الجودة الاربعة حيث يتم تدوينها حسب عناصرها والمجاميع الاجمالية والاساس المقدم للمقارنة والنسب الناتجة حسب الاساس ويعد هذا النوع شهرياً بالمبالغ كنسبة من الاجمالي وتقارن مع الارقام المناظرة السنوية.

2. التقارير الوصفية

غالبا ماتعد للمشاريع المستقبلية المحتملة لمتابعتها اولاً بأول اما مسؤولية اعداد ونشر هذه التقارير فتقع على عاتق قسمي الادارة و الاعمال ورقابة الجودة

3. التقارير البيانية

وتتمثل بالرسوم البيانية التي تستخدم لغرض التعرف على اتجاهات عناصر كلف الجودة خلال سنة او عدد من السنوات وهناك عدة طرق لتحليل كلف الجودة بيانياً مثل تحليل الاتجاه وتحليل باريتو. ان هذه التقارير تعد شهرياً او فصلياً وتقدم التقارير الفصلية الى الادارة العليا اما التقارير الشهرية فتقدم للادارات الاخرى (البستاني، 2005: 86).

10.2.2: مؤشرات قياس كلف الجودة الشاملة

ان نجاح TQM يستلزم توفر التقارير حول كلف الجودة المتحققة وحسابها بطريقة تفصيلية ولكل نوع من كلف الجودة وهذا يعد من صميم اعمال المحاسب الاداري (سعد ونجم، 2005: 512) اذ بعد ان يتم تحديد كلف الجودة فان الخطوة الثانية هي تحليل هذه الكلف من خلال اختبار كل عنصر كلفة بعلاقته بعناصر الكلفة الاخرى وبالكلفة الاجمالية وكذلك المقارنة من وقت لآخر مثل استخدام نسبة كلف الجودة الى كلف الصنع او الى ايرادات المبيعات ومن الضروري ان يتم تحليل كلف الجودة لاعداد التقارير عنها لترفع الى الادارة العليا لاتخاذ القرار اذ تحدد كلف الجودة لكل خط انتاجي وبيان معدلات الفشل مع كلف المنع والتقييم لكل خط، وينبغي اختيار مؤشرات كلف الجودة بعناية بسبب اختلاف المنشآت بعضها عن بعض فالمؤشرات المختارة لاحدها قد تكون غير مقنعة للمتطلبات الاخرى فمن الضروري دراسة كل مؤشر قبل الاختيار (البكري، 2000: 298). وتعد طريقة مؤشر الجودة Index Number Method من اكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام. وقيس مؤشر الجودة العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس كلف الجودة ذات الصلة على أسس قيميه مثلاً العلاقة النسبية بين كلف الجودة وبين مجموع العائد الكلي عن المبيعات او العلاقة النسبية بين كلف الجودة وبين مجموع الوحدات المنتجة ومن المؤشرات الشائعة الاستخدام هي: (

(Russell & Taylor, 2000: 97-98)

أ- مؤشر العمل : وهي النسبة بين كلف الجودة ومجموع ساعات العمل المباشر ويمتاز هذا المؤشر بسهولة إحتسابه من السجلات المحاسبية وسهولة فهمه ولكنه غير فعال في التحليل والمقارنه طويلة الأجل بسبب إنخفاض ساعات العمل نتيجة التطور التكنولوجي.

ب- مؤشر الكلفة : وهي النسبة بين كلف الجودة و كلف الانتاج بشقيها الكلف المباشرة والكلف غير المباشرة، ويسهل إحتسابه من السجلات المحاسبية ولا يتأثر بالتطورات التكنولوجية .

ج- مؤشر المبيعات : وهي النسبة بين كلف الجودة واجمالي قيمة المبيعات ويسهل إحتساب مؤشر المبيعات من السجلات المحاسبية ولكنه يصبح غير مجدي عند تغير الكلف وأسعار البيع. ويعد مؤشر المبيعات من اكثر المؤشرات استخداما.

د- مؤشر الانتاج : وهي النسبة بين كلف الجودة وكمية الانتاج ويسهل إحتسابه من السجلات المحاسبية ولكنه يصبح غير فعال اذا كان هناك عددمن المنتجات المختلفه.

(سعد ونجم، 2005: 212) (العلي، 2000: 514-515).

اما البكري فقد تناول اسس قياس كلف الجودة بصورة اكثر تفصيلاً وكالاتي:

أ- اساس العمل

1. كلفة العمل المباشر
2. ساعات العمل المعيارية او الفعلية وهي مقياس افضل لتجاوزها حالات الهدر كونها تمثل اداء مخطط وتفضل ايضاً كلف العمل المباشر التي قد تكون مصحوبة بانحرافات.

ب- اساس الكلفة الصناعية

1. كلفة الصنع للمخرجات Manufacturing Cost of Output (MCO)
 2. كلفة مدخلات الصنع Shop Cost of Input (SCI)
- يفضل الاساس الاول (كلفة الصنع للمخرجات) على الاساس الثاني لكونه يعكس كلف الجودة الجارية وملائم للمقارنة بين المصانع المختلفة.

ج- اساس المبيعات

1. صافي المبيعات المسجلة بالفاتورة Net Sales Billed (NSB)
2. قيمة المساهمة (صافي المبيعات مطروحاً منها كلف المواد المباشرة)
Contributed Value (Net Sales Billed Minus Direct Material)

ويفضل اساس قيمة المساهمة على صافي المبيعات المسجلة بالفاتورة متى ماكانت كلفة المواد تمثل اعلى جزء في قيمة المبيعات وعندما تكون اسعار المواد متقلبة وهذا يؤدي الى انحراف وتشوه اساس صافي المبيعات.

د- اساس الوحدة

أذ تقسم كلف الجودة الاجمالية على عدد الوحدات المنتجة ويعبر عنها بـ (دينار/وحدة منتجة) اما اذا استخدم الانتاج المكافئ للمخرجات وهذا عندما يستخدم اكثر من منتج نهائي والكلفة الصناعية لكل منهم غير متساوية فمن المرغوب به تعديل الانتاج الى وحدات مكافئة قبل ان تؤخذ علاقتها بكلف الجودة.

من كل الاسس السابقة يتم تقسيم كلف الجودة على الاساس المختار لحساب تأثيرها بالاساس المختار (البكري، 2000: 298-299).

بناءً على ماتقدم يتم قياس كلف الجودة الشاملة وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{مؤشر كلف الجودة الشاملة} = \frac{\text{كلف الجودة الشاملة}}{\text{الاساس (العمل، الكلفة، المبيعات، عدد الوحدات المنتجة)}} \times 100\%$$

كما عرض (السالم، 2001) في هذا المجال مجموعة من المؤشرات في كلف الجودة مبنية على اساس العلاقة بين كلف الجودة الشاملة وكل صنف من اصناف كلف الجودة الاربعة وكما يأتي:

$$\text{مؤشر كلف الوقاية} = \frac{\text{كلف الوقاية الكلية}}{\text{كلف الجودة الشاملة}} \times 100\%$$

$$\text{مؤشر كلف التقييم} = \frac{\text{كلف التقييم الكلية}}{\text{كلف الجودة الشاملة}} \times 100\%$$

$$\text{مؤشر كلف الفشل الداخلي} = \frac{\text{كلف الفشل الداخلي الكلية}}{\text{كلف الجودة الشاملة}} * 100\%$$

$$\text{مؤشر كلف الفشل الخارجي} = \frac{\text{كلف الفشل الخارجي الكلية}}{\text{كلف الجودة الشاملة}} * 100\%$$

(Halıs & Oztas, 2002:102-103) (الشريفي، 2005: 56)

11.2.2: أهمية قياس كلف الجودة الشاملة

تستطيع المنظمات الانتفاع من خلال قياسها كلف الجودة ب:-

1. تحديد فرص الربحية.
2. عمل الموازنات الرأسمالية واتخاذ القرارات الاستثمارية .
3. تخفيض كلف الشراء والتجهيز.
4. تحديد الضياعات في المصاريف غير المباشرة الناتجة عن الانشطة غير الضرورية التي لا يحتاجها الزبون.
5. تحديد الترهل في الانظمة الموجودة.
6. تقييم طريقة توزيع كلف الجودة.
7. تحديد مشكلات الجودة.
8. وضع اهداف الموازنات وتخطيط الارباح.
9. قياس الاداء.

ويمكن تلخيص أهمية قياس كلف الجودة في بعدين أولهما تخفيض كلف العمليات الحالية وثانيهما منع التجاوز في الكلف من خلال تطبيق التحسينات المستمرة (التيمي، 2005: 62-63).

الفصل الثالث

نبذه عن شركة الحياة للمشروبات الغازية في أربيل

شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة شركة مساهمة من قبل القطاع الخاص, حصلت علي إجازة تأسيس المشروع من هيئة الاستثمار في الإقليم 602 م واعتبرت المشروع (مشروع استثماري الاستراتيجي (26/ تحت رقم) 26 (وبتاريخ 2 براسمال 50 مليون دولار. كما إن الشركة حصلت علي إجازة التأسيس من وزارة التجارة وتحت رقم 6622) 2006- تعمل شركة الحياة كولا العالمية في أمريكا بامتياز وتقوم بتسويق منتجاتها

1.3: مكونات الشركة:

تتكون الشركة من الأقسام الإنتاجية التالية والتي تضم أحدث تكنولوجيا المكنات, والمعدات التي سبق أن تمت التعاقد علي شرائها من الشركات العالمية المنتجة للمكنات والمعتمدة لدي شركة بيبسي كولا العالمية والاقسام كما يلي:

قسم وحدة معاملة وتعقيم المياه وبطاقة إنتاجية (90 (متر مكعب في الساعة للمياه المعالج و) 25 (متر مكعب في الساعة للماء اليسر وتتكون من: معدات فلاتر الرمل + جهاز + R.O - جهاز زورق الكلورين + خزان الترسيب والتعقيم + معدات فلاتر الفحم + معدات الفلاتر المايكرونية + جهاز التعقيم بالأشعة فوق البنفسجية + خط لتحويل الماء العسر إلي ماء اليسر لاستعمالات البويل ا رت وأب ا رج التبريد. قسم وحدة تذويب السكر وبطاقة إنتاجية تبلغ) 60 (متر مكعب للسكر السائل, وتحضير الشرب وتتكون من: أجهزة وخ ا زنات تذويب السكر + أجهزة ومعدات تحضير الش ا رب الخاص- للمشروبات الغازية)بيبيسي, سفن اب, ميرندا(+ عدد) 22 (خزان ستينليس ستيل لخزن الشرب).

مكان و معدات قسم تعبئة الشراب في قناتي البلاستيك بأحجام مختلفة و تتكون من

- 1- مكيينة تعبئة في بلاستيك طلبة 2000 الى 18000 بطل في ساعة بالاضافة مكيينة تغليف البطل بالعلامة تجارية بئضافة لأحزمة الناقله للبطل الفارغ والمملوءة بالشراب والاضافة مكيينة تجميع كل ستة بطل في صندوق وتغليفه والنيلون
- 2- مكائن و معدات قسم تعبئة الشراب في علب الالمنيوم حجم 150 مل 250 مل 330 مل و تتكون من
- 3- مكيينة التعبئة في علب الالمنيوم طاقة 72000 عالية في ساعة الإضافة احزمة نقل العلب الفارغة والمملوءة بالشراب الإضافة مكيينة جمع كل 30 علبة في صندوق و تغليفه بالنيلون
- 4- قسم المختبرات المركزية الميكروبيولوجي و الكيمياوي و الفزيائي
- 5- مكائن معدات قسم انتاج البطل البلاستيك
- 6- مكائن و معدات قسم انتاج غاو و بطاقة إنتاجية 500 كغم في الساعة وتتكون من
- 7- ببلير الإضافة الابراج الإضافة كمبريسورات غاز امونيا الإضافة خزانات الإضافة برج التبريد المنتجات التي تنتجها الشركة

الشركة تنتج 55 نوع منتج من مختلف الاحجام النكهات كما يلي

- 1- المنتجات في العلب الالمنيوم تكون حجم 150 مل 250 مل 330 مل
- 2- المنتجات في البطل البلاستيك تكون بحجم 750 مل 1250 مل 1750 مل 2250 مل لتر
- 3- أنواع النكهات هي البيبسي البيبسي دايت بيبيسي ماكس سفن اب دايت ميرندا برتقال ميرنا تفاح ميرندا ليمون
- 4- الشركة تعمل تحت اشراف مباشر من وزارة صحة في أربيل العراق وحسب الرخصة الصحية الممنوحة لها تحت رقم 2716 إضافة الى الفحوصات الدورية خلال ساعات الإنتاج اليومية التي تقوم الكوادر الفنية المتخصصة في مختبرات الشركة و كذلك الفحوصات الدورية لدائرة الرقابة الصحية في أربيل و كذلك الفحوصات الدورية المختبرات وزارة التجارة و الصناعة فان شركة حياة تابع شركة كولا العالمية تقوم بأخذ عينات دورية من الأسواق المحلية لغرض فحصها في مختبرتها في أمريكا للتأكد من جودة المنتجات و مطابقتها للموصفات العالمية كما يتم فحص عينات للماء الخام و المعالج بواقع مرتين تم توجيه كتاب شكر تقدير الى شركة ممن قبل الشركة الام و كذلك من قبل الجهاز المركزي للتقييس و السيطرة على النوعية في بغداد تحت رقم 2846 في 2009 للجودة العالمية المنتجات الشركة مطبقها للموصفات العالمية العراقية

2.3: الخلفية العامة لاستبانة الدراسة وتحليل مستوى اهمية متغيراتها

1.2.3: تحليل الخلفية العامة لاستبانة الدراسة

سيجري تحليل المعلومات العامة التي تشكل الخلفية الاولى لاستبانة الدراسة وذلك بعرض واقع عينتها وكما يأتي :

1.1.2.3: تحليل استبانة عينة الشركة

1- تحليل واقع الفئات العمرية

شكلت الاعمار من فئة (34 – 41) النسبة الاكبر بين العاملين في الشركة المعنية بالدراسة اذ بلغت تكراراتها (18) تكراراً وهي تشكل (42.85 %) ومما يميز هذه الفئة انها فئة تتمتع بالحيوية والادراك العالي لروح التنافس .

كما شكلت الفئة (42 – 49) الترتيب الثاني عندما جاءت بـ (12) تكرار تشكل نسبتها (28.57 %) وهذه الفئة هي فئة مهمة كونها تشكل مركز الخبرة والمعرفة المتراكمة التي تدير أنشطة الشركة المعنية وتسهم بشكل فاعل في رسم استراتيجيتها .

وقد جاءت الفئة (26 – 33) بالترتيب الثالث اذ جاءت بـ (7) تكرارات وشكلت نسبة مقدارها (16.66 %) في حين لم تشكل فئة (18-25) اي شيء يذكر بين الفئات المكونة لعينة الدراسة .
اخيراً جاءت الفئة (50 – فاكتر) بالترتيب الاخير اذ حصلت على (5) تكرارات تشكل (11.90 %) من مجموع العينة .

ان الباحثة تود الاشارة الى ضرورة اتجاه الشركة المعنية بالدراسة الآن لجذب واستقطاب الكفاءات العلمية الابتدائية من الاعمار (18 – 25) و (26 – 33) لتشكل قاعدة اساسية تغذي هيكل المورد البشري في الشركة اذ تشكل هذه الفئات ضرورة لتنويع المورد البشري لاكتساب الخبرة والمعرفة للحد مستقبلاً من تسرب معرفة الشركة جراء ترك العمل والتقاعد والاستقالة ... الخ .

2- تحليل واقع المستوى العلمي

تقدم حملة شهادة البكالوريوس بواقع (32) تكرار من مجموع عينة الدراسة وهي تشكل (76.19 %) من النسبة الكلية ، تليها فئة حملة شهادة الدراسة الثانوية اذ حصلت على (8) تكرارات وهي تشكل (19.04 %) من النسبة الكلية في حين جاء حملة الشهادات الجامعية العليا في الترتيب الاخير اذ حصلوا على (2) تكرار وهو يشكل (4.76 %) من النسبة الكلية للعينة .

وتعكس هذه الفئات واقعاً جيداً لادراك استراتيجية الشركة وانشطتها التشغيلية ، اذ ان حصول العاملين على مثل هكذا مؤهلات يقلل بشكل طبيعي الاخطاء الناتجة عن سوء الفهم او انخفاض القدرة على ادراك واقع الشركة فيما لو كانت هذه الفئات بمستوى تعليمي واطى .

3- تحليل واقع عدد سنوات الخدمة

جاءت الفئة (20) سنة فاكثرت بالترتيب الاول اذ كان عدد التكرارات (15) وهو يشكل نسبة (35.71 %) من النسبة الكلية للعينة ، ثم جاءت فئة (5 إلى أقل من 10) لتحصل على (14) تكرار وهي تشكل نسبة مئوية (33.33 %) من النسبة الكلية للعينة ثم جاءت الفئة (15 إلى أقل من 20) بتكرارات بلغت (6) وهي تشكل نسبة (14.28 %) فالفئة (10 إلى أقل من 15) اذ بلغت لتحصل على (4) تكرار تشكل (9.52 %) من النسبة الكلية واخيراً الفئة (5) سنوات فاقل اذ حققت (3) تكرار تشكل (7.14 %) من النسبة الكلية وتبدو هذه المؤشرات طبيعية اذ ان الشركة مازالت تجتذب العاملين الجدد .

4- تحليل واقع التدريب والتطوير

أ- بلغ عدد الدورات التدريبية التي اجتازها العاملين على مستوى عينة الدراسة (130) دورة اي بواقع (3.095) دورة لكل شخص ، وهي دورات خاصة بانشطة الرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة للعملية الانتاجية . بما يعكس ادراكاً جيداً من قبل الشركة لاهمية عنصر الرقابة في تخفيض الكلف .

ب- بلغ عدد الدورات التطوير التي شارك بها اعضاء العينة والتي تخص التطوير الخاص بالعمليات التشغيلية (64) دورة وهي بواقع (1.52) دورة لكل شخص . وهي تعد نسبة متوسطة ينبغي السعي لزيادتها في اطار بيئة التنافس المحتدم في اطار منظمات الالفية الثالثة .

ج- بلغ عدد المكافآت التي حصل عليها اعضاء العينة نتيجة اسهامهم بتطوير العمليات التشغيلية او زيادة الانتاجية او تقليل الكلف (94) مكافاة وهي بواقع (2.23) . وهذا مؤشر على اهتمام الشركة بالحوافز صوب تقليل الكلف .

تشير هذه المؤشرات الى ان هناك ادراك واضح لدى الشركة بالحاجة الى ان اشراك العاملين في دورات الرقابة وتطوير العمليات التشغيلية سيسهم في خفض الكلف والمعيب .

2.1.2.3: تحليل استبانة عينة الزبائن

1- تحليل واقع الجنس

بلغ عدد الذكور من عينة الزبائن (104) وهم يمثلون نسبة (52 %) من النسبة الكلية ، فيما كان عدد الاناث (96) وهو يمثل (48 %) وهي نسبة متقاربة تعكس الواقع الديموغرافي الفعلي في المجتمع العراقي اذ لا يوجد هناك بون شاسع في تصنيف المجتمع العراقي على اساس الجنس على الرغم من تقدم الاناث على الذكور ضمن الاحصاءات السكانية الاخيرة للبلد .

2- الفئات العمرية

ان اكثر الفئات استهلاكاً لمنتج الشركة هم فئة (26 – 33) اذ كانت تكراراتهم (57) وبنسبة (28.5 %) ، ثم تليها فئة (18 – 25) بتكرارات بلغت (41) وهي تشكل نسبة مئوية (20.5 %) ثم جاءت الفئات الاخرى (اقل من 18) و (34 – 41) و (41 – 49) بنفس التكرارات بلغت (27) تكراراً وهي تشكل (13.5 %) من النسبة الكلية ، ثم جاءت فئة (50 سنة فاكتر) بتكرارات بلغت (21) تكرار لتشكل نسبة (10.5 %) .

ان الفئة (26 – 33) تقدمت بشكل واضح يلها الفئة (13) وهما فئتان اكثر حيوية ونشاط من حيث طبيعة اعمالهم وقابلياتهم البدنية وانشطتهم ودورهم في الاداء العام للبلد وتضم اصناف مختلفة من تركيبة المجتمع كالطلبة واصحاب المهن والموظفين .

3- التوزيع بحسب التحصيل الدراسي

توزعت عينة الزبائن بواقع (95) تكرار مثلت حملة الشهادات الجامعية وهي تمثل نسبة (47.5 %) تليها فئة حملة الشهادات الثانوية فما دون بواقع (68) تكرار تمثل ما نسبة (34 %) فيما جاء حملة الشهادات العليا بواقع (37) وهي تمثل نسبة (8.5 %) ، وهذه النسب تطمئن بان هناك ادراك لطبيعة تساؤلات الاستبانة اذ شكلت النسبة (47.5 %) فئة كبرى من حملة الشهادات الجامعية الاولى ، وان هذه النسبة ترتفع الى (66 %) عن اضافتها الى حملة الشهادات العالية ، وهي بالتاكيد نسبة مرتفعة قياساً بالنسبة المقابلة لها من حملة الشهادة الثانوية فما دون .

4- التوزيع بحسب المهنة

شكل الموظفون (82) تكرار بواقع (41 %) ثم جاءت فئة الطلاب بتكرارات بلغت (48) بنسبة (24 %) ، تليها فئة ذوو الاعمال الحرة بتكرارات بلغت (40) وبنسبة (20 %) فربات المنازل بتكرارات (30) وبنسبة (15 %) من خلال هذه النسب يمكن للشركة ان تستهدف فئة

الموظفين والطلاب في اطار استراتيجية تجزئة السوق اذ انهما اكثر الفئات استهلاكاً لمنتجات الشركة ثم ذوو المهن الحرة .

2.2.3: تحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة

قد تركز الباحثة بشكل أولي على ما جرى جمعه من بيانات ومشاهدات ومقابلات تشخص من خلالها قوة وضعف متغيرات الدراسة في بيئة التطبيق ، إذ يعد تحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة أسلوباً إحصائياً أولياًً ممهّداً للتنبؤ بقوة إجابات العينة المعنية بالدراسة من ضعفها ، وهذا بالتأكيد لا يغني عن اختبار فرضيات الدراسة إلا انه يشكل رؤية لما ستؤول إليه نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط تستفيد منها الدراسة في تشخيص مكان قوه وضعف فقرات استبانته ، إذ إن تحليل علاقات الارتباط تجمل النتائج في حين إن تحليل مستوى الأهمية يبين نتيجة كل فقرة من فقرات المقياس بشكل تفصيلي ، لهذا سيجري تحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة على وفق ما وردت في مخططها الفرضي ولعينة العاملين في الشركة اولا لتليها عينة الزبائن وعلى وفق محورين ، وكما يأتي :

المحور الاول : تحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة لعينة الشركة

1. تحليل مستوى أهمية (المتغير المستقل الأول) كلف الجودة الشاملة

تألف هذا المتغير الرئيس من اربع متغيرات فرعية هي ، كلف الوقاية (المنع) ويتألف من (9) فقرات ، و كلف التقييم ويتألف من (7) فقرات ، و كلف الفشل الداخلي ويتألف من (6) فقرات و كلف الفشل الخارجي ويتألف من (6) فقرات ، سيجري تحليل مستوى أهمية كل منهما على افراد وكما يأتي:-

1.- تحليل مستوى أهمية كلف الوقاية (المنع)

تقدمت القيم الوسيطة لهذا البعد محققة قيماً تراوحت بين (4) و (5) ، كما تباينت مديات فقراته محققة أوطاً مدى مقداره (1) واكبر مدى مقداره (4) على مدرج الدراسة البالغ خمسة درجات تفضيل ، وسيجري تحديد مستوى الأهمية لكل من فقرات البعد وكما يبينها الجدول (4) وبالشكل الآتي :

أ- حققت الفقرة (1) وسيطاً مقداره (4) ومدى بلغ (3) وهو مدى يشير الى وجود تشتت نسبي في إجابات أفراد العينة المستهدفة بالدراسة ، وهذه النتائج تؤثر نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (80 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) ، بما يفسر إن الإدارة تشدد على تخطيط وتصميم وتطوير الجودة بهدف منع الكلف الزائدة .

ب- حققت الفقرة (2) وسيطاً مقداره (4) ومدى بلغ (3) ، وعلى الرغم من ان قيمة الوسيط قد تشير الى ارتفاع إلا ان التشتت كان واضحاً على إجابات عينة الدراسة فارتفاع المدى يشير الى عدم اتفاق آراء العينة

حول مضمونها بشكل مطمئن بما يشير الى ان توكيد الجودة لدى المجهز من الأسبقيات المهمة لدى الشركة لضمان جودة مدخلات العملية الإنتاجية ، عموماً حققت هذه الفقرة نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (80 %) ومستوى أهمية بدرجة (مهم) ، ان تأثير هذا التثشت وان كان غير ظاهر هنا في تحليل مستوى أهمية الفقرة ، الا انه قد ينعكس على طبيعة علاقة الارتباط للمتغير الذي تنتمي اليه لاحقاً .

ج- جاءت قيمة الوسيط للفقرة (3) مرتفعة ، إلا ان تثشت أراء عينة الدراسة قد انخفض بشكل كبير جدا بما يعزز قوتها التأثيرية عندما بلغ (1) ، وهي على وفق مقياس نسبة الإجابة الى مساحة المقياس حققت نسبة بلغت (80 %) لتشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) ، ان هذه النتائج تشير الى رؤية واضحة لدى أفراد العينة بان الشركة تعمل على إعداد متطلبات العملية الإنتاجية ومراجعتها وتهيئتها للعمل بقصد تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، بما ينعكس لاحقاً على منع الكلف الزائدة.

د- يتفق أفراد العينة المعنية بالدراسة ومن خلال الفقرة (4) على ان الشركة تعمل على تطوير المعدات الخاصة بالجودة وخطوط الإنتاج للحد من الضياعات والهدر في المواد الأولية ، ومما يؤكد ذلك انها حققت وسيطاً مقداره (5) بمدى منخفض بلغ (2) إذ لم تحقق أية فقرة أخرى وسيطاً بهذه الدرجة وهو مؤشر على ارتفاع مستوى وتجانس إجابات المبحوثين ، وبالتالي فهي حققت نسبة إجابة على مساحة المقياس بنسبة بلغت (100 %) وهي تشير الى مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا) .

هـ- جاءت الفقرة (5) بالمستوى الثاني من حيث قوة إجابة افراد العينة على مضمونها لتؤكد ان الشركة تعمل على إجراء الصيانة اللازمة للمعدات الخاصة بالجودة وخطوط الإنتاج باستمرار لتوخي حالات التلف التي تتسبب برفع كلف المنتج ، عندما حققت وسيط بلغ (4.5) بمدى مقداره (2) ، عموماً حققت هذه الفقرة نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (90 %) وهي تؤثر درجة أهمية بمستوى (مهم جدا)

و- جاءت الفقرة (6) بوسيط بلغ (4) ومدى بلغ (3) لتؤكد ان الشركة تقوم بأجراء دورات تدريبية خاصة بالجودة داخل وخارج الشركة بهدف إكساب العاملين المهارات اللازمة للحد من المعيبات الناتجة جراء نقص الخبرة وان كان هناك تثشت نسبي ازاء مضمونها بما يعكس ان الدورات التدريبية مركزة على فئات دون غيرها من العاملين ، وقد حققت نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (80 %) ودرجة أهمية بمستوى (مهم) .

جدول 3: مستوى أهمية كلف الوقاية (المنع) على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس

الفقرة	درجات التفضيل										لمدى	لوسيط	نسبة الإجابة على مساحة المقياس %	ن مستوى الأهمية
	لاتتفق		محايد		اتفق		تماما		اتفق					
	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار				
تشدد الإدارة على تخطيط وتصميم وتطوير الجودة بهدف منع الكلف الزائدة .					7	6.3	7	9.5	6	7.2			0	8 هم
توكيد الجودة لدى المجهز من الاسبقيات المهمة لدى الشركة لضمان جودة مدخلال العملية الانتاجية .						.7	4	5.8	5	4.9			0	3 هم
تعمل الشركة على اعداد متطلبات العملية الانتاجية ومراجعتها وتهيتها للعمل بقصد تحقيق الكفاءة الانتاجية .							4	5.8	8	4.9			0	3 هم
تعمل الشركة على تطوير المعدات الخاصة بالجودة وخطوط الانتاج للحد من الضياعات والهدر في المواد الاولى .						.3	8	1.9	3	3.5			00	1 هم جداً
تعمل الشركة على اجراء الصيانة اللازمة للمعدات الخاصة بالجودة وخطوط الانتاج باستمرار لتوخي حالات التلف التي تتسبب برفع كلف المنتج .							7	9.5	1	8.8		.5	0	9 هم جداً
تهتم الشركة باقامة الدورات التدريبية الخاصة بالجودة داخل وخارج الشركة بهدف اكساب العاملين المهارات اللازمة للحد من المبيعات الناتجة جراء نقص الخبرة .						0.9	8	1.9	2	7.9			0	3 هم
تستعين الشركة بقاعدة بيانات محوسبة وقاعدة معلومات بهدف تقليص الهدر في الوقت والجهد والموارد .							2	1.2		4.0			0	3 هم
تعتبر الشركة مبدا التعاون والمشاركة والمسؤولية الجماعية للجودة بين العاملين امر مهم يقود الى تفادي حالات الهدر والتلف الزائدة .						.7	4	5.8		6.3			0	6 متوسط الأهمية
تأخذ الشركة تحسين معدلات الانتاج من خلال تطبيق برامج تحسين الجودة والاستشارات الاخرى التي تسهم في الحد من الكلف غير المبررة .							8	5.1		4.0			0	3 هم

ز- كان اعتماد الشركة على الأنظمة المحوسبة ووجود قاعدة بيانات ومعلومات تسهم في الحد من الهدر في الوقت والجهد والموارد متقدما ، فقد حققت الفقرة (7) قيمة وسيطية بلغت (4) إلا إن التشتت كان واضحا بشكل جلي بين إجابات أفراد العينة إذ كان مدى هذه الفقرة هو (4) بما يؤكد ان تشتت في آراء العاملين إزاء مضمون الفقرة يعكس ان هناك استخدامات لهذه التقنيات في مواقع دون غيرها ، وبصورة عامة كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهو مؤشر على مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ح- حققت الفقرة (8) وسيطا بلغ (3) بمدى (3) وهذه النتائج تشير الى ان الشركة تعد مبدا التعاون والمشاركة والمسؤولية الجماعية للجودة بين العاملين امر مهم يقود الى تفادي حالات الهدر والتلف الزائدة . وبصورة عامة فقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (60 %) وهي نسبة تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (متوسط الاهمية) .

ط- أشارت إجابات افراد العينة المستهدفة بالدراسة ومن خلال الفقرة (9) الى ان الشركة تقوم بتحسين معدلات الإنتاج من خلال تطبيق برامج تحسين الجودة والاستشارات الأخرى التي تسهم في الحد من الكلف غير المبررة ، فقد كانت القيمة الوسيطية التي جاءت بها إجابات عينة الدراسة تساوي (4) ألا إن هناك تشتت جلي في إجابات العينة يؤكد المدى الذي جاءت به هذه الفقرة اذ بلغ (4) ، وهذا يضعف من القدرة التأثيرية للفقرة بوصفها فقرة تنتمي لمتغير تفسيري ستظهر نتائجها التأثيرية على المتغير الاستجابي لاحقا ، عامة كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس قد بلغت (80 %) وهي نسبة تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

وبعد الانتهاء من تحليل فقرات بعد كلف الوقاية (المنع) على مستوى كل فقرة فقد حقق هذا البعد على المستوى العام نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (82.22 %) ومستوى أهمية بدرجة (مهم جدا) وهذا يشير الى اتفاق افراد العينة على امكانية واهمية استخدام المقاييس المحددة في الشركة.

2-1 . تحليل مستوى أهمية كلف التقييم

أ- يعد الوسيط الذي حققته الفقرة (10) وكما في الجدول (5) هو وسيطا مرتفعا جدا عندما كانت قيمته (5) بمدى بلغ (3) وهو مدى يعد مرتفع نسبيا بما يؤكد وجود تشتت في إجابات المعنيين باستبانة الدراسة ، لذا يمكن ان تؤكد هذه الفقرة ان الشركة تؤمن بفحص واختبار المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية ، بصورة عامة أكدت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (100 %) وهي نسبة تشير الى مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا) .

ب- حققت الفقرة (11) وسيطا مقداره (5) ، وهو يعد الأكبر قيمة وسيطية بين فقرات عنصر كلف التقييم ، وبمدى بلغ (1) كذلك وهو يشير الى مستوى منخفض من التشتت في إجابات أفراد العينة بما يؤكد اتفاق تام بين آراء افراد العينة إزاء مضمون هذه الفقرة ، وهذا يشير الى ان الشركة

المعنية بالدراسة تعمل على إجراء الفحوصات والاختبارات على عينات من المنتجات تحت الصنع اثناء العملية الإنتاجية ، وقد حققت هذه الفقرة نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (100 %) وهي نسبة تؤثر مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا) .

ج- حصلت إجابات أفراد العينة إزاء الفقرة (12) على وسيط مقداره (5) بمدى (1) وهي مؤشرات تعكس تأكيد عينة الدراسة على ان الشركة تقوم بفحص المنتجات في نهاية العملية الإنتاجية ، إذ ان نسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (100 %) وهي تشير الى درجة أهمية بمستوى (مهم جدا) .

د- حققت الفقرة (13) نفس القيم التي حققتها الفقرة السابقة إذ بلغت قيمة الوسيط (5) والمدى (1) ، وهي تعكس واقعاً متقدماً يشير الى ان الشركة تهتم بإعداد تقارير وتحليل نتائج الاختبار والفحص كما ان هناك انخفاضاً كبيراً في تشتت إجابات افراد العينة يشير الى مستوى مرتفع من الاتفاق بين آراء المبحوثين ، بصورة عامة حققت هذه الفقرة نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (100 %) ومستوى أهمية بدرجة (مهم جدا) .

هـ- كانت القيمة الوسيطة للفقرة (14) هي (4) بمدى بلغ (2) وهذا يعكس تشتت نسبى في إجابات أفراد العينة ، فقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهي تؤثر مستوى أهمية بدرجة (مهم) وهذا يعني ان الشركة المعنية بالدراسة تجري باهتمام اختبارات القبول المخبرية قبل الانتقال من مرحلة الى اخرى في العملية الإنتاجية واخذ العينات بعد التغليف .

و- ان الفقرة (15) جاءت بوسيط مترجع قياساً بما حققته باقي فقرات هذا البعد مقداره (3) وبمدى مرتفع بلغ (4) ، وبالرغم من ان هناك انخفاضاً نسبياً في القيمة الوسيطة لهذه الفقرة فان هناك تشتتاً ملحوظاً بنفس الوقت بما يشير الى تباين آراء أفراد العينة إزاء مضمون الفقرة ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس قد بلغت (60 %) وهي تشير الى مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية) بما يشير الى ان الشركة غير مهتمة بالشكل المطلوب بإجراء مسوحات الزبائن لمعرفة ارائهم حول منتجاتها . وهذا قد ينعكس سلباً على توجه الشركة نحو تبني فلسفة ملائمة الاستخدام .

ز- حققت الفقرة (16) وسيطاً مقداره (4) بمدى بلغ (3) وهذه القيم تؤثر نسبة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (80 %) وهي تؤثر مستوى أهمية بدرجة (مهم) ، لتؤكد ان الشركة المعنية بالدراسة تعمل على تحديد حصة قسم الجودة من الاندثارات (اندثار اجهزة الفحص والمتمثل بالتناقص التدريجي في قيمة اجهزة ومعدات الفحص) .

وبعد الانتهاء من تحليل فقرات بعد كلف التقييم على مستوى كل فقرة فقد حقق هذا العنصر على المستوى العام نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (85.7 %) ومستوى أهمية بدرجة (مهم جدا) وهذا يشير الى اتفاق افراد العينة على امكانية واهمية استخدام المقاييس المحددة في الشركة.

3-1 . تحليل مستوى أهمية كلف الفشل الداخلي

أ- ان الشركة المعنية بالدراسة تحقق تقدم إزاء العمل على حل المشاكل وتحليل الأخطاء باستمرار فقد كانت القيمة الوسيطة للفقرات (17) وكما في الجدول (15) هي (4) بمدى بلغ (4) ، وهي تشير الى تشتت مرتفع يصاحب اجابات المبحوثين ، وبصورة عامة كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس قد بلغت (80 %) وهي تؤثر مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ب- هناك اهتمام أكدته الفقرة (18) من ان الشركة تقوم بتحديد الأسباب المؤدية الى انتاج منتجات رديئة او متدنية الجودة ، فقد كانت القيمة الوسيطة التي حققتها الفقرة (4) وهذا ما يؤكد اتفاق الآراء بين إجابات المبحوثين إزاء مضمون هذه الفقرة عندما حققت مدى بلغ (2) ، ان نسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (80 %) وهي تشير الى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ج- جاءت الفقرة (19) بقيمة وسيطة بلغت (4) بمدى (3) وهذا يؤثر نسبة استجابة على مساحة المقياس بلغت (80 %) وهو مؤشر لمستوى أهمية بدرجة (مهم) وهذا يعني ان الشركة تتجنب قدر الامكان ما يقود الى حدوث السكراب (الخردة) .

د- حققت الفقرة (20) قيمة وسيطة بلغت (4) بمدى (3) بما يشير إلى ان الشركة تتفادى الضياعات الناشئة من التخطيط والتصميم والعمليات الرديئة ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهو مؤشر لمستوى أهمية بدرجة (مهم) .

هـ- جاءت قيمة الوسيط للفقرة (21) مرتفعة ، كما ان تشتت آراء عينة الدراسة قد انخفض بشكل كبير ايضا بما يعزز قوتها التأثيرية عندما بلغ (2) ، وهي على وفق مقياس نسبة الاجابة الى مساحة المقياس حققت نسبة بلغت (80 %) لتشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) ، ان هذه النتائج تشير الى ان الشركة تعتمد العمل على وفق منطق الفريق .

و- يتفق أفراد العينة المعنية بالدراسة حول مضمون الفقرة (22) اتفاقا بحدود متوسطة على ان الشركة تتجنب كلف انخفاض جودة المنتج والمتمثلة بالفرق بين سعر البيع الاعتيادي والمخفض بسبب ان المنتج قد يستعمل بالرغم من عدم مطابقته المواصفات المطلوبة (أي يستعمل بوصفه منتج من الدرجة الثانية او الثالثة) ، ومما يؤكد ذلك انها حققت وسيطاً مقداره (3.5) بمدى مرتفع بلغ (4) إذ لم يتأكد لافراد العينة ذلك وان هناك تشتت كبير في قناعاتهم إزاء مضمون هذه الفقرة ، وبالتالي فهي حققت نسبة إجابة على مساحة المقياس بنسبة بلغت (70 %) وهي تشير الى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

وبعد الانتهاء من تحليل مستوى أهمية كل فقرة من فقرات عنصر كلف الفشل الداخلي فان المؤشرات العامة تؤكد إن نسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (73.32 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) وهذا يشير الى اتفاق افراد العينة على امكانية واهمية استخدام المقاييس المحددة في

الشـ

جدول 5: مستوى أهمية كلف الفشل الداخلي على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس

مستوى الأهمية	نسبة الإجابة على مساحة المقياس %	لوسيط	لمدى	درجات التفضيل										الفقرة	
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما			
				نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار		
مهم	0			0.9		4.2	9	0.2	3			.3		تعمل الشركة على حل المشاكل وتحليل الاخطاء باستمرار .	7
مهم	0			0.9		7.4	9	.3						تقوم الشركة بتحديد الاسباب المؤدية الى انتاج منتجات رديئة او متدنية الجودة .	8
مهم	0			4.0		1.9	8	0.2	3	1.6				تتجنب الشركة قدر الامكان ما يقود الى حدوث السكراب (الخردة) .	9
مهم	0			.3		6.5	0	0.2	3	1.6				تتفادى الشركة الضياعات الناشئة من التخطيط والتصميم والعمليات الرديئة .	0
مهم	0			3.3	0	4.2	9	0.2	3					تركز الشركة على العمل ضمن الفريق الواحد .	1
مهم	0	.5		.3		9.5	7	8.6		5.6	1	.7		تتجنب الشركة كلف انخفاض جودة المنتج والمتمثلة بالفرق بين سعر البيع الاعتيادي والمخفض بسبب ان المنتج قد يستعمل بالرغم من عدم مطابقة للمواصفات المطلوبة (اي يستعمل كمنتج درجة ثانية او ثالثة) .	2

4-1 . تحليل مستوى أهمية كلف الفشل الخارجي

أ- جاءت الفقرة (23) بوسيط بلغ (4) وبمدى (2) وكما في الجدول (7) لتؤكد ان الشركة تعمل على ارضاء زبائننا لتقليل عدد الشكاوى ، عموماً حققت هذه الفقرة نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (80 %) وهي تؤثر درجة أهمية بمستوى (مهم) .

ب- حققت الفقرة (24) وسيط منخفضاً مقداره (2) بمدى مرتفع بلغ هو الآخر (4) بما يفسر من خلال نسبة الإجابة الى مساحة المقياس التي بلغت (20 %) بان مستوى أهمية هذه الفقرة كان بدرجة (متدني لأهمية) ، انه لا توجد خسارة ناشئة عن عدم رضا الزبائن عن جودة المنتج وامتناعة عن شراء منتج الشركة والتحول لشراء منتج الشركات المنافسة .

ج- حققت الفقرة (25) وسيطاً مقداره (4) بمدى بلغ (3) وهو مؤشر مهم على إن الشركة تتلافى كلف المسؤولية القانونية الناجمة من الاجراءات والتسويات القانونية . فقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

د- لم تتخلف الفقرة (26) عن سابقتها فقد حققت نفس الوسيط والمدى بنسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (80 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) وبذلك فان مضمون هذه الفقرة جرى تاييده من خلال اجابات المبحوثين من عينة الدراسة والذين تتفق ارائهم حول تطلع الشركة لاراء ومقترحات زبائننا وتعمل جاهدة على تلبيتها .

هـ- يعد تاكد الشركة من خلو منتجاتها من العيوب امرا واضحا من خلال اجابات المبحوثين عن مضمون الفقرة (27) التي جاءت بوسيط مقداره (5) بمدى بلغ (3) ، وبالتالي كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (100 %) وهي تؤثر مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا) .

و- حققت الفقرة (28) وسيطاً بلغ (4) بمدى بلغ هو الآخر (4) بما يشير الى ارتفاع مستوى اجابات المبحوثين ازاء مضمون الفقرة ، الا ان هناك تشتت كبير قد رافق هذه الاجابات ، عامة فقد كانت نسبة الإجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهي تشير الى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

وبعد الانتهاء من تحليل مستوى أهمية كل فقرة من فقرات كلف الفشل الخارجي فان المؤشرات العامة تؤكد إن نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (76.66 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) وهذا يشير الى اتفاق افراد العينة على امكانية واهمية استخدام المقاييس المحددة في الشركة.

عموماً على مستوى متغير الدراسة التفسيري (كلف الجودة) فقد كانت نسبة الإجابة الى مساحة المقياس مساوية لـ (80.6 %) وهي تشير الى مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا) .

جدول 6: مستوى أهمية كلف الفشل الخارجي على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس

الفرقة	درجات التفضيل												نسبة الإجابة على مساحة المقياس %	لوسيط	لمدى	نسبة الأهمية
	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		لا اتفق		اتفق تماماً							
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار						
تعمل الشركة على ارضاء زبائننا لتقليل عدد الشكاوي .	3												0			هم
توجد خسارة ناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وامتناعة عن شراء منتج الشركة والتحول لشراء منتج الشركات المنافسة .	4												0			تدني الاهمية
تتلافى الشركة كلف المسؤولية القانونية عن المنتج الناجمة من الاجراءات والتسويات القانونية .	5												0			هم
تتطلع الشركة لاراء ومقترحات زبائننا وتعمل جاهده على تلبيتها .	6												0			هم
تتأكد الشركة بان منتجاتها خالية من العيوب لتقليل المنتجات المرفوضة والمعادة .	7												00			هم جداً
تتجنب الشركة كلف ما بعد البيع كون منتجاتها منتجة على وفق مواصفات قياسية .	8												0			هم

2. تحليل مستوى أهمية (المتغير المستقل الثاني) الأسبقيات التنافسية .

تألف هذا المتغير من اربع ابعاد سيجري تحليلها بحسب تتابعها في استبانة الدراسة وكما يبينها جدول (3) وكما يأتي :

1-1 . مستوى أهمية الكلفة

أ- حققت الفقرة (1 . أ) وكما في الجدول (8) وسيط منخفض مقداره (2) بمدى مرتفع بلغ (4) بما يفسر من خلال نسبة الاجابة الى مساحة المقياس التي بلغت (20 %) بان مستوى أهمية هذه الفقرة كان بدرجة (متدني الأهمية) ، وهذا يعكس اتفاقا باراء المستهدفين باستبانة الدراسة التي تشير الى ان اسعار منتجات الشركة هي ليست اقل من اسعار المنافسين ، وهذا ما سينعكس بطبيعة الحال على توجه الشركة المعنية بالدراسة في اختيار أي الاستراتيجيات التي تلائم هذا التوجه .

ب- حققت الفقرة (1 . ب) وسيطاً مقداره (4) بمدى بلغ (3) وهو مؤشر مهم على إن المبحوثين يتفقون ومن خلال تعايشهم مع واقع العمليات التشغيلية بان هناك انخفاض في معدلات المعيب والمرفوض من المنتجات ، فقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ج- تخلفت الفقرة (1 . ج) عن سابقتها فقد حققت وسيط متراجع بلغ (2) بمدى بلغ (4) لتؤكد ما جاءت به الفقرة (1 . أ) اذ اكدت الاجابات بوسيط مرتفع ان الشركة لا تنتج منتجاتها بكلف منخفضة عن كلف المنافسين ، وقد كانت بنسبة الاجابة الى مساحة المقياس قد بلغت (20 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (متدني الأهمية) .

د- يعد الهدر والضياع متراجعاً في الموارد والمنتجات إذ إن الفقرة (1 . د) حققت وسيطاً مقداره (4) ، الا ان ارتفاع المدى هنا الى درجة (4) يشير الى تشتت في اجابات المعنيين بالاجابة عن مضمون هذه الفقرة وهذا قد يفسر على ان الهدر والضياع لم يكن محدودا على مستوى جميع اقسام الشركة المعنية بالدراسة ، وبالتالي كانت نسبة الإجابة على المقياس تساوي (80 %) وهي تؤثر مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

هـ- إن الفقرة (2 . أ) حققت وسيطاً منخفضاً مقداره (2) بمدى مرتفع بلغ (4) يعكس قناعة المعنيين بالشركة بعدم انخفاض كلف المواد الاولية في الشركة عن الشركات المنافسة ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (20 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (متدني الأهمية) .

جدول 7: مستوى أهمية الكلفة على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس

الفرقة	درجات التفضيل											
	لا اتفق تماما				لا اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما	
	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار
تتميز الشركة ب : أ . اسعار منتجاتها اقل من اسعار منتجات المنافسين .	0		7		3.3	0	8.6		4.2	9	0	
ب . انخفاض معدلات المعيب والمرفوض من المنتجات .	0		6.3		2.8	7	.3		.3			
جـ . انتاج منتجات بكلف اقل من كلف المنافسين لها .	0		7		0.9		4.0		3.5	3	.7	
د . انخفاض معدلات الهدر والضيايع في المواد والمنتجات .	0		.0		4.2	9	7.9	2	6.3		.3	
انخفاض الكلف الاتية مقارنة بالشركات المنافسة : أ . كلف المواد الاولية .	0		.0		8.6		0.9		4.9	5	6.3	
ب . كلف الصيانة .	0		.7		8.6		0.2	3	4.9	5	.3	
جـ . الكلف التسويقية	0		.7		7.9	2	7.9	2	7.9	2	.3	

الاهمية	نسبة الإجابة على مساحة المقياس %	لوسيط	لمدى	درجات التفضيل										الفقرة
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لااتفق		لااتفق تماما		
				نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
الاهمية														.
توسط الاهمية	0			.7		7.9	2	7.2	6	3.3	0	.7		د . كلف المصاريف الادارية .

- و- حققت الفقرة (2 . ب) وسيطا بلغ (3) بمدى مرتفع بلغ (4) بما يشير الى ان كلف الصيانة لم تكن منخفضة بشكل كبير بما يسهم في الضغط بشكل واضح على كلف الانتاج ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (60 %) وهي تشير الى مستوى اهمية بدرجة (متوسط الاهمية) .
- ز- جاءت الفقرة (2 . ج) بنفس النتائج التي جاءت بها الفقرة السابقة لتشير الى ان الكلف التسويقية في الشركة المعنية بالدراسة لم تكن منخفضة بشكل كبير يمكن ان يسهم في خفض كلف الإنتاج بشكل تنافسي، إذ بلغ الوسيط (3) والمدى (4) وكانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (60%) وهي تشير الى مستوى اهمية بدرجة (متوسط الأهمية) .
- ح- اكدت الفقرة (2 . د) كذلك نفس المستوى الذي جاءت به الفقرتين السابقتين لتشير الى ان كلف المصاريف الإدارية هي غير منخفضة بالشكل الذي يجعل من المنتج منتج تنافسي ، فقد جاءت هذه الفقرة بوسيط بلغ (3) ومدى مرتفع بلغ (4) ليعكس تشتت واضح في آراء افراد العينة المستهدفة ، وبالتالي كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (60 %) وهي تشير الى مستوى اهمية بدرجة (متوسط الأهمية) .
- وبعد الانتهاء من تحليل مستوى أهمية كل فقرة من فقرات بعد الكلفة فان المؤشرات العامة تؤكد إن نسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (60 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (متوسط الاهمية) .

2-1 . مستوى أهمية الجودة

- أ- حققت الفقرة (3) وسيطاً مقداره (4) بمدى (3) أيضاً وكما في الجدول (9) وهو مؤشر على تقدم الشركة في اتباع افضل الطرائق لتقديم منتجات على وفق رغبات الزبائن ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .
- ب- تقدمت الفقرة (4) تقدماً كبيراً محققة وسيطاً بلغ (5) كما إن المدى الذي رافق إجابات المبحوثين كان كذلك منخفضاً فقد بلغ (2) وهو يعكس درجة اتفاق آراء المعنيين بالاجابة عن هذه الفقرة ، وهو مؤشر على اتفاق آراء المبحوثين على ان منتجات الشركة تتميز بانها ذات جودة مميزة عن منتجات المنافسين ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (100 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم جداً) .
- ج- كذلك تقدمت الفقرة (5) تقدماً كبيراً محققة وسيطاً بلغ (5) كما إن المدى الذي رافق إجابات المبحوثين كان كذلك منخفضاً نسبياً فقد بلغ (3) وهو يعكس درجة اتفاق آراء المعنيين بالاجابة عن هذه الفقرة ، وهو مؤشر على اتفاق آراء المبحوثين على ان الشركة تسعى لانتاج منتجات يفضلها الزبائن ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (100 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم جداً) .

جدول 8: مستوى أهمية الجودة على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس

ن	نسبة الإجابة على مساحة المقياس %	لوسيط	لمدى	درجات التفضيل										الفقرة	
				اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
				النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار		
8	0			9.5	7	8.8	1	.7		.7				١ تباع الشركة لأفضل الطرق لتقديم منتجات وفقاً لحاجات ورغبات الزبائن .	
	00			9.8	0	5.6	1	.3						٢ تميزت الشركة بانتاج منتجات ذات جودة متميزة عن منتجات المنافسين .	
	00			3.5	3	7.2	6	.3		.7				٣ سميت الشركة لانتاج منتجات يفضلها الزبائن .	
	00			2.1	1	3.3	0	.3						٤ تمتلك الشركة مواصفات قياسية للجودة افضل مما	

البيان	البيان	البيان	البيان	درجات التفضيل										البيان	البيان
				اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما			
				النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار		
														لدى المنافسين .	
3	0	هم		8.8	1	9.5	7	.3						قوم الشركة بمراقبة المنتجات في السوق لتحديد مستوى جودتها .	0

د- كذلك تقدمت الفقرة (6) تقدماً كبيراً محققة وسيطاً بلغ (5) كما إن المدى الذي رافق إجابات المبحوثين كان كذلك منخفضاً بشكل كبير فقد بلغ (2) وهو يعكس درجة اتفاق آراء المعنيين بالإجابة عن هذه الفقرة ، وهو مؤشر على اتفاق آراء المبحوثين على أن الشركة تمتلك المواصفات القياسية للجودة أفضل مما هو قائم لدى المنافسين ، وقد كانت نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس (100 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم جداً) .

هـ- أخيراً على مستوى بعد الجودة جاءت الفقرة (7) لتؤكد من خلال الوسيط الذي حققته والبالغ (4) وبمدى بلغ (2) وهو مدى منخفض يعكس درجة اتفاق المبحوثين آراء مضمون الفقرة ، من أن الشركة تقوم بمراقبة المنتجات في السوق لتحديد مستوى جودتها ، وقد كانت نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس (80 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم) .

وبعد الانتهاء من تحليل مستوى أهمية كل فقرة من فقرات بعد الجودة فإن المؤشرات العامة تؤكد إن نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (92 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم جداً) .

3-1 . مستوى أهمية المرونة

اتسمت إجابات المعنيين من عينة الدراسة آراء فقرات هذا البعد بالتشابه فقد حققت جميع فقرات هذا البعد السبع نفس الوسيط البالغ (4) والمدى البالغ (3) ، وكما في الجدول (10) وبالتالي فإن نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ستكون مساوية لنسبة (80 %) وب نفس مستوى الأهمية بدرجة (مهم) ، وعلى هذا الأساس يمكن تأكيد الحقائق الآتية :

أ- اتفقت آراء المبحوثين على توافر مرونة عالية لدى الشركة المعنية بالدراسة لتلبية الطلبات المتباينة كماً ونوعاً للإيفاء بالالتزامات الملاءمة لحاجات الزبائن .

ب- توافر مرونة عالية لدى الشركة المعنية بالدراسة لتلبية الطلبات الجديدة من زبائنها الجدد .

ج- يتوافر لدى الشركة الخزين المناسب من المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة لمواجهة الطلبات المتغيرة والطارئة لتلبية طلبات الزبائن .

د- الشركة لديها القدرة على التكيف السريع لتقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن .

هـ- الشركة تطور باستمرار المكائن والمعدات لإنتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار .

و- تنوع مهارات العاملين من الأساسيات التي توليها الشركة أهمية متقدمة تمكنهم من الاستجابة السريعة لتغير رغبات الزبائن والعمل على تلبيةها .

ز- تستجيب الشركة بمرونة عالية بالتعديل السريع في حجم وتشكيلة المنتجات الحالية استجابة لرغبات الزبائن .

جدول 9: مستوى اهمية المرونة على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس

الترتيب	مستوى الأهمية	نسبة الإجابة على مساحة المقياس %	لوسيط	لمدى	درجات التفضيل								الفقرة	الترتيب		
					اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق				لا اتفق تماما	
					النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار	النسبة %	لتكرار			النسبة %	لتكرار
1	هم	0			6.3		8.1	5	0.9		.3			تتوفر لدى الشركة مرونة عالية لتلبية الطلبات المتباينة كمأ ونوعاً للإيفاء بالالتزامات الملائمة لحاجات الزبائن .	1	
2	هم	0			1.6		1.9	8	4.9	5	.3			تمتلك الشركة مرونة عالية لتلبية الطلبات الجديدة من زبائنهم الجدد .	2	
3	هم	0			4.0		0.5	6	0.9		.3			توفر الخزين المناسب من المواد الاولية والمنتجات نصف المصنعة لمواجهة الطلبات المتغيرة والطارئة لمقابلة متطلبات الزبائن .	3	
4	هم	0			4.0		6.5	0	5.6	1	1.6			التكيف السليم لتقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن .	4	
5	هم	0			7.9	2	5.8	4	1.6		.3			تطوير المكان والمعدات باستمرار لانتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار .	5	
6	هم	0			5.6	1	1.2	2	4.0		.0			يمتاز العاملون في الشركة بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن والعمل على تلبيتها .	6	
7	هم	0			6.3		4.9	5	4.9	5	1.6			تهتم الشركة بالتعديل السريع في حجم وتشكيلة المنتجات الحالية استجابة لرغبات الزبائن.	7	

وبعد الانتهاء من تحليل مستوى أهمية كل فقرة من فقرات بعد المرونة فان المؤشرات العامة تؤكد إن نسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (73.28 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ان هذه النتائج على المستوى الجزئي او على المستوى الكلي والتي أسفر عنها تحليل مستوى الأهمية تشير بما لا يقبل الشك ومن خلال جميع الفقرات الى ان الشركة تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال اسبقية المرونة .

جدول 10: ملخص مستويات الأهمية لمتغيرات الدراسة كافة لعينة العاملين في الشركة

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	مستوى الأهمية
كلف الجودة الشاملة	كلف الوقاية (المنع)	مهم جدا
	كلف التقييم	مهم جدا
	كلف الفشل الداخلي	مهم
	كلف الفشل الخارجي	مهم
اسبقيات التنافس	الكلفة	متوسط الأهمية
	الجودة	مهم جدا
	المرونة	مهم

المحور الثاني : تحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة لعينة الزبائن

تضمنت استبانة استقصاء آراء الزبائن احد عشر فقرة يعكسها الجدول (11) تضمن البعض منها على فقرات فرعية ، سيجري تحليل مستوى أهميتها بهدف التعرف على أوجه الاختلاف والتطابق في وجهات نظر اعضاء عينة الشركة من جهة والزبائن من جهة اخرى ، وكما يأتي :

أ- حققت افقرة (1 . أ) وسيطا مقدارة (4) يرافقه مدى مرتفع بلغ هو الآخر (4) ليؤكد ان هناك تشتت مرتفع بين آراء الزبائن ، ولعل هذا امر منطقي ان يكون على مستوى عينة بلغ عددها (200) شخص ، تراوحت بين محدودي الثقافة والمتقنين او بين كبار السن وصغار السن وبالتالي يكون هناك اختلافات حادة في اعطاء وجهات النظر ازاء مضمون اية فقرة ، ناهيك عن ان الموضوع الذي يجري السؤال عنه هو موضوع ذو خصوصية عالية تتعلق بامزجة واذواق المعنيين من افراد العينة ، في الوقت الذي انخفض فيه التشتت لدى افراد عينة الشركة الى (3) مع حصول الفقرة على نفس القيمة الوسيطية ،

بما يعني تطابق آراء أفراد عينة الشركة والزبائن آراء مضمون هذه الفقرة ، ان الاجابات اكدت على ان منتج الشركة ملائم للاستخدام ، وكانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس قد بلغت (80 %) لتؤشر مستوى اهمية بدرجة (مهم) .

ب- حققت الفقرة (1 . ب) وسيطاً مقداره (4.5) وهو ثاني وسيط على مستوى عينة الزبائن ، بمدى مرتفع نسبياً بلغ (3) وهو مؤشر على وجود انسيابية عالية في منتج الشركة الى الوكلاء والزبائن ، اذ اكدت الإجابات بشدة ان منتجات الشركة من السهل الحصول عليها ، وقد كان التشتت مرتفع نسبياً بين آراء الزبائن ، وهذا جاء متوافقاً مع آراء أفراد عينة الشركة عندما اكد افرادها بان الشركة تلتزم فعلاً بمواعيد تسليم المنتجات للوكلاء والزبائن في المواعيد المحددة ، وقد حققت نسبة إجابة على مساحة المقياس مقدارها (90 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم جداً) . ومما تجدر الإشارة اليه ان نسبة الاجابة الى مساحة المقياس جاءت اكبر مما هي عليه لدى أفراد عينة الشركة عندما كانت تساوي (80 %) ، والباحثة هنا تعول كثيراً على آراء الزبائن التي تعد المجس الحقيقي للرضا الذي تستهدفه الشركة ، اذ ان من المعروف في الفكر الاداري وفلسفة الجودة الشاملة بشكل خاص ، ان هناك زبون داخلي وزبون خارجي ، وان الارتقاء بواقع الزبون الداخلي هو اجراء ونشاط مهمل لرضا الزبون الخارجي .

ج- جاءت الفقرة (1 . ج) بوسيط مقداره (4) وبمدى مساوي إلى (4) أيضاً وهي تعكس ان منتجات الشركة هي ذات اسعار مناسبة . إذ ان نسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (80 %) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (مهم) . وهنا لابد من تسليط الضوء على ان الزبائن هم اكثر قناعة من افراد عينة الشركة اذ اكدوا ان منتجات الشركة هي ذات اسعار مناسبة في الوقت الذي لم يتفق فيه افراد عينة الشركة على ذلك عندما تراجعت اجاباتهم الى مستوى متدني الاهمية ، وهذا في الحقيقة يعكس رغبة وتطلع الشركة لخفض الاسعار بشكل تنافسي لتحقيق ميزة تنافسية في السوق .

د- تقدمت الفقرة (2) ، عندما جاءت بوسيط مقداره (4) بمدى مرتفع بلغ (4) بما يعكس تشتت في اجابات المبحوثين آراء مضمون الفقرة ، وهذه النتائج تؤكد حقيقة ان الشركة من وجهة نظر الزبائن تقدم منتجات ذات جودة متميزة ومتفردة عن منتجات الشركات المنافسة . كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (مهم) . وهذه النتائج جاءت متراجعة بعض الشيء عن اجابات افراد عينة الشركة التي حققت نسبة اجابة على مساحة المقياس بلغت (90 %) بمدى منخفض كثيراً عن المدى الذي جاءت به عينة الزبائن ، تعلل الباحثة ذلك من ان رؤية افراد عينة الشركة لديهم توجه رؤيوي لطبيعة السوق والشركات المنافسة يفوق تصور الزبائن الذين هم في الحقيقة لم يدخلوا اتون التنافس بقدر ما تقدره قيادات الشركة المعنية بالدراسة .

هـ- بينت الفقرة (3 . أ) ان الزبائن يتفقون مع واقع التعبئة المعتمد حاليا في الشركة ، فقد حققت هذه الفقرة وسيطا متقدما بلغ (4) بمدى مرتفع بلغ (4) ليعكس تشتت في وجهات نظرهم ، وهذا يؤكد نسبة اجابة على مساحة المقياس مساوية لـ (80 %) ومستوى اهمية بدرجة (مهم) .

و- ان الشركة ملبيه لطبيعة الطعم الذي ينشده الزبائن ، وهذا ما اكدته إجابات الزبائن عندما حققت إجاباتهم عن مضمون الفقرة (3 . ب) وسيطا بلغ (4) بمدى بلغ (4) ، ان نسبة الاجابة الى مساحة المقياس كانت مساوية لـ (80 %) ومستوى اهمية بدرجة (مهم) .

جدول 11: مستوى أهمية فقرات استبانة الزبائن على وفق مقياسي الوسيط ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس

الفقرة	درجات التفضيل												لمدى	لوسيط	نسبة الإجابة على مساحة المقياس %	نم	ستوى الأهمية
	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق تماماً										
	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار									
تتصف منتجات بانها : أ . ذات جودة ملائمة للاستخدام .																	30 هم
ب . سهوله الحصول عليها .																	90 هم جداً
ج . ذات اسعار مناسبة .																	30 هم
تقدم الشركة منتجات ذات جودة متميزة ومتفردة عن منتجات الشركات المنافسة .																	30 هم
تتفوق منتجات الشركة عن المنتجات المنافسة من حيث : أ . التعبئة .																	30 هم
ب . طعم المنتج .																	30 هم
منتج الشركة : أ . معياري (مطابق للمواصفات) .																	30 هم
ب . وفقاً لطلبات ورغبات الزبائن (ملائم للاستخدام) .																	30 هم
هل ترغب باضافة تحسينات جديدة على منتجات الشركة للتنافس مع المنتجات المنافسة الاخرى من خلال : أ . اضافة اصناف جديدة من المنتجات .																	100 هم جداً
ب . اضافة عبوات ذات احجام جديدة من المنتجات																	30 هم

الدرجة	بيان	لوسيط	لمدى	درجات التفضيل										الفقرة	
				اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
				نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار	نسبة %	لتكرار		
															.
	30 هم			7.1	6	5.4	2	4.1	9	9.5	0	.5		ج . تحسين المنتج من حيث طعم المنتج وشكل التعبئة .	
	30 هم			4.4	1	8.8	9	1.7	4	.3	7	.4		د . تخفيض اسعار المنتجات الحالية .	
	30 هم			1.2	4	1.5	5	5.1	1	.8	4	.9		يحقّق الانتاج وفقاً لطلبات الزبون ميزة للشركة تجاه المنتجات المنافسة الاخرى (المحلية والاجنبية) .	
	30 هم			7.1	6	0.0	2	6.1	3	.9		.5		تحفز جودة منتجات الشركة الزبائن بالاقبال على شرائها باستمرار .	
	30 هم			1.7	5	6.3	5	2.2	5	.9	2	.5		تعمل الشركة على تطوير منتجاتها باستمرار ليتلائم ذلك مع تغير حاجات ورغبات زبائننا .	
	30 هم			2.0	5	6.6	16	7.1	5	.5		.5		تنوع اصناف منتجات الشركة بما يلانم حاجات ورغبات الزبائن .	
	30 هم			7.8	7	7.3	7	6.1	3	.9	2	.5		تمتاز منتجات الشركة بقلّة المعاب مقارنة بمنتجات المنافسين من حيث : أ . طعم المنتج .	0
	30 هم			5.4	2	9.0	0	5.4	2	.3	3	.5		ب . التعبئة .	
	30 هم			5.6	2	2.9	8	2.7	7	.3	3			تتميز منتجات الشركة بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين .	1

ز- على الرغم من ان إجابات الزبائن حول مضمون الفقرة (4 . أ) قد حقق وسيطاً مرتفعاً بلغ (4) الا ان هناك تشتت ملحوظ وكبير يعكسه المدى المرتفع البالغ (4) ، بصورة عامة فان الشركة تنتج منتج معياري مطابق للمواصفات من وجهة نظر الزبون . وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) ومستوى اهمية بدرجة (مهم) .

ح- حققت الفقرة (4 . ب) وسيطاً متقدماً بلغ (4) إلا إن التشتت كان مرتفعاً بنفس الوقت عندما كان مساوياً إلى (4) كذلك وهو مؤشر على عدم اتفاق أفراد العينة على مضمون الفقرة ، على الرغم من ان منتج الشركة يجري على وفق طلبات ورغبات الزبائن ، بصورة عامة كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهو مؤشر على مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ط- حققت الفقرة (5 . أ) وسيطاً مقداره (5) بمدى مرتفع بلغ (4) وهو مؤشر على وجود تشتت في اراء المبحوثين ، الا ان القيمة الوسيطة تشير الى ان الزبائن راغبين بشدة باضافة اصناف جديدة من المنتجات ، وقد حققت نسبة إجابة على مساحة المقياس مقدارها (100 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم جداً) . وتجدر الإشارة الى ان هذه الرغبات لم تغب عن بال الشركة عندما اكدت إجابات اعضاء عينة الشركة ومن خلال الفقرات (8 و 9) الخاصة باستبانة الشركة جاهزية واستعداد الشركة لإضافة اصناف جديدة .

ي- جاءت الفقرة (5 . ب) بوسيط مقداره (4) وبمدى مساوي إلى (4) أيضاً وهي تعكس رغبة الزبائن بإضافة عبوات ذات احجام جديدة من المنتجات . إذ إن نسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (80 %) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ك- تقدمت الفقرة (5 . ج) وكما في جدول (9) ، عندما جاءت بوسيط مقداره (4) بمدى مرتفع نسبياً بلغ (4) بما يعكس تشتت نسبي في إجابات المبحوثين ازاء مضمون الفقرة ، وهذه النتائج تؤكد حقيقة رغبة الزبائن بتحسين المنتج من حيث طعمه وشكل تعبئته . كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ل- بينت الفقرة (5 . د) ان الزبائن بالرغم من قناعاتهم بالأسعار الحالية الا انهم راغبون في تخفيض هذه الاسعار ، فقد حققت هذه الفقرة وسيطاً متقدماً بلغ (4) بمدى مرتفع بعض الشيء بلغ (4) ، وهذا يؤكد نسبة اجابة على مساحة المقياس مساوية لـ (80 %) ومستوى اهمية بدرجة (مهم) .

م- تقدمت الفقرة (6) تقدماً ملحوظاً محققة وسيطاً بلغ (4) كما إن المدى الذي رافق إجابات المبحوثين كان كذلك كبيراً فقد بلغ (4) ايضاً وهو يعكس درجة تشتت عالية في اتفاق اراء المعنيين بالإجابة عن هذه

الفقرة ، وهو مؤشر على ان الإنتاج يحقق على وفق طلبات الزبون ميزة للشركة تجاه المنتجات المنافسة الاخرى ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (80 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم) .

ن- كذلك تقدمت الفقرة (7) محققة وسيطاً بلغ (4) كما إن المدى الذي رافق إجابات المبحوثين كان كذلك مرتفعاً بشكل كبير فقد بلغ (4) وهو يعكس تشتت في درجة اتفاق اراء المعنيين بالاجابة عن هذه الفقرة ، وتؤشر القيمة الوسيطة بان جودة منتجات الشركة تحفز الزبائن بالإقبال على شراء منتجاتها ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (80 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم) .

س- حققت الفقرة (8) وسيطاً مقداره (4) بمدى مرتفع ايضاً بلغ (4) وهو مؤشر على تشتت عال في إجابات المبحوثين من الزبائن الا ان القيمة الوسيطة التي جاءت بها إجابات المبحوثين اكدت ان الزبائن متاكدين من سعي الشركة المعنية بالدراسة على تطوير منتجاتها باستمرار ليتلائم ذلك مع تغيير حاجات ورغبات زبائنهم ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس تساوي (80 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم) .

ع- كذلك تقدمت الفقرة (9) تقدماً ملحوظاً محققة وسيطاً بلغ (4) كما إن المدى الذي رافق إجابات المبحوثين كان كذلك بشكل كبير فقد بلغ (4) وهو يعكس درجة تشتت مرتفعة في اتفاق اراء المعنيين بالاجابة عن هذه الفقرة ، الا ان ارتفاع القيمة الوسيطة يفسر بان هناك درجة عالية من الرضا الذي اتسمت به اجابات المبحوثين من الزبائن ازاء تنوع اصناف منتجات الشركة بما يلائم حاجات ورغبات الزبائن ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (80 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم) .

ف- جاءت الفقرة (10 . أ) لتؤكد من خلال الوسيط الذي حققته والبالغ (4) وبمدى بلغ (4) وهو مدى مرتفع يعكس درجة عالية من التشتت في اتفاق اراء المبحوثين ازاء مضمون الفقرة ، الا ان القيمة الوسيطة اكدت ان هناك طعم مميز للمنتج مقارنة بمنتجات المنافسين ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (80 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم) .

ص- حققت الفقرة (10 . ب) وسيطاً مرتفعاً بلغ (4) بمدى بلغ (4) ليشير الى درجة تشتت عالية بين اجابات المبحوثين ، ومع هذا التشتت اكدت إجابات الزبائن على مضمون الفقرة ان التعبئة كانت بالمستوى الملائم الذي يريده الزبون ، وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (80 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم) .

ق- اخيراً جاءت الفقرة (11) بوسيط بلغ (4) ومدى بلغ (3) لتؤشر ان منتجات الشركة تتميز بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين . وقد كانت نسبة الاجابة الى مساحة المقياس (80 %) وبمستوى أهمية يشير إلى درجة (مهم) .

وبعد الانتهاء من تحليل مستوى أهمية كل فقرة من فقرات استبانة الزبائن فان المؤشرات العامة تؤكد إن نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (80%) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم).

3.3: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

يختص هذا المبحث باثبات او نفي فرضيتي الدراسة الرئيسيتين التي تفرعت عنهما اربع فرضيات فرعية والتي تشير الى وجود او عدم وجود علاقة ارتباط بين كلف الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية وكما وردت في منهجية الدراسة اذ جرى استعمال معامل ارتباط كندال (Kendall) للتحقق من هذه العلاقات وكما يأتي :

1.3.3: باستخدام النتائج المستخلصة من استبانة العاملين في الشركة

1. الفرضية الرئيسية الاولى

1-1 . افادت الفرضية الفرعية (1) بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات كلف الجودة الشاملة واسبقية الكلفة ، وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات ظهرت علاقة الارتباط التي تبينها مصفوفة ارتباط كندال وكما في الجدول (12) .

جدول 12: مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية الكلفة

المتغيرات	كلف الجودة الشاملة	اسبقية الكلفة
كلف الجودة الشاملة	1	
اسبقية الكلفة	0.085	1

وعلى وفق اختبار (Z) لعلاقة الارتباط التي ظهرت ، وبحدود درجة الثقة (0.95) ودرجة حرية (42) ، ظهر ان قيمة (Z) المحسوبة هي اقل من قيمتها الجدولية ، لذا ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلف الجودة الشاملة واسبقية الكلفة) ، وكما في الجدول (13-) .

جدول 13: معامل الارتباط وقيمة (Z) لعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية الكلفة

معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية
0.085	41	0.541	1.684

N = 42

2-1 . افادت الفرضية الفرعية (2) بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلف الجوده الشاملة واسبقية الجودة ، وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات ظهرت العلاقة المبينة الخصائص التنظيمية في الجدول (14) .

جدول 14: مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيري كلف الجودة الشاملة واسبقية الجودة

المتغيرات	كلف الجودة الشاملة	اسبقية الجودة
كلف الجودة الشاملة	1	
اسبقية الجودة	0.218	1

وعند اختبار معامل الارتباط هذا على وفق اختبار (Z) بدرجة حرية (42) ظهرت ان قيمة (Z) المحسوبة هي اقل من قيمتها الجدولية بما يعني رفض الفرضية ، وكما في الجدول (15) .

جدول 15: معامل الارتباط وقيمة (Z) للعلاقة بين الجوده الشاملة واسبقية الجودة

معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية
0.218	41	1.448	1.684

N = 42

2. الفرضية الرئيسية الثانية

1-2 . افادت الفرضية الفرعية (3) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلف الجودة الشاملة واسبقية المرونة ، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ظهر معامل الارتباط وكما مبين في الجدول (16) .

جدول 16: مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الجودة الشاملة واسبقية المرونة

المتغيرات	كلف الجودة الشاملة	اسبقية المرونة
كلف الجودة الشاملة	1	
اسبقية المرونة	0.281**	1

● تحت مستوى معنوية 0.01

وعند اختبار معامل الارتباط هذا على وفق اختبار (Z) بدرجة حرية (42) ظهرت ان قيمة (Z) المحسوبة هو اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل هذه الفرضية ، والجدول (17) يبين تفصيل نتائج الاختبار .

جدول 17: معامل الارتباط وقيمة (Z) للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية المرونة

معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية
0.281	41	1.929	1.684

N = 42

2-2 . افادت الفرضية الفرعية (4) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلف الجودة الشاملة واسبقية التسليم ، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ظهر علاقة الارتباط التي تبينها مصفوفة ارتباط كندال وكما في الجدول (18) .

جدول 18: مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية التسليم

المتغيرات	كلف الجودة الشاملة	واسبقية التسليم
كلف الجودة الشاملة	1	
واسبقية التسليم	0.288**	1

● تحت مستوى معنوية 0.01

أكدت مصفوفة ارتباط كندال وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وبعد اختبار معنوية هذه العلاقة على وفق اختبار (Z) وبدرجة حرية (41) ظهرت ان قيمة (Z) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) وعلى هذا الاساس الفرضية والجدول (19) يبين تفاصيل اختبار معنوية العلاقة

جدول 19: معامل الارتباط وقيمة (Z) للعلاقة بين كلف الجودة الشاملة واسبقية التسليم

معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية
0.288	41	1.986	1.684

N = 42

ان هذه النتائج جاءت من وجهة نظر عينة الشركة اذ تحققت صحة الفرضية الثالثة والرابعة ، ونفي الفرضية الاولى والثانية بما يؤكد ان الشركة تعتمد اسبقية المرونة والتسليم لتحقيق الميزة التنافسية مع تقدم استراتيجية التسليم على استراتيجية المرونة من حيث قوه ارتباطها بالاسبقيات التنافسية .

2.3.3: باستخدام النتائج المستخلصة من استبانة الزبائن

يتضح من الجدول (20) النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل علاقات الارتباط لاجابات عينة الزبائن وهي كما يلي:-

1. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مطابقة المواصفات واسبقية التسليم ، اذ بلغ معامل ارتباط كندال بين المتغيرين (0.276) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) .
2. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مطابقة المواصفات واسبقية الكلفة ، اذ بلغ معامل ارتباط كندال بين المتغيرين (0.221) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) .
3. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مطابقة المواصفات واسبقية الجودة ، اذ بلغ معامل ارتباط كندال بينهما (0.149) تحت مستوى معنوية وحدود ثقة (0.99) .
4. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملاءمة للاستخدام واسبقية المرونة ، اذ بلغ معامل ارتباط كندال (0.277) تحت مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) .
5. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملاءمة للاستخدام واسبقية التسليم ، اذ بلغ معامل ارتباط كندال (0.116) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) .

جدول 20: مصفوفة ارتباط كندال للزبائن للعلاقة بين ملائمة الاستخدام ومطابقة المواصفات واسبقيات الكلفة والجودة والمرونة والتسليم

المطابقة للمواصفات	الملاءمة للاستخدام	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة	
					1	الكلفة
				1	0.035	الجودة
			1	0.212**	-0.043	المرونة
		1	0.070	0.265**	0.064	التسليم
	1	0.116*	0.277**	0.077	0.031	الملاءمة للاستخدام
1	0.310**	0.276**	0.149	0.149**	0.221**	المطابقة للمواصفات

الخاتمة

الإستنتاجات والتوصيات

الإستنتاجات

من خلال النتائج التي توصلت اليها الباحثة في الجانب التطبيقي فقد جرى التوصل الى عدد من الاستنتاجات التي ستشكل الركيزة الاساسية لمادة المبحث القادم والمتضمن توصيات الدراسة وسترد كما يلي:

1. انحسار كلف الفشل الخارجي فقط بكلف الفوارغ التالفة (القشور والقناني) وعدم وجود منتجات تعاد للشركة بوصفها منتجات تالفة او ذات جودة رديئة واكدت نتائج استبانة عينة الشركة هذا الشيء اذ عكس تأكيد العاملين في الشركة على ان الشركة تقوم بفحص المنتجات نهاية العملية الانتاجية وهذه النتائج تؤكد عدم وصول منتج رديء الجودة الى الزبون اذ ان الشركة لاتسمح بخروج اي منتج رديء الجودة من الشركة الى المراكز التسويقية.
2. اثبتت نتائج استبانة العاملين في الشركة على انها تعمل على تجنب كلف انخفاض جودة المنتج المتمثلة بالفرق بين سعر البيع الاعتيادي والمخفض بسبب ان المنتج قد يستعمل بالرغم من عدم مطابقته للمواصفات المطلوبة .
3. اتفقت اراء العاملين في الشركة حول ان اسعار منتجات الشركة هي ليست اقل من اسعار المنتجات المنافسة كما اكدت الاجابات على ان الشركة لاتنتج منتجات بكلف منخفضة عن كلف المنتجات المنافسة.
4. اشارت نتائج استبانة العاملين في الشركة الى الاتي :
5. تولي الشركة اهمية كبيرة نسبياً لكل من كلف الوقاية والتقييم مقارنةً بكلف الفشل الداخلي والخارجي.
6. بسبب انخفاض كلف المنتجات المنافسة المحلية والاجنبية عن كلف منتجات الشركة فأن الميزة التنافسية من خلال اسبقية الكلفة امر يصعب تحقيقه على الشركة.
7. ان النتائج التي اسفرت عن تحليل مستوى الاهمية لكل من اسبقيات الجودة والمرونة والتسليم تشير الى ان الشركة تتجه نحو تحقيق ميزتها التنافسية من خلال هذه الاسبقيات الثلاثة.
8. اشارت نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الى رفض الفرضية الرئيسية الاولى وقبول الفرضية الرئيسية الثانية وهذا يشير الى ان الشركة تتطلع لبناء ميزتها التنافسية بتطبيق فلسفة الملاءمة للاستخدام من خلال التركيز على اسبقيات الجودة والمرونة والتسليم.

9. اثبتت علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المطابقة للمواصفات واسبقيات الجودة والكلفة والتسليم.

10. اثبتت علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملاءمة للاستخدام واسبقيتي المرونة والتسليم .

11. لا توجد علاقة ارتباط من وجهة نظر عينة الشركة وعينة الزبائن بين ملائمة الاستخدام واسبقيتي الكلفة والجودة

12. اظهرت النتائج العامة لاستبانة عينة الشركة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة الرئيسيين .

التوصيات

1. التركيز على كلف انخفاض جودة المنتج من خلال حساب قيمتها وادخالها ضمن عناصر كلف الفشل الداخلي والعمل على معالجة المسببات التي تؤدي الى ظهور النواقص .

2. تركيز الشركة على تخفيض كلفها الادارية والتسويقية والتي تعد جزء من كلف المنتجات ليتسنى لها ايضاً المنافسة من خلال اسبقية الكلفة بعد ان حققت ميزة تنافسية في الاسبقيات الثلاثة الاخرى (الجودة والمرونة والتسليم).

3. ان تضع الشركة في استراتيجيات التوسعات المستقبلية إضافة خطوط إنتاج جديدة لإنتاج عبوات ذات سعات جديدة من المنتجات الحالية فضلاً عن انتاج منتجات ذات نكهات جديدة مثل (عصير الليمون، عصير التفاح ،عصير العنب....الخ،البسسي اللايت والدايت لمرضى السكري).

4. الأخذ بنظر الاعتبار ادخال مفاهيم كلف الجودة الشاملة في السجلات المحاسبية بنفس اهمية ادخال مفاهيم جودة الإنتاج والعمل على اقامة الدورات التدريبية للمحاسبين في مجال قياس وتحليل كلف الجودة الشاملة.

5. التأكيد على إشاعة ثقافة التعاون والمشاركة والمسؤولية الجماعية للجودة بين العاملين بالشركة في مختلف المجالات.

6. ان تستند الشركة الى معطيات هذه الدراسة لإجراء الخطوات الأولية باتجاه تحليل كلف الجودة الشاملة على ان يتم الإستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال من أجل وضع برنامج متكامل لتحليل كلف الجودة للشركة ومقارنتها بمجموعة من المؤشرات منها على سبيل المثال لا الحصر مؤشرات كلف الجودة للسنوات السابقة أو مؤشرات كلف الجودة في الشركات المنافسة أو مؤشرات كلف الجودة للصناعة.

المصادر

1:- المصادر العربية

الكتب

6. لكري،سونيا محمد، ادارة الانتاج والعمليات (مدخل النظم) ، الدار الجامعة للنشر، الاسكندرية مصر 2000.
7. حسين، احمد حسين علي، المحاسبة الادارية المتقدمة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر 2000.
8. حمود، خضير كاظم، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان- الاردن ،الطبعة الاولى 2000.
9. العاني، خليل ابراهيم والقزاز، اسماعيل ابراهيم وكوريل، عادل عبد الملك، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الجودة الايزو 2000- 9001 ، بغداد ،الطبعة الاولى 2002.
10. عباسي، مجد جال، الايزو 9000 – ادارة التطوير المستمر، الاردن، عمان 2017.
11. العزاوي، محمد عبد الوهاب، أنظمة ادارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000 ، دار وائل للنشر ،عمان- الاردن، الطبعة الاولى 2002.
12. عقيلي، عمر وصفي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان- الاردن، الطبعة الاولى 2001.
13. العلي، عبد الستار محمد ، ادارة الانتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار وائل للنشر ،عمان الاردن، الطبعة الاولى 2000.
14. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد ،ادارة الانتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة ،بغداد 2004.
15. نجم، نجم عبود ،ادارة العمليات النظم والاساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الثاني ،الادارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة،ردمك 2001.

الدوريات

18. البحيري، مجدي محمد، نموذج محاسبي مقترح لقياس تكاليف الجودة الشاملة، مجلة العلوم التطبيقية، كلية العلوم التطبيقية، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا 2005.

19. البكري، رياض حمزة، استخدام نظام الكلف النوعية في المنشآت الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد السابع، العدد 22 لسنة 2000.
 20. البكري، رياض حمزة واسماعيل، محمد عاصم، العلاقة بين نظام الانتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية الشاملة وتأثيرهما على تخفيض الكلف وتحسين النوعية للمنتج، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2001.
 21. الجشعبي، بلسم صادق، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسويق نماذج تطبيقية في تسويق المنتجات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع أيلول 2004.
 22. الحديثي، صلاح مهدي والدوري، عمر علي، المستوى الملائم لتكاليف منع النوعية الرديئة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2002.
 23. الخناق، نبيل محمد عبد الحسين والربيعي، جبار جاسم، أهمية قياس تكاليف الجودة والأفصاح عنها في القوائم المالية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، المجلد 18، العدد 4، 2005.
 24. سعد، سلمى منصور ونجم، بصيرة مجيد، دور المعلومات المحاسبية في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، المجلد الحادي عشر، العدد الثامن والثلاثون 2005.
 25. عبد الله، ناهدة اسماعيل، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية / نينوى، مجلة بحوث مستقبلية ، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد 13، 2006.
 26. العزاوي، غانم رزوقي، تحليل ابعاد الميزة التنافسية، بحث تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد الثالث، العدد التاسع- العاشر، نيسان 2005 ، تموز 2005.
- المؤتمرات والندوات**
27. البكري، ثامر ياسر وسليمان، احمد هاشم، إدارة المعرفة وانعكاسها على عمليات التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الاردن 2004.

28. البكري، ثامر ياسر وسليمان، احمد هاشم ، ، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.
29. التميمي، اياد فاضل محمد، ادارة الجودة الشاملة وأثرها في الاداء الوظيفي للعاملين(دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الاردنية) المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.
30. حسن، بشرى عبد الوهاب، كلف الجودة افكار جديدة لمفهوم قديم، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.
31. الخشالي، شاكر جار الله، ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الاردنية، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.
32. الركابي، علي خلف سلمان وسلموم، حسن عبد الكريم ،تحليل كلف النوعية ودورها في ادارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.
33. عبد الله ، حسن صادق حسن، ادارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات ادارة الاعمال، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.
34. غانم، فتح الله، مدى استخدام اقتصاديات الجودة وتكاليفها في بعض الشركات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.
35. الامام، صلاح الدين محمد امين ، دور ادارة الجودة الشاملة في بناء المصرف الريادي/ دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.
36. المرزوك، خالد حسين والحسيني، احمد خليل،محددات ادارة الجودة الشاملة لتوجهات خصخصة منشآت الاعمال في العراق، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجية المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان- الاردن، 26-27/ 4/ 2006/.

37. نعمة، اميرة محمد، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان- الاردن، 2006/ 4/ 27-26.

38. يحضية، سملالي ومحمد، قويدري، نظام المعلومات التسويقي وفاعلية ادارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان- الاردن، 2006/ 4/ 27-26 .

الاطارح والرسائل الجامعية

42. البستاني، شذى محمد رضا حسين، القياس والافصاح المحاسبي عن كلف النوعية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتعبئة الغاز، بحث في المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين 2005.

43. بن مبارك، احمد عوض احمد، تصميم نموذج تكاملي لتقويم نظامي ادارة الجودة والبيئة وفقا لمتطلبات المواصفتين الدوليتين ISO 9001& ISO 14001 ، في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2002.

44. البياتي، ليث محمود، تحديد الكلف النوعية على اساس الانشطة ، دراسة تطبيقية في شركة القادسية العامة للصناعات الكهربائية في ديالى، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد 2004.

45. الجبوري، اخلاص زكي فرج، تطبيقات (ISO 9001, CMM, TQM) لقياس جودة الاداء الكلي، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد 2005.

46. حسين، سحر عباس، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء 2005.

47. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية و اثرها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2006.

48. الشيلخي، رعد هاشم جاسم، دور تكاليف الجودة الشاملة في تقليص الفجوة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2006

49. المعتوق، نعمان منذر، كلف السيطرة النوعية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، دبلوم في محاسبة التكاليف، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد 2008 .

50. نجم، بصيرة مجيد، دور المعلومات المحاسبية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية 2003.

2- المصادر الاجنبية

51. Evans, James R., "Productional Operations Management Quality" Performance and Value, 5th .ed. West Publishing Company, 2017.

52. Evans James R. and Dean Jr. James W., "Total Quality Management, Organization & Strategy", 5th ed. Thomson- South- Western, 2003.

53. Heizer, Jay and Render, Barry .," Operations Management" 16th .ed. Prentice-Hall. INC, 2001.

54. Hilton, Ronald W., "Managerial Accounting" 4th .ed. Irwin McGraw-Hill , 2008.

55. Hill, Trry., "Operations Management :Strategic Context and Managerial Analysis" 2000

56. Horngren, Charles T., Foster, George and Datar, Srikant M., Cost Accounting A Managerial Emphasis, 7th .ed. Printice Hall.Inc.2001.

57. Horngren, Charles T., Sunden, Gary L.,and Stratton ,William O., "Introduction to Management Accounting" 10th .ed. Prentice Hall International, INC. 2006.

58. Krajewski, Lee J., and Ritzman, Larry P., "Operations Management :Strategy and Analysis" 13th .ed., Addison Wesley Publishing Company, INC.,2009.
59. Russell, R.S., and Tylor III, B.W., "Production & Operations Management" 4th ed. Prentice – Hall, Inc.2000.
60. Slack, Nigel. Chambers., Stuart Harland, Christine, Harison, Alan & Johnston, Robert., "Operation Management" 2th ed. Pitman Publishing British, 2008.

B.Periodicals

61. Halis Muhsin and Oztas Ahmet "Quality Cost Analysis in ISO 9000 Certified Turkish Company" Managerial Auditing Journal Vol.17 No.1, 2, 2002 pp.101-104.
62. Keogh William "The Role of The Quality Assurance Professional in Determining Quality Costs" Managerial Auditing Journal Vol.9 No.4, 2010 pp.23-32.
63. Lee Pui-Mun "Sustaining Business Excellence through a Framework of Best Practices in TQM" The TQM Magazine Vol.14 No.3, 2002 pp.142-149.
64. McAdam Rodney "Three Leafed Clover?" TQM Organizational Excellence and Business Improvement" The TQM Magazine Vol.12 No.5, 2000 pp.314-320.
65. Omachonu Vincent,K., Suthummanon Sakesun and G.Einspruch Norman "The Relationship between Quality and Quality Cost for a Manufacturing Company" International Journal of Quality and Reliability Management Vol.21 No.3, 2004 pp.277-290.

66. Superville, R. Claude and Gupta Sanjay "Issue in Modeling Monitoring and Managing Quality Costs" The TQM Magazine Vol.13 No.6, 2001 pp.419-423.
67. Tena, Ana Belen Escrig, TQM as a Competitive Factor : A theoretical and empericial analysis, International Journal of Quality and Reliability Management Vol.21 No.6, 2004. Pp.612-637.
68. Tsai Wen-Hsien "Quality Cost Measurement Under Activity-based Costing" International Journal of Quality and Reliability Management Vol.15 No.7, 2008 pp.719-752.
69. Weheba, Gamal S. and Elshennawy, Ahmed K., Arevised Model for the Cost of Quality, International Journal of Quality & Reliability Management, vol.21 no.3, 2004, pp:291 – 308.

ملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

اولاً:- نموذج عينة الشركة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخ الفاضل ...

الاخت الفاضلة ...

تحية طيبة ...

م/ استبانة

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة (دور TQC و الاسبقيات التنافس وعلاقتها

بالاستمرارية) .

والتي تروم الباحثة منها الحصول على شهادة الماجستير علوم في الادارة و الاعمال ، وفي الوقت الذي نؤكد فيه على ان جميع المعلومات التي ستسهمون بها ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصراً فأن تحقيق الهدف من هذه الدراسة يتوقف على موضوعية ودقة الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة أذ انها ستسهم في سلامة التحليل وصحة النتائج المستخرجة، املين تعاونكم و شاكرين تخصيص جزء من وقتكم الثمين للاجابة على فقرات الاستبانة، ولاغراض الايضاح ندرج لاحقاً قائمة ببعض المصطلحات التعريفية الواردة في الاستبانة.

اولاً: معلومات عامة : يرجى وضع علامة (✓) امام الفقرة التي تعبر عن اجابتك.

1. الفئات العمرية :

18-25 سنة ☐

26-33 سنة ☐

34-41 سنة ☐

42 - 49 سنة ☐

50 - فأكثر ☐

2. المستوى التعليمي :

ثانوي ☐

جامعي ☐

فوق الجامعي ☐

3. عدد سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات ☐

من 5 الى اقل من 10 سنة ☐

من 10 الى اقل من 15 سنة ☐

من 15 الى اقل من 20 سنة ☐

20 سنة فأكثر ☐

4. يرجى تحديد عدد .

أ- الدورات التدريبية التي شاركت بها والخاصة بالرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة للعملية الانتاجية

ب- الدورات التطويرية التي شاركت بها والخاصة بالعمليات التشغيلية

ج- المكافآت التي حصلت عليها نتيجة مساهمتك بتطوير العمليات التشغيلية او زيادة الانتاجية او تقليل الكلف

الجزء الاول : مدى الالتزام بقياس كلف الجودة

يرجى وضع علامة (☒) امام الفقرة التي تعبر عن اجابتك

كلف الوقاية (المنع)					
تفقق تماماً	تفقق	حايد	اتفقق	اتفقق تماماً	
					تشدد الادارة على تخطيط وتصميم وتطوير الجودة بهدف منع الكلف الزائدة
					توكيد الجودة ² لدى المجهز من الاسبقيات المهمة لدى الشركة لضمان جودة مدخلات العملية الانتاجية
					تعمل الشركة على اعداد متطلبات العملية الانتاجية ومراجعتها وتهيئتها للعمل بقصد تحقيق الكفاءة الانتاجية ³
					تعمل الشركة على تطوير المعدات الخاصة بالجودة وخطط الانتاج للحد من الضياعات والهدر في المواد الاولى.
					تعمل الشركة على اجراء الصيانة اللازمة للمعدات الخاصة بالجودة وخطط الانتاج باستمرار لتوخي حالات التلف التي تتسبب برفع كلف المنتج
					تهتم الشركة باقامة الدورات التدريبية الخاصة بالجودة داخل وخارج الشركة بهدف اكساب العاملين المهارات اللازمة للحد من المعيبات الناتجة جراء نقص الخبرة

² توكيد الجودة : هو ان تكون الجودة مسئولية كل من في الشركة .

³ الكفاءة الانتاجية : هي الحصول على افضل كمية من المخرجات بأستخدام عناصر انتاج محددة او تحقيق افضل قيم لنتاج قسمة المخرجات على المدخلات.

					تستعين الشركة بقاعدة بيانات محوسبة وقاعدة معلومات بهدف تقليص الهدر في الوقت والجهد والموارد	
					تعتبر الشركة مبدأ التعاون والمشاركة والمسؤولية الجماعية للجودة بين العاملين امر مهم يقود الى تفادي حالات الهدر والتلف الزائدة .	
					تأخذ الشركة تحسين معدلات الانتاج من خلال تطبيق برامج تحسين الجودة والاستشارات الاخرى التي تسهم في الحد من الكلف غير المبررة.	
					كلف التقييم	
	اتفق تماماً	اتفق	حايد	تفق	تفق تماماً	
0					تؤمن الشركة بفحص واختبار المواد الاولية الداخلة في العملية الانتاجية	
1					تعمل الشركة على اجراء الفحوصات والاختبارات على عينات من المنتجات تحت الصنع اثناء العملية الانتاجية	
2					تقوم الشركة بفحص المنتجات في نهاية العملية الانتاجية	
3					تعد الشركة تقارير وتحليل نتائج الاختبار والفحص	
4					تجري الشركة اختبارات القبول المختبرية قبل الانتقال من مرحلة الى اخرى في العملية الانتاجية واخذ العينات بعد التغليف	
5					تعمل الشركة على اجراء مسوحات للزبائن لمعرفة ارائهم حول المنتجات	
6					تعمل الشركة على تحديد حصة قسم الجودة من الاندثرات (اندثار اجهزة الفحص والمتمثل بالتناقص التدريجي في قيمة اجهزة ومعدات الفحص)	
					كلف الفشل الداخلي	

		تففق تماماً	تفق	حايد	اتفق	اتفق تماماً
7	تعمل الشركة على حل المشاكل وتحليل الاخطاء باستمرار					
8	تقوم الشركة بتحديد الاسباب المؤدية الى انتاج منتجات رديئة او متدنية الجودة					
9	تتجنب الشركة قدر الامكان ما يقود الى حدوث السكراب (الخرقة).					
0	تتفادى الشركة الضياعات الناشئة من التخطيط والتصميم والعمليات الرديئة					
1	تركز الشركة على العمل ضمن الفريق الواحد					
2	تتجنب الشركة كلف انخفاض جودة المنتج والمتمثلة بالفرق بين سعر البيع الاعتيادي والمخفض بسبب ان المنتج قد يستعمل بالرغم من عدم مطابقته للمواصفات المطلوبة (اي يستعمل كمنتج درجة ثانية او ثالثة).					
	كلف الفشل الخارجي	تففق تماماً	تفق	حايد	اتفق	اتفق تماماً
3	تعمل الشركة على ارضاء زبائننا لتقليل عدد الشكاوى					
4	توجد خسارة ناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وامتناعه عن شراء منتج الشركة والتحول لشراء منتج الشركات المنافسة					
5	تتلافى الشركة كلف المسؤولية القانونية عن المنتج الناجمة من الاجراءات والتسويات القانونية					
6	تتطلع الشركة لاراء ومقترحات زبائننا وتعمل جاهدة على تلبيتها					

7	تتأكد الشركة بان منتجاتها خالية من العيوب لتقليل المنتجات المرفوضة والمعادة				
8	تتجنب الشركة كلف مابعد البيع كون منتجاتها منتجة على وفق مواصفات قياسية				

الجزء الثاني : اسبقيات التنافس

يرجى وضع علامة (✓) امام الفقرة التي تعبر عن اجابتك

الكلفة					
تفق تماماً	تفق	حايد	اتفق	اتفق تماماً	
					تتميز الشركة ب :-
					أ- اسعار منتجاتها اقل من اسعار منتجات المنافسين
					ب - انخفاض معدلات المعيب والمرفوض من المنتجات
					ج - انتاج منتجات بكلف اقل من كلف المنافسين لها
					د - انخفاض معدلات الهدر والضياع في المواد والمنتجات
					انخفاض الكلف الاتية مقارنة بالشركات المنافسة:
					أ- كلف المواد الاولية
					ب- كلف الصيانة
					ج- الكلف التسويقية
					د- كلف المصاريف الادارية
الجودة					
تفق تماماً	تفق	حايد	اتفق	اتفق تماماً	
					اتباع الشركة لافضل الطرق لتقديم منتجات وفقاً لحاجات ورغبات الزبائن
					تتميز الشركة بانتاج منتجات ذات جودة متميزة عن منتجات المنافسين.

					تسعى الشركة لانتاج منتجات يفضلها الزبائن	
					تمتلك الشركة مواصفات قياسية للجودة افضل مما لدى المنافسين .	
					تقوم الشركة بمراقبة المنتجات في السوق لتحديد مستوى جودتها .	
					المرونة	
اتفق تماماً	اتفق	حايد	تفق	تفق تماماً		
					تتوفر لدى الشركة مرونة عالية لتلبية الطلبات المتباينة كماً ونوعاً للوفاء بالالتزامات الملاءمة لحاجات الزبائن	
					تمتلك الشركة مرونة عالية لتلبية الطلبات الجديدة من زبائنها الجدد	
					توفر الخزين المناسب من المواد الاولية والمنتجات نصف المصنعة لمواجهة الطلبات المتغيرة والطارئة لمقابلة متطلبات الزبائن	0
					التكيف السريع لتقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن	1
					تطوير المكنات والمعدات باستمرار لانتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار	2
					يمتاز العاملون في الشركة بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة السريعة لتغير حاجات الزبائن والعمل على تلبيةها	3
					تهتم الشركة بالتعديل السريع في حجم وتشكيلة المنتجات الحالية استجابة لرغبات الزبائن	4

ثانياً:- نموذج عينة الزبائن.

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخ الفاضل ...

الاخت الفاضلة ...

تحية طيبة ...

م/ استبانة

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة دور **TQC** و الاسبقيات التنافس وعلاقتها بالاستمرارية).

والتي تروم الباحثة منها الحصول على شهادة الماجستير علوم في الادارة و الاعمال ، وفي الوقت الذي نؤكد فيه على ان جميع المعلومات التي ستسهمون بها ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصراً فأن تحقيق الهدف من هذه الدراسة يتوقف على موضوعية ودقة الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة أذ انها ستسهم في سلامة التحليل وصحة النتائج المستخرجة، املين تعاونكم و شاكرين تخصيص جزء من وقتكم الثمين للاجابة على فقرات الاستبانة.

اولاً: معلومات عامة : يرجى وضع علامة (✓) امام الفقرة التي تعبر عن اجابتك.

1. الجنس :

ذكر ☐

انثى ☐

2. الفئات العمرية

أقل من 18 سنة ☐

18 - 25 سنة ☐

26-33 سنة ☐

34-41 سنة ☐

42 - 49 سنة ☐

50 - فأكثر ☐

3. التحصيل الدراسي

ثانوي ☐

جامعي ☐

فوق الجامعي ☐

4. المهنة :

ثانياً: مدى ملائمة منتجات الشركة لحاجات ورغبات الزبون

يرجى وضع علامة (✓) امام الفقرة التي تعبر عن اجابتك

تفق تماماً	تفق	حايد	اتفق	تفق تماماً	
					تتصف منتجات الشركة بأنها
					أ- ذات جودة ملائمة للاستخدام
					ب- سهولة الحصول عليها
					ج- ذات اسعار مناسبة
					تقدم الشركة منتجات ذات جودة متميزة ومتفردة عن منتجات الشركات المنافسة
					تتفوق منتجات الشركة عن المنتجات المنافسة من حيث:-
					أ- التعبئة.
					ب- طعم المنتج.
					منتج الشركة
					أ- معياري (مطابق للمواصفات)
					ب- وفقاً لطلبات ورغبات الزبائن (ملائم للاستخدام)
					هل ترغب بأضافة تحسينات جديدة على منتجات الشركة للتنافس مع المنتجات المنافسة الاخرى من خلال
					أ- اضافة اصناف جديدة من المنتجات
					ب- اضافة عبوات ذات احجام جديدة من المنتجات
					ج- تحسين المنتج من حيث طعم المنتج وشكل التعبئة
					د- تخفيض اسعار المنتجات الحالية
					يحقق الانتاج وفقاً لطلبات الزبون ميزة للشركة تجاه المنتجات المنافسة الاخرى (المحلية والاجنبية)
					تحفز جودة منتجات الشركة الزبائن بالاقبال على شرائها باستمرار

					تعمل الشركة على تطوير منتجاتها باستمرار ليتلائم ذلك مع تغير حاجات ورغبات زبائننا	
تففق تماماً	تففق تماماً	حايد	تففق	تففق تماماً		
					تنوع اصناف منتجات الشركة بمايلئم حاجات ورغبات الزبائن	
					تمتاز منتجات الشركة بقله المعاب مقارنة بمنتجات المنافسين من حيث :-	0
					أ- طعم المنتج.	
					ب- التعبئة.	
					تتميز منتجات الشركة بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين	1

The role of the department, overall quality, precedence, competition and its relationship to continuity An applied study at Hayat Soft Drinks Company

ORIGINALITY REPORT

9%	5%	4%	5%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to TechKnowledge Student Paper	1%
2	www.iasj.net Internet Source	1%
3	Submitted to University of Duhok Student Paper	1%
4	repository.sustech.edu Internet Source	1%
5	Submitted to University of Baghdad Student Paper	<1%
6	Submitted to Tikrit University Student Paper	<1%
7	كشت ، إبراهيم. "المعاني السامية : إضاءات على مفاهيم و جوانب و أبعاد أربعين قيمة إنسانية إيجابية", Dar Wa'el for Publishing & Distribution, 2010. Publication	<1%

www.al-diwaniya.com



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS / ARABIC

To the Institute of Graduate Studies

Mr. by HAFSSA MAWLOOD KHUDHUR SHAZ (20194318), studying in Business Administration Arabic program has finished the master thesis titled "**The role of total quality management and the precedents of competition and its relationship to continuity - an applied study in Hayat Company for soft drinks**" and used literature review in research methodology in writing the thesis for this reason no ethical review board report permission will be needed for the designed research.

Sincerely,

PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI