



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع

أهمية تخفيض تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة روائح الورود - بالوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: فحص محاسبي

الأستاذ المشرف:
د/ عمار بن عيشي

إعداد الطالبة:
كوثر بلعقون

رقم التسجيل:MASTER-GE/GO-AUDIT/2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِ مُحَمَّدٍ
وَعَلِّمْ قُلُوبَنَا حَقِيقَاتِهَا
وَصَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِ مُحَمَّدٍ

إهداء

الحمد لله أولا وأخرا حمدا كثيرا مباركا.

إلى من أدى الرسالة وبلغ الأمانة قدوة كل إنسان سيدنا ونبينا محمد عليه ألف الصلوات و أزكالتسليم.

إلى من قال فيهما المولى " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا... .

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها نبع الحنان الذي لا ينضب إلى من ربتني صغيرا وحملتني وهنا على وهن.

والدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أستاذي الأول في الحياة إلى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصف جميلها إلى من صبر و كد في الصحاري لأجل
أن أكون كما أنا عليه اليوم

أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى اللذان أنبتاني نبتا حسنا ورباني على الأصل والكرامة إلى من علماني معنى الرجولة, الصدق و الإخلاص

إلى والداي أطال الله في عمريهما

إلى أجدادي كل باسمه فخرنا واعتزازنا.

إلى إخوتي الأعزاء لطفني بوزيد محمد فتحي و عبد النعيم.....أملا في مستقبل سعيد.

إلى أحتاي، جنباي ورفيقتاي في الحياة سميحة ومريّة.

إلى جميع الأهل والأقارب..... نحو رقي وسمو في حياتنا.

إلى أصدقائي ومن عرفتهم في مشواري الدراسي، إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى دفعة

2016/2015 تخصصتدقيق محاسبي.

وإلى كل فرد في بلدية جامعة خاصة قسم التنظيم وإلى كل طاقم شركة روائح الورود بالوادي أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى بلادي أرض أجدادي وجنتي خضراء، حمراء، وبيضاء.....شرفنا فخرنا وهمتنا.

الجزائر

إلى كل من مدى لي يد العون ولو بكلم طيبة وإلى كل من يعمل عملا فيتقنه.....جودة وإيماننا

الباحثة

شكر وعرّفان

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه.

وبعد انطلاقا من قوله تعالى: " من شكر فإنما يشكر لنفسيه" (النمل40).

ومن قول رسول الله صلي الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل".

نشكر الله تعالى على نعمه الجليلة , أنه تبارك و تعالي أمدنا بالصحة و القوة و كان لنا عوناً و دعماً , نحمده عز وجل أنه وهبنا التوفيق و السداد و منحنا الرشد و الثبات لإعداد هذا البحث و نرجو أن يكون لنا ذخراً في ميزان الحسنات يوم القيامة و نشكر كل من تلقينا منه علماً نافعا أو عملاً صالحاً لمواصلة مشوارنا , و نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و الاحترام للأستاذ المشرف :الدكتور بن عيشي عمار لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة.

كما نشكر أهل الفضل علينا بعد الله تعالي...للذين قدموا لنا يد المساعدة الأستاذ الحاج عامر والأستاذة شرون

رقية.

كما نشكر كل فرد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة على إنجاز هذا العمل المتواضع.

الباحثة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لتحليل ودراسة أهمية تخفيض تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) من خلال دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود وعي لدى مسؤولي الشركة بأهمية تخفيض تكاليف الجودة بدرجة كبيرة بلغت (85%) بكل أبعادها، كما تعطي الشركة أهمية كبيرة لتمييز منتوجها كمصدر لتفوقها عن بقية المنافسين في مجال صناعة العطور، وبالتالي فهي تحقق ميزة تنافسية عالية بفضل جودة منتوجها وقلّة تكاليفها.

ومن أهم التوصيات التي يمكن توجيهها للشركة: ضرورة إعطاء الشركة أهمية أكبر لدراسة تكاليف الجودة لما لها من دور كبير في تخفيض تكاليف الشركة وزيادة حصتها السوقية، كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار رضا الزبائن عن منتجاتها للمحافظة على مكانتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، تكاليف الجودة، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aims at analyzing the importance of reducing the quality costs (prevention costs, evaluation costs, internal and external failure costs) in realizing a competitive advantage, through studying the case of WOUROUD company of perfumes of EL OUED city.

It concluded that there is an awareness about the importance of quality costs reducing in the view of its responsible (the percentage of this awareness degree reached 85%), and the company should give more interest to its products specification as a source of success in perfume industry, therefore; it has a high competitive advantage due to its products quality and low costs.

Some recommendations had been given to the company like: the necessity of giving more interest to studying quality costs, reducing the total costs, and spreading its market share, as well as, it should take into consideration customer's satisfaction for enhancing its competitiveness.

Keywords: quality, quality costs, competitive advantage.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	البسمة
II	شكر وعرفان
III	إهداء
IV	ملخص
V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها	
6	تمهيد
22 - 7	المبحث الأول: ما هية الجودة
12-7	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة وتعريفها
14-12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة
17-15	المطلب الثالث: محددات وأبعاد الجودة
22 - 17	المطلب الرابع: تحديد مستوي الجودة
34 - 23	المبحث الثاني: تحليل تكاليف الجودة
28 - 23	المطلب الأول: تعريف تكاليف الجودة وأنواعها
30 - 28	المطلب الثاني: أهمية دراسة تكاليف الجودة
33- 30	المطلب الثالث: قياس تكاليف الجودة ومؤشراتها
34 - 33	المطلب الرابع: طرق وأساليب تحليل تكاليف الجودة
38 - 35	المبحث الثالث: تخفيض التكاليف
36 - 35	المطلب الأول: تخفيض التكاليف من خلال التكلفة المستهدفة
37 - 36	المطلب الثاني: تخفيض التكاليف من خلال وظيفة الصيانة
38 - 37	المطلب الثالث: تخفيض التكاليف من خلال نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC)
39	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
40	تمهيد

52 – 41	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
44 – 41	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها
45 – 44	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها
50 – 45	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأهميتها
52 – 50	المطلب الرابع: أهداف الميزة التنافسية ومؤشراتها
59 – 53	المبحث الثاني: أسس، محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
55 – 53	المطلب الأول: أسس بناء الميزة التنافسية
57 – 55	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
58 – 57	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
59 – 58	المطلب الرابع: أثر وأهمية تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة والعوامل التي تساعد على تخفيض التكاليف
64 – 60	المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية
62 – 60	المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف
63 – 62	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
64 – 63	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
65	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور – بالوادي
66	تمهيد
73 – 67	المبحث الأول: تقديم شركة روائح الورود
70 – 68	المطلب الأول: تعريف شركة روائح الورود
70	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الشركة: (نشأتها وتطورها)
73 – 71	المطلب الثالث: نشاط الشركة وهيكلها التنظيمي
81 – 73	المبحث الثاني: ميزات وجودة منتجات شركة روائح الورود
77 – 73	المطلب الأول: التعريف بجودة منتجات الشركة والدول التي صدرت لها
80 – 77	المطلب الثاني: الميزة التنافسية لشركة روائح الورود
81	المطلب الثالث: لتعريف بعلامة الإيزو المطبقة بالشركة
98 – 82	المبحث الثالث: دراسة ميدانية لتكاليف الجودة والميزة التنافسية في شركة روائح الورود
85 – 82	المطلب الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
91 – 85	المطلب الثاني: تحليل نتائج دراسة تكاليف الجودة
97 – 91	المطلب الثالث: تحليل نتائج أبعاد الميزة التنافسية:
98 – 97	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

99	خلاصة
102 -100	خاتمة
107-103	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

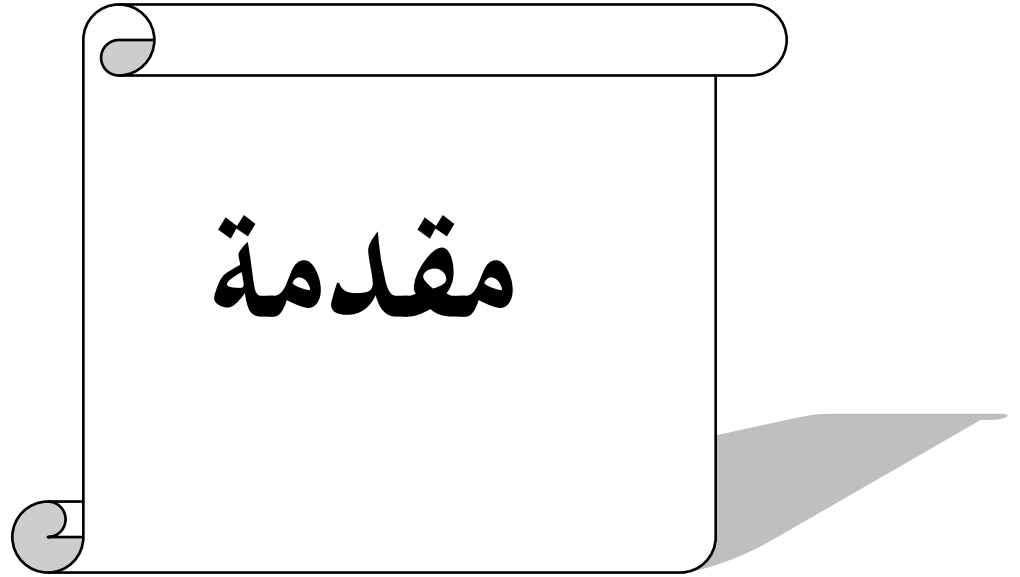
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49 – 48	مصادر الميزة التنافسية	01
60	إستراتيجيات التنافس	02
76 – 74	أهم منتجات الشركة	03
82	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
82	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	05
83	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
83	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	07
84	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	08
85	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09
86 – 85	تحليل فقرات تكاليف الوقاية	10
88 – 87	تحليل فقرات تكاليف التقييم	11
89	تحليل فقرات تكاليف الفشل الداخلي	12
90	تحليل فقرات تكاليف الفشل الخارجي	13
92	تحليل فقرات بعد الجودة	14
94-93	تحليل فقرات بعد الكلفة	15
95 – 94	تحليل فقرات بعد المرونة	16
96	تحليل فقرات بعد وقت التسليم	17
97	نتائج علاقة الارتباط بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية	18
98	نتائج علاقة التأثير بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية	19

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	مفهوم الجودة	01
13	تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية	02
18	العلاقة بين مستوي الجودة والتكاليف	03
19	العلاقة بين مستوي جودة السلعة والقيمة التي يعطيها المستهلك لهذه السلعة	04
20	العلاقة بين مستوي الجودة والتكلفة الكلية	05
22	العوامل المحددة لمستويات الجودة	06
27	أمثلة توضيحية لكل نوع من أنواع تكاليف الجودة (الإطار العام لتكاليف الجودة)	07
34	أساليب تحليل كلف الجودة	08
53	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	09
54	تأثير عناصر بناء الميزة التنافسية على التكلفة والسعر	10
56	محددات الميزة التنافسية	11
72	الهيكمل التنظيمي لشركة روائح الورد	12

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
114 - 108	إستبانة الدراسة	01
115	قائمة بأسماء المحكمين	02
116	وثيقة تعرف بالشركة روائح الورود	03
117	وثيقة توضح هيكل الشركة	04
118	وثيقة تثبت حصول الشركة على شهادة الإيزو	05
	طلب إجراء التريص	06



يشهد العالم اليوم تطورات اقتصادية متسارعة، وانتشار تقنية المعلومات وشبكة الإنترنت وظهور المنظمة العالمية للتجارة التي أدت إلى رفع كل القيود المفروضة على التجارة بين الدول وأصبحت بذلك الأسواق العالمية مكانا مفتوحا أمام جميع المنتجين من مختلف أنحاء العالم. مما أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين منتجي السلع أو مقدمي الخدمات، ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات عموما والمؤسسات الاقتصادية خصوصا تتنافس فيما بينها من أجل كسب أكبر حصة في السوق من خلال كسب رضا الزبون وضمان وفائه لها.

وفي ظل هذه الظروف تدرك كافة المؤسسات وبشكل متزايد أن الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها تساهم في تعزيز سمعتها لدى الزبائن ومكانتها السوقية وبالنتيجة قدرتها التنافسية على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، لذلك فعلى هذه المؤسسات تحمل مبالغ طائلة لتحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها والتي تضمن لها تعزيز قدرتها التنافسية ومن ثم إمكانية بقائها واستمرارها كمنافس، تندرج هذه المبالغ تحت مسمى (تكاليف الجودة) وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة جهودها و التي تهدف إلى ضمان توفير منتجات بالجودة المطلوبة والمواصفات المحددة، وتعد مسألة تخفيض التكاليف الشغل الشاغل في المؤسسات الاقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وتساهم أهمية دراسة تكاليف الجودة (الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي، الفشل الخارجي) في إنتاج السلع والخدمات عالية الجودة وبكلفة منخفضة مما يؤدي إلى بيعها في السوق بأسعار تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق حصة سوقية عالية نسبيا، مع المحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في ظروف جيدة.

إشكالية الدراسة:

هل لتخفيض تكاليف الجودة أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وينبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تكاليف الجودة بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بالميزة التنافسية؟
- هل هناك علاقة بين تخفيض تكاليف الجودة و الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية؟

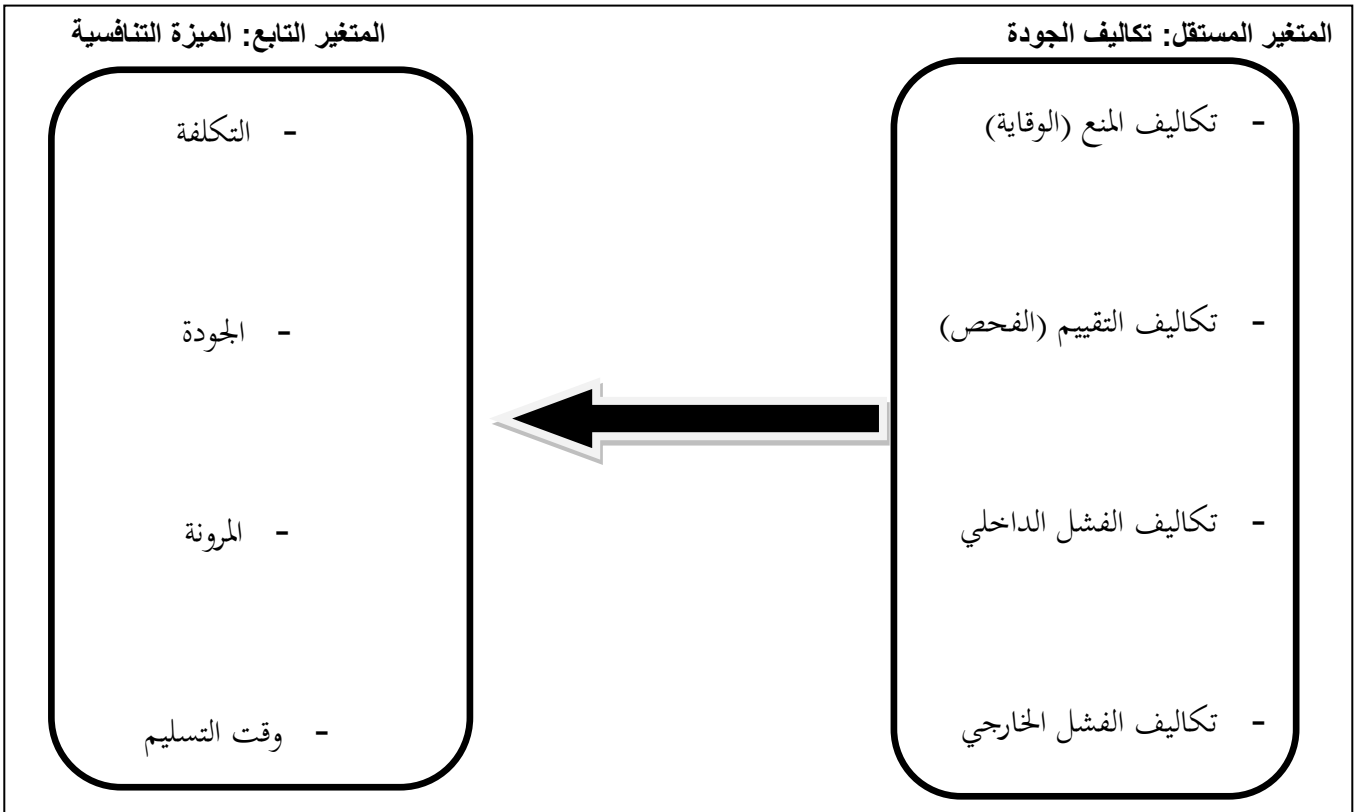
أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- معرفة واقع تكاليف الجودة بالمؤسسة الاقتصادية.
- معرفة أهمية تخفيض تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.
- معرفة طبيعة العلاقة بين تكاليف الجودة و الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية .

أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من أهمية تكاليف الجودة كالنسبة هامة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، ومحاولة تشخيص واقعها لدى المؤسسة الاقتصادية وذلك بقياس أثر تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لها. ولتعزيز ميزة تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وذلك من أجل تطوير المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية في ظل شدة المنافسة على المكانة السوقية، باعتبار أن التكلفة و الجودة عوامل رئيسية من عوامل المنافسة السوقية لذلك فعلى المؤسسة الاقتصادية أن تحقق جودة أعلى وتكلفة أقل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مثالية.

نموذج الدراسة: يمكن إيضاح نموذج الدراسة كمايلي:



المصدر: من إعداد الباحثة.

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية المطروحة فقد تم وضع الفرضيات التالية:

❖ توجد علاقة ارتباط بين تكاليف الجودة و الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

❖ توجد علاقة تأثير بين تكاليف الجودة و الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

خطة الدراسة:

من أجل دراسة وتغطية الموضوع والإحاطة به تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلان يمثلان الإطار النظري للموضوع، والفصل الأخير يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها وتناولنا في الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

1) دراسة حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في الحصول و/أو امتلاك المؤسسة على الميزة التنافسية وإبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تمثل مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل.

2) دراسة عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة شركة الإسمنت عين الكبير، رسالة ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2008.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أسلوب تخفيض التكاليف بهدف تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات واستهلت بتحليل البيئة التنافسية التي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق لكسب ميزة تنافسية لشركة الإسمنت نظرا لما تمليه هذه البيئة من معطيات على المؤسسة تجعلها تتكيف معها بشكل مستمر.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن عنصر الجودة يعتبر ذا أهمية بالغة في صناعة الإسمنت، باعتبارها مادة أولية إستراتيجية في قطاع البناء، وأن عدم اهتمام الشركة بحساب وتحليل تكاليف الجودة حيث من خلال هذه الدراسة تبين له أن تكاليف الإختلالات الداخلية تشكل أكبر نسبة.

3) دراسة هشام جاسم رعد، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرهما في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى استعمال أساليب حديثة (تكاليف الجودة وطريقة تاكوشي) تمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها والتخفيض من تكاليفها في نفس الوقت.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن طريقة تاكوشي تركز على رضا الزبائن فكلما كان المنتج مطابق تماما لرغبات الزبائن قلت التكلفة والخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع، والعكس صحيح، ووجود علاقة طردية بين دالة خسارة الجودة وتكاليف الجودة الرديئة، فزيادة تكاليف الجودة الرديئة تؤدي إلى زيادة دالة خسارة الجودة، وانخفاض تكاليف الجودة الرديئة تؤدي إلى انخفاض دالة خسارة الجودة.

4) دراسة علاء محمد محمد الباتوني، دراسة تحليلية مقارنة للعلاقة التبادلية بين عناصر تكاليف الجودة وحجم المنشأة في بيئة الأعمال الصناعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 2، المجلد 46، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومقارنة العلاقة التبادلية لعناصر تكاليف الجودة بين المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم والمنشآت كبيرة الحجم.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنشآت كبيرة الحجم تملك هيكلًا تنظيميًا أكثر تعقيدًا وعمليات أكثر تنظيمًا وترتيبًا بالمقارنة بالمنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم مما يكون له تأثير على الموارد والنفقات وبالتالي على عناصر تكاليف الجودة. وكذلك هناك ارتفاع لتكاليف الفشل الداخلي بالمنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم بالمقارنة بالمنشآت كبيرة الحجم.

5) دراسة مؤيد على الفضل، وإنعام محسن غدير، تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 23، الصادرة بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012.

هدفت الدراسة إلى توضيح التأثير بين محاسبة الجودة في تحسين الميزة التنافسية للشركات الصناعية العراقية ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 176 استبيان على العاملين لسبع شركات صناعية في العراق.

وتوصلت الدراسة إلى أن محاسبة تكاليف الجودة يمكن أن تعتمد مؤشرا جوهريا للتحقق من قدرة المنظمات الصناعية قيد البحث في تحقيق الميزة التنافسية.

6) دراسة خالد سامي حمودة، واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير، تخصص: محاسبة وتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، 2014.

هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة وتكاليفها وذلك من خلال التعريف واقع تكاليف الجودة في شركات صناعة الأغذية الفلسطينية في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى إدارات الشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تكاليف الجودة ونظامها وسياسة تخفيضها بدرجات كبيرة.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض الفرضيات والمفاهيم، خاصة في أنواع تكاليف الجودة وكذلك في المتغير التابع للدراسة لأن تخفيض تكاليف الجودة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أو إضافة قيمة لها.

و تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن معظم الدراسات السابقة تطرقت إلى أثر محاسبة تكاليف الجودة، وإلى أسلوب تخفيض تكاليف الجودة (الطريقة) دون الأخذ بعين الاعتبار إلى أهمية تخفيض تكاليف الجودة. أما من ناحية مجتمع الدراسة فإن كل الدراسات السابقة تم تطبيقها في المؤسسات الصناعية فقط. أما دراستنا فكان تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية، وتختلف كذلك في الجهة أو (الأبعاد) التي تنظر لها لدراسة المتغير التابع.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز دراستي على الدراسات السابقة أنها تناولت العلاقة بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية من خلال علاقة الارتباط والتأثير، فقد تم تركيز هذه الدراسة على الأهمية التي تلعبها تكاليف الجودة بأنواعها الأربعة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة (روائح الورود بالوادي).

**الفصل الأول: أساسيات
حول تكاليف الجودة
وأهميتها**

اهتمت المؤسسات في الآونة الأخيرة بمفهوم الجودة لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة من جهة إلى دورها في تحقيق موقف تنافسي مستمر في دخول الأسواق العالمية من جهة أخرى، حيث تبرز أهمية الجودة من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين أو من خلال مواصفات المنتج /الخدمة التي تضمن حماية المستهلك، وذلك سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى المؤسسات، حيث تسعى هذه الأخيرة على تقديم منتج منافس بجودة عالية وتكلفة أقل وتعتبر دراسة تكاليف الجودة أداة تحسين مستمر للجودة وعنصر هام جدا في المؤسسة.

وفي هذا الفصل سوف نتعرض إلي:

❖ المبحث الأول: ماهية الجودة.

❖ المبحث الثاني: تحليل تكاليف الجودة.

❖ المبحث الثالث: تخفيض التكاليف.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

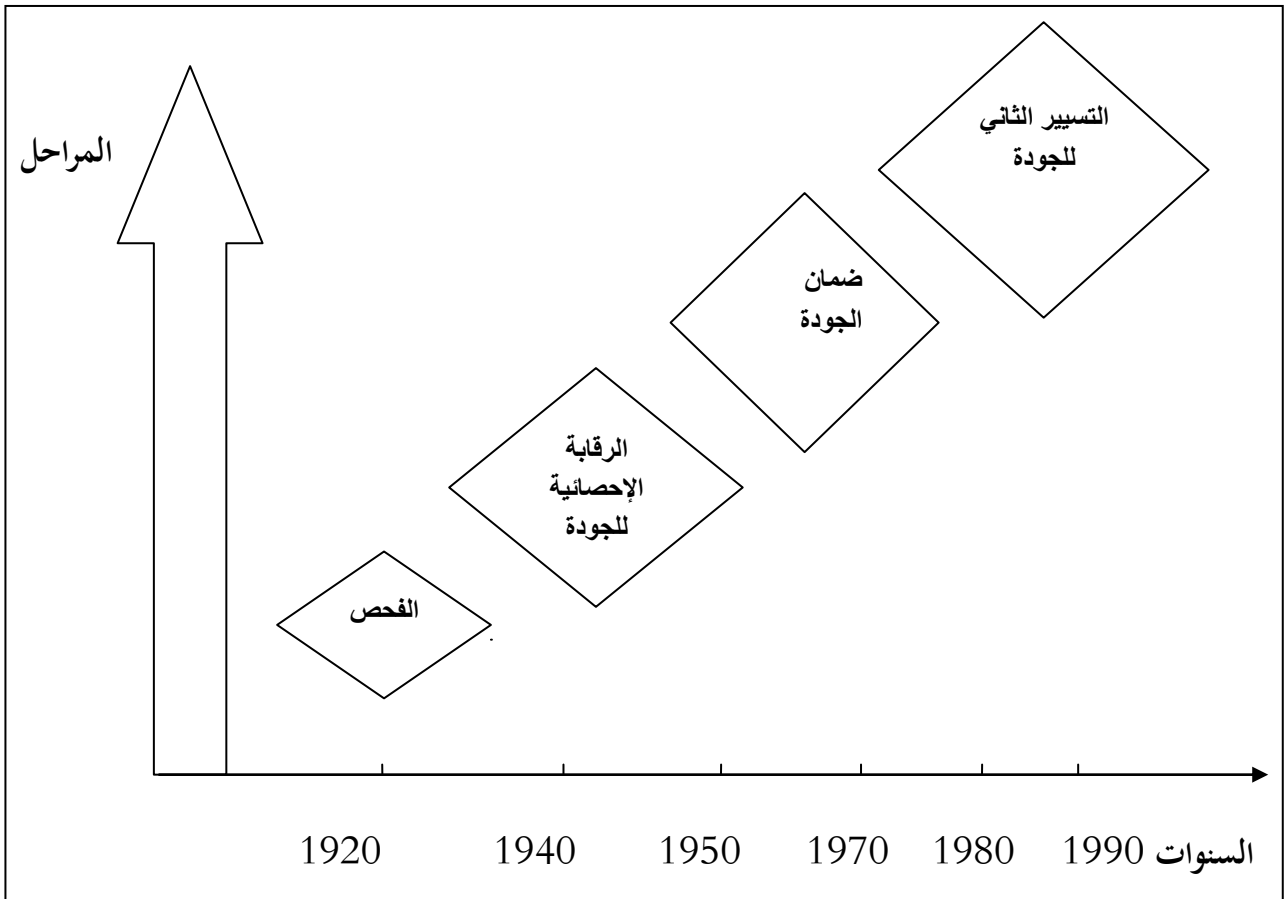
المبحث الأول: ماهية الجودة:

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة وتعريفها

أولاً: التطور التاريخي للجودة:

رغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماماً باقي الوظائف الإستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق... الخ. وعليه فالجودة عملية تطويرية وليست ثورية إذ مرت بعدة مراحل. والشكل الموالي المأخوذ بتصرف يوضح تلك المراحل¹:

الشكل رقم:1: مفهوم الجودة



المصدر: مزريق عاشور، محمد الغربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، ماي 2005، ص 242.

¹ فريد كور تال، آمال كحيلة، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن- عمان، 2012، ص- ص 20-26.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

- وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة حسب تسلسلها الزمني:

1) **مرحلة الفحص:** التي ظهرت مع مطلع القرن العشرين بريادة " فريدريك تايلور " الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية، التي قدمت للعالم الصناعي سبل تحقيق تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل التصنيعي الذي كان سائداً آنذاك، وقد تميزت هذه المرحلة من تطور الجودة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه "فحص الجودة" يقصد به: عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة (أو/و) لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يريته المشروع.

وبناء على هذا التعريف انتقلت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرق المباشر-الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة - إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي علي الجودة، وكانت تهدف الرقابة في هذه المرحلة إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما أسماه تايلور "الرقابة البوليسية". إذن يمكن القول أن أهم ما جاءت به هذه المرحلة هو الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش التي أصبحت مستقلة.

2) **مرحلة مراقبة الجودة:** يعد "ديمغ" من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية - من أشهرها نظرية الاحتمالات، باستخدام أسلوب العينات الإحصائي، حيث نقل أفكاره بعد أن ضورها إلى اليابان في شهر جوان من سنة 1950م. وعرضها في ملتقى دام ثمانية أيام، يتناول موضوع الرقابة على الجودة وقد دعي من قبل السلطات اليابانية، وذلك بغرض مساعدة أرباب العمل اليابانيين ورفع فعاليتهم.

كذلك بين عام 1944م- 1941م قام كلا من: "هارولد دودج ورومينغ" بتصميم جدول للعينات سمح لغير المختصين في الإحصاء باستعمالها في مجال الرقابة على الجودة. لكن أسلوب العينات لم يعد مقبولاً في فترة الثمانينات لكونه لا يتصف بالدقة فالقيام بفحص العينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة المنتج كله بمعنى هناك احتمال ظهور وحدات معينة في المنتجات المعروضة الأمر الذي يؤثر سلباً على سمعة المنظمة ورضا عملائها، وهذا ما دفع المنظمات إلى مراقبة كل وحدة تخرج من مصانعها إلى السوق.

3) **مرحلة تأكيد الجودة:** وهي مجموعة من الأنشطة التنفيذية والمخططة والضرورية من أجل توفير ثقة كافية بأن المنتج أو الخدمة يستحق الوفاء بالمتطلبات المقدمة والتي تتعلق بالجودة، وبمعنى آخر تأكيد الجودة يعني التركيز

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

على عدم حدوث الأخطاء، وذلك بالتأكيد من أن كل الأعمال قد أدت بالصورة الصحيحة من أول مرة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل المستهلك، والرقابة الشاملة لا تحقق إلا بتكافل جهود كل الإدارات المعنية بتنفيذ تلك المراحل. حسب معيار ISO 9000 لسنة 2000م تعرف تأكيد الجودة بأنها فرع أو جزء من تسيير الجودة تهدف إلى تقديم الثقة بأن المتطلبات المتعلقة بالجودة ستكون مرضية (مقنعة).

إن تأكيد (ضمان) الجودة يتطلب معرفة جيدة لحاجات الزبائن وهذا ما يدعم ثقتهم بما تقدم لهم المنظمة من سلع وخدمات. وهذا ما أكده المفكر " يوشيوك وندو" حيث قال: الجودة الجيدة هي التي تؤدي إلى الوفاء بمتطلبات الزبون وإرضاءه. وقال أيضا: أن حصول الرضا لذي الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج، والإحساس بالرضا أثناء الاستعمال.

مع اشتداد حدة المنافسة العالمية حول زيادة الحصص السوقية، دفع بالولايات المتحدة الأمريكية إلى تحسين أساليب الإدارة والبحث عن أسلوب يمكنها من الوقوف أمام الزحف الياباني للأسواق بفضل جودة منتجاتها العالمية والتميزة بأسعار معقولة. أدى هذا إلى ظهور إدارة جودة حديثة تعتبر من أرقى ما توصل إليه العقل البشري من نظم إدارة الجودة وهي إدارة الجودة الشاملة أو ما يعرف التسيير الكلي للجودة.

4) **مرحلة التسيير الكلي للجودة:** ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عام 1980م نتيجة للخسائر التي تكبدتها الأسواق والشركات الأمريكية في ذلك الوقت، ولقد استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية والأوروبية إدارة الجودة الشاملة كوسيلة دفاعية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها لكون إدارة الجودة الشاملة لها مفهوم أوسع يشمل كل الوظائف والأفراد داخل المنظمة.

ويمكن تعريفها بأنها " التحسين المستمر لعمليات المنظمة من أجل زيادة قدرتها على تحقيق توقعات العملاء بأقل تكلفة ممكنة".

أيضا إدارة الجودة الشاملة تدل على أن المبدأ الرئيسي للمنظمة يحدده ويدعمه الالتزام الثابت بتوفير حاجة العميل من خلال نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب الذي يشمل أيضا دوافع التطوير المستمر للأعمال التي تفرز في نهاية المطاف منتجات وخدمات ذات مستوي رفيع. وهي تشمل مايلي:

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

- مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.
 - إظهار الإدارة العليا بدأ بضابط التنفيذ الرئيسي وضابط العمليات الرئيسي، شمولاً قويا، وقيادة واقعية.
 - توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء، وتعديله.
- إذن الجودة الشاملة هي أسلوب عمل يهدف إلى رضا المستهلك وتحسين إدارة الإنتاجية وشعارها: " إفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة".
- مفهوم الجودة المناسبة: إن مفهوم الجودة المناسبة يشير إلى الدرجة أو المستوي من الامتياز أو على الرتبة للأصناف المشتراة أو المنتجة وترتبط الجودة المناسبة بثلاثة عناصر أساسية وهي:
- **الملائمة للغرض:** حيث لا يمكن وصف الجودة المناسبة بأنها أحسن مستوي متاح أو أقل مستوي ممكن أو المستوي المتوسط في السوق فالعبرة في تحديد مستوي الجودة هو مدى ملاءمتها للغرض من الشراء في ضوء اعتبارات التكلفة والتوافر فلا يعقل مثلا استخدام الذهب أو الفضة في صنع الأسلاك الكهربائية طالما أن النحاس أو الحديد يصلح لنفس الغرض.
 - **التأمين أو التوافر:** ويعني إمكانية الحصول على الجودة المطلوبة بالكميات المطلوبة واللازمة للمواجهة المستمرة للاحتياجات وفي المواعيد المحددة ومن أكثر من مصدر، فإذا لم تتوافر هذه الشروط فإن تحديد الجودة لا يعتبر مقبولا من حيث التنفيذ، كما أن الزبون اليوم له القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه ولا يفضل الانتظار.
 - **التكلفة:** حيث تمثل تكلفة المواد المشتراة عنصرا أساسيا من عناصر تكلفة الإنتاج مما قد يؤثر سلبا أو إيجابا على الموقف التنافسي للمنظمة، ولذا فإن الجودة المناسبة هي التي تأخذ في الاعتبار عنصر التكلفة الأقل طالما لم يؤثر ذلك على النواحي الفنية. فالزبون لم يعد يهتم فقط بتوفر المنتج في الآجال المحددة والجودة المناسبة وإنما يهتم أيضا بالتكاليف، فعندما يقدم على الشراء فإنه يعمل على المفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له معتمدا في ذلك على معيار سعر الشراء، هذا الأخير تطور ليعبر عن مفهوم التكاليف الكلية. وقد وجد اختلاف في تحديد مفهوم التكاليف الكلية بالنسبة لكل من الزبون والمورد، فالزبون مثلا يأخذ بعين الاعتبار في تحديد هذه التكاليف كلا من تكاليف الحصول على المنتج وتكاليف الصيانة، التوقف عن التشغيل، الإصلاح، وإضافة إلى التكاليف المحتملة لتوقف المنتج عن الخدمة، أما بالنسبة للمورد وإضافة إلى تكلفة المنتج أو ما يعرف بسعر

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

التكلفة من الناحية المحاسبية يجب معرفة وتحديد التكاليف المسندة إلى القصور في عمليات التسويق والتخطيط والتي تشمل أساسا: المنتجات الرديئة، المردودات، الإصلاحات، التعويضات، الضمانات المقدمة إلى الزبائن. ومن أجل استمرار وبقاء المنظمة يجب أن تحقق الجودة المطلوبة وتحافظ عليها عند تكاليف مثالي.

ومن أجل تحقيق الجودة المناسبة لابد من تتبع المسارات الرئيسية التي من خلال تحديدها يمكن الوصول إلى الجودة الموجودة من خلال تعريف خصائص الجودة الحقيقية للمنتوج وهذا من خلال دراسة السوق والتعرف على متطلبات الزبون، تصنيف الجودة حسب الأهمية هل غيابها يشكل عبء كبير أو صغير؟ اختيار الطرق والوحدات القياسية وجعل الكل في المنظمة على إتفاق عن الطرق والمقاييس لتقييم العيوب وهو الشرط الرئيسي للوصول إلى التجانس المرجو.

ثانيا: تعريف الجودة:

هناك عدة تعريفات للجودة نذكر منها:

1 عرف (Juran) الجودة بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام"، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.

2 فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا" (ISO9000:2000)، تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها¹.

3 عرفها فيليب كروسبي على أنها: "المطابقة مع المتطلبات"². وتحدد هذه المتطلبات من طرف الزبائن، حيث تتمثل الجودة عند كروسبي في ما يستطيع المنتج توفيره للمستهلك وبالتالي يلقي هذا المنتج القبول.

4 كم تعرف الجودة أيضا: "هي استعداد مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات"³.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000، ISO14000، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002، ص- ص18-19.

² Wirly A- Sussland, le manager la qualité et les normes ISO (de l'iso 9000 vers la qualité totale), presses polyte chique et universitaires romand ; le 15/2/1996,p16.

³ Seddiki Abdallah, Management de la qualité (de l'inspection Al' esprit kaizen) ; office des publications universitaires ; ben- Aknoun (Alger) ; 2004 ;p23.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

5 ويعرف عمر وصفي عقيلي الجودة بأنها: «إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوي عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها»¹.

6 وتعرف الجودة بصفة عامة: "هي إرضاء طالب الحاجة أو الخدمة المستحسنة من قبل الزبون أو العميل المستخدم"².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للجودة: " يقصد بها تقديم منتج أو خدمة ذو نوعية متميزة لتلبية متطلبات العميل وبأقل التكاليف".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة:

أولاً: أهمية الجودة: للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي:³

✓ **بالنسبة للمؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

✓ **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلي درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما إنخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أذي ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2004، ص - ص 19-20.

² Patrick Lyonnet, **Les outils de la qualité totale** ; 2^e édition entièrement revue et augmentée ; technique et documentation – la voisier ; paris ; 1991 ; p5.

³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005، ص-ص، 97-

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

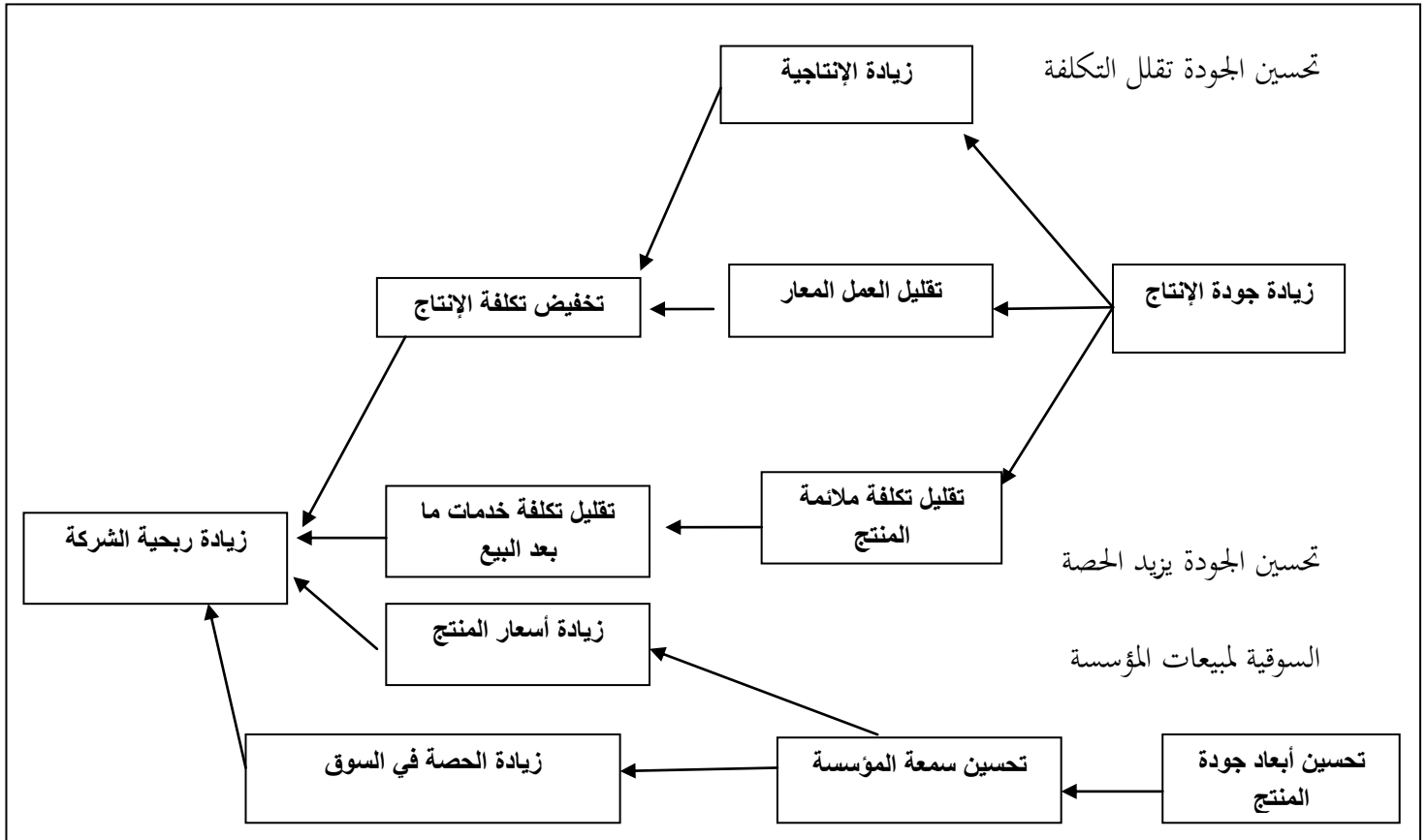
✓ **حماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشراءه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهظا، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة ظهرت جماعات حماية المستهلك، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانا.

✓ **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح والشكل التالي يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتخفيض التكلفة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

الشكل رقم:2: تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية



الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

المصدر: قاسم نايف علوان، غدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005، ص 33.

ثانياً: أهداف الجودة: تتمثل أهداف الجودة فيما يلي¹:

- 1) التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.
- 2) تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت.
- 3) ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- 4) تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.
- 5) الاهتمام بمستوي الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات- العمليات - المخرجات).
- 6) إتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.
- 7) الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والظروف العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2014، ص 30.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

المطلب الثالث: محددات وأبعاد الجودة

أولاً: محددات الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:¹

***التصميم:** ويمثل الخطوط التي تحدد مستوى الجودة ويقصد بالتصميم: "جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة". ويسمى الأساليب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وقيه نشر الجودة ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في حساب زيادة على قدرات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإتقان المطلق.

***جودة التطابق:** وتعني جودة مطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم، ويتم هذا التأكيد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيداً. ولكن ذلك أيضاً لا يكفي بوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالات و المعدات مهارات العاملين، التدريب والحوافز....) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي ولكن لتحقيق مستوى مناسب من الجودة فقد يكون التصميم جيداً ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئاً نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسليمها، أو يرتكب عمالاً لإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ، ومن هنا تظهر أهمية المطابقة.

***سهولة الاستخدام:** أن لسهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية إستخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدرتها عاليا الأداء بطريقة سليمة وآمنة، على وفق ما هو مصمم لها، فإذا ما لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند إستخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيراً سلبياً في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية إستخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها. وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث أثناء الاستخدام، ويجب أن تكون إرشادات بمكان واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي.

¹ صلاح الدين السيسى، تطبيق المعايير في إدارة الشركات- إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديثة القاهرة للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2011، ص- ص 28-29.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

*خدمات ما بعد التسليم: ليس مهما أن تؤدي اختلاف السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هنالك أسباب كثيرة تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع منه وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة أو الاستبدال).¹

ثانياً: أبعاد الجودة: يمكن إيجازها فيما يلي:²

1. الأداء: **performance**: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).
2. المظهر: **Features**: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال).
3. المطابقة: **Conformance**: الإنتاج حسب المواصفات المطلوب أو معايير الصناعية.
4. الاعتمادية: **Reliability**: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
5. الصلاحية: **Durability**: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).
6. الخدمات المقدمة: **Service**: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).
7. الاستجابة: **Response**: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكسياسة البائع في التعامل مع العميل.
8. الجمالية: **Aesthetics**: إحساس الإنسان بالخصائص المنفصلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبني أو شقة).
9. السمعة: **Reputation**: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن، 2009، ص-ص 81-82.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 20-22.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة مثلاً في نفس الوقت.

المطلب الرابع: تحديد مستوى الجودة:

إن عملية تحديد مستوى الجودة المناسب يتطلب المشاركة الفاعلة من قبل جميع الأقسام العاملة داخل المؤسسة من إنتاج وتسويق وتمويل...، وذلك لأن هنالك جوانب فنية وتسويقية ومالية... يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد مستوى الجودة المناسب للسلعة أو الخدمة ويتوقف ذلك على أمور عديدة منها أهداف المؤسسة، وتوفر الموارد وظروف السوق التي تعمل فيه، ومتطلبات العملاء، والبيئة التكنولوجية المحيطة، ولتحديد مستوى الجودة لا بد من الحديث عن ثلاثة مواضيع أساسية وهي¹:

1 الجودة والتكاليف.

2 قيمة السلعة بالنسبة للمستهلك.

3 قرار مستوى الجودة.

1 الجودة والتكاليف: إن قرار تحديد مستوى الجودة يتطلب دراسة كمية للعلاقة بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة ومستوى الجودة المطلوبة وذلك على النحو التالي:

❖ إذا تطلب الأمر رفع مستوى الجودة عن طريق نوع المواد الخام المستعملة، أو مستوى التكنولوجيا، أو مستوى مهارة العمال المطلوبة، أو الوقت اللازم للإنتاج، أو نوع الآلات المستخدمة، أو نظام الفحص، فكل ذلك من شأنه أن يرفع من "تكلفة الإنتاج". ونظراً للوفورات التي تتحقق في العملية الإنتاجية نلاحظ أن الزيادة الحدية في التكاليف تبدأ منخفضة إلى حد معين وبعد ذلك تزداد نظراً للحاجة إلى أساليب متخصصة عند مستويات الجودة المبالغ فيها.

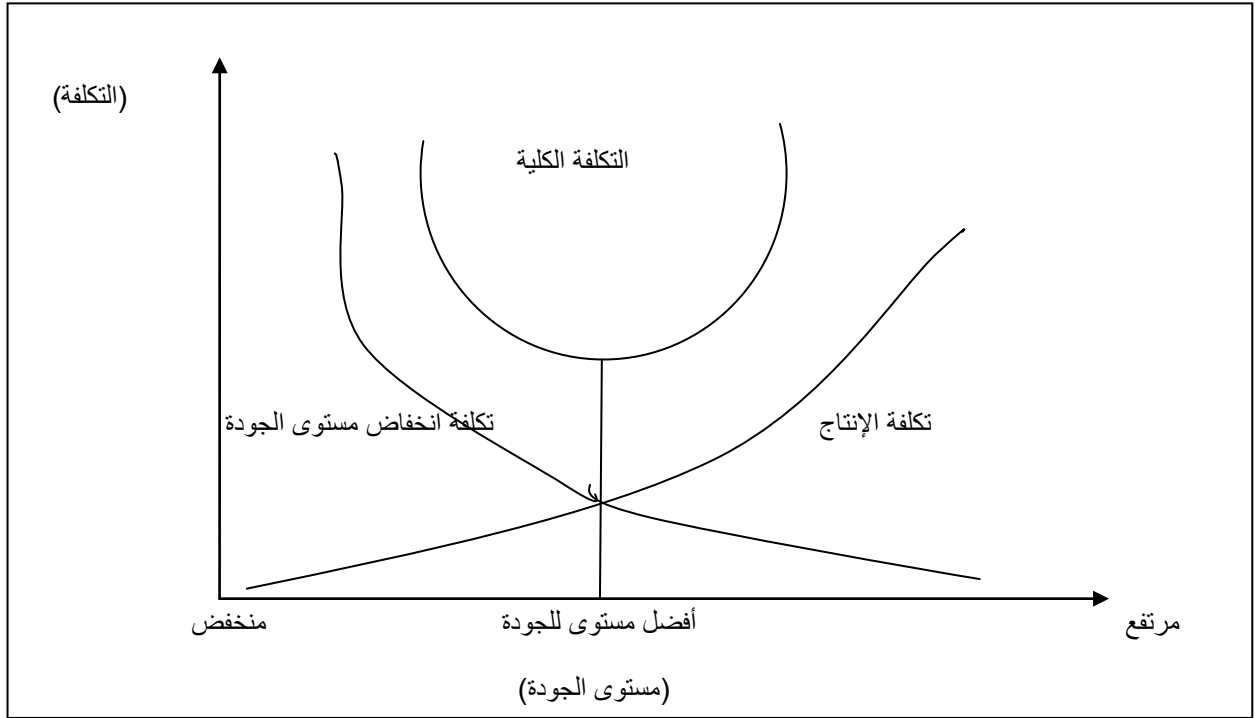
❖ وهناك نوع آخر من التكاليف يرتبط ارتباطاً عكسياً مع مستوى جودة المنتج تسمى التكاليف المترتبة على إنخفاض مستوى جودة المنتج، فكلما انخفض مستوى جودة المنتج سوف تزداد هذه التكاليف، وتتمثل هذه التكاليف في تكلفة الإصلاح والصيانة خلال فترة الضمان، وكذلك تكلفة فقدان المؤسسة لبعض عملائها بسبب اكتشافهم رداءة منتجاتها، وتكلفة التعويضات التي قد تقدمها المؤسسة بسبب الأضرار التي تلحق بالغير نتيجة

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص-ص 75-80.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

انخفاض مستوى جودة سلعتها وخدماتها، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين مستوى جودة المنتج وكل من تكلفة الإنتاج وتكلفة انخفاض مستوى الجودة .

الشكل رقم (3): العلاقة بين مستوى الجودة والتكاليف



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 77.

ويلاحظ من الشكل السابق أن تكلفة انخفاض مستوى الجودة تتناسب عكسيا مع مستوى الجودة، أي أنه كلما ارتفع مستوى الجودة كلما قلت التكاليف المرتبطة بانخفاض مستوى الجودة، في حين أن تكلفة الإنتاج تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الجودة أي كلما ارتفع مستوى الجودة كلما ازدادت تكلفة الإنتاج، كما يلاحظ أن أفضل مستوى للجودة يكون عند أدنى نقطة للتكاليف الكلية حيث تكون هذه التكاليف في أقل قيمة لها وتسمى هذه النقطة (نقطة أفضل مستوى جودة).

2 قيمة السلعة بالنسبة للمستهلك: يختلف معنى الجودة من شخص إلى آخر، وذلك باختلاف إدراكه وحكمه للأمور وتقييمه لها، فقرار العميل النهائي محكوم بمدى اقتناعه بأن مستوى الجودة الذي تتمتع به السلعة تبرر التكلفة التي يتحملها في سبيل الحصول عليها.

وتتوقف قيمة السلعة بالنسبة للعميل على درجة الجودة بالنسبة للسلع الأخرى، ودرجة المطابقة في الجودة، وقابلية السلعة للصيانة بسهولة، ومدى إمكانية الاعتماد على السلعة في أداء الوظيفة المتوقعة منها.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

ويوضح الشكل التالي الارتباط بين مستوى جودة السلعة وبين القيمة التي يعطيها المستهلك لهذه السلعة:

الشكل رقم (4): العلاقة بين مستوى جودة السلعة والقيمة التي يعطيها المستهلك لهذه السلعة



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 78.

ويلاحظ من الشكل السابق أن القيمة التي يعطيها العميل للسلعة تبدأ بالزيادة بمعدل مرتفع وهذا يعني أن هذا العميل مستعد لدفع مبالغ أعلى لتجنب مستوى الجودة المنخفضة للسلعة، ويستمر ذلك إلى حد معين يبدأ بعده تقييم العميل لكل زيادة في الجودة يتناقص نتيجة رغبته في الاحتفاظ بالنقود أو رغبته في استخدامها في أمور أخرى. وقد قدم (gavett) العوامل التي تحدد القيمة الكلية للسلعة من وجهة نظر العميل وهي:

$$\text{القيمة الكلية للسلعة} = 1\text{ق} + 2\text{ق} + \text{د} + \text{م}$$

1ق = عامل يرجع إلى درجة رتبة جودة السلعة بالنسبة للسلع الأخرى المتشابهة.

2ق = عامل يرجع إلى درجة توقع المستهلك لمستوى الجودة من حيث المطابقة للمواصفات.

د = عامل يرجع إلى مستوى دخل الفرد.

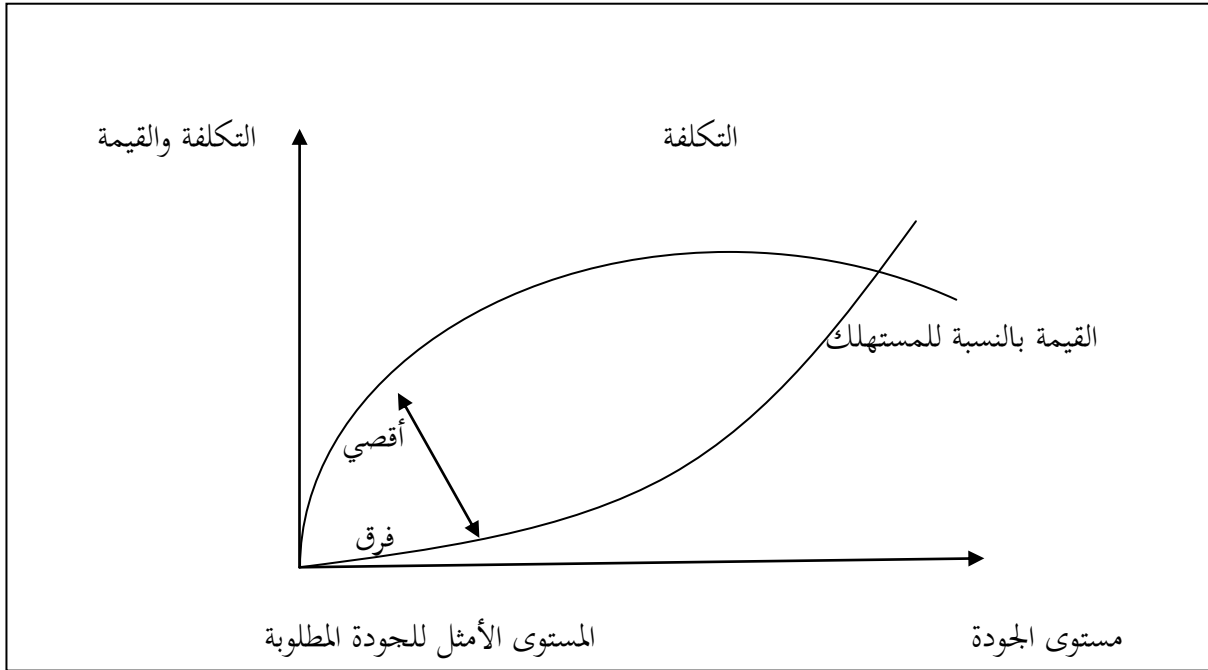
م = عامل يرجع إلى ظروف المنافسة في السوق.

3 القرار المتعلق بمستوى الجودة: يحتاج قرار مستوى الجودة إلى دراسة كمية لكل من القيمة التي يضعها العميل

للسلعة وتكلفتها الكلية، وهذا يتضح من خلال الشكل التالي:

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

الشكل رقم(5): العلاقة بين مستوى الجودة والتكلفة الكلية



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 79.

ويلاحظ من الشكل السابق:

1) أن أفضل مستوى للجودة هو مستوى الجودة الذي يعظم الفارق بين قيمة السلعة في نظر العميل وتكلفة الإنتاج، وهو مستوى الجودة الذي يحقق أقصى أرباح ممكنة، فإذا قررت المؤسسة اختيار مستوى الجودة الذي يقل عن هذا المستوى ويقع بين أفضل مستوى والحد الأدنى للجودة سوف يترتب على ذلك ضياع الفرصة على المؤسسة في تحقيق ربح أعلى، لأن العميل مستعدا لدفع بمعدل أعلى من معدل زيادة التكلفة عند هذه المستويات من الجودة، أما إذا قدمت المؤسسة مستوى الجودة الذي يقل عن الحد الأدنى فإنها سوف تحقق خسائر، نتيجة لانخفاض القيمة عن مستوى التكلفة وفي هذه الحالة تكون الجودة منخفضة جدا، والسعر ليس منخفضا (لارتفاع التكلفة) إلى الحد الذي يبرر هذا الانخفاض في الجودة.

2) أن اختيار المؤسسة لمستوى من الجودة بين أفضل مستوى والحد الأقصى يترتب عليه تحقيق أرباحا أقل، لأن العميل لا يجد مبررا منطقيا لزيادة السعر بنفس زيادة التكاليف.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

3) أن إنتاج السلعة بمستوى من الجودة يفوق الحد الأقصى يعني خسارة أكيدة للمؤسسة، وذلك لأن مستوى الجودة فيها عالي جدا إلى الدرجة الذي يصعب معه تسويقها، نظرا لعدم اقتناع العميل بقيمة هذه الجودة عند استخدام هذه السلعة في ظل هذا السعر المرتفع.

4) لا تستطيع أي مؤسسة اختيار مستوى جودة واحد فقط لكل منتجاتها بل عليها أن تقوم بتقديم مستويات جودة مختلفة للصنف الواحد وبشكل يحقق أقصى ربح من كل مستوى جودة يتم إنتاجه.

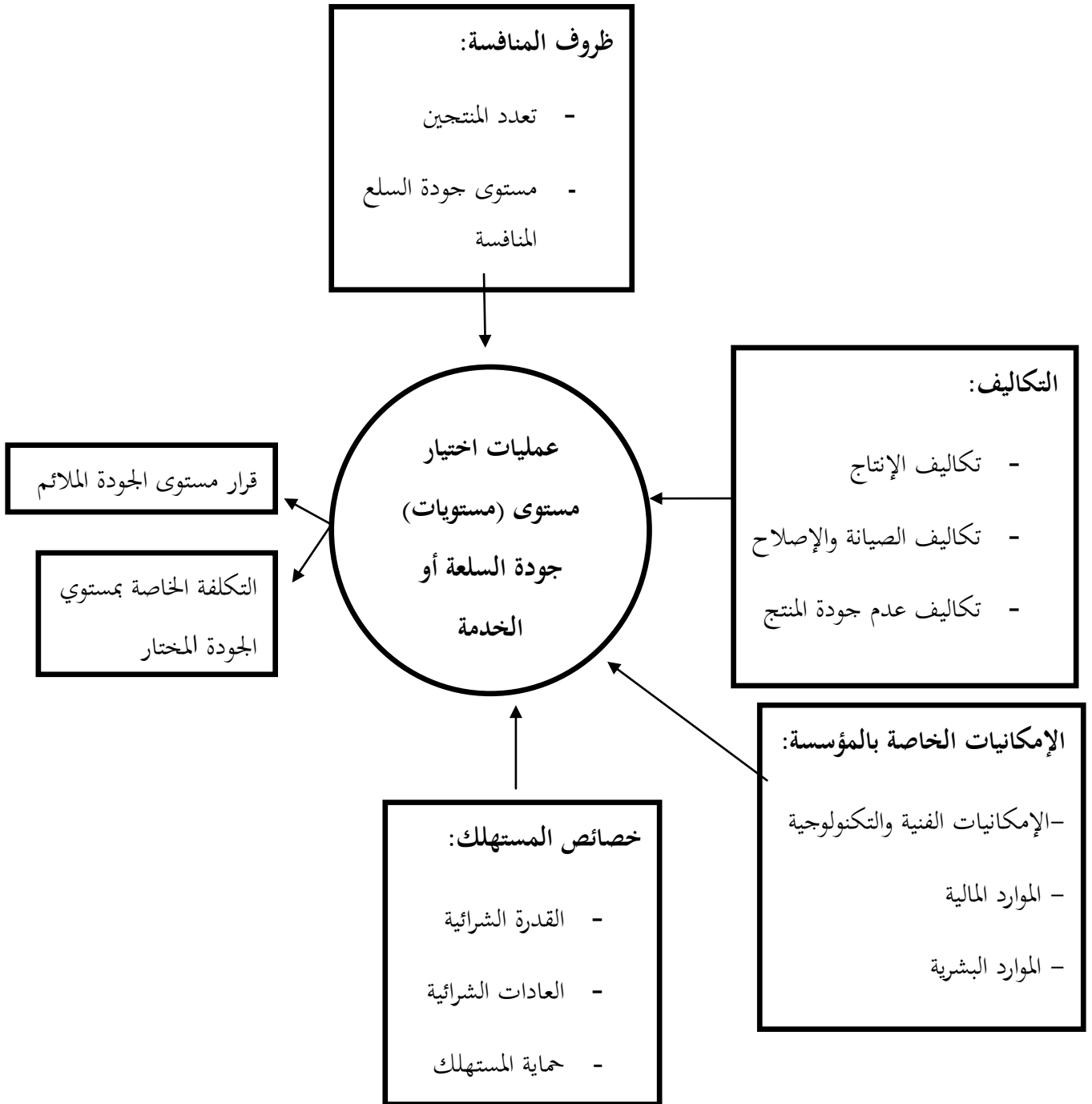
5) ويتطلب الأمر السابق توفر الإمكانيات الفنية لتحسين مستوى الجودة، فقد تكون تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة غير قادرة على تحقيق المستوى المرغوب من الجودة وبالتالي يؤدي إلى اختيار المؤسسة إلى مستوى جودة أقل من المرغوب والوصول بالتالي إلى أرباح قليلة.

- فمثلا شركات السيارات لم تستطيع تحقيق مستوى الجودة المرغوب من السيارات التي يقل فيها احتمالات الإصابة بزجاج السيارة في حالة التصادم إلا بعد أن تطورت الإمكانيات الفنية والتكنولوجية من خلال اختراع الزجاج الذي لا يتناثر في حالة الكسر.

6) أن القرارات المتعلقة باختيار مستويات محددة من الجودة هي قرارات معقدة تقوم بها الإدارة العليا كجزء من إستراتيجية المؤسسة وهي تستلزم أخذ كل العوامل السابقة في الحسبان، كما يوضح ذلك الشكل التالي:

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

الشكل رقم (6): العوامل المحددة لمستويات الجودة:



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان،

2015، ص 81.

المبحث الثاني: تحليل تكاليف الجودة:

تتحمل المنشأة في سعيها إلى إنتاج سلعة (منتج أو خدمة) تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم أنواعا مختلفة من التكاليف المتعلقة بتحقيق الجودة تسمى تكاليف الجودة، ويساعد نظام المحاسبة الإدارية المنشأة في الحصول على مختلف المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس وتحليل والتحكم بهذه التكاليف، ولغرض التعرف على هذه التكاليف وأنواعها يكون على النحو الآتي:

المطلب الأول: تعريف تكاليف الجودة وأنواعها:

أولا: تعريف تكاليف الجودة:

هناك عدة تعاريف لتكاليف الجودة نذكر من بينها:

• عرفها Horngren على أنها: " التكاليف المتحققة للوقاية، أو التكاليف الناشئة نتيجة لإنتاج منتج بجودة منخفضة".

- ويمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها: " مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في المنظمة لضمان تقديم المنتجات من السلع والخدمات إلى الزبون حسب متطلباته ورغباته. إذن هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى جودة المنتجات مع متطلبات ورغبات المستهلك".¹

• يعرف الخبير في مجال تكاليف الجودة (Campanella) تكلفة الجودة بأنها: " مجموع التكاليف لما يلي:

1. الاستثمار في الوقاية من حصول المنتجات أو الخدمات غير المطابقة والموائمة للمتطلبات.

2. تقييم المنتج أو الخدمة لمطابقة المتطلبات.

3. الفشل في تحقيق المتطلبات.

• أما المواصفات البريطانية (BS6 1432) تعرف تكاليف الجودة بأنها: " التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم إنجاز أو الحصول على الجودة".

¹ رغد هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرها في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 28، 2008، ص 26.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

- ويمكن تعريفها بأنها: " جميع التكاليف التي تتعرض لمسمى الجودة أو في أداء الأنشطة المتعلقة بإنجاز الجودة".
وتشمل تكاليف الإخفاقات التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي للمنظمة
أوخارجها.¹

• كما تعرف لجنة تكاليف الجودة التابعة لجمعية الجودة الأمريكية (ASQ) تكاليف الجودة بأنها: " التكاليف التي ترتبط بشكل محدد بإنجاز أو عدم إنجاز جودة المنتج أو الخدمة متضمنة كل المتطلبات الخاصة بالمنتج أو الخدمة والمحددة من خلال المنشأة وعقودها مع العملاء والمجتمع الذي تعمل به".²

- ومنه فإن مفهوم تكاليف الجودة بأنها: " التكاليف المترتبة على عمليات بلوغ مستوى معين من الجودة إذ تظهر من أجل بلوغ المستوى المحدد من الجودة، وهي التي يشار إليها بتكاليف الجودة الرديئة أو الفشل الذي يوافق العملية ويسمي بتكاليف الجودة الرديئة وتتضمن تكاليف كل من الفشل الداخلي والخارجي".

وبالتالي فإن التكاليف الكلية للجودة هي = (تكاليف المنع + تكاليف التقييم) + (تكاليف الفشل الداخلي + تكاليف الفشل الخارجي).³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تكاليف الجودة: هي كل التكاليف التي تنفقها المؤسسة في إنتاج منتج أو تقديم خدمة ذو جودة عالية وتكلفة أقل وتشبع رغبة المستهلك.

ثانياً: أنواع تكاليف الجودة:

تنقسم تكاليف الجودة إلى نوعين يطلق على الأول تكاليف الجودة الجيدة أو تكاليف التوافق ويطلق عليه أحيانا تكاليف الرقابة، أما النوع الثاني فيطلق عليه تكاليف الجودة السيئة أو تكاليف عدم التوافق كما قد يطلق عليه أحيانا تكاليف الفشل.

¹ نزار عبد المجيد البر واري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص- ص، 427-428.

² علاء محمد محمد البتانوني، دراسة تحليلية مقارنة للعلاقة التبادلية بين عناصر تكاليف الجودة وحجم المنشأة في بيئة الأعمال الصناعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 2، المجلد رقم 46، 2009، ص، 8.

³ فاطمة حاسم محمد، أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة في شركة المشروبات الغازية- شركة مساهمة خاصة، مختلطة صناعية، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 20، 2008، ص، 85.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

قدم (Juran & Feigenbau) أول تصنيف لتكاليف الجودة، وقد ضم تكاليف الوقاية والتقويم والفشل الداخلي والفشل الخارجي وعلى النحو الآتي:¹

- 1. تكاليف الوقاية:** تكاليف الوقاية وهي التكاليف التي تتزامن مع أو التي تنشأ بسبب نشاطات منع حدوث المعيب في المنتجات أو الخدمات، أو أيها التكاليف المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بنشاطات التدريب والتعليم والدراسات المسحية وحلقات الجودة وهندسة التصميم وهندسة الجودة، وكذلك نشاطات الإهتمام بالجودة. بوصفها البعد تنافسية إستراتيجية وتهدف إلى إبقاء تكاليف التقويم والفشل بحددها الأدنى، وبإيجاز فأنها التكاليف التي تنشأ بسبب الجهود والنشاطات التي تهدف لعمل ما هو صحيح منذ البداية.
- 2. تكاليف التقويم:** وهي التكاليف الناشئة بسبب نشاطات قياس جودة المنتجات أو الخدمات وتقويمها، لضمان مطابقتها للموصفات. وتظم تكاليف الفحص فحص الإمدادات (المواد المشتراة) وتدقيقها، فحص عمليات التصنيع والعمليات التشغيلية وتدقيقها، فحص ومراقبة المواد التامة الصنع، إنها تعني التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتحديد درجة المطابقة.
- 3. تكاليف الفشل الداخلي:** إنها التكاليف التي تقع أو تكتشف خلال عمليات الإنتاج وقبل شحن المنتج أو تسليم الخدمة للزبون، أي إنها التكاليف التي تتزامن مع اكتشاف الإنتاج المعيب قبل تسليمه للزبون وتظم تكاليف التلف، إعادة الفحص، أو إعادة الاختيار، وتكاليف أوقات التوقفات بسبب مشكلات الجودة، أو تكاليف الفرصة التي تتزامن عن تصنيف المنتجات بالمرتبة الثانية أو تديني جودة المنتج. وهي تكاليف لا تظهر عندما يكون المنتج حالياً من العيوب.
- 4. تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف الناشئة عن المنتجات المعيبة أو غير المطابقة للموصفات التي تكتشف بعد شحن المنتجات أو تسليم الخدمات، وتضم تكاليف الضمان والمردودات، ومعالجة شكاوى الزبون والسماحات بعدم مطابقة المنتج للموصفات، إنها تظم كذلك التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مثل تكاليف العمل أو السفر التي تتزامن مع تشخيص شكاوى الزبون ومتابعتها، وتكاليف الفحوصات والاختبارات والتوصيلحات الميدانية، وهي لا تظهر عندما تكون المنتجات تطابق الموصفات أو المتطلبات.

¹ مؤيد محمد علي الفضل، إنعام محسن غدير، تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 23، 2012، ص-ص، 238-239.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

- وتصنف تكاليف الجودة إلى تكاليف مطابقة وتكاليف عدم المطابقة، إذ تشير تكاليف المطابقة إلى التكاليف التي تتزامن مع جهود التأكد من أن المنتجات والخدمات تطابق المعايير المحددة مسبقاً، وتضم تكاليف الوقاية والتقييم. أما تكاليف عدم المطابقة فهي تلك التكاليف التي تحدث نتيجة لعدم مطابقة المنتجات مع معايير الجودة، وتضم تكاليف الفشل الداخلي والخارجي. ويصنف بعض الباحثين تكلفة الفرص المفقودة التي تمثل التكاليف التي تنتج عن خسارة العوائد، نتيجة لفقدان الزبائن والفشل في كسب زبائن جدد، ومن أمثلتها تحول الزبائن للمنافسين في السوق نتيجة للفشل الخارجي للمنتجات.

- وفي تصنيف آخر لتكاليف الجودة يرى cravvra. أن التكاليف التشغيلية للجودة يمكن أن تصنف إلى تكاليف الجودة، وهي التكاليف التي تتزامن مع نشاطات الوقاية (المنع والتقييم) وتكاليف عدم الجودة، وهي التكاليف الناشئة عن تباين جودة المنتجات عن الجودة المرغوبة.

- وتبويب تكاليف الجودة إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، تكاليف الجودة المباشرة يمكن ملاحظتها ومتابعتها وإدراكها داخل المنظمة، أما التكاليف غير المباشرة فهي التكاليف التي تدرك مسبقاً من الزبون، إلا أنها في النهاية ترجع إلى المنظمة بدلالة فقدان الحصة السوقية، وأن أساس الصنفين من تكاليف الجودة هي متطلبات الزبون، حاجاته وتوقعاته، وأن تكاليف الفشل الداخلي والخارجي تسببها تكاليف الفشل المباشرة وضعف كفاءة العمليات.

- ويقدم الشكل رقم(7) أمثلة توضيحية لكل نوع من أنواع التكاليف السابقة¹

¹ بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية، 2010، ص ص، 328-329.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

شكل رقم (7): الإطار العام لتكاليف الجودة



الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

المصدر: بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2010، ص، 328.

من خلال الشكل يلاحظ وجود علاقة عكسية بين تكاليف التوافق وعدم التوافق فكلما كان إنفاق المنظمة على تكاليف التوافق كبيراً كلما كانت تكاليف عدم التوافق ضئيلة القيمة والعكس.

المطلب الثاني: أهمية دراسة تكاليف الجودة:

ترتب عن التكاليف المتعلقة بالجودة وتحليلها أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:

✓ تعتبر تكاليف الجودة أداة لقياس كفاءة تطبيق أي برنامج للتحكم في الجودة، فيمكن معرفة مثلاً مدى تأثير زيادة أتعاب التخطيط للجودة على النقص الذي يجب أن يحدث في تكلفة المعيب.

✓ تعتبر تكاليف الجودة بأقسامها الثلاثة أداة في يد المختصين بالرقابة على الجودة في المنظمة لمعرفة الأماكن في المصنع التي تحتاج إلى مجهود أكبر لرفع الجودة وأيضاً تحديد الأماكن التي ترتفع فيها مصاريف الجودة بدون عائد معين حتى يتخذ الإجراء المناسب للإقلال منه.

✓ بفضل حساب تكاليف الجودة يمكن توجيه التخطيط للمرحلة المقبلة لضبط الجودة في الاتجاه الذي يقود إلى المستوي المناسب أو الأمثل للجودة.... وذلك بالسيطرة على الأنواع المختلفة للجودة بزيادة تكاليف الرقابة مثلاً للوصول إلى تكاليف أقل للمعيب.... أو الإقلال من تكاليف الكشف والاختبار باستخدام طرق أخرى للكشف أو تغيير الأشخاص المراقبين. أننا باستعمال المعلومات الموجودة عن أقسام التكاليف المختلفة يمكن توجيه عمليات التخطيط للجودة فيما يخص عناصر: الأجهزة، المعدات، المواد... والطرق.

✓ بمعرفة تكاليف الجودة يستطيع مدير الرقابة على الجودة أن يحدد الميزانية اللازمة لبرامج ضبط الجودة في المراحل المقبلة من العمل.¹

بالإضافة إلى ذلك:

✓ أشارت العديد من الدراسات التي تضمنها الفكر المحاسبي إلى أهمية المحاسبة عن تكاليف الجودة. خاصة للمنظمة التي ترغب بالتميز على المستوى العالي. وقد أكد معهد المحاسبين الإداريين الأمريكي IM في دراسة له. أن المنظمات التي تهتم بإدارة تكلفة الجودة والمحاسبة عنها لديها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات.

¹ فريد كور تال، آمال كحيلة، الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص، 39.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

- ✓ كبر حجم التكاليف المتعلقة بالجودة إذ قدرت عام 1987 في المملكة المتحدة بمبلغ 10 مليار جنيه إسترليني وهي تساوي 10% من الناتج القومي الإجمالي. وقدرت الدراسات أن هذه التكاليف تمثل نسبة 12 – 20% من قيمة المبيعات الإجمالية للمنظمات. ولهذا السبب توجب على المنظمات القيام بدراسات موسعة لتكاليف الجودة لغرض سلوكها وتأثيرها في نشاطها وأرباحها ومن ثم القيام بعملية التخطيط والإدارة السليمة لها.
- ✓ تشمل الكلف على عنصري (الكلفة والجودة) الذين يعدان من ضمن عوامل النجاح الرئيسية الأربعة (الكلفة، والجودة والوقت والابتكار) للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في قابلية النمو الاقتصادية لها.
- ✓ تستعمل الإدارة في مساعيها لتحسين الجودة، ورضا الزبون- والحصة السوقية وتحسين الربح كلف الجودة كقاسم مشترك اقتصادي. فهي تشكل البيانات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. ويوفر برنامج تكاليف الجودة تحذيرات مسبقة ضد أي خطر مستقبلي في الوضع المالي.
- ✓ يمكن استعمال معلومات تكاليف الجودة لتقارير أي المشاريع ستحقق عائد استثمار أعظم، وأيها كانت أكثر فاعلية في تخفيض كلف الفشل وكلف التقويم – فنظام القياس تكاليف الجودة ينبغي أن يستعمل هذه التكاليف كأداة للمساعدة على تبرير إجراءات التحسين.
- ✓ يمكن أن يطبق نظام تكاليف الجودة على كل الأنشطة مهما كانت طبيعتها وحجمها. مما يساعد المسؤولين على إدراك أهمية نظام تكاليف الجودة ومن ثم إعادة موازنات خاصة تركز على التخلص من أسباب عدم المطابقة بشكل نهائي.
- ✓ تستعمل المقاييس المالية لتكاليف الجودة كأساس عام لتقويم المبادلات بين تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل. إذ توفر تكاليف الجودة مقياسا مميزا لأداء الجودة. كما تعد طريقة مفيدة لمقارنة مختلف برامج تحسين الجودة. ووضع أولويات لإنجاز أقصى تخفيض للتكاليف.
- ✓ تنفيذ عملية قياس تكاليف الجودة في قياس التحسينات في أداء الجودة، فتكاليف الجودة الكلية ينبغي أن تنخفض عند تبني إدارة الجودة الشاملة TQM، وإذا لم يحصل ذلك على المنظمة إعادة فحص عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ إن حساب التكاليف المتعلقة بالجودة وتحويلها إلى اللغة المشتركة لمديري المنظمات يعد مؤشرا قويا لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة بالإضافة إلى المنفعة الأكبر المتعلقة بتخفيض التكاليف

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

الإجمالية للمنتج أو الخدمة والتحكم والسيطرة عليها بفاعلية ومن ثم زيادة الأرباح. وزيادة الدقة في تقويم وتقدير التكاليف ووضع الموازنات بواقعية. وتحويل الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية باستعمال النسب التي تساعد الإدارة والموظفين في أقسام الجودة والإدارة العليا والمنظمات.¹

المطلب الثالث: قياس تكاليف الجودة ومؤشراتها:

أولاً: قياس تكاليف الجودة:²

إن توفير احتياجات الزبون وتوقعاته في الحصول على منتج أو خدمة متميزة يمكن أن يكون ممكناً إذا كانت المنشأة قادرة على قياس الجودة وتوفير التغذية العكسية المفيدة لأفرادها، وقد صممت معظم نظم المحاسبة لتحقيق أهداف عدة، إلا أنه لم تصمم لتركز على تكاليف الجودة للمنشأة بشكل أساسي.

ويرى (Mcwaters, et al) أن صعوبة قياس تكاليف الجودة تكمن في إن أغلب أنظمة المحاسبة الإدارية لا تشخص تكاليف الجودة بشكل محدد، فأغلب نفقات الجودة تكون مشتتة (Inbedded) في حسابات التكاليف غير المباشرة.

وتصمم أنظمة تكاليف الجودة لمتابعة الأنواع المختلفة لتكاليف الجودة، إذ ينبغي أن تكون هذه الأنظمة قادرة على تعريف وتحديد تكاليف الجودة، ليكون من الممكن إدارة الجودة بشكل أكثر كفاءة.

- وفي أنظمة المحاسبة التقليدية تقاس تكاليف الجودة عن طريق جمع البيانات للأغراض التنظيمية، وليس عن طريق فقرات تكاليف الجودة، ولذلك فإن قياس تكاليف الجودة يتطلب تحليلات إضافية تجدها بعض المنظمات مكلفة جداً.

- وتجري عملية قياس تكاليف الجودة بموجب أنظمة المحاسبة التقليدية على وفق الخطوات الآتية:

¹ سرى كريم ريشان الحديثي، دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص-ص، 30-31.

² حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن - عمان، ص-ص، 71 - 74.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

❖ تشكيل فريق عمل مدرب لحساب تكاليف الجودة وتكاليف الأعمال التصحيحية، يجتمع هذا الفريق بحلقة عمل لشرح تكاليف الجودة ويجري تقويم شامل لنفقات جودة التصنيع والخدمات ويحدد المسؤوليات.

❖ تحديد تكاليف الجودة وتصنيفها، وتنظم نموذج لتكاليف الجودة خاص بالمنشأة.

❖ عقد اجتماع مراجعة لفريق العمل تجري به مقارنة نتائج تكاليف الجودة وتحليلها وتقديمها في تقارير واضحة تبين مناطق الخلل وإصدار التوصيات بشأنها.

❖ تكرار العملية ومقارنة النتائج.

- أما المنظمات التي تستعمل تقنيتي محاسبة الكلفة على أساس النشاط ABC وإدارة الكلفة على أساس النشاط ABM فإنها تمتلك المعلومات الضرورية لتصنيف معلومات تكاليف الجودة على أساس الأنشطة، ولذلك فهي تقوم بتصنيف الأنشطة على أساس فقرات تكاليف الجودة الأربع السابق ووصفها، وهذا يتطلب من محكمي ومحللي إدارة الكلفة العمل بشكل دائم مع أفراد الإنتاج لوضع هذه التصنيفات، إذ تصنف بيانات كلفة الأنشطة بشكل مبسط بواسطة تصنيفات كلف الجودة الناتجة عن مقاييس كلف الجودة.

فبدون معلومات نظام الكلفة على أساس النشاط ABC ستجد المنشأة إن تحضير مقاييس كلف الجودة عملية صعبة.

وتحدد المنشأة تكاليف الجودة لمنتجاتها عن طريق تبني الخطوات السبعة لمدخل الكلفة على أساس النشاط ABC وهي:

- الخطوة 1: تحديد المنتج المراد احتساب تكاليف جودته.
- الخطوة 2: تحديد كلف جودة المنتج المباشرة.
- الخطوة 3: اختيار أساس التوزيع لتخصيص التكاليف الجودة غير المباشرة على المنتج.
- الخطوة 4: تحديد التكاليف الجودة غير المباشرة المرتبطة بكل أساس توزيع للكلفة.
- الخطوة 5: يحتسب معدل الوحدة لكل أساس توزيع كلفة مستعمل لتوزيع تكاليف الجودة غير المباشرة على المنتج.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

- الخطوة 6: احتساب التكاليف غير المباشرة للجودة الموزعة على المنتج.
- الخطوة 7: تحسب التكاليف الكلية للجودة يجمع تكاليف الجودة المباشرة وغير المباشرة المخصصة للمنتج.

ثانياً: مؤشرات تكاليف الجودة:¹

تحتاج إدارة الجودة الشاملة عادة إلى تقارير حول كلف الجودة المتحققة بالطريقة التي تسهل على نفسها الرأية الكاملة بأمر الجودة وقضاياها، وتعد طريقة مؤشر الجودة من أكثر الطرائق شيوعاً في الاستخدام.

- والمقصود بمؤشر الجودة: هو العلاقة النسبية Ratio التي بموجبها يتم قياس كلف الجودة ذات الصلة على أسس قيمة، وقد حددها بما يأتي:

■ **مؤشر العمل: Labor index:** يعني العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل المباشرة وكما يأتي:

$$\text{مؤشر تكاليف العمل} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{ساعات العمل المباشرة}}$$

■ **مؤشر التكلفة: Cost index:** وهي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وكلف الإنتاج وبشقيها الكلف المباشرة وغير المباشرة

$$\text{مؤشر تكاليف الجودة} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{تكاليف الصنع (المباشرة وغير المباشرة)}}$$

■ **مؤشر المبيعات: Sale Index:** وهو العلاقة النسبية بين كلفة الجودة وإجمالي قيمة المبيعات.

$$\text{مؤشرات تكاليف المبيعات} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{المبيعات الإجمالية}}$$

■ **مؤشر الإنتاج: Production cost index:** وهو العلاقة النسبية (نسبة مئوية) ما بين كلفة الجودة وكمية الإنتاج.

$$\text{مؤشر تكاليف الإنتاج} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{كمية الإنتاج النهائي}}$$

¹ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال " بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن - عمان، 2012، ص-ص، 48-49.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

- وتستخدم المؤشرات في أعلاه لغرض المقارنة ما بين مستويات الجودة بين مدة وأخرى أو بين أقسام المنظمة ووظائفها، كما تساعد على معرفة كمية التكاليف المرافقة لبلوغ أي مستوى من الجودة، ويشير الانخفاض في هذه النسب إلى العلاقة الإيجابية ما بين تحسين الجودة والتكاليف التي تترتب على هذا التحسين فيما يشير الارتفاع في هذه النسب إلى العلاقة السلبية بينها، ويشير (Evans) إلى أن مؤشر كلف الجودة لكل دينار من المبيعات هو الأكثر انتشاراً، وقد استخدم Juran هذا المؤشر لقياس مستوى الجودة، حيث تستخرج نسبة كلف المنتجات المعيبة إلى قيمة المبيعات وطرح هذه النسبة من (1) عدد صحيح وكما يأتي:

$$\text{مستوى الجودة} = 1 - * \text{كلفة الوحدات المعيبة السنوية بالدينار} / \text{قيمة المبيعات السنوية بالدينار} * 100\%$$

المطلب الرابع: طرق وأساليب تحليل تكاليف الجودة:

- طرق تحليل تكاليف الجودة متعددة يمثل تقرير تكاليف الجودة الأساس لهذه الطرق والأساليب، إذ من خلاله يتم حصر جميع التكاليف المتعلقة بجودة المنتج، تتغير هذه العملية من تخصص يسمي الجودة والمحاسبة في المنشأة، أهم هذه الأساليب هي:¹

(1) تحليل النزعة: وهذا بمقارنة مستويات التكاليف الحالية بمستويات ماضية ومنه يمكن استخلاص معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي لتحسين مستوى الجودة.

(2) تحليل باريتو: هم من بين أنجع التقنيات في تحليل تكاليف الجودة إذ من خلاله يمكن تحديد القلة المهمة والتي يمكن العمل عليها من أجل التقليل في تكاليفها، بمعنى آخر التركيز أكثر في عملية التحسين على القلة المهمة وترك الكثير غير المهم.

➤ الأساليب المستخدمة في تحليل تكاليف الجودة: **qualité cost Analysis in usinage** :styles

• يمكن الاستفادة من الأساليب الآتية لغرض عرض كلف الجودة لأي منظمة صناعية كانت أم خدمية وتحليلها وهي:²
تحليل الاتجاه الزمني: **Analysis Direction Times**: يعد هذا الأسلوب من الأشكال البسيطة وشائعة الاستخدام في مجال الجودة بشكل عام وفي عرض كلف الجودة وتحليلها بشكل خاص ولغرض، استخدامه يجب توافر البيانات المرتبطة بهذه الكلف ولمدة زمنية ماضية، ويمكن أن يوضح هذا الأسلوب لإدارة المنظمة الأوقات التي

¹ محمد عيشوني، تحليل تكاليف الجودة، قسم التقنية الميكانيكية، 2005، ص 9، <http://aichouni.Tripod.Com>
² يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 90 - 91.

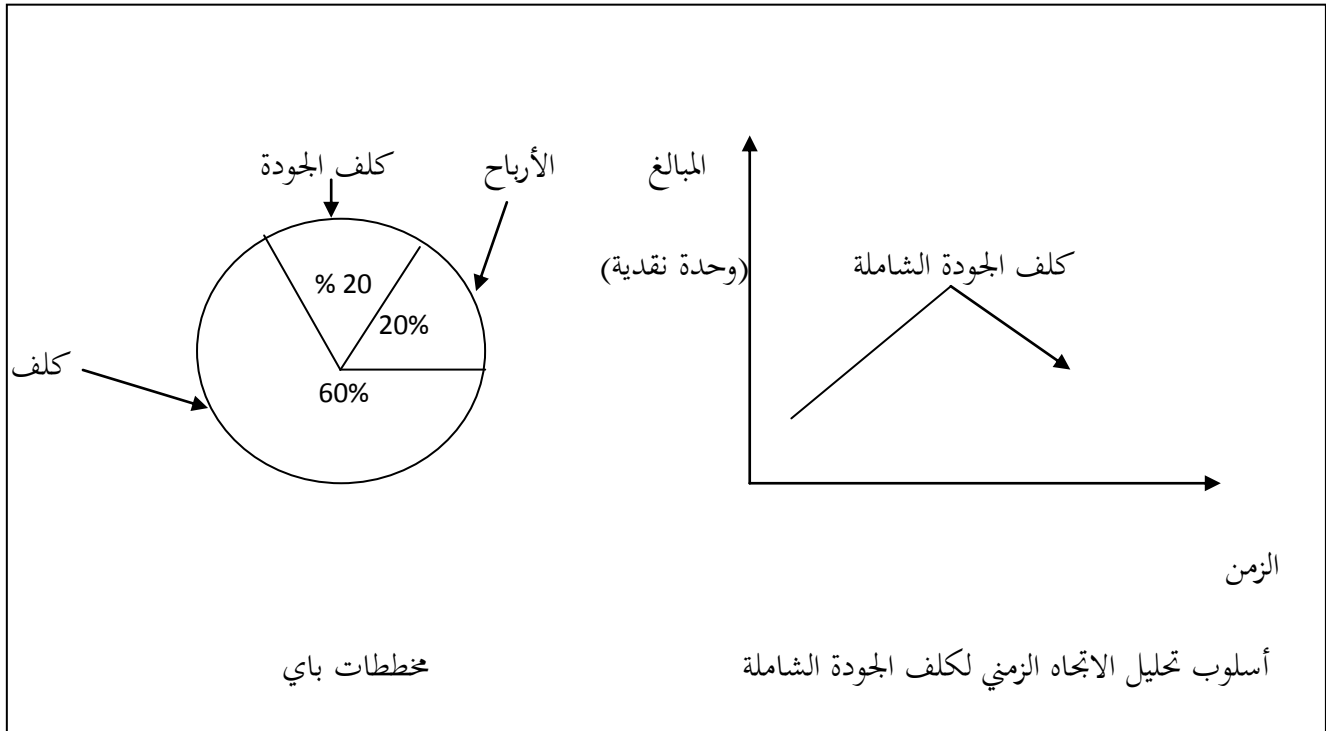
الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

ترتفع بها تلك الكلف بشكل غير طبيعي ومن ثم تحفيز الإدارة لغرض التحري عن أسباب ذلك الارتفاع وتجاوزه مستقبلاً فيما لو كان هذا الارتفاع في غير صالح المنظمة.

- **مخططات باي: pie Diagram:** تعد مخططات باي من الأساليب الإحصائية شائعة الاستخدام في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وأول من استخدمها في مجال إدارة الجودة الشاملة هو (Kaoru ishihawa) سنة 1976 إذ استخدمت لغرض التعرف إلى مكونات أي نشاط معين وتحديد الأهمية النسبية لكل منهما من أجل التحليل والمقارنة والتطوير، إن فكرة مخططات باي مبنية على أساس أن النشاط أو العمل يمكن أن يمثل على شكل دائري قياساته (360°) وأن مكونات هذا النشاط أو العمل هي التي تشكل مجموعها قياس تلك الدائرة، ويتم تحديد كل مكون أو جزء منه على وفق القياس الدائري وحسب المعادلة الآتية:

مقدار أحد المكونات (بالدرجات) = نسبة ذلك المكون من أجمالي العمل أو النشاط * (360°)

والشكل رقم (8): يوضح هذين الأسلوبين في تحليل كلف الجودة. أساليب عرض كلف الجودة



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن - عمان، 2009، ص، 91.

المبحث الثالث: تخفيض التكاليف:

المطلب الأول: تخفيض التكاليف من خلال التكلفة المستهدفة:

I. تعريف التكلفة المستهدفة: Target costing:

- تعرف بأنها: " أداة لإدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم، ومن ثم فإن هذه الأداة تحاول تخفيض التكلفة عند مرحلة التصميم. لسرعة وكبر حجم الوفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة عنها في المراحل التالية لها، وذلك مع الحفاظ على جودة المنتج والقدرات الوظيفية له ودرجة الثقة فيه من جانب العملاء".

- كما تعرف على أنها: " نشاط يهدف إلى تخفيض تكلفة دورة حياة المنتجات الجديدة مع التأكيد على ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء من خلال دراسة كل الأفكار المطروحة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل تخطيط المنتج والبحث والتطوير، وفي المراحل التجريبية للإنتاج، وذلك من خلال فحص وتقييم التطورات المختلفة المتاحة لتخفيض التكلفة".¹

- كما تعرف أيضا بأنها: " تقنية لتخفيض الكلفة وتحسين العملية تستعمل المعلومات المجمعة عن تصميم المنتج وعمليات الإنتاج ثم تختبر مختلف خصائص التصميم والعمليات لتشخيص ما مرشح منها لجهود التحسين، فضلا عن إنها مؤشرا على جدية الشركات في معالجة مشاكل تخفيض الكلف لتلبية الكلفة المستهدفة للمنتج والبقاء كمنافس في بيئة الأسواق شديدة المنافسة".

II. تخفيض التكاليف من خلال التكلفة المستهدفة:

تظهر أهمية الكلفة المستهدفة عن طريق تحقيقها للأهداف الرئيسية من تبنيتها كوسيلة لتحسين عملية الإنتاج في أثناء مرحلة الإنتاج في الأتي:

1) تعرف الكلفة المستهدفة سعر البيع، على أساس السعر الذي يحدده الزبون للمنتج. وليس على أساس كلفة الإنتاج .

¹ عمر شريف، عبد العالي محمدي، مداخلة: دراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المؤسسات الإنتاجية بالمنطقة الصناعية لمدينة باتنة، جامعة الجزائر3، ص، 3.

الفصل الأول: أساسيات حول تكاليف الجودة وأهميتها

(2) تحليل التكاليف في أثناء عملية الإنتاج، وخاصة في أثناء التنفيذ.

(3) تخفيض تكاليف الإنتاج من دون أي خسائر في الجودة وذلك بحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

(4) تحفيز كل المشتركين في العملية لصالح زيادة الربحية.

● فضلا عن هذه الأهداف، فإن استعمال الكلفة المستهدفة هو مثال على تبني ممارسات تخفيض كلف الإنتاج، وضمنان وظيفة المنتج، وهذه التطبيقات ليست لتوليد الأرباح فحسب وإنما يمكن أن تستعمل كأداة لتوليد القيمة للربون النهائي.

إلا أن أهمية الكلفة المستهدفة Target costing تظهر من كونها أداة للتحسين المستمر لكلفة وأداء المنتج ومواصفاته في ظل ظروف المنافسة العالية والتطور التكنولوجي السريع.¹

المطلب الثاني: تخفيض التكاليف من خلال وظيفة الصيانة

I. تعريف الصيانة:

يقصد بصيانة الشيء لغة حفظه، حمايته، وقايته وتعهده بالعناية اللازمة.

- وتعرف الجمعية الفرنسية للتنميط "AFNOR" أن الصيانة هي كل النشاطات التقنية والإدارية التي تهدف إلى الحفاظ على تجهيز ما أو إعادته إلى حالة معينة لأداء وظيفة منتظرة منه في شروط محددة.
- وتعرف الصيانة الجيدة بأنها: "تلك الصيانة التي تؤدي إلى تحقيق أقل عدد ممكن من الأعطال وبأقل التكاليف من جهة والتي تضمن أكبر إتاحة ممكنة لمعدات الإنتاج وأحسن جودة للمنتجات المقدمة للزبائن من جهة أخرى".

II. تخفيض التكاليف من خلال وظيفة الصيانة: إن لوظيفة الصيانة أهمية كبيرة تتمثل في:

(1) تخفيض تكاليف الصيانة: إن المؤسسة في ظل قيامها بعمليات الصيانة تسعى على تخفيض تكاليف هذه الوظيفة، وذلك من أجل بلوغ هدف واحد وهو ضمان السير العادي للعملية الإنتاجية بأقل تكاليف.

¹ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، مرجع سبق ذكره، ص - ص، 145 - 166.

2) تخفيض الوحدات المعيبة وزمن توقف العملية الإنتاجية: كما هو معلوم فعنه في ظل الاستمرار في الإنتاج مع وجود أعطال في الإنتاج سوف يؤدي سواء إلى زيادة الفضلات أو إلى ظهور عاهات وعيوب على مستوى الوحدات المعيبة حيث تعد هاتين الأخيرتين بمثابة تكلفة زائدة يمكن للمؤسسة التخلص منها من خلال القيام بالصيانة الفعالة، بالإضافة إلى ذلك فإن توقف العملية الإنتاجية يفوت على المؤسسة فرص تحقيق عوائد مالية والتي تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة حيث تعد الصيانة بمثابة ضامن لاستمرار العملية الإنتاجية خاصة في ظل أنظمة الإنتاج المستمر.¹

المطلب الثالث: تخفيض التكاليف من خلال نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC):

(Activity Base costing)

I. تعريف نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC):

- يعرف نظام الABC على أنه: " النظام الذي يركز على الأنشطة كوحدة بناء لتجميع تكاليف أهداف أخرى، ويمكن أن يكون كجزء من نظام التكاليف الأوامر أو نظام تكاليف المراحل".²
- كما يعرف على أنه: " الأسلوب الذي يقيس أداء وتكلفة الأنشطة المتعلقة بأهداف التكلفة من منتجات أو زبائن، فتكلفة كل نشاط تتحدد على أساس مقدار استخدامه للموارد وتحمل تكاليف الأنشطة على المنتجات أو على الزبائن بمقدار استخدامها للأنشطة، فهو أسلوب يعترف بالعلاقة السببية بين مسببات التكاليف والأنشطة".
- ويعرف على أنه: " نظام يقوم بتحليل الأنشطة التي تمارس في المنظمة ومن ثم تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط على حدي، حيث يتم تخصيص هذه التكاليف على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة أولاً، ثم يتم تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات أو الخدمات أو الزبائن ذلك بحسب الاستفادة منها".³

¹ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص - 93 - 87.

² نائل عدس، نضال الخلف، محاسبة التكاليف مدخل حديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص، 271.

³ أمين بن سعيد، نادية عبد الرحيم، دور الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات مهنة المحاسبة والتدقيق ودورها في الإصلاح المحاسبي الواقع، المعوقات، الحلول، يومي 01-02 ديسمبر، 2014، جامعة الجزائر، ص، 8.

II. تخفيض التكاليف من خلال نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC):

تسعى المنشآت لتخفيض تكاليف منتجاتها ويعد نظام (ABC) من أهم الميزات التنافسية ومن الأنشطة الرائدة في هذا المجال، أما دور نظام (ABC) في مجال تخفيض التكاليف فإنه يساعد على ترشيد جهود الإدارة في هذا المجال بأسلوب مختلف عن نظامي (TQM) نظام إدارة الجودة الشاملة و (JIT) نظام التصنيع في الوقت المحدد، فهو يأخذ بعد أوسع من خلال تحليل الأنشطة وتسيرها، إذ أنه يتجاوز سلبيات الأنظمة التقليدية لأنه يوفر معلومات تفصيلية حول الأنشطة والكلفة ومسبباتها تمكن من الفهم الجيد لتكاليف ومن ثم السيطرة عليها.

والخطوات الآتية تبين كيفية تخفيض التكاليف وفق نظام (ABC) من خلال تحليل وتنظيم الأنشطة:

A. تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط (أو الفعالية) فمثلا يمكن تقليص الوقت والجهد الخاص بنشاط التهيئة من خلال تحسين تدريب العمال.

B. إلغاء الأنشطة غير الضرورية قد تكون هذه النقطة الأكثر أهمية في هذا المجال.

إذ أنه بواسطة تحليل الأنشطة يمكن الوصول إلى تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتجات أو التي لا تضيف إلى القيمة التي يطلبها المستهلك، فمثلا يمكن إلغاء نشاطات مناولة المواد بواسطة إجراء التغييرات على العمليات أو المنتجات من خلال الإجراءات الآتية:

تسليم الأجزاء مباشرة إلى المخزون وحسب الحاجة أو الطلب من المجهز(البائع) إجراء تغييرات في طريقة الإنتاج لتحسين النوعية أو إعادة تصميم تلك الأجزاء أو غيرها، وأن مثل هذه الإجراءات تجعل من غير الضروري تدقيق الأجزاء عند استلامها وعند وضع الأجزاء على الرفوف في المخزن. وأن القضاء على مثل هذه الأنشطة يقلل من التكلفة الإجمالية وكلفة المنتجات التي لم تعد تستعمل هذه الأنشطة.

C. انتقاء الأنشطة ذات الكلفة الواطئة وذلك في حالة وجود الأنشطة التنافسية التي تلبي الغرض نفسه

وبكلفة أقل.¹

¹ نجوى عبد الصمد، دور نظام محاسبة التكلفة على أساس الأنشطة في تحسين تنافسية منشأة الأعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن ملتقى تنافسية الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر، 2002، بسكرة، ص-ص، 66-67.

خلاصة الفصل:

لقد حاولت في هذا الفصل إعطاء لمحة عن الجودة وتكاليفها، لأنها تعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات بلوغها، وهدفها الأسمى هو دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، حيث تعرف الجودة بأنها: " مدى ملاءمة المنتج للاستخدام". أو مدى مطابقتها مع متطلبات الزبائن، وتكمن أهميتها في مدى رضا الزبائن بالمنتج /الخدمة وقبولها بشكل كبير، في حين تهتم المؤسسة بتخفيض تكاليف المنتج /الخدمة من جهة، وتحرص على تقديمها بجودة عالية من جهة أخرى، إذن فتكاليف الجودة هي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة من أجل المحافظة على مكانتها في السوق، وذلك من خلال إنتاج منتج عالي الجودة، خالي من العيوب ويتميز بالسعر المعقول، لذلك تستخدم المؤسسات عدة تقنيات عصرية لمواكبتها لمستجدات العصر ومن بين هذه التقنيات التكلفة المستهدفة ونظام التكلفة على أساس الأنشطة اللداني يساعدان في كيفية تخفيض تكاليف الجودة وتوضيح مدي أهمية دراستها في المؤسسة.

**الفصل الثاني: الإطار
النظري للميزة
التنافسية**

تمهيد:

لقد أدى التطور الاقتصادي في الوقت الحاضر إلى خلق مناخ تنافسي قوي لذلك باتت المؤسسات تسعى إلى تمييز مختلف مواردها وهذا من أجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي على المؤسسات المنافسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية، ويعد تخفيض تكاليف الجودة من الأساليب الهامة التي تساعد وتمكن المؤسسة من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها.

تعد الميزة التنافسية من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات لكي تبقى متفوقة وتحافظ على تلك الميزة في محيط سريع التغيرات والتطورات. وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

❖ المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

❖ المبحث الثاني: أسس، محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

❖ المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

المبحث الأول: ما هية الميزة التنافسية:

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

- يشير مفهوم الميزة التنافسية: (Competitive Advantage) إلى تفرد المنظمة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المنظمات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها، وبديهيًا أن تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة والاستدامة لتنوع مصادرها المختلفة ويعد كفاءة العنصر البشري أهم مورد للميزة التنافسية. حيث يؤكد ذلك بارني (BARNEY, 1991) بأن المنظمة التي تكون غير قادرة على تكرار فوائد الميزة التنافسية لا يكون لديها تنافسية مستدامة.¹

1. تؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصدر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.²

2. تعرف الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

يشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في النشاط نفسه.³

¹ خالد سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية الإدارية، جامعة الدول العربية للطباعة والنشر، ط 1، القاهرة، 2013، ص، 24.

² حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014، ص 47

³ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009، ص، 23.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

3. يمكن تعريفها كذلك: " بأنها القدرة على الابتكار وإضافة الجديد لتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشتريين للسلعة كعلامة يذكرها العميل في المؤسسة أو في المنتج مما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها"¹.

4. كما تعرف على أنها: " الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."

يركز هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس التي تتبعها المنظمة.²

5. أما هيئة التجارة والصناعة البريطانية تعرف الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى."³

6. ومما سبق نستنتج بأن الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، بشكل يضمن ولاء العملاء، ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية: "ويقصد بها مكانة المؤسسة في السوق وتفوقها، ويظهر ذلك في شكل إضافة قيمة للزبون والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بمنافسيها ومنتج ذو جودة عالية، وبالتالي تضمن البقاء في السوق لمدة طويلة على الأقل".

¹ Consulté le : 02/07/2008 .com/hr1714.html.http://hrdiscussion

² إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص، 6.

³ كمال رزيق، مزدور فارس، مفهوم التنافسية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 29-30 أكتوبر، 2002، ص، 105.

⁴ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الشلف، يومي 3-4 ديسمبر، 2012، ص، 3.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في:¹

(1) **بعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون فائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

(2) **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن.

إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

¹ بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية- دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث: حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 14-15 فيفري، 2012، جامعة بشار، ص-ص، 5،6.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

(3) **بعد التسليم:** إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. إن هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية: حدد Porter نوعين من الميزة التنافسية:¹

❖ ميزة التكلفة الأقل و.

❖ ميزة التميز.

❖ **ميزة التكلفة الأقل:** تعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر. ويمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين.

❖ **ميزة التميز:** تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية، خصائص فريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع..... الخ. وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة هامة. كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من

¹ بتيت أحمد، أوكيل رابح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر، 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 2.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء الزبائن لمنتجاتها، كما تتمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من الزبائن في قطاع نشاطات أو إلى فئة قليلة وفق احتياجات محددة.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية:

➤ يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي:¹

1. أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين
3. أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما
5. تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
6. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأهميتها:

➤ أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية، ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، ومدخل الموارد.²

❖ التفكير الإستراتيجي:

تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزاي تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة، وتبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة

¹ محمد فوزي على العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص-ص، 44 - 45.

² حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص-ص، 37 - 48.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

التنافسية لمنظمتهم، في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

❖ الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المنظمات لبعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفة المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

❖ مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية في المنظمة إلى الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجوودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين المورد التالية:

1) الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

● **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، فكما كانت نوعيتها جيدة انعكس ذلك إيجاباً على جودة المنتجات، لذا نجد بأن بعض المنتجات متشابهة إلى حد بعيد ولا يمكن لغير المتخصص التفريق بينهما، إلا أن أحدها أحسن بكثير من الآخر (مثل الألبسة) لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها للمواد الأولية وجودتها.

● **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المنظمة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

● **المواد المالية:** وهي السيولة التي تمكن المنظمة من ابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيع تسويقها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2) **الموارد غير الملموسة:** وهي كل موارد المؤسسة التي لا نستطيع لمسها كالجودة وغيرها، وتميز فيها ما يلي:

● **الجودة:** تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تمثل قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، كذا كسب ثقة المتعاملين.

● **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

- وقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه مورد داخلي قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بمحداتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

- ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً إلى مرحلتين هما:

1. **إعداد جرد للممتلكات التكنولوجية:** حيث يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمنظمات اعتماداً على الجرد، وتصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية والتي تتوفر في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين، والتي لا تمثل مصدراً لأية ميزة تنافسية محسوسة، أما التكنولوجيات المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمنظمات التي تتحكم بها، أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي تكون في مرحلة الانطلاق (تعني هنا أولى مراحل دورة حياة المنتج)، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة، قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع، وتتم عملية الجزء هذه عموماً من خلال الكشف عن التكنولوجيات وذلك حسب وظائف المنظمة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

2. **تقويم المزايا التنافسية:** وتعلق الأمر بمحتوي الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمنظمة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها ويقوم التشخيص الداخلي قدرات المنظمة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتأمين الذمة التكنولوجية، ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المنظمة في التكنولوجيات المولدة للإيداعات، التي تفسر طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تفسر المنتجات (أثر على التميز).

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

- الابتكار: إن التزايد المستمر في عدد المنظمات أدبي إلى تصاعد اهتمام المنظمة بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة أعتبر كحد أدني في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.
- الزمن: يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
- المعرفة: المنظمات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.
- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، لا بد من أن تكون المنظمة في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تشكل المعلومات المحصلة مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

وفيما يلي يوضح الجدول رقم (1): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب

المصادر	السنة	الباحث
هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشتريين، والموردين، والداخلين الجدد، والسياق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون	1985	Porter
الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك، دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق، التركيز، خصائص المنتج، التميز، ابتكار منتجات مستمرة، الحصة السوقية، الحجم، الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة، قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفؤة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة، الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية	1989	Ayher

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة.		
التدفق النقدي، إيجاد القيمة.	1990	Marsh
الشهرة والسمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الإستراتيجية.	1993	Kay
الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار.	1999	Hel et jonz
التكنولوجيا الانترنت وتطبيقاته.	202	Porter

المصدر: عبد الله المعاضدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد(15)، 2006، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، إذ إن تحقيق الميزة التنافسية يقود المنظمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية المنظمات الأخرى، والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية. كما تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمنظمة.

كما إن الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية التنافسية لا تخلو من مفهوم المزايا التنافسية خصوصاً بعد هيمنته على مختلف التوجهات، وجعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات. وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي:¹

¹ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة استطلاعية"، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، ط 1، مصر، 2011، ص-ص، 67 - 68.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

1) تعطي الميزة التنافسية مؤشراً قوياً للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها. وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.

2) تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

3) تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً لنجاح المنظمات، تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.

4) أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار. ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل. لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.

• مما سبق نرى أن أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجهها المنظمات الأعمال. وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها.

المطلب الرابع: أهداف الميزة التنافسية ومؤشراتها:

أولاً: أهداف الميزة التنافسية: تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف من خلقها للميزة التنافسية تتمثل في:¹

- خلق فرص تنافسية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع فئة جديدة من الزبائن.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- تحقيق درجة عالية من الكفاءة.
- التطوير والتحسين المستمر.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار للنشر والطباعة، 2001، ص، 104.

➤ المساعدة على زيادة الأرباح.

ثانياً: مؤشرات الميزة التنافسية:¹

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفعالية.

إلا أن أكثر المؤشرات إستخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك.

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات كما يلي:

1) **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2) **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين.

ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- **حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

¹ محمد فوزي على العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مرجع سبق ذكره، ص - ص ، 46-47.

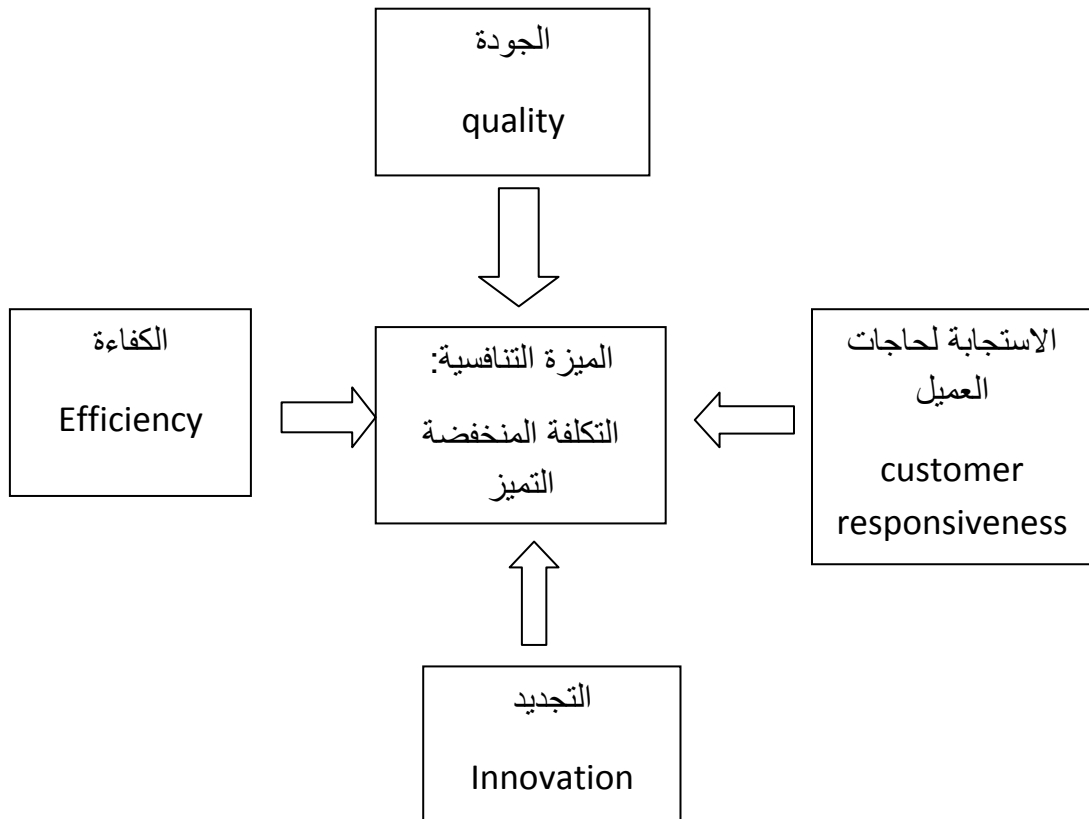
3) حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: أسس، محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

المطلب الأول: أسس بناء الميزة التنافسية:¹

- تتمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات العميل، وهي عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (9): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: شارلزهل وجاريت جوتز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، 2011، ص، 201.

➤ **الكفاءة:** أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أي الكفاءة = المخرجات/المدخلات، إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف، فمثلا إذا ما تحقق المستوى الأدنى من التكاليف، بمعنى آخر ستمتلك هذه الشركة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

¹ برحومة عبد الحميد، أطلال زغبه، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المدخل الحديثة لتسيير الكفاءات، محور المشاركة: أهم التحديات والأفاق الحالية لتسيير الموارد البشرية، جامعة المسيلة، ص- ص، 10 - 11.

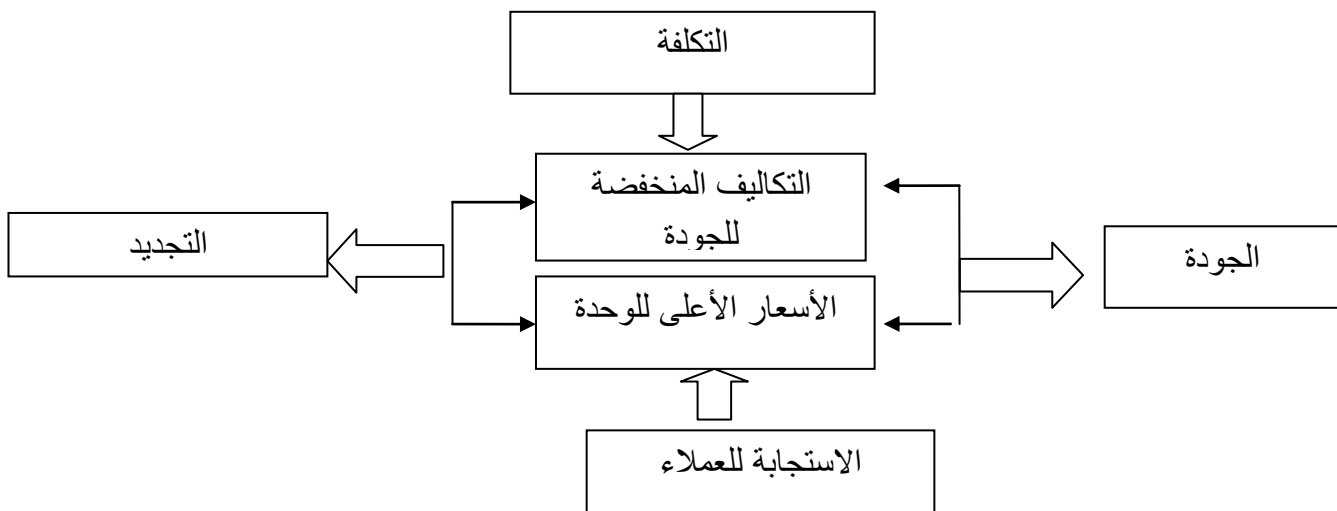
➤ **الجودة:** تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك. أو تزيد عنها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، وذلك لأن توفير منتجات عالية يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلك وهو مفهوم مدعم للقيمة يسمح لشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، وثانياً لأن اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة.

➤ **التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والإستراتيجيات التي تعتمدها الشركة، وتشكل عمليات التجديد مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنها تمنح الشركة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها.

➤ **الاستجابة لحاجات العميل:** إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع إشباع حاجات العملاء، وهو ما يعني أن تكون الشركة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ ميولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

والشكل التالي يوضح تأثير عوامل بناء الميزة التنافسية على كل من السعر والتكاليف:

الشكل رقم (10): تأثير عناصر بناء الميزة التنافسية على التكلفة والسعر:



المصدر: شارلزهل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، 2011، ص، 205.

تعتبر الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات العميل عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية، إن الكفاءة المتفوقة تمنح الشركة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر أعلى فضلا عن خفض تكلفتها، كما أن الاستجابة المتفوقة تسمح لها أيضا بفرض سعر عالي، كما أن التجديد المتفوق يمكن أن يؤدي إلى فرض سعر أعلى أو تكلفة أقل بالنسبة للوحدة.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية:

إن محددات الميزة التنافسية تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين وهما:¹

- حجم الميزة التنافسية.

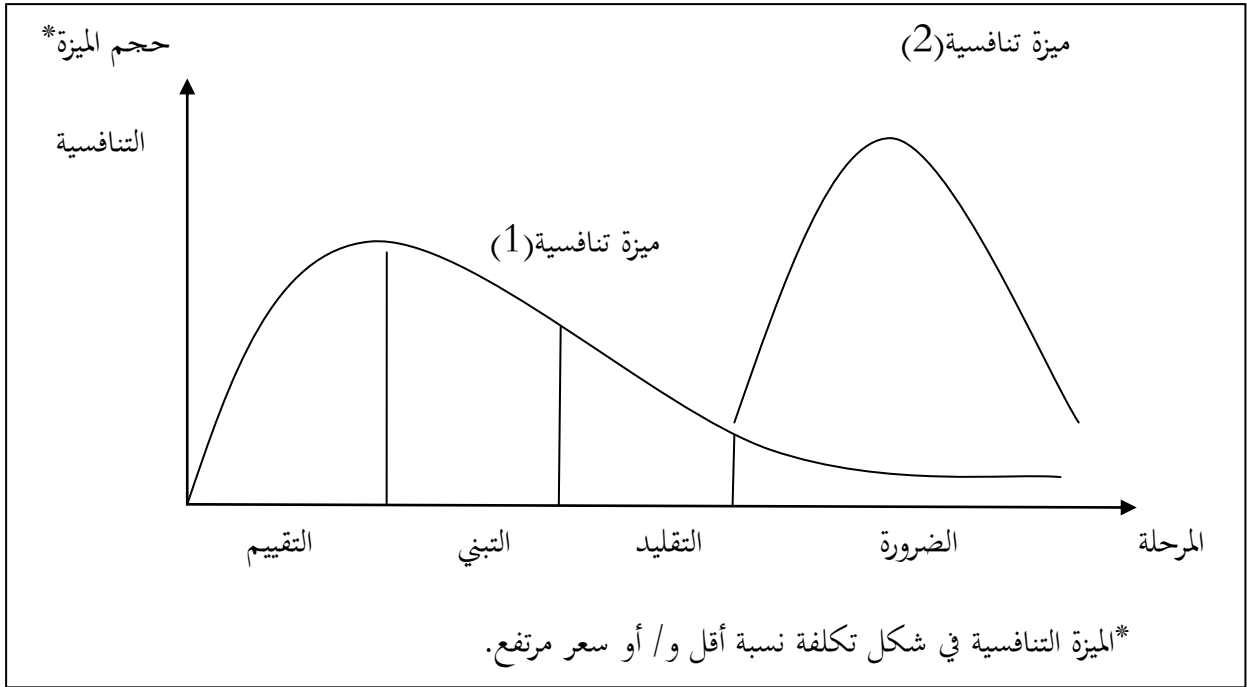
- نطاق التنافس.

1) **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافضة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام. كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرر، وتبدأ دورة الحياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم والنمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من الشركات التنافسية، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفرق عليها وأخيرا تظهر المرحلة الضرورية ومعني الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

■ ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 1996، ص- ص، 86 -

الشكل رقم (11): محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بدون طبعة، الإسكندرية،1996، ص، 86.

نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حملة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافسية من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

❖ **نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم اختيار ما بين التركيز على القطاع معين من السوق، أو خدمة السوق ككل.

❖ **النطاق الرأسى:** يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا وخارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

❖ **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد من المناطق الجغرافيا أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافيا مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمنظمة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.

❖ **النطاق الصناعي:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، إذا أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية هي: ¹

أولا: مصدر الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

✓ **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج/ الخدمة.

✓ **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطبيعية التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكمة بتكاليف تبديل مرتفعة ... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، " دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011، ص - ص، 22 - 23.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

- وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها وإستمراريتها، ويتم ذلك إستنا ذا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

المطلب الرابع: أثر وأهمية تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة والعوامل التي تساعد على تخفيض

التكاليف:¹

أولا: أثر وأهمية تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة:

إن التحكم في التكاليف يمثل بعدا تنافسيا يكون السعي إلى تحقيقه هو اهتمام مستمر لكل مسؤول مؤسسة من أجل اكتساب الميزة التنافسية . فإذا اكتشفت مؤسسة ما مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف يجب عليها إذا أن تبحث عن طرق لتخفيض تكاليف نشاطها وبشكل مستمر. ذلك أن نشاط تخفيض التكاليف ليس ثابتا أو دائما فهو يتطلب تحسين مستمر وبحوث متواصلة وأساليب أكثر كفاءة لتوصيل الخدمة.

وتزداد أهمية تخفيض التكاليف خاصة في القطاعات التي تتميز بالمنافسة الشديدة أين تكون المؤسسة مرغمة على بيع منتجاتها بالأسعار السائدة في السوق.

¹ عتيقة بن طاطة، أثر تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة، الجمهورية العربية السورية للدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008،

ثانياً: العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف:

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق والتمكن من السيطرة عليه ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار ، والذي يتوقف شراؤه من عدمه على أساس ذلك.

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي:

أ- الوفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

ب- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.

ج- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف.

د- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية:

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستند إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون والتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء مركز تنافسي لها، كما توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة و الإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على حصص سوقية، ولقد قام M. Porter بالتركيز على ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية وهي: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، وإستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف:¹

لقد قام M. Porter باقتراح ثلاث أنواع من الإستراتيجيات، انطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام بإعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2) إستراتيجيات التنافس:

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية قطاع التنافسية
إستراتيجية التميز	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	قطاع واسع
	إستراتيجية التركيز	قطاع ضيق

Source: C. Marnuse; politique générale; langage; intelligence; modèles et choix stratégique ;2^e. Edition ; Economica ; 1996, p 382.

¹ برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة علمية سداسية محكمة ، العدد3 ، جوان 2008، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص- ص، 145 - 153.

• يتضح من الجدول أعلاه أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكلفة هي من بين الإستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M. porter والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة.

✓ وتعرف إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف على أنها: " قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج".

✓ نستنتج من التعريف السابق أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية عما يقدمه المنافسون الآخرون مع إيصاله إلي القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغير الأسعار بتخفيضها أو رفعها دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة. ويوجه هذا النوع من الإستراتيجيات إلي قطاع واسع في السوق أي إلي أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخفيض. يتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية:

(1) الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.

(2) الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.

(3) المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة .

(4) الرقابة الفعالة على العمالة.

(5) تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الإشهارية والترويج والتوزيع.

(6) الدخول بسياسة تسعير هجومية.

(7) توفير عنصر الجودة والتنوعية في المواد الأولية للإنتاج.

(8) القدرة على تحمل الخسائر.

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

1. سهولة تقليد هذا النوع من الإستراتيجيات، مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أي وقت.
2. تأثير مستوى الجودة نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثير سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يستدعي امتلاك المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
3. عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على: تخفيض التكاليف، وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن والمستهلكين، وهو ما قد يؤثر على مكانتها التنافسية.
4. اعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية ضخمة وبحجم إنتاج كبير، مما قد يكبدها خسائر كبيرة في حالة الإخفاق في تطبيق هذه الإستراتيجية.
5. مما سبق يمكن القول أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما استدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الإستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز:

- تنشأ هذه الإستراتيجية انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وتعرف إستراتيجية التمييز بأنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أعلى من سلع وخدمات المنافسين الآخرين".
- ويتجسد التمييز في خصائص ومواصفات المنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، ويعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم.¹

¹ برحومة عبد الحميد، أ. شريف مراد، مرجع سبق ذكره، ص، 148.

- كما أن لإستراتيجية التميز مزايا وعيوب ويمكن إيجازها في ما يلي:¹

➤ مزايا إستراتيجية التميز

1) الميزة الكبيرة وراء إستراتيجية التميز تتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة، عندما تنتج الشركات منتجات عالية التميز ومطلوبة بإلحاح من العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.

2) تتمثل الميزة اللافتة وراء إستراتيجيات التميز في أن عملاء المنتجات الميزة أقل حساسية للأسعار.

3) إن الإستراتيجيات القائمة على الجودة المرتفعة، تزيد إلى حد معين من حصتها المحتملة في السوق بمعنى الوقت.

➤ أما عيوب إستراتيجية التميز تتمثل في:

1. العيب الكبير المرتبط بالتميز يأتي من الشركات أخرى تقوم بتوفير منتجات مماثلة أو أفضل .

2. صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق. عندما يصبح المنتج ناضجاً، يصبح العملاء أكثر ذكاءً حول ما يريدونه، وحول نوع وحجم القيمة الأصلية، وما هم على استعداد لدفعه. يصبح تبرير علاوة السعر صعباً، لأن العملاء حصلوا على معرفة أكبر عن المنتج.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز:²

تستند الإستراتيجية التركيز أساس اختيار مجال تنافسي محدد في داخل قطاع الصناعة بحيث تعرف بأنها: "التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

في حين تستخدم إستراتيجية التركيز محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخفيض في منتج معين أو سوق معين.

¹ روبرت.أ.بتس- ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة- مصر، 2008، ص- ص، 337 - 340.

² عز الدين علي سويسي، نعمة عباس خلفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2014، ص - ص، 77 - 78.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

- كما إن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي:

- (1) الاستفادة من مزايا التخصص.
- (2) القدرة على التجديد والابتكار.
- (3) اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

- كما أن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية وهي:

(1) التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.

(2) تعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

- التغير في الظروف المحيطة.
- ظهور منافسين جدد.
- تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.
- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لذي المنظمة في حال انخفاض الطلب.
- عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.
- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه .

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تبين أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتجسد في قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، حيث أن أهمية اكتساب الميزة التنافسية تعتبر ضرورة ملحة وسلاحاً قوياً تعتمد عليه المؤسسة لمواجهة تحديات المنافسين، وتعتبر مؤشراً قوياً للمؤسسات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق أكبر من منافسيها، حيث أن بقاء المؤسسة يعتمد بشكل رئيسي على ميزتها التنافسية التي تعتمد فيها على عدة مصادر وأبعاد مثل: الكلفة، الجودة والمرونة... الخ.

ولكي تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية قوية يجب أن يكون بمقدورها معرفة أبعاد هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك إستناداً إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط أو وفقاً لإستراتيجيات معينة وذلك لضمان مكانها في السوق.

الفصل الثالث: دراسة

حالة شركة روائح الورود

لصناعة العطور - بالوادي

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجزء النظري إلى بعض المفاهيم العامة لكل من تكاليف الجودة والميزة التنافسية، إلا أن في هذا الفصل سأقوم بدراسة تطبيقية على إحدى الشركات، وقد وقع اختيارنا على شركة روائح الورود وذلك نظرا لأهميتها الاقتصادية وكفاءتها المتميزة.

لذلك يعتبر قطاع صناعة العطور أحد القطاعات التي يسيطر عليها القطاع الخاص، ولكي تتمكن الشركة من مواجهة التحديات والمنافسة، عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية في جودة منتجاتها، والعمل على تنميتها من خلال تخفيض تكاليفها وتطوير جودة منتجاتها.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم شركة روائح الورود.

المبحث الثاني: ميزات وجودة منتجات شركة روائح الورود.

المبحث الثالث: دراسة تكاليف الجودة والميزة التنافسية في شركة روائح الورود.

المبحث الأول: تقديم شركة روائح الورود:

قبل التطرق إلى تقديم شركة روائح الورود سنقوم بعرض موجز لإجراءات الدراسة كالتالي:

إجراءات الدراسة:

1. المنهج المستخدم: لقد تم الاعتماد في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة

الدراسة، فضلا عن دراسة و تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

2. مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة روائح الورود لولاية الوادي، لقد تم

إختيار عينة عشوائية مكونة من (محاسب، مدير عام، مدير مالي، رئيس قسم).

3. أداة الدراسة: بغية تنفيذ منهجية الدراسة تم توظيف عدة أساليب في الحصول على البيانات والمعلومات،

فقد تم الاستعانة بما متوفر من مراجع ودوريات في تغطية الجانب النظري. فيما اعتمدت الاستبيان في الجانب

التطبيقي و التي عدت الوسيلة الرئيسة، إذ تمت صياغة فقراتها بما يتلاءم مع متغيري الدراسة بالاستفادة من

الدراسات المذكورة في الجانب النظري التي تناولت هذين المتغيرين. وقد روعي في صياغة فقرات الإستبيان

البساطة والوضوح فضلا عن إخضاعها للاختبارات العلمية والموضوعية لقياس ثباتها وصدقها الظاهري. تكونت

أداة الدراسة من محورين وعدد فقرات المحور الأول تكاليف الجودة 27 فقرة، الميزة التنافسية 21 فقرة، المجموع

الكلي 48 فقرة.

كما تم استخدام مقياس ليكارت likert الخماسي في جميع أسئلة الإستبانة.

4. صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة بعدة طرق كما يلي:

- صدق الاستبيان: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الإستبيان على مجموعة المحكمين من جامعة

محمد خيضر بسكرة، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الإستبيان وذلك بحذف وتعديل واقتراح فقرات

جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظاتهم وأرائهم تم تعديل أداة الدراسة.

5. ثبات الإستبيان: من أجل إستخدام معامل ثبات للأداة تم إستخدام معامل كرونباخ ألفا من أجل تحديد

الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تكاليف الجودة 0.878، الميزة التنافسية 0.742، المجموع الكلي

0.885.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

وتشير القيم الواردة سابقا أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

6. أساليب التحليل الإحصائي: لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال الإحصائيين، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية: التكرار و النسب: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها، الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة، الوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ Cronbach Alfa: حيث إستخدم للتحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها.

– معامل الارتباط البسيط: ويستخدم لغرض قياس قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين.

– معامل الارتباط المتعدد: ويستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

– الانحدار البسيط: ويستخدم لإيجاد العلاقة التآثرية بين متغيري الدراسة.

– الانحدار المتعدد: ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

اختبار F: يمثل معنوية علاقة التأثير للدلالات الإحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع، اختبار T: يستخدم لمعرفة معنوية الفرضيات بين الأوساط المحاسبية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تعريف بشركة روائح الورود:

أولا: تقديم مجموعة ورود:

تقع مجموعة ورود بالمنطقة الصناعية بكونين – دائرة الوادي – ولاية الوادي، وتتربع على مساحة قدرها 25000م²، ويشغل بها أكثر من 500 عامل وعاملة¹.

وتتشكل مجموعة ورود من 07 شركات هي²:

1. شركة روائح الورود (Perfumes woruoud): وتعتبر أولى شركات المجموعة وأكثرها عراقا في الجزائر

تواصل صنع العطور منذ نشأة الشركة الأم (شركة روائح الورود) سنة 1963.

¹محمد البشير جديدي، دليل مجموعة ورود، الوليد للتغليف والطباعة، الوادي، الجزائر، 2004، ص06.
²موقع مجمع الورود على الانترنت: <http://www.wouroud.com>

2. شركة الوليد للطباعة والتغليف (**El – Walid Emballages & edition**): أنشئت في 06 جانفي 1998 برأسمال اجتماعي يقدر بـ 200.000.000 دج، بداية الاستغلال كانت في 01 مارس 2001، تهتم بكل الأنشطة المتعلقة بالتغليف والطباعة من مادة البلاستيك والزجاج.
3. مؤسسة الوفاء للتعمير والبناء (**El Wafa Urbanisme**): أنشئت في 16 جويلية 2000 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وهي تهتم بكل الأنشطة التي تخص بأشغال التعمير والبناء.
4. مؤسسة الورود لمواد التجميل والصابون (**WORoud COSMETICS**): أنشئت في 08 جانفي 2001 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، تقوم بالأنشطة التالية: صناعة صابون الزينة ومختلف مواد التجميل، ولقد تم إنشاء هذه المؤسسة بهدف التكامل بينها وبين المؤسسة الأم (شركة روائح الورود).
5. مؤسسة الوصل للأشغال العمومي (**EL WASL TRAVAUX PUBLICS**): أنشئت في 07 فيفري 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وتقوم بعدة أنشطة منها: انجاز الطرق، السدود، الجسور، ... الخ وبدأت المؤسسة في النشاط منذ النصف الأول من سنة 2005.
6. مؤسسة الوسيلة للإعلام (**EL WASSIL MUL TIMEDIA**): أنشئت في 30 نوفمبر 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 20.000.000 دج، المقر الاجتماعي لها بـ دالي إبراهيم – الجزائر العاصمة. وهي متخصصة في الاتصال السمعي والبصري، وتقوم بالأنشطة التالية: تحرير المجلات والكتب، الإشهار، تنظيم المعارض والصالونات. وهي حاليا تقوم بتحرير مجلتين هما: مجلة أخبار ورود ومجلة وردة الرمال.
7. مؤسسة اللوحات للنقل (**WAHAT TRANSPORTS**): أنشئت حديثا في سنة 2006، وهي متخصصة في نقل البضائع، وتقوم بعملية الربط بين الموردين والمستهلكين.

ثانيا: التعريف بشركة روائح الورود:

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، أسست سنة 1983 برأس مال اجتماعي قدره حاليا خمس مائة مليون (500.000.000) دج، تنتمي إلى قطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة إذ يشتغل بها 156 عامل، ويقدر رقم أعمالها لسنة 2008 بـ 381.988.00 دج³، تنشط في صناعة العطور والتي تعد من الصناعات الخفيفة، وتقع

³مقابلة مع الأمين العام الذي قدم لي بعض وثائق تعرف بالشركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

شركة روائح الورود بالمنطقة الصناعية كونين بولاية وادي سوف، يحدّها غربا الطريق الوطني رقم 48، ويحدّها جنوبا مؤسسة مصافي، أما الجهات الأخرى فهي أراضي للخواص.

اسم مالكيها ومديريها السيد: محمد البشير جديدي، رقم سجلها **012 / 87/B**، وعلامتها التجارية على شكل الحرف اللاتيني "W" تعلوه وردة متفتحة والتي تعبر عن مصدر واصل العطر.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الشركة: (نشأتها وتطورها):

يعود أصل تاريخ إنشاء الشركة إلى حوالي نصف قرن، وذلك منذ سنة 1963، حيث أسست على يد المرحوم "سالم عطاء الله جديدي" تحت اسم "الرياض" بالجزائر العاصمة، والتي تعتبر أول شركة متخصصة في صناعة العطور، وقد خلفه على رأس الشركة ابنه السيد: محمد بشير جديدي "الرئيس والمدير الحالي مغيرا اسمها من الرياض إلى "روائح الورود"، وقام بنقلها إلى ولاية الوادي، أين أعلن عن إنشاء شركة روائح الورود في 15 جويلية 1983 بالمنطقة الصناعية كونين - الوادي والتي كانت تربع على مساحة تقدر بـ 200 م².

وقد شهدت سنة 1988 م إطلاق أول عطر سمي بـ "الحاسة السادسة" (sixième sense) الذي حضي بشهرة واسعة منذ إصداره إلى غاية اليوم، ويعتبر العطر الأكثر مبيعا ورواجا في الجزائر، كما يساهم العطر في 40 من رقم الأعمال الكلي.

- وفي سنة 1995 م بدأت الشركة الأعمال التوسعية وتحديد آلات الإنتاج، واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 م لتصل إلى 400 م²، حيث تم تجهيزها بأحدث الآلات والأجهزة المستوردة من ألمانيا وسويسرا، وأغلب هذه الأجهزة تعتبر الأولى من نوعها على مستوى شمال إفريقيا، كما تم بناء المصنع بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة، وذلك باستعمال القباب والأقواس للحفاظ على الطابع المعماري لمدينة ألف قبة وقبة.
- وبالتحديد والتحسين المستمر والجهود المبذولة لتمييز الشركة ومنتجاتها وتحقيق الجودة الشاملة، فقد انتهجت الشركة منهجا عالميا وذلك سنة 2004 بانضمامها للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، واعتمادها على نظام "ISO 9000" في جودة منتجاتها، كما تأصلت الشركة للحصول على أوسمة وجوائز عالمية ووطنية في مجال الجودة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

المطلب الثالث: نشاط الشركة وهيكلها التنظيمي:

أولاً: نشاط الشركة:

تنشط شركة روائح الورود في مجال صناعة العطور، حيث تقوم بوظائف: تصميم وتطوير، إنتاج وتسويق العطور التالية:

❖ ماء التزيين (EAUX DE TOILETTE DE PARFUM, EAUX DE COLONGE) ،

بمختلف الأذواق والماركات والسعات (30، 50، 60، 100 ممل).

❖ مزيل الروائح (DéO DORANTS).

❖ مناديل معطرة (POCHETTE PARFUMÉES).

❖ كما أنها مؤخراً (2006)، أصبحت تنتج الصابون.

وعموماً فإن المنتجات العطرية لشركة روائح الورود تتحدد بمختلف المكونات التالية:

● العصار (السائل الطري): وهو عبارة عن المركز العطري مخفف بنسب معينة من الكحول، وأحياناً يضاف له الألوان.

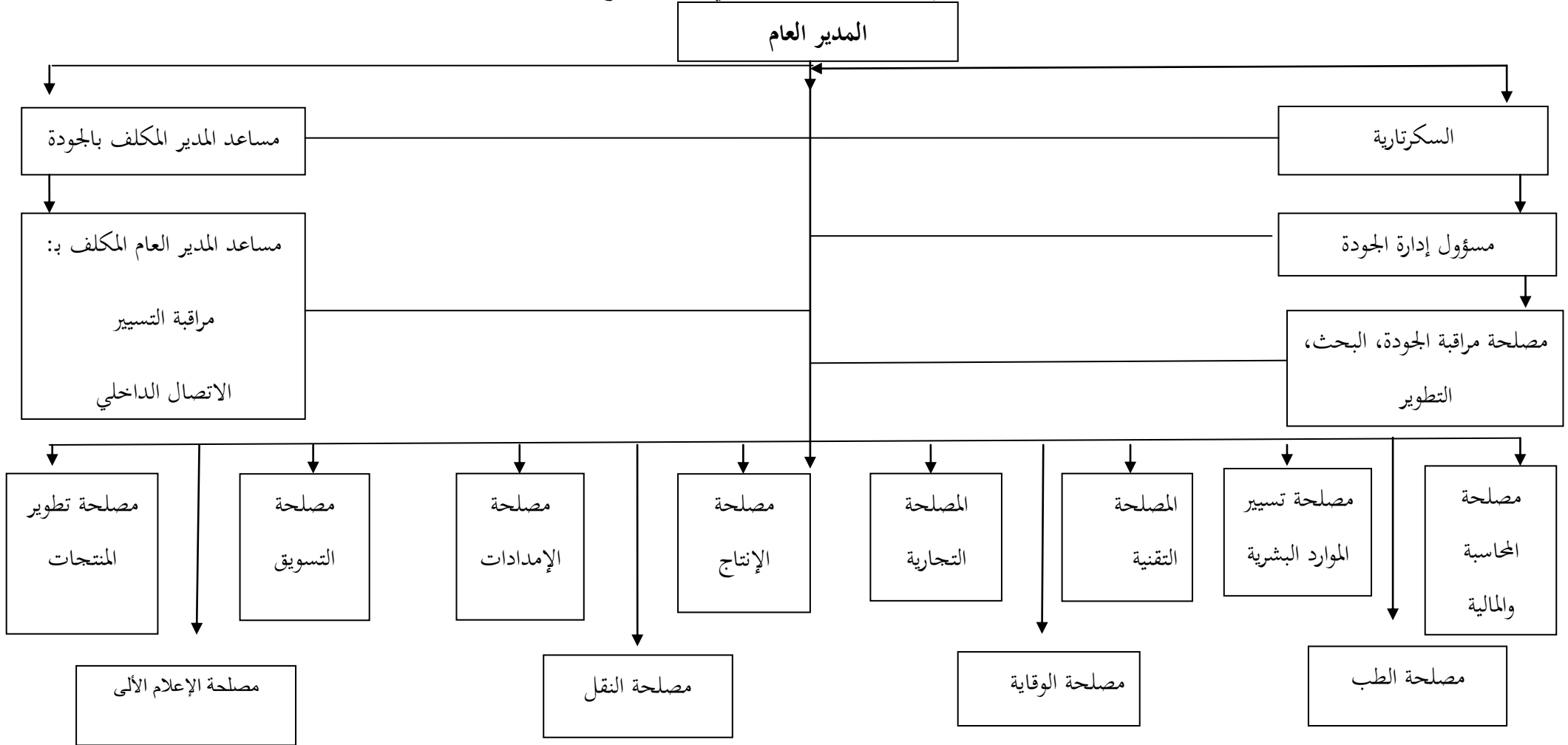
● الملحقات: وتتمثل أساساً في القارورات الزجاجية، وقارورات الألمنيوم، والمضخات، وغطاء القارورات.

● الغلاف: ويتمثل في العلبة التي توضع فيها القارورة الزجاجية، وأحياناً يتكون من علبة داخلية وأخرى خارجية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود: يمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل التالي:

المصدر: الأمانة العامة

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود



الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

من خلال الشكل رقم (12) تبين لنا بأن الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود يتكون من المصالح التي تحتجها لصناعة العطور، ويمكن ذكر بعض المصالح التي تفيدها في هذه الدراسة بإيجاز في النقاط التالية:

- **مساعد المدير العام المكلف بالجودة:** يعتبر مستشار الرئيس المدير العام فيما يخص جودة المنتجات، حيث يلجأ إليه المسؤول الأول في كل مرة.
- **ممثل إدارة الجودة:** مهمته الأساسية العمل على نشر نظام الجودة داخل الشركة بمختلف المصالح، حيث يعمل على السير الجيد لنظام إدارة الجودة بالشركة.
- **مخبر مراقبة الجودة، البحث والتطوير:** ويقوم بدور تقني بحت حيث يعمل على المراقبة التقنية للموارد الأولية، والمنتجات نصف نهائية، المنتجات النهائية وفقا لمعايير محددة مسبقا.
- **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تهتم بتسيير ومراقبة العمال بحيث تعتبر المسؤولية عن استقطابهم، توظيفهم، تكوينهم، دفع الأجور والعلاوات.
- **مصلحة تطوير المنتجات:** مهمتها الأساسية هي تطوير المنتجات الحالية، والبحث عن منتجات جديدة وفق رغبات الزبائن وظروف المنافسة.

المبحث الثاني: ميزات وجودة منتجات شركة روائح الورود:

المطلب الأول: التعريف بجودة منتجات الشركة والدول التي صدرت لها:

أ) التعريف بمنتج الشركة:

تنتج المؤسسة أكثر من 80 منتجا منها ماء عطر وبخاخ وماء ما بعد الحلاقة وصابون وكذلك مناديل معطرة، ونذكر بعض أهم منتجاتها في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

الجدول رقم (3): يوضح أهم منتجات الشركة.

الجنس	التركيز	الحاوية	السعة	الصف	النوعية المنتج
رجال	80°	قارورة زجاج	100 مل	ماء عطر	Sixième sens
	80°	جعة معدنية	75 مل	مزيل الروائح الجسدية	
	80°	غلاف معدني	2.5 مل X 10	منديل معطر	
رجال	80°	قارورة زجاج	100 مل و30 مل	ماء عطر	Oscar
	80°	جعة معدنية	75 مل	مزيل الروائح الجسدية	
	80°	غلاف معدني	2.5 مل X 10	منديل عطر	
رجال	80°	قارورة زجاج	50 مل	ماء عطر	Elu
	80°	جعة معدنية	75 مل و200 مل	مزيل الروائح الجسدية	
رجال	80°	قارورة زجاج	100 مل	ماء عطر	Option
رجال	80°	قارورة زجاج	50 مل	ماء عطر	Top secret
رجال	80°	قارورة زجاج	100 مل	ماء عطر	Minos

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

رجال	80°	قارورة زجاج	100 مل	ماء عطر	Eros
رجال	80°	قارورة زجاج	100 مل	ماء عطر	Ulysses
نساء	80°	قارورة زجاج	100 مل و 30 مل	ماء عطر	Feminin
	80°	جعة معدنية	75 مل	مزيج الروائح الجسدية	
	80°	غلاف معدني	2.5 مل X 10	منديل معطر	
نساء	80°	قارورة زجاج	100 مل و 60 مل	ماء عطر	Mawja
	80°	جعة معدنية	200 مل و 75 مل	مزيج الروائح الجسدية	
نساء	80°	قارورة زجاج	100 مل و 75 مل	ماء عطر	Wouroud de wouroud
	80°	جعة معدنية	2.5 مل X 10	مزيج الروائح الجسدية	
	80°	غلاف معدني		منديل معطر	
نساء	90°	قارورة زجاج	50 مل و 75 مل	ماء عطر	Miss de wouroud
	80°	جعة معدنية	2.5 مل X 10	مزيج الروائح الجسدية	
	80°			منديل معطر	
نساء	80°	قارورة زجاج	60 مل	ماء عطر	Samba

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

	80°	جعة معدنية	75 مل	مزيل الروائح الجسدية	
	80°				
نساء	80°	قارورة زجاج	50 مل	ماء عطر	Borane
	80°	جعة معدنية	75 مل	مزيل الروائح الجسدية	
نساء	80°	جعة معدنية	200 مل	مزيل الروائح الجسدية	Please
نساء	80°	قارورة زجاج	200 مل	مزيل الروائح الجسدية	Visa
		حافطة كرتونية	100 مل	صابون	

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاستناد على وثائق الشركة.

ب - مصادر المواد الأولية :

- مركز العطور: يستورد من فرنسا، إنجلترا، كما استوردت من ألمانيا، هولندا، سويسرا.
- الكحول من الجزائر .
- الماء المعالج: تعد بالشركة.
- الأغلفة والعناصر البلاستيكية والمعالجات التي تتعلق بالطباعة والتلوين وعلب الكرتون وترميل الزجاج ، تتم في مؤسسة "الوليد".
- حيث يتم استيراد مادة البلاستيك الأولية ليتم معالجتها وتصنيعها في أحجام وأشكال مختلفة ، كما يتم استيراد الزجاجات الشفافة وتطبق عليها معالجات خاصة كالتلوين والترميل والطباعة ، وذلك لتغطية متطلبات مؤسسة ورود.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

ج - الدول التي صدرت لها الشركة:

بدأت المؤسسة عملية التصدير بإنشاء مصلحة التسويق بدأت سنة 1994، وتمكنت من التصدير للعديد من دول العالم منها:

- دول الخليج العربي: السعودية، قطر، الإمارات العربية المتحدة.
- دول المغرب العربي: المغرب، ليبيا.
- باقي دول العالم: روسيا، المكسيك، كندا.

تعتبر روسيا أول دولة صدرت لها الشركة، كما أصدرت لها أكبر حصة من المنتجات وذلك نظرا للعلاقات الودية التي كانت تربط بين البلدين.

- في السنوات المحصورة بين: 1996 - 1998 استطاعت المؤسسة أن تصدر 05% من رقم أعمالها.
- في السنوات 1998 - 1999 - 2000 صدرت المؤسسة إلى كل من: المغرب، ليبيا، قطر، الإمارات العربية المتحدة، السعودية، المكسيك.
- لكن ولعدة أسباب منها مشاكل النقل والتصدير وهذا أدى إلى الشركة بأن تركز على الأسواق الداخلية وتطوير إنتاجها .

المطلب الثاني: الميزة التنافسية لشركة روائح الورود:

من خلال زيارتي المترددة للشركة، لحظة أن شركة الورود تتميز بميزة المنتج المتميز أي ميزة تنافسية من درجة منتج متميز، وهو ما سنحاول تحليله من خلال ما يلي:

أولاً: العوامل المساعدة على تمييز منتجات الشركة: من بينها مايلي:

(1) الإجراءات التقديرية: تتمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد وللکیفیه التي تمارس بها، كما تظهر في الاهتمام بالإشهار وكل ما يساعد على التعريف بالمنتجات ونوعية الآلات المستخدمة، حيث نجد مثلا الآلة الخاصة التي تنتج منتج Féminin آلیة 100 %، إذ يكفي إدخال المزيج (المادة الأولية) للآلة حتى يخرج المنتج بشكله النهائي، إضافة إلى كفاءة وخبرة العمال المكتسبة، مما يكسبهم المهارات التي تتطلبها الصناعة.

(2) الروابط والعلاقات: حيث يمكن أن تأتي خاصية تمييز المنتج لأي مؤسسة من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة، وعلاقة المؤسسة بالمعاملين من جهة ثانية، والتي تأخذ الأشكال التالية:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

● **الترباط التكنولوجي بين أنشطة المؤسسة:** حث أن كل المنتجات من ماء التزيين مثلا، يستخدم فيها نفس (الآلات) التكنولوجيا، وخطوط الإنتاج مترابطة

● **الروابط (العلاقات) مع الموردين:** إذ نج بان شركة روائح الورود تربطها علاقات جيدة مع مورديها خاصة بعد إنشاء شركة الوليد والتي عوضت العديد من الموردين الأجانب الذين كانت تتعامل معهم قبل ذلك.

● **الروابط (العلاقات) مع قنوات التوزيع:** إذ نجد بان روائح الورود تعمل على إيصال منتجاتها إلى تجار الجملة في مختلف المناطق، وذلك من خلال توافرها على شاحنتين للنقل تتوفر فيهما كل الشروط من أجل الحفاظ على سلامة المنتج، واحدة تحمل ما مقداره 100 طن من المنتجات، وأخرى تحمل ما مقداره 20 طن، إضافة إلى ذلك فإن الموزعين الخاصين بالشركة هم الممثلين التجاريين لها.

(3) **الريزنامة:** أي ميزة السبق في دخول قطاع الصناعة، وهو ما يتجلى بوضوح لدى الشركة محل الدراسة، حيث تعتبر الأولى في دخول صناعة العطور في الجزائر مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين داخل القطاع.

(4) **التكامل:** يساهم التكامل في تميز الشركة ومنتجاتها، وذلك من خلال تواجدها نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل الذي نجده في الشركة الذي يأخذ شكل التكامل الأمامي، وذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة، وتهدف من وراء ذلك إلى ما يلي:

- تجنب اللجوء إلى الغير.
- الإشراف على عملية التوزيع من خلال عمال الشركة.
- التقليل من مصاريف النقل، هذا مقارنة إذا ما تم كراء أو استخدام وسائل نقل أخرى من خارج الشركة.

كما يمكن الإشارة إلى أحد العوامل الذي من شأنه أن يكون قد ساعد الشركة في حصولها على ميزة المنتجات المتميزة، وهو التكامل الخلفي للشركة على مستوى المجمع، وذلك من خلال توجه إدارة المجمع إلى إنشاء شركة الوليد للتغليف والطباعة، حيث أصبحت شركة روائح الورود تقوم باسترداد قارورات الزجاج وهي شفافة (دون تلوين أو رسوم) وتقدمها لشركة الوليد التي تقوم بمعالجة سطوحها مما يوفر عليها مبالغ مالية هامة، حيث أن 80% من منتجات الوليد

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

موجهة لشركة روائح الورود، وكما أشرنا إليها فإن الوليد تعتبر الوحيدة على المستوى الوطني التي تقوم بمعالجة سطوح القارورات (تلوين، رسم، زخرفة، ترميل)، مما يتيح لشركة الورود ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين.

5) **الخبرة والتعلم:** نتيجة حصولها على ميزة السبق في الدخول إلى القطاع، فإن الشركة محل الدراسة تراكم لديها كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال العطور، وتكون أكثر من تلك التي يمكن أن يكتسبها أي منافس في القطاع.

ثانياً: أهمية تخفيض تكاليف في شركة روائح الورود: تتضح من خلال مايلي:

نظراً لأهمية المنتج وضعت المؤسسة منذ بدايتها لهذا النشاط الصناعي، سياسة لمنتوجها على أساس التقنيات الجديدة ووسائل التكنولوجيا الحديثة بهدف الوصول إلى المقاسات العالمية وهذا من خلال ما يلي:

أ- النوعية: بالنظر إلى الجوائز التي تحصلت عليها الشركة ووطنياً ودولياً في ميدان النوعية، يتضح لنا جلياً الاهتمام والعناية الخاصة التي توليها الشركة بمنتجاتها، وتسويق هذه المنتجات ينبغي أن يعطي الأهمية اللازمة التي تلي حاجيات المستهلك (ذوقه، قدرته الشرائية، تواجد المنتج... الخ)، فتكيف المنتج يجب أن يتلاءم مع المتطلبات المحسوسة كما وكيفا للمستهلك.

ب- العلامة: الشركة تولي أهمية كبيرة لعلاماتها، فالعلامة عبارة عن حرف (W) وعليه تاج مكتوب أسفله اسم الشركة (WOUROUD).

ويرمز لمنتجات الشركة أي مشتقات الورود التي تدلنا عن الروائح، والشركة عند قيامها بالترويج لمبيعاتها فهي تروج في نفس الوقت لعلاماتها وذلك بغية ترسيخها في ذاكرة المستهلك لتمييزها عن المنتجات الأخرى من العطور أو حتى خارج العطور، بل أكثر من ذلك هذه العلامة موجودة على ملابس عمال الشركة وعلى سياراتهم... الخ من المعدات.

كما أولت الشركة أهمية كبيرة لتسمية العطور بأسماء جذابة وتحرك فضول المستهلك نحو سر هذه التسمية وهل تتطابق مع العطر؟ مثلاً: الحس السادس (Sixième sens) أسماء راعت فيها العالمية والثقافة المحلية.

- لذلك تحاول الشركة الحفاظ على علاماتها وعلى جودة منتجاتها، في حين أنها تقوم بتشكيلة جديدة ومتنوعة من العطور التجديد لزيائنها الذين يفضلون التغيير والتنوع كما أنها تركز الشركة على المحاور التالية:
- تخفيض التكاليف عن طريق التنظيم والتسيير الجيد والاستثمار (مصنع الوليد).
- تطوير وتحسين خبرة المؤسسة.
- تطوير وتحديد آلات وتجهيزات الإنتاج باستمرار.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

- التأكيد على التوزيع الفعال والموثوق فيه ، حيث تشرف الشركة بنفسها على توزيع منتجاتها .
- المحافظة على جودة المنتجات خلال عملية نقلها باستعمال شاحنات مبردة
- التركيز على جانبي البحث والتطوير .

إذ تعد الميزة التنافسية وتخفيض التكاليف العمود الفقري لبقاء الشركة لذلك اهتمت شركة الورود بتخفيض التكلفة والمنافسة على حد سواء.

أ. التكلفة: إن الشركة دائما وبشكل مستمر تحاول التقليل من تكاليف الإنتاج، وهذا يتمثل أولا في التموين بالمواد الأولية من طرف الممون الذي يناسبها سعره (خاصة وأن المواد الأولية تأتي من أوروبا، ويأتي بها العديد من الممونون الذين يتنافسون لكسب العملاء)، أيضا كون الشركة تجلب هاته المواد من شركات في ثلاث دول أوربية رئيسية وبالتالي تكون تكلفتها متقاربة في أغلبية هذه المصانع العالمية، كما تحاول الشركة أيضا التقليل من التكلفة من خلال الاستثمار التكنولوجي حيث أن الشركة تمتلك آلة للطباعة على الزجاج هذه الأخيرة التي كانت تتم في الخارج وبأسعار مرتفعة بالإضافة إلى إنشاء شركة الوليد للكرتون.

ب. المنافسة: إن الشركة تقوم بدراسة أسعار المواد المنافسة الموجودة في السوق سواء كان السوق الداخلي أو الخارجي، حيث أن الشركة توحد أسعارها على المستوى الوطني والدولي، وبعد طرح المنتج في السوق بسعر مغري وجيد، وخاصة في حالة منتج جديد بحيث يكون الربح صغيرا أو حتى معدوما، وذلك لإعطائه مكانة تنافسية ولو لمدة زمنية، وعندما يلاحظ أن المنتج أصبح يملك مكانة، تحاول الشركة رفع السعر، وهذا لا يتم مباشرة، حيث أن الشركة تقدم هدايا مع المنتج، كأكياس خاصة به بحيث لا يشعر المستهلك بالزيادة في السعر وارتفاعه.

ونلاحظ في السوق المحلية أن منتجات الشركة أسعارها أقل من أسعار المنتجات المحلية المنافسة، وأيضا متقاربة مع أسعار المنتجات المستوردة وهذا ما لاحظناه في السوق المحلية، حيث أن أجود العطور هي لشركة "روائح الورود" وأقلها سعرا ومع ذلك فإن هذا لم يضر بالشركة فهي دائما تبيع أموالا طائلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

المطلب الثالث: التعريف بعلامة الإيزو المطبقة بالشركة:

تحصلت شركة روائح الورود وتأكيدها علي شهادة الايزو (ISO 9001) إصدار 2000 في 11 ماي 2006 وإصدر 2008 في 26 ماي 2010.

أولاً: تعريف بعلامة الايزو لشركة (ISO 9001):

هي نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصرا ويتم تطبيقها من قبل الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع.

ثانياً: جوائز الجودة التي حصلت عليها الشركة

مما يدل على التزامها بتقديم منتجات ذات جودة عالية وهذه الجوائز هي:

- ✓ جائزة إفريقيا (باريس) 1992 للجودة .
- ✓ الجائزة الدولية للنوعية (مدريد) 1993 .
- ✓ جائزة النجم الذهبي الدولية للنوعية (مدريد) 1993 .
- ✓ جائزة العالم الذهبي للتكنولوجيا والنوعية (باريس) 1997 .
- ✓ الجائزة الذهبية الأمريكية للنوعية (نيويورك) 1998 .

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لتكاليف الجودة والميزة التنافسية في شركة روائح الورود:

المطلب الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

❖ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضح من الجدول رقم (4): أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 33 بنسبة 82.5% وهذا مؤشر على قلة مشاركة الإناث في التوظيف بالشركة المبحوثة مقارنة بالذكور.

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	33	82.5
أنثى	7	17.5
المجموع	40	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يتضح من الجدول رقم (5): أن ما نسبته 12.5% تراوحت أعمارهم من 25 إلى 30 سنة، وأن 37.5% تراوحت أعمارهم من 30 إلى 35 سنة، وأن ما نسبته 20% تراوحت أعمارهم من 35 إلى 40 سنة، والباقي بلغت أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 30%.

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 25 إلى 30 سنة	5	12.5
من 30 إلى 35 سنة	15	37.5
من 35 إلى 40 سنة	8	20
40 سنة فما فوق	12	30
المجموع	40	100

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (6): أن ما نسبته 37.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم ثانوي، وما نسبته 32.5% مؤهلهم العلمي ليسانس، بينما 20% مؤهلهم العلمي ماستر، أي أن ما نسبته 10% هم من حملة المؤهلات العلمية غير محددة وهذا يعطي مؤشر على قدرة وكفاءة الباحثين على إعطاء معلومات صحيحة.

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
37.5	15	ثانوي
32.5	13	ليسانس
20	8	ماستر
10	4	غير ذلك
100	40	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب التخصص:

يتضح من الجدول رقم (7): أن ما نسبته 25% من عينة الدراسة تخصصهم محاسبة، وما نسبته 15% إدارة أعمال، 10% اقتصاد، وما نسبته 2.5% تخصصهم غير محدد بينما 47.5% تخصصهم تجارة ويلاحظ هنا ارتفاع نسبة ذوي اختصاص التجارة وهذا مؤشر على فهم الاستبيان ودقة الإجابات.

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص:

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
25	10	محاسبة
15	6	إدارة أعمال
10	4	اقتصاد
47.5	19	تجارة
2.5	1	غير ذلك

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

100	40	المجموع
-----	----	---------

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية:

يتضح من جدول رقم (8): أن ما نسبته 35% من عينة الدراسة اسمهم الوظيفي محاسب، 5% مدير عام، بينما 10% اسمهم الوظيفي مدير مالي، وما نسبته 50% مساهم الوظيفي رئيس قسم وهذا يدل على تنوع المناصب الإدارية لعينة الدراسة.

جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية:

النسبة المئوية %	العدد	الوظيفة الحالية
35	14	محاسب
5	2	مدير عام
10	4	مدير مالي
50	20	رئيس قسم
100	40	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (9): أن ما نسبته 10% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، 12.5% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 25% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 37.5% تتراوح سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، بينما 15% سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر، وهذا مؤشر يدل على أن مستويات الخبرة العلمية جيدة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

جدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
10	4	أقل من 5 سنوات
12.5	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
25	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
37.5	15	من 15 إلى أقل من 20 سنة
15	6	20 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثاني: تحليل نتائج دراسة تكاليف الجودة:

سوف نقوم بتحليل محور تكاليف الجودة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك اعتماداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبيان المتعلقة بمحور تكاليف الجودة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع".

- تحليل فقرات تخفيض تكاليف الوقاية (المنع):

الجدول رقم (10): تحليل فقرات تكاليف الوقاية:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الأهمية	الترتيب
تعد تكاليف الجودة أداة أساسية: ● لتحديد تكاليف الإنتاج في الشركة. ● المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية.	03.75	0.72	مرتفع	1

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

2	تعد تكاليف الجودة جزءاً مكماً لنظام التكاليف المتبع في الشركة .	4.05	0.60	مرتفع
3	تعطي الشركة أهمية لتكاليف تخطيط وتحسين الجودة.	03.88	0.68	مرتفع
4	تهتم الشركة بتكاليف مراجعة تصميم المنتج بشكل مستمر للقضاء على احتمالات حدوث أخطاء.	4.95	0.75	مرتفع
5	تهتم الشركة بتكاليف صيانة ومعايرة أجهزة الرقابة (القياس والاختبار) بشكل دوري للحفاظ على دقتها.	4.10	0.79	مرتفع
6	تكاليف الوقاية يمكن اعتبارها تكاليف استثمارية.	03.90	0.66	مرتفع
7	تعمل الشركة على تطوير المعدات الخاصة بالجودة وخطوط الإنتاج للحد من الضياع والهذر في المواد الأولية.	4.20	0.63	مرتفع
8	تعمل الشركة على إعداد متطلبات العملية الإنتاجية ومراجعتها وتهيئتها للعمل من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.	04.00	0.76	مرتفع
المجموع		4.10	0.70	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات هذا المحور مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منهما:

- احتلت الفقرة 4 متوسط حسابي 4.95 وإخلاف معياري 0.75، المرتبة الأولى مما يدل على: اهتمام الشركة بتكاليف مراجعة تصميم المنتج بشكل مستمر للقضاء على احتمالات حدوث أخطاء.
- احتلت الفقرة 7 متوسط حسابي 4.20، وإخلاف معياري 0.63، المرتبة الثانية مما يدل على: أن الشركة تعمل على تطوير المعدات الخاصة بالجودة وخطوط الإنتاج للحد من الضياع والهذر في المواد الأولية.
- احتلت الفقرة 5 متوسط حسابي 4.10، وإخلاف معياري 0.79، المرتبة الثالثة مما يدل على: أن الشركة تهتم بتكاليف صيانة ومعايرة أجهزة الرقابة (القياس والاختبار) بشكل دوري للحفاظ على دقتها.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

- احتلت الفقرة 2 متوسط حسابي 4.05، وإنحراف معياري 0.60، المرتبة الرابعة مما يدل على: تعد تكاليف الجودة جزءا مكتملا لنظام التكاليف المتبع في الشركة.
- احتلت الفقرة 8 متوسط حسابي 04.00، وإنحراف معياري 0.76، المرتبة الخامسة مما يدل على: أن الشركة تعمل على إعداد متطلبات العملية الإنتاجية ومراجعتها وتجهيئتها للعمل من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- احتلت الفقرة 6 متوسط حسابي 03.90، وانحراف معياري 0.66، المرتبة السادسة مما يدل على: أن تكاليف الوقاية يمكن اعتبارها تكاليف استثمارية.
- احتلت الفقرة 3 متوسط حسابي 03.88، وإنحراف معياري 0.68، المرتبة السابعة مما يدل على: أنتعطي الشركة أهمية لتكاليف تخطيط وتحسين الجودة.
- احتلت الفقرة 1 بمتوسط حسابي 03.75، وإنحراف معياري 0.72، المرتبة الثامنة مما يدل على: أن تعد تكاليف الجودة أداة أساسية: لتحديد تكاليف الإنتاج في الشركة، المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية.
- تحليل فقرات تخفيض تكاليف التقييم (الفحص):

الجدول رقم(11): تحليل فقرات تكاليف التقييم (الفحص):

الترتيب	البيان	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبية الأهمية
9	يجب حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات.	3.60	0.55	مرتفع
10	تقوم الشركة بفحص واختبار عينات من المنتجات تحت التصنيع أثناء العملية الإنتاجية.	03.56	0.57	مرتفع
11	تقوم الشركة بفحص واختبار المنتجات في نهاية العملية الإنتاجية.	03.98	0.43	مرتفع
12	تقوم الشركة بتحديد تكاليف الفحص النهائي للمنتجات قبل القيام بتوريدها.	04.00	0.42	مرتفع
13	يجب وضع معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف.	03.83	0.53	مرتفع
14	تكاليف التقييم يمكن اعتبارها تكاليف استثمارية.	3.54	0.58	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

مرتفع	0.48	03.77	يجب قياس التكاليف أو الخسائر الناتجة عن عدم مطابقة المواصفات سواء تم إتلاف المنتج أو بيعه بخضم مسموح.	15
مرتفع	0.51	3.75	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات هذا المحور مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل منهما:

- احتلت الفقرة 12 متوسط حسابي 04.00، وإخلاف معياري 0.42، المرتبة الأولى مما يدل على: أن تقوم الشركة بتحديد تكاليف الفحص النهائي للمنتجات قبل القيام بتوريدها.
- احتلت الفقرة 11 متوسط حسابي 03.98، وإخلاف معياري 0.43، المرتبة الثانية مما يدل على: أن تقوم الشركة بفحص واختبار المنتجات في نهاية العملية الإنتاجية.
- احتلت الفقرة 13 متوسط حسابي 03.83، وإخلاف معياري 0.53، المرتبة الثالثة مما يدل على: أنه يجب وضع معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف.
- احتلت الفقرة 15 متوسط حسابي 03.77، وإخلاف معياري 0.48، المرتبة الرابعة مما يدل على: أنه يجب قياس التكاليف أو الخسائر الناتجة عن عدم مطابقة المواصفات سواء تم إتلاف المنتج أو بيعه بخضم مسموح.
- احتلت الفقرة 9 متوسط حسابي 03.60، وإخلاف معياري 0.55، المرتبة الخامسة مما يدل على: أنه يجب حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات.
- احتلت الفقرة 10 متوسط حسابي 03.56، وإخلاف معياري 0.57، المرتبة السادسة مما يدل على: أن تقوم الشركة بفحص واختبار عينات من المنتجات تحت التصنيع أثناء العملية الإنتاجية.
- احتلت الفقرة 14 متوسط حسابي 3.54، وإخلاف معياري 0.58، المرتبة السابعة مما يدل على: أن تكاليف التقييم يمكن اعتبارها تكاليف استثمارية.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

- تحليل فقرات تخفيض تكاليف الفشل الداخلي:

جدول رقم (12): تحليل فقرات تكاليف الفشل الداخلي:

البيان	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الأهمية	الترتيب
تقوم الشركة بتحديد الأسباب المؤدية إلى إنتاج منتجات رديئة الجودة.	03.59	0.55	مرتفع	16	
تعمل الشركة على تقدير عدد الوحدات التالفة (الخردة) والتي تتمكن من معالجتها وتحديد تكلفتها.	03.81	0.40	مرتفع	17	
تعمل الشركة على تقدير تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لوجود عيوب في المنتج.	03.95	0.46	مرتفع	18	
تتم الشركة بتقدير تكاليف صيانة الأعطال وتوقف العملية الإنتاجية وتكاليف الوقت الضائع نتيجة مشكلات الجودة.	03.63	0.45	مرتفع	19	
تقوم الشركة بتقدير عدد الوحدات المعيبة والتي تم إعادة تصنيعها.	03.78	0.42	مرتفع	20	
يجب حساب التكاليف الناتجة عن أي إخفاق داخلي بشكل دقيق وواضح.	03.67	0.46	مرتفع	21	
المجموع	3.74	0.46	مرتفع		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات هذا المحور مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل منهما:

- احتلت الفقرة 18 متوسط حسابي 03.95، وانحراف معياري 0.46، المرتبة الأولى مما يدل على: أن الشركة تعمل على تقدير تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لوجود عيوب في المنتج.
- احتلت الفقرة 17 متوسط حسابي 03.81، وانحراف معياري 0.40، المرتبة الثانية مما يدل على: أن الشركة تعمل على تقدير عدد الوحدات التالفة (الخردة) والتي تتمكن من معالجتها وتحديد تكلفتها.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

- احتلت الفقرة 20 متوسط حسابي 03.78، وإنحراف معياري 0.42، المرتبة الثالثة مما يدل على: أن تقوم الشركة بتقدير عدد الوحدات المعيبة والتي تم إعادة تصنيعها.
- احتلت الفقرة 21 متوسط حسابي 03.67، وإنحراف معياري 0.46، المرتبة الرابعة مما يدل على: أنه يجب حساب التكاليف الناتجة عن أي إخفاق داخلي بشكل دقيق وواضح.
- احتلت الفقرة 19 متوسط حسابي 03.63، وإنحراف معياري 0.45، المرتبة الخامسة مما يدل على: أن الشركة تهتم بتقدير تكاليف صيانة الأعطال وتوقف العملية الإنتاجية وتكاليف الوقت الضائع نتيجة مشكلات الجودة.
- احتلت الفقرة 16 متوسط حسابي 03.59، وإنحراف معياري 0.55، المرتبة السادسة مما يدل على: أن الشركة تقوم بتحديد الأسباب المؤدية إلى إنتاج منتجات رديئة الجودة.
- تحليل فقرات تخفيض تكاليف الفشل الخارجي:

جدول رقم(13): تحليل فقرات تكاليف الفشل الخارجي:

البيان	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبية الأهمية	رقم
تعمل الشركة على إرضاء زبائنها لتقليل عدد الشكاوي.	04.00	0.65	مرتفع	22
تتجنب الشركة الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وعدم إقتنايه لمنتج الشركة والتحول لشراء منتج الشركات المنافسة باعتبارها غير مطابقة للمواصفات المطلوبة.	03.58	0.68	مرتفع	23
تهتم الشركة بتعويض التالف واستبدال المنتجات المعيبة المرتجعة للموزعين.	03.66	0.66	مرتفع	24
تتأكد الشركة بأن منتجاتها خالية من العيوب لتقليل المنتجات المرفوضة والمعادة.	03.91	0.69	مرتفع	25
تتابع الشركة التغير في حجم المبيعات بشكل مستمر.	03.64	0.67	مرتفع	26
أن الاهتمام بكلف الجودة سينعكس بشكل إيجابي على تخفيض كلف الفشل وتقليل التلف.	03.90	0.70	مرتفع	27
المجموع	3.78	0.68	مرتفع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات هذا المحور مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل منهما:

- احتلت الفقرة 22 متوسط حسابي 04.00، وإنحراف معياري 0.65، المرتبة الأولى مما يدل على: أن الشركة تعمل على إرضاء زبائنها لتقليل عدد الشكاوي.
- احتلت الفقرة 25 متوسط حسابي 03.91، وإنحراف معياري 0.69، المرتبة الثانية مما يدل على: أن تتأكد الشركة بأن منتجاتها خالية من العيوب لتقليل المنتجات المرفوضة والمعادة.
- احتلت الفقرة 27 متوسط حسابي 03.90، وإنحراف معياري 0.70، المرتبة الثالثة مما يدل على: أن الاهتمام بكلف الجودة سينعكس بشكل إيجابي على تخفيض كلف الفشل وتقليل التلف.
- احتلت الفقرة 24 متوسط حسابي 03.66، وإنحراف معياري 0.66، المرتبة الرابعة مما يدل على: أن تهتم الشركة بتعويض التالف واستبدال المنتجات المعيبة المرتجعة للموزعين.
- احتلت الفقرة 26 متوسط حسابي 03.64، وإنحراف معياري 0.67، المرتبة الخامسة مما يدل على: أن تتابع الشركة التغيير في حجم المبيعات بشكل مستمر.
- احتلت الفقرة 23 متوسط حسابي 03.58، وإنحراف معياري 0.68، المرتبة السادسة مما يدل على: أن تتجنب الشركة الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وعدم إقتنائه لمنتج الشركة والتحول لشراء منتج الشركات المنافسة باعتبارها غير مطابقة للمواصفات المطلوبة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج أبعاد الميزة التنافسية:

سوف نقوم بتحليل محور الميزة التنافسية بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم إستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبيان المتعلقة بمحور الميزة التنافسية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع".

جدول رقم (14): تحليل فقرات بعد الجودة.

البيان	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبية الأهمية	الترتيب
تقدم الشركة منتجات ذات جودة متميزة ومنفردة عن منتجات الشركات المنافسة.	03.86	0.78	مرتفع	1
منتج الشركة: • معياري (مطابق للمواصفات). • وفقا لطلبات ورغبات الزبائن (ملائم للاستعمال)	03.97	0.71	مرتفع	2
تتفوق منتجات الشركة عن المنتجات المنافسة من حيث: • جودة المنتج، التعبئة، اللون.	03.99	0.74	مرتفع	3
تحفز جودة منتجات الشركة الزبائن بالإقبال على شرائها باستمرار.	03.88	0.72	مرتفع	4
يحقق الإنتاج وفقا لطلبات الزبون ميزة الشركة اتجاه المنتجات المنافسة الأخرى (المحلية والأجنبية).	3.54	0.84	مرتفع	5
تتميز منتجات الشركة بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين.	3.56	0.83	مرتفع	6
المجموع	3.8	0.77	مرتفع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات هذا المحور مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل منهما:

- احتلت الفقرة 3 متوسط حسابي 03.99، وإنحراف معياري 0.74، المرتبة الأولى مما يدل على: أن تتفوق منتجات الشركة عن المنتجات المنافسة من حيث: جودة المنتج، التعبئة، اللون.
- احتلت الفقرة 2 متوسط حسابي 03.97، وإنحراف معياري 0.71، المرتبة الثانية مما يدل على: أن منتج الشركة: معياري (مطابق للمواصفات)، وفقا لطلبات ورغبات الزبائن (ملائم للاستعمال).

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

- احتلت الفقرة 4 متوسط حسابي 03.88، وإنحراف معياري 0.72، المرتبة الثالثة مما يدل على: تحفز جودة منتجات الشركة الزبائن بالإقبال على شرائها باستمرار.
- احتلت الفقرة 1 متوسط حسابي 03.86، وإنحراف معياري 0.78، المرتبة الرابعة مما يدل على: أن الشركة تقدم منتجات ذات جودة متميزة ومنفردة عن منتجات الشركات المنافسة.
- احتلت الفقرة 6 متوسط حسابي 03.56، وإنحراف معياري 0.83، المرتبة الخامسة مما يدل على: أن منتجات الشركة تتميز بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين.
- احتلت الفقرة 5 متوسط حسابي 03.54، وإنحراف معياري 0.84، المرتبة السادسة مما يدل على: أن يحقق الإنتاج وفقا لطلبات الزبون ميزة الشركة اتجاه المنتجات المنافسة الأخرى (المحلية والأجنبية).

❖ الكلفة:

جدول رقم (15): تحليل فقرات بعد الكلفة:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية الأهمية	الترتيب
7 تتميز الشركة ب: ● انخفاض معدلات المعيب والمرفوض من المنتجات. ● إنتاج منتجات بكلف أقل من كلف المنافسين لها. ● انخفاض معدلات الهدر والضياع في المواد والمنتجات.	03.75	0.70	مرتفع	
8 انخفاض الكلف الآتية مقارنة بالشركات المنافسة: ● كلف المواد الأولية. ● كلف الصيانة. ● الكلف التسويقية. ● كلف المصاريف الإدارية.	03.80	0.77	مرتفع	
9 هل ترغب بإضافة تحسينات على منتجات الشركة للتنافس مع المنتجات المنافسة الأخرى من خلال: ● إضافة أصناف جديدة من المنتجات وبكلفة أقل. ● تحسين المنتج من حيث جودة ولون المنتج وشكل	03.70	0.64	مرتفع	

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

			التعبئة والموصفات وبكلف أقل. ● تخفيض أسعار المنتجات الحالية.	
مرتفع	0.64	03.55	تميز الشركة بإنتاج منتجات ذات جودة متميزة وكلفة أقل عن منتجات المنافسين.	10
مرتفع	0.69	3.7	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات هذا المحور مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل منهما:

- احتلت الفقرة 8 متوسط حسابي 03.80، وإنحراف معياري 0.77، المرتبة الأولى مما يدل على: انخفاض الكلف الآتية مقارنة بالشركات المنافسة: كلف المواد الأولية، كلف الصيانة، الكلف التسويقية، كلف المصاريف الإدارية.
- احتلت الفقرة 7 متوسط حسابي 03.75، وإنحراف معياري 0.70، المرتبة الثانية مما يدل على: أنتميز الشركة ب: انخفاض معدلات المعيب والمرفوض من المنتجات، إنتاج منتجات بكلف أقل من كلف المنافسين لها، انخفاض معدلات الهدر والضياع في المواد والمنتجات.
- احتلت الفقرة 9 متوسط حسابي 03.70، وإنحراف معياري 0.64، المرتبة الثالثة مما يدل على: هل ترغب بإضافة تحسينات على منتجات الشركة للتنافس مع المنتجات المنافسة الأخرى من خلال: إضافة أصناف جديدة من المنتجات وبكلفة أقل، تحسين المنتج من حيث جودة ولون المنتج وشكل التعبئة والموصفات وبكلف أقل، تخفيض أسعار المنتجات الحالية.
- احتلت الفقرة 10 متوسط حسابي 03.55، وإنحراف معياري 0.64، المرتبة الرابعة مما يدل على: أن الشركة تتميز بإنتاج منتجات ذات جودة متميزة وكلفة أقل عن منتجات المنافسين.

❖ المرونة:

جدول رقم (16): تحليل فقرات بعد المرونة.

البيان	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	النسبية	الأهمية
11	توفر لدى الشركة مرونة عالية لتلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا	03.70	0.98	مرتفع		

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

			لإيفاء بالالتزامات الملائمة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.	
12	مرتفع	0.85	03.80	تطوير المكائن والمعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.
13	مرتفع	0.88	03.77	توفر الخزين المناسب من المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة لمواجهة الطلبات المتغيرة والطارئة لمقابلة متطلبات الزبائن.
14	مرتفع	0.87	03.55	يمتاز العاملون في الشركة بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة السريعة لتغير حاجات الزبائن.
15	مرتفع	0.86	04.00	قصر فترة انتظار الزبائن لغرض حصولهم على المنتجات مقارنة بالشركات المنافسة.
16	مرتفع	0.90	03.60	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها باستمرار ليتلاءم ذلك مع تغير حاجات ورغبات زبائنها.
	مرتفع	0.89	3.74	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات هذا المحور مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل منهما:

- احتلت الفقرة 15 متوسط حسابي 04.00، وإنحراف معياري 0.86، المرتبة الأولى مما يدل على: قصر فترة انتظار الزبائن لغرض حصولهم على المنتجات مقارنة بالشركات المنافسة.
- احتلت الفقرة 12 متوسط حسابي 03.80، وإنحراف معياري 0.85، المرتبة الثانية مما يدل على: تطوير المكائن والمعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.
- احتلت الفقرة 13 متوسط حسابي 03.77، وإنحراف معياري 0.88، المرتبة الثالثة مما يدل على: أن توفر الخزين المناسب من المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة لمواجهة الطلبات المتغيرة والطارئة لمقابلة متطلبات الزبائن.
- احتلت الفقرة 11 متوسط حسابي 03.70، وإنحراف معياري 0.98، المرتبة الرابعة مما يدل على: أن تتوفر لدى الشركة مرونة عالية لتلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا لإيفاء بالالتزامات الملائمة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

- احتلت الفقرة 16 متوسط حسابي 03.60، وانحراف معياري 0.90، المرتبة الخامسة مما يدل على: أن الشركة تعمل على تطوير منتجاتها باستمرار ليتلاءم ذلك مع تغير حاجات ورغبات زبائننا.
- احتلت الفقرة 14 متوسط حسابي 03.55، وانحراف معياري 0.87، المرتبة السادسة مما يدل على: أن يمتاز العاملون في الشركة بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة السريعة لتغير حاجات الزبائن.

❖ وقت التسليم:

جدول رقم (17): تحليل فقرات بعد وقت التسليم:

البيان	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبية الأهمية	الترتيب
إتباع الشركة لأفضل الطرائق لتقدم منتجات وفقا لحاجات ورغبات الزبائن.	03.58	0.76	مرتفع	17
تتصف منتجات الشركة بأنها: ● التجهيز في الوقت المحدد. ● سهولة الحصول عليها. ● ذات أسعار مناسبة.	03.65	0.80	مرتفع	18
تسعى الشركة لإنتاج منتجات يفضلها الزبون وتوريدها في الوقت المناسب.	03.66	0.77	مرتفع	19
تمتلك الشركة وسائل متطورة لتجهيز المنتج أفضل مما لدى المنافسين.	03.76	0.65	مرتفع	20
تقوم الشركة بمراقبة المنتجات في السوق لتحديد مستوي الجودة.	04.00	0.81	مرتفع	21
المجموع	3.73	0.76	مرتفع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات هذا المحور مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل منهما:

- احتلت الفقرة 21 متوسط حسابي 04.00، وانحراف معياري 0.81، المرتبة الأولى مما يدل على: أن الشركة تقوم بمراقبة المنتجات في السوق لتحديد مستوي الجودة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح للورد لصناعة العطور بالوادي

- احتلت الفقرة 20 متوسط حسابي 03.76 ، وإنحراف معياري 0.65، المرتبة الثانية مما يدل على: أن تمتلك الشركة وسائل متطورة لتجهيز المنتج أفضل مما لدى المنافسين.
- احتلت الفقرة 19 متوسط حسابي 03.66، وإنحراف معياري 0.77، المرتبة الثالثة مما يدل على: أن الشركة تسعى لإنتاج منتجات يفضلها الزبون وتوريدها في الوقت المناسب.
- احتلت الفقرة 18 متوسط حسابي 03.65، وإنحراف معياري 0.80، المرتبة الرابعة مما يدل على أن منتجات الشركة تتصف بالتجهيز في الوقت المحدد، سهولة الحصول عليها، ذات أسعار مناسبة.
- احتلت الفقرة 17 متوسط حسابي 03.58، وإنحراف معياري 0.76، المرتبة الخامسة مما يدل على: إتباع الشركة لأفضل الطرائق لتقديم منتجات وفقا لحاجات ورغبات الزبائن.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: دراسة علاقة الارتباط بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية:

الجدول رقم (18): نتائج علاقة الارتباط بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية:

المؤشر الكلي	تكاليف الفشل الخارجي	تكاليف الفشل الداخلي	تكاليف التقييم	تكاليف الوقاية	متغيرات مستقلة متغيرات تابعة
0.853*	0.862*	0.850*	0.863*	0.835*	أبعاد الميزة التنافسية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، $N=40$ ، $P \leq 0.05$.

يشير الجدول رقم (18): إلى:

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغ الارتباط (0.835، 0.863، 0.850، 0.862) عند مستوى معنوية (0.05)، بين تكاليف الجودة على المستوى الفرعي (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) والميزة التنافسية مما يعني أن تطبيق أي نوع من هذه الأنواع (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في الشركة المبحوثة يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغ الارتباط بين تكاليف الجودة و أبعاد الميزة التنافسية حيث يشير المؤشر الكلي بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية (0.853) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني كلما زاد

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة روائح للورد لصناعة العطور بالوادي

الاهتمام بتكاليف الجودة يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الأولى.

ثانياً: دراسة علاقة التأثير بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية:

بهدف تحديد علاقة التأثير بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة وكذلك للتحقق من مدى إمكانية قبول أو رفض الفرضية الثانية تم إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج علاقة التأثير بين تكاليف الجودة وأبعاد الميزة التنافسية

قيمة F		R ²	تكاليف	تكاليف	تكاليف	تكاليف	B ₀	المتغيرات المستقلة
الجدولية	المحسوبة		الفاشل الخارجي	الفاشل الداخلي	التقييم	الوقاية		
			B ₄	B ₃	B ₂	B ₁		
04.00	5.68	0.85	0.201	0.264	0.251	0.224	0.662	الميزة التنافسية
			*5.34	*5.14	*5.35	*5.98		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، $P \leq 0.05$ ، $N = 40$ ، $df(1.38)$.

*قيمة T المحسوبة.

يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لتكاليف الجودة باعتبارها متغيرات مستقلة في أبعاد الميزة التنافسية باعتبارها متغير تابعاً ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة والبالغة (05.68) وهي أكبر من قيمتها الجدولية و البالغة (04.00) عند درجتي حرية (1.38) وضمن مستوي معنوية (0.05) وبمعامل تحديد R² قدره (0.85) وهذا يعني أن (85% من الاختلافات المفسرة في أبعاد الميزة التنافسية تفسرها تكاليف الجودة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في النموذج الانحدار أصلاً ومنه يتم قبول الفرضية الثانية.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في شركة روائح الورود تعرضنا إلى تكاليف الجودة والميزة التنافسية في الشركة، من خلال الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الشركة محل الدراسة وبعدها قمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة، ومن خلال هذا الاستبيان تبين إدراك أفراد عينة الدراسة أن تخفيض تكاليف الجودة له أهمية جلية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والافتراضات والمتمثلة في ما يلي:

- جعل الجودة هدف رئيسي تسعى الشركة لتحقيقه من خلال التطبيق الجيد لشهادة الايزو الحائزة عليها.
- وضع طريقة أو برنامج لقياس تكاليف الجودة في الشركة وذلك لمعرفة مقدار التكاليف.
- ضرورة التعريف على مشاكل الجودة والإفصاح عن تكاليف الجودة في صورتها الحقيقية من قبل الشركة.
- أن يكون مبدأ الشركة الأساسي الحد من وجود عيوب في المنتج وذلك بالرقابة الدائمة على كامل مراحل العملية الإنتاجية.
- الاعتماد على الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بتكاليف الجودة ومحاولة دعمها للتوصل إلى نتائج يمكن أن تخدم المؤسسة.

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة تخفيض تكاليف الجودة، محاولين إبراز أهمية هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية إذ أن أسلوب تخفيض التكاليف يهدف إلى تحسين مكانة المؤسسة في السوق المحلية أو العالمية على حدا سواء، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية.

كما أن اعتمادها على ما يسمى "بالمواصفات القياسية" ساعدها على تخفيض تكاليف الجودة وذلك بإتباعها لأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، وقت التسليم) وبهذا تحصل المؤسسة على ما يسمى بشهادة الإيزو، وبذلك تكون قد حققت ما يسمى بالتكلفة المثلي للجودة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي توضح لنا ذلك أكثر من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، خاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو (ISO 9001) إصدار 2000 وكذلك إصدار 2008، والتي كان من أهمها:

- أن مفهوم الجودة يجب أن يحقق التوازن بين مواصفات المنتج وتوقعات العميل وهذا التوازن يجب أن يكون بأقل التكاليف.

- أن ما يميز جودة منتجاتها هو التكامل بين أبعاد الميزة التنافسية فلا يمكن تطبيق بعد والتخلي عن الآخر.

وتبقي مهمة الشركة في التحكم في تكاليفها وضبط جودة منتجاتها وترشيدها وإتباع إستراتيجيات خاصة بذلك بمثابة الرهان الذي يضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية، أو بالأحرى تدعيم ميزة تميز منتجاتها. كما تعتبر وظيفتي الصيانة والتكلفة على أساس الأنشطة إحدى أهم الوسائل التي تساهم في تحقيق تخفيض تكاليف الجودة، وبذلك بلوغ الميزة التنافسية.

ويمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج فيما يلي:

- أن للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة على صعيد الشركة والزبون لأنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد الطلب على المنتج وتعزز سمعة الشركة لأنها خير سلاح في التنافس، ولها دور فاعل في بناء الميزة التنافسية والحصول على مكانة سوقية فظلا عن دورها في جذب الزبون وزيادة ولاءه للمنتج.
- تمثل الميزة التنافسية للشركة مصدرا حاسما لتفوقها عن بقية المنافسين في مجال صناعة العطور ويتجلى ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، وذات تكلفة أقل.

- تعتبر الصيانة عنصراً مهماً في استمرار العملية الإنتاجية وتحقيق الجودة، كما تعد هذه الأخيرة ذات الأثر المضاعف في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رفع قيمة المنتج لدى الزبون من جهة والتحكم في تخفيض تكاليف الجودة من جهة أخرى.
- أظهرت النتائج أن الشركة (روائح الورد) تهتم بتخفيض تكاليف الجودة بنسبة (0.853)، لجميع عناصر تكاليف الجودة.
- ومنه فإن إرتفاع مستوى تكاليف الجودة الجيدة (الوقاية و التقييم) يدل على أن الشركة تسعى إلى الحد من العيوب وإنتاج منتجات بجودة عالية.
- كما تبين إهتمام الباحثين أثناء الدراسة بأبعاد الميزة التنافسية بدرجة كبيرة وهذا يبين مدى إهتمام الشركة وسعيها لتحقيق إستراتيجياتها وأهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات متميزة بنسبة كبيرة وذو جودة عالية وبتكاليف منخفضة وترضي رغبة الزبون.
- ومن خلال اختبار الفرضيات تبين أن هناك علاقة إرتباطية بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية للشركة حيث بلغت درجة الثقة (1.38) وهذا يدل على أنه كلما إرتفعت تكاليف الوقاية والتقييم، كلما انخفضت تكاليف الفشل الداخلي والخارجي وبالتالي كسب ميزة تنافسية.
- وهناك علاقة تأثير بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية للشركة بنسبة بلغت (05.68) وهذا يدل على أنه كلما إرتفعت تكاليف الفشل الداخلي والخارجي كلما كان له أثر على تكاليف الوقاية والتقييم وبالتالي ضعف الميزة التنافسية وزيادة التكاليف.
- إن إهتمام الشركة بتخفيض تكاليفها ومحاولتها لجعل التكاليف تتصف بالمرونة مكنها من التأقلم مع الوضع السوقي الذي يتسم بالتغير.

وبناء على النتائج السابقة نحاول تقديم التوصيات والإقتراحات التالية:

➤ التوصيات:

- ضرورة إعطاء الشركة أهمية أكبر لتكاليف الجودة لما لها من دور كبير في تخفيض تكاليف الشركة وزيادة حصتها السوقية.

- أن تأخذ الشركة بعين الاعتبار رضا الزبائن عن منتجاتها، فكلما كان الزبون راضي عن منتجات الشركة قلت الخسارة أو زوال الخطر الذي يمكن أن يسببه المنتج للشركة والمجتمع.
- ضرورة دراسة تكاليف الجودة من أجل ضمان التحسين المستمر للمنتجات و ذلك من خلال تحليل تكاليف الجودة واكتشاف تكاليف المنتجات المعيبة، وإيجاد السبل الكفيلة لتقليل هذه التكاليف، والتحسين من جودة المنتجات في نفس الوقت.
- تشجيع الشركة في الحصول على المزيد من شهادات الجودة والمواصفات المحلية والعالمية كالحصول على شهادة الإيزو لحماية البيئة مثلاً.

➤ الاقتراحات:

من خلال الدراسة البحثية التي أجريتها يمكن أن أقدم مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:

- العمل على بذل الشركة المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بالجودة وتكاليفها في الشركة بهدف تنمية الوعي لدى العميل والأهمية التي تلعبها في تحقيق الميزة التنافسية.
- يجب على الشركة، أو إلزامها بوضع نظام رقابة على منتجاتها عالي المستوى مما يسمح لها بدخول وإحتلال مكانة جيدة في الأسواق العالمية والمنافسة فيها أكبر مما هي عليه.
- ضرورة تركيز الشركة على تكاليف الجودة ليساعدها ذلك في تخفيض أو تجنب عناصر تكاليف الجودة غير الضرورية مما يحقق فعالية أكبر في وظيفة الرقابة وبالتالي تميز منتجها.
- لابد للشركة أن تعمل على توسيع حصتها السوقية المحلية عن طريق فتح وكالات جديدة داخل الوطن لضمان تصريف أكبر عدد ممكن من منتجاتها.

➤ أفاق البحث:

وفي الأخير يمكنني اقتراح بعض المواضيع التي تمثل إشكاليات جديدة بالبحث والتي يمكن أن تكون كأفاق لدراسات أخرى تتمثل في:

- أثر تطبيق تكاليف الجودة على الأداء المالي للمؤسسة.
- دور المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة وآثرها على المر دودية المالية للشركة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

كتب باللغة العربية:

- 1) أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2014.
- 2) بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية، 2010.
- 3) حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014.
- 4) حيدر على المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن - عمان.
- 5) خالد سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية الإدارية، جامعة الدول العربية للطباعة والنشر، ط 1، القاهرة، 2013.
- 6) روبرت.أ.بتس - ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة- مصر، 2008.
- 7) صلاح الدين السيسی، تطبيق المعايير في إدارة الشركات- إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديثة القاهرة للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2011.
- 8) عز الدين علي سويسي، نعمة عباس لحنجاني، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2014.
- 9) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار للنشر والطباعة، 2001.
- 10) فريد كور تال، آمال كحيله، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن- عمان، 2012.
- 11) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 - 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005.
- 12) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.

- (13) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2004.
- (14) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة **ISO14000**، **ISO9000**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002.
- (15) محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال " بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن - عمان، 2012.
- (16) مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية"، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، ط 1، مصر، 2011.
- (17) نائل عدس، نضال الخلف، محاسبة التكاليف مدخل حديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013.
- (18) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 1996.
- (19) نزار عبد المجيد البر واري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
- (20) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2009.

الكتب باللغة الفرنسية:

1. Patrick Lyonnet, **Les outils de la qualité totale** ; 2^e édition entièrement revue et augmentée ; technique et documentation – la voisier ; paris ; 1991 .
2. Seddiki Abdallah, **Management de la qualité (de l'inspection Al' esprit kaizen)** ; office des publications universitaires ; ben- Aknoun (Alger) ; 2004 .
3. Wirly A- Sussland, **le manager la qualité et les normes ISO(de l'iso 9000 vers la qualité totale)**, presses polyte chique et universitaires romand ; le 15/2/1996.

مجالات وملتقيات:

- 1) إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقي الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر، 2011.
- 2) أمين بن سعيد، نادية عبد الرحيم، دور الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقي الدولي الثاني حول متطلبات مهنة المحاسبة والتدقيق ودورها في الإصلاح المحاسبي الواقع، المعوقات، الحلول، ، يومي 01-02 ديسمبر 2014، جامعة الجزائر.
- 3) بتيت أحمد، أوكيل رابح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقي الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر، 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 4) برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة علمية سداسية محكمة ، العدد3 ، جوان 2008، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5) بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية- دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقي العلمي الثالث: حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 14-15 فيفري، 2012، جامعة بشار.
- 6) رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009.
- 7) رغد هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرها في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 28، 2008.
- 8) علاء محمد محمد البتانوني، دراسة تحليلية مقارنة للعلاقة التبادلية بين عناصر تكاليف الجودة وحجم المنشأة في بيئة الأعمال الصناعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 2، المجلد رقم 46، 2009.

- 9) عمر شريف، عبد العالي محمدي، مداخلة: دراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المؤسسات الإنتاجية بالمنطقة الصناعية لمدينة باتنة، جامعة الجزائر3.
- 10) فاطمة جاسم محمد، أثر تكاليف الجودة فيتحسين الأداء المالي: دراسة حالة في شركة المشروبات الغازية- شركة مساهمة خاصة، مختلطة صناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 20، 2008.
- 11) مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الشلف، يومي 3-4 ديسمبر، 2012.
- 12) مؤيد محمد علي الفضل، إنعام محسن غدیر، تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 23، 2012.
- 13) نجوى عبد الصمد، دور نظام محاسبة التكلفة على أساس الأنشطة في تحسين تنافسية منشأة الأعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن ملتقى تنافسية الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، بسكرة.
- 14) كمال رزيق، مزدور فارس، مفهوم التنافسية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 29-30 أكتوبر، 2002.

مذكرات:

- 1) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، " دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011.
- 2) حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

3) سرى كريم ريشان الحديثي، دورالرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركاتالأدوية الأردنية،رسالة ماجستير،تخصص محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.

4) عثمان بودحوش، تخفيضالتكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة، 2008/2007.

5) محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

موقع الانترنت:

1) برحومة عبد الحميد، أطلال زغبه، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، محور المشاركة: أهم التحديات والأفاق الحالية لتسيير الموارد البشرية، جامعة المسيلة.

2) محمد عيشوني، تحليل تكاليف الجودة، قسم التقنية الميكانيكية، 2005. [http://aichouniTripod. Com](http://aichouniTripod.Com)

3) عتيقة بن طاطة، أثر تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة، الجمهورية العربية السورية للدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008.

4) <http://hrdiscussion.com/hr1714.html>. Consulté le : 02/07/2008.



إستبانة الدراسة

السنة الثانية ماستر: فحص محاسبي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

إستبانة البحث

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها والمعنونة بـ أهمية تخفيض تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية وذلك استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص فحص محاسبي.

وتهدف هذه الدراسة إلى الأهمية التي تلعبها تخفيض تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة روائح الورود بالوادي، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد على صحة إجاباتكم. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم وأخيراً تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الباحثة

فقرات الإستبانة

الرجاء وضع علامة (X) في مكان الإجابة المناسبة

الجزء الأول: بيانات عامة:

1 الجنس:

- ذكر

- أنثى

2 العمر:

- من 25 إلى 30 سنة

- من 30 إلى أقل من 35 سنة

- من 35 إلى أقل من 40 سنة

- 40 سنة فما فوق

3 المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس ماستر غير ذلك / حدد

4 التخصص العلمي:

محاسبة إدارة أعمال اقتصاد تجارة غير ذلك

5 الوظيفة الحالية:

محاسب مدير عام مدير مالي رئيس قسم

6 سنوات الخبرة في الوظيفة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

المحور الأول: بيانات تكاليف الجودة:

I. تخفيض تكاليف الوقاية (المنع):

درجة الموافقة					البيان	رقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تعد تكاليف الجودة أداة أساسية: • لتحديد تكاليف الإنتاج في الشركة. • المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية.	1
					تعد تكاليف الجودة جزءا مكتملا لنظام التكاليف المتبع في الشركة .	2
					تعطي الشركة أهمية لتكاليف تخطيط وتحسين الجودة.	3
					تهتم الشركة بتكاليف مراجعة تصميم المنتج بشكل مستمر للقضاء على احتمالات حدوث أخطاء.	4
					تهتم الشركة بتكاليف صيانة ومعايرة أجهزة الرقابة (القياس والاختبار) بشكل دوري للحفاظ على دقتها.	5
					تكاليف الوقاية يمكن اعتبارها تكاليف استثمارية.	6
					تعمل الشركة على تطوير المعدات الخاصة بالجودة وخطوط الإنتاج للحد من الضياع والهذر في المواد الأولية.	7
					تعمل الشركة على إعداد متطلبات العملية الإنتاجية ومراجعتها وهيئتها للعمل من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.	8

II. تخفيض تكاليف التقييم (الفحص):

درجة الموافقة					البيان	رقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					يجب حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات.	9
					تقوم الشركة بفحص واختبار عينات من المنتجات تحت التصنيع أثناء العملية الإنتاجية.	10
					تقوم الشركة بفحص واختبار المنتجات في نهاية العملية الإنتاجية.	11
					تقوم الشركة بتحديد تكاليف الفحص النهائي للمنتجات قبل القيام بتوريدها.	12

					13	يجب وضع معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف.
					14	تكاليف التقييم يمكن اعتبارها تكاليف استثمارية.
					15	يجب قياس التكاليف أو الخسائر الناتجة عن عدم مطابقة المواصفات سواء تم إتلاف المنتج أو بيعه بخضم مسموح.

III. تخفيض تكاليف الفشل الداخلي:

درجة الموافقة					البيان	رقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تقوم الشركة بتحديد الأسباب المؤدية إلى إنتاج منتجات رديئة الجودة.	16
					تعمل الشركة على تقدير عدد الوحدات التالفة (الخردة) والتي تتمكن من معالجتها وتحديد تكلفتها.	17
					تعمل الشركة على تقدير تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لوجود عيوب في المنتج.	18
					تهتم الشركة بتقدير تكاليف صيانة الأعطال وتوقف العملية الإنتاجية وتكاليف الوقت الضائع نتيجة مشكلات الجودة.	19
					تقوم الشركة بتقدير عدد الوحدات المعيبة والتي تم إعادة تصنيعها.	20
					يجب حساب التكاليف الناتجة عن أي إخفاق داخلي بشكل دقيق وواضح.	21

IV. تخفيض تكاليف الفشل الخارجي:

درجة الموافقة					البيان	رقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تعمل الشركة على إرضاء زبائنها لتقليل عدد الشكاوي.	22
					تتجنب الشركة الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وعدم إقتنائه لمنتج الشركة والتحول لشراء منتج الشركات المنافسة باعتبارها غير مطابقة للمواصفات المطلوبة.	23
					تهتم الشركة بتعويض التالف واستبدال المنتجات المعيبة المرتجعة للموزعين.	24
					تؤكد الشركة بأن منتجاتها خالية من العيوب لتقليل المنتجات المرفوضة والمعادة.	25

					26	تتابع الشركة التغير في حجم المبيعات بشكل مستمر.
					27	أن الاهتمام بكلف الجودة سينعكس بشكل إيجابي على تخفيض كلف الفشل وتقليل التلف.

المحور الثاني: بيانات الميزة التنافسية:

1. الجودة:

درجة الموافقة					البيان	رقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تقدم الشركة منتجات ذات جودة متميزة ومنفردة عن منتجات الشركات المنافسة.	1
					منتج الشركة: <ul style="list-style-type: none"> • معياري (مطابق للمواصفات). • وفقا لطلبات ورغبات الزبائن (ملائم للاستعمال) 	2
					تتفوق منتجات الشركة عن المنتجات المنافسة من حيث: <ul style="list-style-type: none"> • جودة المنتج. • التعبئة. • اللون. 	3
					تحفز جودة منتجات الشركة الزبائن بالإقبال على شرائها باستمرار.	4
					يحقق الإنتاج وفقا لطلبات الزبون ميزة الشركة اتجاه المنتجات المنافسة الأخرى (المحلية والأجنبية).	5
					تميز منتجات الشركة بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين.	6

2. الكلفة:

درجة الموافقة					البيان	رقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تتميز الشركة ب: <ul style="list-style-type: none"> • انخفاض معدلات المعيب والمرفوض من المنتجات. • إنتاجا منتجات بكلف أقل من كلف المنافسين لها. • انخفاض معدلات الهدر والضياع في المواد والمنتجات. 	7
					انخفاض الكلف الآتية مقارنة بالشركات المنافسة: <ul style="list-style-type: none"> • كلف المواد الأولية. • كلف الصيانة. 	8

					<ul style="list-style-type: none"> ● الكلف التسويقية. ● كلف المصاريف الإدارية. 	
					<p>9 هل ترغب بإضافة تحسينات على منتجات الشركة للتنافس مع المنتجات المنافسة الأخرى من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إضافة أصناف جديدة من المنتجات وبكلفة أقل. ● تحسين المنتج من حيث جودة ولون المنتج وشكل التعبئة والموصفات وبكلف أقل. ● تخفيض أسعار المنتجات الحالية. 	
					<p>10 تتميز الشركة بإنتاج منتجات ذات جودة متميزة وكلفة أقل عن منتجات المنافسين.</p>	

3. المرونة:

درجة الموافقة					البيان	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تتوفر لدى الشركة مرونة عالية لتلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا لإيفاء بالالتزامات الملائمة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.	11
					تطوير المكائن والمعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.	12
					توفر الخزين المناسب من المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة لمواجهة الطلبات المتغيرة والطارئة لمقابلة متطلبات الزبائن.	13
					يمتاز العاملون في الشركة بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة السريعة لتغير حاجات الزبائن.	14
					قصر فترة انتظار الزبائن لغرض حصولهم على المنتجات مقارنة بالشركات المنافسة.	15
					تعمل الشركة على تطوير منتجاتها باستمرار ليتلاءم ذلك مع تغير حاجات ورغبات زبائنها.	16

4. وقت التسليم:

درجة الموافقة					البيان	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					إتباع الشركة لأفضل الطرائق لتقديم منتجات وفقا لحاجات ورغبات الزبائن.	17

					18	تتصنف منتجات الشركة بأنها: <ul style="list-style-type: none"> ● التجهيز في الوقت المحدد. ● سهولة الحصول عليها. ● ذات أسعار مناسبة.
					19	تسعى الشركة لإنتاج منتجات يفضلها الزبون وتوريدها في الوقت المناسب.
					20	تمتلك الشركة وسائل متطورة لتجهيز المنتج أفضل مما لدى المنافسين.
					21	تقوم الشركة بمراقبة المنتجات في السوق لتحديد مستوى الجودة.

شكرا جزيلاً على تعاونكم معنا

قائمة المحكمين

- دهشان بن عامر
- زعرور نعيمة
- دبابش محمد نجيب
- بركات ربيعة
- جامعة الوادي
- جامعة بسكرة
- جامعة بسكرة
- جامعة بسكرة