



كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في
الشركات الصناعية الكويتية

**The Role of Lean Production and Continuous Improvement
Techniques in the Rationalization of Product Pricing Decisions in
Kuwaiti Industrial Companies**

إعداد

حمد مبارك محمد المرشاد

إشراف

الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد البطاينة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الأول ٢٠١٨/٢٠١٩

مُودج التفويض

أنا حمد مبارك محمد المرشاد، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٨ / /

إقرار وإلتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: حمد مبارك محمد المرشاد الرقم الجامعي: ١٧٧٠٥٠٢٠٠٧

التخصص: إدارة الأعمال الكلية: الإقتصاد والعلوم الادارية

أعلن بأني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:
"دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية.

توقيع الطالب:

التاريخ / / ٢٠١٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

"دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية"

"The Role of Lean Production and Continuous Improvement Techniques in the Rationalization of Product Pricing Decisions in Kuwaiti Industrial Companies"

وأوصي بإجازتها بتاريخ: / ٢٠١٨ م

إعداد

حمد مبارك محمد المرشاد

إشراف

الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد البطاينة

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
.....	الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد البطاينة (رئيساً) ومشرفاً
.....	الأستاذ الدكتور وليد مجلي العواودة عضواً
.....	الدكتور زياد محمد الصمادي عضواً
.....	الأستاذ الدكتور زكريا أحمد عزام عضواً خارجياً

الاهداء

إلى وطن العظماء والأحرار..... إلى الوطن الذي نعتز به ونعيش على ثراه..... وطني الكويت.....
إلى الحبيب الذي أحمل أسمه بكل حب وفخار..... إلى الذي علمني أن أعطي بدون انتظار.... إلى الذي
ستبقى كلماته بخاطري لأهتدي بها إلى الأبد بكل افتخار..... أبي الغالي
إلى الحنونة الطيبة التي نذرت كل حياتها لتؤدي الرسالة بكل صبر..... إلى التي أنارت لي طريق والسعادة
بسراج الأمل..... إلى وردة حياتي العطرة أمة الطيبة
إلى أصحاب القلوب الطيبة الرقيقة إلى ذوي النفوس العريضة البريئة.... أخواني وأخواتي الطيبين
إلى مهجة الروح إلى الغالين على قلبي..... إلى الذين تركتهم معظم الوقت وأنا مشغول
بدراستي... والذين قدموا لي الحب والدعاء لأنجح في دراستي زوجتي وأولادي الأحباء
إلى كل الذين شاركوني أفراحي وأتراحي إلى الذين قدموا لي كافة أشكال الدعم أصدقائي الغوالي

الشكر والتقدير

أشكر الله تعالى على نعمه التي أنعم بها عليّ من فضله وجوده، حيث منحني التوفيق والعلم والمعرفة والقدرة من أجل إتمام هذا العمل المتواضع، فبعد شكر الله أتقدم بجزيل الى مشرفي الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد البطاينة لتكريمه مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة؛ وذلك لسعة صدره، كونه لم يتوانى في أي لحظة من تقديم النصح والإرشاد والملاحظات السديدة لي طيلة فترة إعدادي لهذه الرسالة.

ويسرني أيضاً أن أتوجه بخالص الشكر والعرفان والامتنان لجميع الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة لجنة المناقشة الكريمة والموقرة الذين تفضلوا بقراءة وقبول مناقشة هذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيّمة من خلال خبرتهم الواسعة بهذا المجال.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل وحفظ الجميل لكل من ساهم في تشجيعي ومساندتي ومد لي يد المساعدة من أجل إنجاز هذا العمل سواء من أصدقائي أو زملائي أو أحبائي وخصوصا الاخوة الكرام في عينة الدراسة، والذين كان لهم الفضل بعد الله تعالى في دفع وإنجاح وإتمام هذه الدراسة، وذلك لما أبدوه لي من تعاون وتسهيّلات تعجز كل الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله تعالى التوفيق لهم جميعا في خدمة وطننا الطيب الغالي.

وفي النهاية أتقدم بوافر الشكر والعرفان والاحترام إلى أسرة جامعة ال البيت ممثلة برئيسها ونوابه الأكّارم، وأخص بالذكر عمادة الكلية ممثله بالأستاذ الدكتور عميد الكلية ومساعديه وكافة الأعضاء في الهيئة التدريسية والإدارية العاملين بالجامعة على حسن المعاملة للجهود الكبيرة والخبرة المميّزة والمبذولة لرعاية طلاب هذا الصرح بالعلم والمعرفة والتميز.

قائمة المحتويات

ب.....	نموذج التفويض
د.....	قرار لجنة المناقشة
ه.....	الاهداء
و.....	الشكر والتقدير
ز.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	Abstract
١.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة
١.....	مشكلة الدراسة
٢.....	أهداف الدراسة
٢.....	أهمية الدراسة
٣.....	فرضيات الدراسة
٣.....	مخطط الدراسة
٤.....	مصطلحات الدراسة
٥.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
٥.....	المبحث الأول : تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر
٢١.....	المبحث الثاني: ترشيد قرارات تسعير المنتجات
٢٧.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
٣١.....	الفصل الثالث :الطريقة والاجراءات (منهجية الدراسة)
٣١.....	تهييد
٣١.....	منهجية الدراسة
٣١.....	مصادر جمع البيانات
٣٢.....	مجتمع وعينة الدراسة

آلية وإجراءات تحليل ومعالجة بيانات الإستبانة	٣٢
الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة	٣٣
الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات	٣٥
تحليل البيانات ونتائج وإختبار الفرضيات	٣٦
الفصل الرابع : نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها	٤٧
مناقشة نتائج الدراسة	٤٧
استنتاجات الدراسة	٤٧
توصيات الدراسة	٤٨
قائمة المراجع	٤٩
١- المراجع العربية	٤٩
٢- المراجع الأجنبية	٥٣
قائمة الملاحق	٥٦

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١)	المقارنة بين تقنيات الإنتاج التقليدي وتقنيات الإنتاج المرن	١٨
(٢)	المقارنة بين المدخل الياباني والمدخل الغربي- الامريكي	٢٧
(٣)	عدد الإستبانات الموزعة والمستردة والمعتمدة في التحليل	٤٤
(٤)	مقياس ليكرت خماسي الدرجات	٤٥
(٥)	قيم التقديرات	٤٥
(٦)	إختبار ثبات اداة القياس للدراسة	٤٦
(٧)	إختبار (Durbin-Watson)	٤٧
(٨)	توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة العوامل الديموغرافية للمستجيبين	٤٩
(٩)	تحليل البيانات المتعلقة بترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الكويتية	٥١
(١٠)	تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الاول: تقنيات الإنتاج المرن	٥٣
(١١)	تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الثاني: تقنيات التحسين المستمر	٥٥
(١٢)	نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)	٥٧
(١٣)	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	٥٨
(١٤)	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد للعوامل المستقلة مجتمعة في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية	٥٨

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة.	(١)
١٠	التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة في بيئة التصنيع الحديثة	(٢)
٤٧	شكل التوزيع الطبيعي	(٣)
٤٧	شكل العلاقة الخطية	(٤)
٥٣	التوزيع النسبي للإجابات للمتغير التابع	(٥)
٥٥	التوزيع النسبي للإجابات للمتغير المستقل الاول	(٦)
٥٧	التوزيع النسبي للإجابات للمتغير المستقل الثاني	(٧)

قائمة الملاحق

٧٤	ملحق رقم (١) أداة الدراسة (الإستبانة)
٧٨	ملحق رقم (٢) أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة
٧٩	ملحق رقم (٣) أسماء الشركات المبحوثة
٨١	ملحق رقم (٤) مخرجات التحليل الإحصائي

دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية

إعداد

حمد مبارك محمد المرشاد

إشراف

الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد البطاينة

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة وزعت على عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة لشركات الصناعية الكويتية وعددها (٣٩)، فقد تم توزيع (١٩٥) إستبانة، خضع منها للتحليل (١٦٠) إستبانة، وبنسبة (٨٢ %) من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي إتبع فيها الأسلوب الوصفي التحليلي، لذا تم الإعتماد على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والأولية، وتم إستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لاستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية .

وبناء على نتائج هذه الدراسة تم صياغة عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام إدارات الشركات الصناعية بربط السياسة التسعيرية لمنتجاتها مع باقي عناصر المزيج التسويقي كالتوزيع والترويج، ونشر روح التعاون بين الأفراد العاملين وتحسين العمليات الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: تقنيات الإنتاج المرن ، تقنيات التحسين المستمر، ترشيد قرارات التسعير، الشركات الصناعية، الكويت.

The Role of Lean Production and Continuous Improvement Techniques in the Rationalization of Product Pricing Decisions in Kuwaiti Industrial Companies

By:

Hamad Mbark Mohammad Al-mershad

Supervisor:

M Al –Bataineh Prof. Ibrahim

Abstract

This study aims to identify the role of Lean Production and Continuous Improvement Techniques in the Rationalization of Product Pricing Decisions in Kuwaiti Industrial Companies.

To achieve the objective of the study, a questionnaire was developed and administrated to the sample of the study. The population of the study consisted of all Kuwaiti Industrial Companies, totaling (39). (195) questionnaires were administrated to study sampel. (160) of the administrated questionnaires(82%) were usable for data analysis. The study used the descriptive analytical design as primary and secondary data collection resources were employed. The SPSS program was used to extract Arithmetic means, standard deviations, ratios and frequencies in order to answer the The study questions and test hypotheses.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect for Lean Production and Continuous Improvement Techniques in the Rationalization of Product Pricing Decisions in Kuwaiti Industrial Companies.

Based on the results, the study recommended the need for the managements of industrial companies to link the pricing policy of their products with the rest of the marketing mix, such as distribution and promotion, and also the need to spread the spirit of cooperation between individuals Workers through the formation of teams to develop and improve production processes.

Key words: Lean Production Techniques, Continuous Improvement Techniques, Rationalization of Product Pricing, Industrial Companies, Kuwait

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة :

نتيجة للتطورات السريعة والنمو في قطاع الإنتاج، ونظرا لزيادة حدة المنافسة بين الشركات الصناعية محليا وعالميا، لم تعد وسائل حسم المنافسة في تلك الشركات تعتمد على إنتاج السلع والخدمات التقليدية، بل تعدت ذلك، فقد اتجهت الإدارات في تلك الشركات لتطوير مهارات الأفراد العاملين فيها، وتحقيق الإبداع في العمليات الإنتاجية الداخلية من خلال خلق سلع وخدمات جديدة تمتاز بجودة عالية تتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بتطوير الأداء وتقييمه.

فقد شهدت بيئة عمل الشركات خلال العقدین الماضيين تغيرات كبيرة ومتلاحقة نتيجة التطورات التكنولوجية والتي جعلت الشركات المتنافسة لا تركز على سعر المنتج للمنافسة فقط، بل استخدمت أيضا الخصائص التي يتميز بها المنتج مثل التشطيب النهائي للمنتج، وتخفيض تكلفة المنتج، ومدى ارتفاع المصداقية والوثوق في جودة المنتج، والخدمات التي تقدمها الشركة بعد البيع للزبائن سواء في فترات الضمان أو ما بعدها، ولا شك أن تلك الخصائص تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن والذي من شأنه أن أدى إلى احداث تغيير في استخدام أدوات المنافسة في الأسواق وبما يحقق الميزة التنافسية للشركات، وهذه التغيرات تتطلب أن يكون هناك تطور في التقنيات الإدارية كتقنية الإنتاج المرن وتقنية التحسين المستمر، والتي تركز باستخدامها على القضاء على الهدر بكافة أشكاله، و الإستخدام الأمثل للموارد ، مع تقديم منتجات ذات قيمة من وجهة نظر الزبون، من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس الإنتاجية، بحيث تتماشى مع تلك التطورات في بيئة الأعمال . (باسيلي ٢٠٠٧، ص١٤٨).

لذلك كان لابد للشركات الصناعية التي ترغب بالمنافسة والبقاء في السوق أن تتكيف مع هذه التغيرات وتقوم بإجراء تغيرات جذرية في عملياتها الإنتاجية، بغرض تحسين وضعها التنافسي من خلال القضاء على الهدر بكافة أشكاله عن طريق تخفيض زمن دورة الإنتاج، وتحري الدقة في مواعيد التسليم، وتخفيض المخزون، وترشيد قرارات تسعير المنتجات، وذلك من أجل الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى زيادة المبيعات.

وعليه ستقيس هذه الدراسة دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر وفقا لعناصر متعددة وهي الصيانة الإنتاجية الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد، لترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية سواء كانت سياسة التسعير حسب التكلفة أو حسب السوق ، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة هذه الدراسة بوجود العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق نظام احتساب تسعيرة المنتجات بالعديد من الشركات الصناعية، وذلك في ظل وجود الظروف التنافسية، الأمر الذي قاد تلك الشركات الى تطبيق العديد من تقنيات إدارة التكلفة الحديثة لتعمل من أجل التقليل من استخدام الوقت، المخزون، العمل (جهد العاملين)، ورأس المال، لتحقيق الزيادة في الإنتاج، والإنتاجية، وتقليل الفاقد والتلف وكل أشكال الهدر التي تعاني منه الشركات عينة الدراسة، فضلا عن الإستخدام الكفاء للموارد وللطاقة الإنتاجية، وذلك لضمان تخفيض تكاليف الإنتاج، والحفاظ على مستوى متميز من الجودة، وتحقيق التميز في ظل هذه التقنيات الحديثة، مع الاهتمام بمستويات جودة تلبية طموح الشركات الصناعية في عملية ترشيد تسعير المنتجات من أجل مواجهة التحديات بين مختلف الشركات المنافسة.

ونظرا لما تعانيه الشركات الصناعية (عينة الدراسة) للعديد من المشكلات الكثيرة والتي أدت إلى احداث فجوة صناعية وتنافسية كبيرة بينها وبين مثيلاتها من الشركات المحلية والشركات الأجنبية التي تعمل في نفس مجالها، حيث تمثلت هذه الفجوة بارتفاع أسعار المنتجات، الأمر الذي ألزم البحث عن تقنيات إدارية حديثة تؤدي إلى ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية .

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل يوجد أثر لتقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية ؟

وينبثق منه السؤالين الفرعيين التاليين:

هل يوجد أثر لتقنية الإنتاج المرن في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية ؟

هل يوجد أثر لتقنية التحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية ؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة في التعرف على:

قياس أثر تقنية الإنتاج المرن في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

قياس أثر تقنية التحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من الدور الفاعل والأساسي الذي يؤديه قطاع الصناعة في دولة الكويت وما تتطلبه تلك الصناعات من توفير أساليب إدارية فعالة فيها للقيام بدورها في تطوير وتحسين كفاءة الشركات الصناعية من خلال ترشيد قرارات التسعير المنتجات حسب التكلفة أو حسب السوق لتحقيق الميزة التنافسية، وتتلور أهمية الدراسة العلمية أيضا في قلة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت موضوع هذه الدراسة بدولة الكويت.

الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة العملية من كونها دراسة تطبيقية متخصصة تلمس موضوع تقنيات ادارة التكلفة ودورها في ترشيد قرارات التسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، حيث توضح أهمية دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر التي يجب أن تقوم به في ترشيد قرارات التسعير المنتجات من خلال تحديد تلك التقنيات وتقييمها وتقييم السياسات التي تستخدمها الإدارة من حيث مناسبتها وكفايتها لمواجهة ترشيد قرارات التسعير، وذلك من اجل زيادة قدرة تلك الشركات على البقاء، مع تقديم التوصيات الملائمة بذلك.

فرضيات الدراسة :

تسعى الدراسة لإختبار الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) لتقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) لتقنية الإنتاج المرن في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) لتقنية التحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

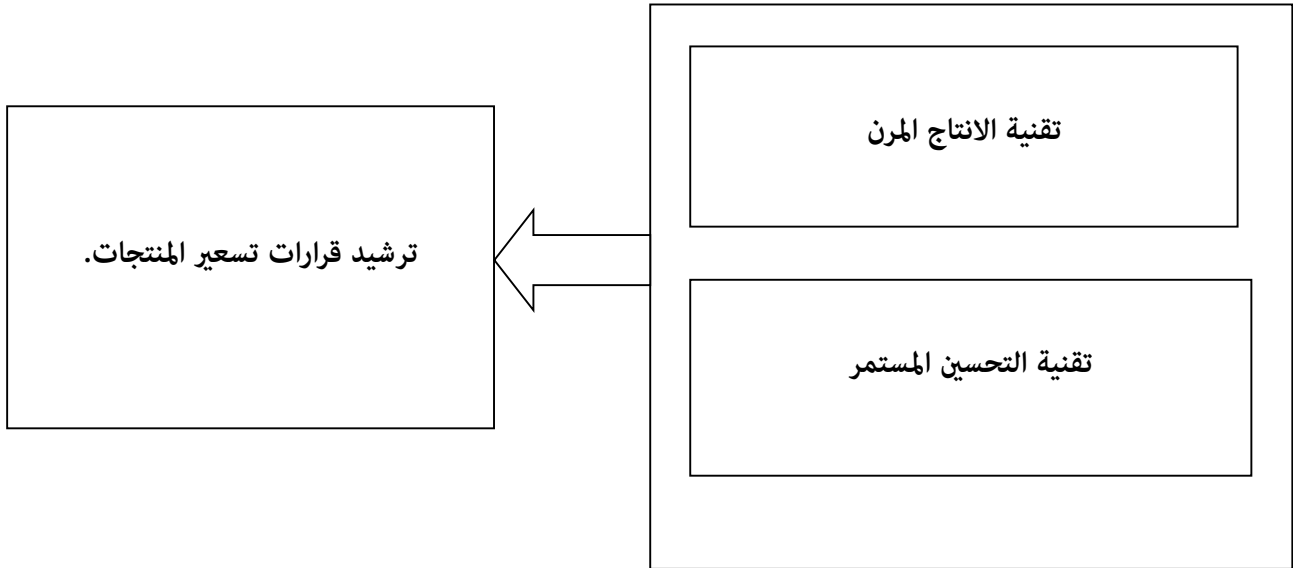
مخطط الدراسة :

المتغير التابع

ترشيد قرارات تسعير المنتجات

المتغيرات المستقلة

تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر



الشكل رقم (١) مخطط الدراسة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة مثل (دراسة بكر، ٢٠١٦، دراسة الطائي والسبعواوي، ٢٠١٣، دراسة Al Khalil, 2011)

مصطلحات الدراسة :

- أسلوب الإنتاج المرن (Lean production):

هو فلسفة إنتاجية شاملة ومتكاملة تتضمن العمليات الإنتاجية وأبعاد إستراتيجية بدءاً من استلام المواد الأولية من المورد وحتى تسليم المنتج للزبون، بما يسمح بالإستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق وطلبات الزبائن، بهدف القضاء على الهدر وتعظيم الأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر الزبون وتوسيع إستخدام الموارد (المساحة، المخزون، الوقت، الجهود البشرية) مع عمل التحسينات باستمرار (السمان، ٢٠٠٨).

- التحسين المستمر (kaizen Cost) :

هو مجموعة من الإجراءات تعمل على تخفيض التكاليف خلال مرحلة الإنتاج في دورة حياة المنتج، وذلك من خلال عمل تحسينات صغيرة ومستمرة اثناء الإنتاج في الآلات والمواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في المصنع بدلا من التحسينات والتطويرات الجذرية الكبيرة التي يولدها التجديد والابتكارات الضخمة (بو سالم وشهيد، ٢٠١٧).

- قرارات التسعير :

هي مجموعة من القرارات التي تتعل^٢ بتحديد سعر بيع السلع والخدمات في الشركات، حيث يتم تحديدها من قبل المنتج ثمنا لسلعته أو خدمته وما تمثله من منافع أو فوائد، وتكون الأسعار حسب التكلفة أو حسب السوق (خضر، ٢٠٠٥).

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر

تمهيد:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات الهائلة التي حدثت في بيئة التصنيع الحديثة، والتي تميزت بالعديد من الخصائص من أهمها التعدد في المنتجات والقصر في دورة حياتها، وارتفاع حدة المنافسة بين الشركات المحلية والعالمية، عندها أصبحت الإدارات في الشركات الصناعية بحاجة إلى الربط بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتوجه السوقي، لأن النظرة التقليدية لتكلفة المنتج لم تعد هي النظرة السائدة كونها لا تستطيع أن تقدم كافة المعلومات المناسبة والملائمة لمتخذي القرار، والسبب في أنها غير مكتملة وأن المعلومات التي تقدمها غير دقيقة، الأمر الذي زاد من أهمية التحديد الدقيق لتكلفة المنتج وما يتبعها من تخطيط جيد وتسعير سليم (سرور وصالح، ٢٠١٦).

فقد أصبح من الضروري أن تتبنى إدارات الشركات في بيئة التصنيع الحديثة تطبيق تقنيات إدارية جديدة لها المقدر على تحقيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة التكاليف، بهدف زيادة قدرة تلك الشركات على المنافسة محليا وعالميا، ويتم تحقيق ذلك الأمر من خلال إستخدام التقنيات والمفاهيم المستحدثة في مجال إدارة التكلفة ومن أهمها تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر التي عملت على تطوير المعلومات التكاليفية المقدمة لتلك الإدارات بهدف دعم إتخاذ القرارات الإدارية الدقيقة والفعالة، وعلى ضوء ما سبق وقبل إعطاء مفهوم واضح عن تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر، كان لا بد لنا من التطرق إلى أهم المفاهيم المكونة لها والتي تتمثل في مفهوم كل من إدارة التكلفة، إدارة التكلفة الإستراتيجية، تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية.

إدارة التكلفة:

يعد مفهوم إدارة التكلفة أحد أهم المفاهيم التي ظهرت وتطورت نتيجة لتلك التغيرات والتطورات التي حدثت في بيئة التصنيع الحديثة، فقد تم إستخدام مفهوم إدارة التكلفة من أجل وصف المناهج والأنشطة التي تتبناها الإدارة حول كيفية الإستخدام الأمثل للموارد التي تضيف قيمة والتي تعمل على تحقيق أهداف الشركة وغاياتها (Horngren, et al, 2012).

فقد عرف (باسيلي، ٢٠٠٢) إدارة التكلفة بأنها "القرارات التي يتخذها المديرين من أجل إرضاء الزبائن بالمقام الأول، ومن خلالها يتم تخفيض التكلفة ورقابتها باستمرار".

أما (Drury, 2000) فيرى أن إدارة التكلفة تعني " مجموعة الأفعال أو الأنشطة التي ينجزها المدراء من أجل تخفيض التكاليف بدلاً من تسجيلها فقط".

بيمنا عرف كل من (الشعباني والحديد، ٢٠١٠) إدارة التكلفة بأنها " هي كافة الجهود التي ترمي إلى تخفيض التكلفة في المنتج أو الخدمة بالشكل الحقيقي من دون المساس بمستوى الجودة المطلوبة".

لذا تعد إدارة التكلفة إحدى أهم المداخل الحديثة لتقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية، إذ يكون دورها رئيسي ومهم جدا في البيئة التصنيعية الحديثة، حيث توجد هناك علاقة وثيقة بين الإدارة والتكلفة، أو بمعنى أدق من ذلك بين القرار الإداري الذي يتم إتخاذه والتكلفة التي تترتب على هذا القرار (باسيلي، ٢٠٠١).

نظرا لشدة حدة المنافسة بين الشركات المحلية والعالمية في الاونة الأخيرة، أصبحت إدارة التكلفة من التطبيقات الأساسية والمهمة لبقاء كثير من الشركات في البيئة التصنيعية الحديثة، ولكن على المدى الطويل عجزت إدارة التكلفة بشكلها التقليدي في خفض التكاليف بكل كفاءة، فكان لا بد من أن تدار بشكل إستراتيجي، لذا أصبحت معظم الشركات بحاجة إلى التركيز على أهداف إدارة التكلفة الإستراتيجية وهي التحسين المستمر للتكلفة، وتحسين الإنتاجية لدعم القدرات التنافسية لتلك الشركات (عطيه، ٢٠١٠).

فقد ظهر مفهوم إدارة التكلفة الإستراتيجية في الثمانينيات من القرن الماضي عندما قام الباحث (Simonds) باستخدام هذا المفهوم من أجل الإشارة إلى المدخل الإستراتيجي ذو التوجه الخارجي، والذي يقوم على توفير وتحليل البيانات الإدارية والمالية عن الشركة وعن منافسيها، وعلى تطوير ومتابعة إستراتيجية الشركة (Roslender&Hart, 2003).

لذا عرف (Anderson, 2005) إدارة التكلفة الإستراتيجية بأنها " تحليل هيكل التكاليف في ضوء إستراتيجية الشركة وضبط أدائها الإستراتيجي بهدف تحسين عملية إتخاذ القرار."

أما (سيد، ٢٠١٠) فقد إدارة التكلفة الإستراتيجية بأنها " منهج قائم على فلسفة وتوجه ومبادئ أساسية يهدف إلى امداد إدارة الشركة بالمعلومات الداخلية والخارجية والتي تساعد على إستخدام مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق العديد من المزايا التنافسية.

وعرف (ساحري، ٢٠١٧) إدارة التكلفة الإستراتيجية بأنها " مدخل حديث يركز على الاهتمام بدراسة التكلفة من منظور إستراتيجي، أي بمعنى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة مع التوجه نحو السوق بتحليل تكلفة المنتجات والزبائن والمنافسين".

وعرفها (Kumar, 2011) بأنها " عامل أساسي ومهم لبلوغ وتحقيق الميزة التنافسية والإستراتيجية الدائمة للشركة على الأجل الطويل المدى من خلال توفير معلومات هامة ومختلفة عن تشكيل هيكل لمستوى التكلفة ونموذج لسلوك تكاليف المنتجات والعمليات والموارد لمتخذي القرار".

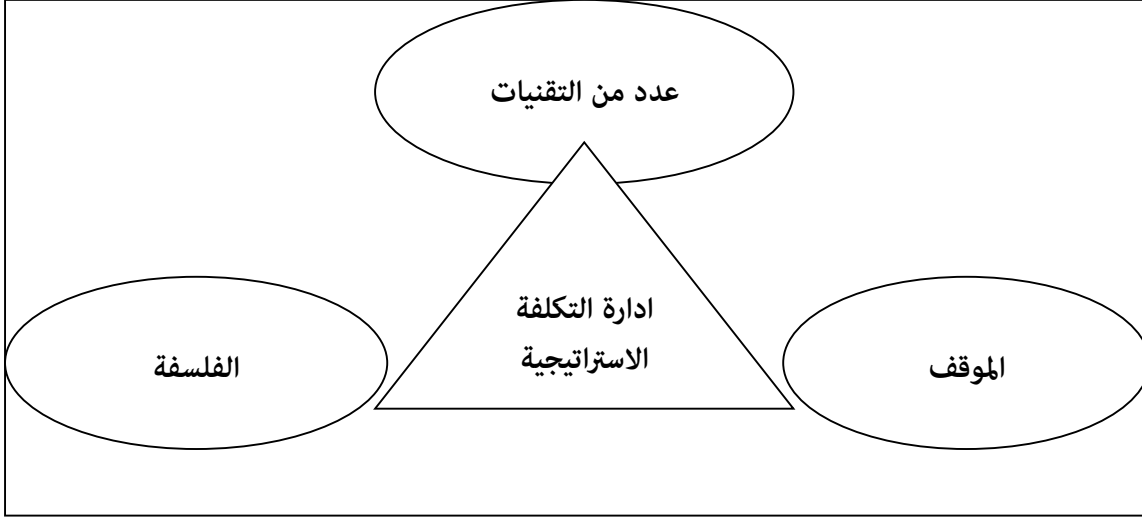
في ضوء التعاريف السابقة لإدارة التكلفة الإستراتيجية يمكن للباحث استنتاج المضامين التالية :-

١- تقوم إدارة التكلفة الإستراتيجية على توفير المعلومات الداعمة لتحقيق المزايا التنافسية للشركات من خلال المعلومات الكمية أو الوصفية، المالية أو غير المالية، من أجل حاجة الأطراف المستفيدين داخليا وخارجيا.

٢- تقوم إدارة التكلفة الإستراتيجية على تحليل كافة المعلومات المالية وغير المالية التي تتعلق بالمنتجات، مع التوجه نحو السوق بتحليل الزبائن والمنافسين وهيكل التكاليف، ورقابة إستراتيجيات الشركة، لتوفير معلومات عن أسواق الشركة و منافسيها.

وعليه يمكن تعريف إدارة التكلفة الإستراتيجية بأنها: هي مجموعة من التقنيات التي تقوم من خلالها الشركة بتتبع تكاليف المنتجات والخدمات والتحكم فيها من خلال تحليل المعلومات المالية وغير المالية لها، وخاصة تلك المتعلقة بتكلفة منتجات المنافسين وتشكيل هياكل لمستويات التكلفة، بهدف تقديم منتجات وخدمات بمواصفات ومميزات تتلائم مع احتياجات الزبائن، مما يعزز القدرات التنافسية للشركة على فترات زمنية متتالية.

والشكل التالي يمثل التحليل الإستراتيجي لإدارة التكلفة في بيئة التصنيع الحديثة بهدف تحسين أداء الشركة :



الشكل رقم (٢) المصدر: دراسة (Kumar, 2011)

أوجه الاختلاف بين إدارة التكلفة وإدارة التكلفة الإستراتيجية :

توجد هناك العديد من الاختلافات بين المدخل التقليدي لإدارة التكلفة والمدخل الحديث لإدارة التكلفة الإستراتيجية نذكر أهمها على النحو الآتي (العفيري، ٢٠١٠):

تركز إدارة التكلفة الإستراتيجية على المقاييس المالية وغير المالية على حد سواء، بينما تركز إدارة التكلفة على المقاييس المالية فقط.

تهدف إدارة التكلفة الإستراتيجية إلى إجراء العديد من عمليات التحسين والتطوير من أجل تخفيض التكلفة وتقديم منتجات أو خدمات متميزة، بمعنى أن إدارة التكلفة الإستراتيجية لا تكتفي بالوصول إلى الهدف وتحقيقه وإنما تعمل وبشكل دائم ومستمر بتحسين وتطوير المنتجات والخدمات، بينما تسعى إدارة التكلفة بشكل دائم إلى تحقيق الهدف وعدم تجاوزه.

تهتم إدارة التكلفة الإستراتيجية بتحليل تكاليف الجودة في الشركة في حين تتجاهل إدارة التكلفة تحليلها.

تتصف إدارة التكلفة الإستراتيجية بالقدرة على ضبط الجودة في الشركة ورقابتها خلال فترات مالية متتالية، بينما ليس بمقدور إدارة التكلفة ضبط الجودة ورقابتها على المستوى المطلوب.

تتبنى إدارة التكلفة الإستراتيجية معايير محددة بحيث لا تسمح بوجود نسبة تالف أو إنتاج معيب، أما إدارة التكلفة ونظراً لإعتمادها على المعايير التي تسمح بوجود نسبة معيب أو نسبة تلف مسموح به، وتعمل على تحميل تكلفته على الإنتاج الجيد، مما يؤثر ذلك سلباً على تكلفة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

تعتمد إدارة التكلفة على نظرية التكاليف الكلية في تحميل التكاليف غير المباشرة ومن ثم عدم تجنب الانحرافات الحجم المناسب مما يؤثر على تكلفة المنتجات ويتم التركيز على وقت الإنتاج بغض النظر عما إذا كان الإنتاج مطابقاً أو غير مطابق لمواصفات المعيارية وبالتالي أصبح تحليل الانحرافات قليل الأهمية وفقاً لهذا المدخل.

لا تتلائم إدارة التكلفة مع بيئة التصنيع الحالية؛ لأنها تحاول مراقبة التكلفة والتحكم في جودتها بعد عملية الانتهاء من إنتاج المنتج، كما أنها تحاول الوصول إلى نقطة توازن مؤقتة وتركز داخليا على الكفاءة وحل المشاكل بأسلوب تراكم وليس بأسلوب شامل، بينما تركز إدارة التكلفة الإستراتيجية على الأسلوب الشامل لحل المشاكل بحيث يكون تركيزها الداخلي على بناء فرق العمل المتكاملة التي تتكون من عدد من الممثلين للوظائف المختلفة بالشركة ويساعد ذلك في معالجة المشكلة من وجهات نظر مختلفة وحلها بصورة جذرية وشاملة، كما يلزم أيضا التركيز خارجيا على بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين والعملاء وغيرهم من الشركات ذات الصلة حتى يمكن خلق وجهة نظر مشتركة متكاملة لحل المشاكل الموجودة.

تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية :

تعمل الشركات في الوقت الحاضر في بيئة ديناميكية تمتاز بالسرعة والتطور، بحيث تتمثل في الابتكار بالمنتجات من خلال الجودة المرتفعة والتكلفة المنخفضة والتسليم في أسرع وقت، وبالمقابل من ذلك تكون بالغة التعقيد في ظل رغبات واحتياجات الزبائن، إضافة للعديد من الضغوط المتزايدة والتي نتجت عن عولمة الأسواق وشدة واحتدام المنافسة، وعلى ضوء ذلك كان يجب على الشركات تقييم أدائها لتحديد مركزها التنافسي ومدى قدرتها على التميز على منافسيها، فالأساليب التقليدية لتقييم أداء تلك الشركات والتي كانت مناسبة قبل التغيرات في بيئة الأعمال أصبحت غير مناسبة وأصبح هناك ضرورة لوجود أساليب تقييم للأداء الإستراتيجي

لذا تحتاج أساليب تقييم الأداء الإستراتيجية إلى قاعدة معلومات تكاليفية ثرية حتى تستطيع تلك الشركات تقييم أدائها بكفاءة وفعالية، وتتمثل تلك القاعدة بالمعلومات التي توافرها تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية والتي كان من أهمها تقنية الإنتاج المرن وتقنية التحسين المستمر، كون هذه التقنيات سوف تساعد الشركات على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وتقوية قدرتها التنافسية ومن ثم دعمها للتميز محليا وعالمياً.

تقنية الإنتاج المرن :

تعد تقنية الإنتاج المرن من أهم تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية التي استطاعت الشركات من خلال تطبيقها أن تعمل على تخفيض كلف إنتاجها، وتحسين جودة منتجاتها، وأن تكون الأولى في السوق، والأسرع في الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، وأن كل هذه العوامل تعد أساسا لبقاء هذه الشركات ونجاحها، وعبارة للتنافس مع الشركات الأخرى في السوق، حيث تركز تقنية الإنتاج المرن في أساسها على بناء ثقافة داخل الشركات تهتم بتصميم المنتجات وعملية تصنيعها، وإقامة العلاقات المتميزة مع الموردين.

-الإنتاج المرن- النشأة والتطور :

ظهرت جذور هذا المفهوم في اليابان في أربعينيات القرن الماضي، بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وبالتحديد في شركة تويوتا اليابانية للسيارات، وذلك في ضوء ندرة الموارد الذي واجهت الشركات الصناعية اليابانية انذاك، الأمر الذي دفع تلك الشركات للبحث عن تقنية إنتاج جديدة يمكن من خلالها مواجهة هذا العجز، فلقد جاء هذا المفهوم كأحد الحلول أو الطرق التي يعتمد عليها من أجل مواجهة حالة الندرة والعجز في الموارد (Abdullah, 2003).

ان عملية تطبيق تقنية الإنتاج المرن من قبل شركة تويوتا وبعدها من قبل شركات رائدة في قطاع الإنتاج مكنها من تحقيق نتائج كبيرة ومبهره فيما يخص تخفيض التكلفة ومراقبتها والقضاء على كافة أشكال الهدر في الموارد داخل تلك الشركات، لكن الإعتماد على هذا التقنية كفلسفة خاصة في الدول النامية يفرض على الشركات الإنتاجية هذه الدول توفير العديد من المتطلبات الرئيسية التي تلزم لتطبيق هذه التقنية بالشكل الصحيح.

اذ يعد مفهوم الإنتاج المرن أحد الأنظمة المتكاملة التي تبحث بالدرجة الأساسية عن كيفية الإستخدام الأمثل للموارد داخل الشركة بكافة الأشكال المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من أهم العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج، حيث تعترض عمليات الإنتاج يومياً العديد من المشاكل التي تجعل الشركة تفقد جزءاً كبيراً من مواردها، فكل الأعطال والتوقفات المتكررة للآلات، والحركات الغير ضرورية للأفراد العاملين والمواد، وأوقات الانتظار لخطوط الإنتاج والمخزون الزائد وغير ذلك من أشكال الهدر هي عوامل تعمل على خفض كفاءة إستخدام الموارد في الشركات المنتجة (جابه وابن وارث، ٢٠١٧).

تعريف الإنتاج المرن :

فقد عرف (Slack et al, 2010) الإنتاج المرن بأنه "مداخل عمليات يقوم على تلبية الطلب بشكل عاجل وفوري بالجودة المطلوبة ومن دون أي هدر أو ضياع، وتضم هذه التقنية مجموعة من أساليب الإنتاج في الوقت المحدد والصيانة الإنتاجية والتي تهدف على إزالة الهدر ومشاركة العاملين وعلى التحسين المستمر".

وعرف (البطينة، ٢٠١٥) الإنتاج المرن بأنه "أسلوب يعمل على تخفيض تكاليف المنتجات وتحسين الجودة بهدف القضاء على كافة أشكال الهدر والضياع بالموارد وبشكل منظم، من خلال تخفيض العيوب وأوقات الانتظار والمساحات المطلوبة للإنتاج والتخزين، الأمر الذي يحقق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والتغيرات بالأسواق ويدعم إستراتيجية القدرة التنافسية للشركة".

فقد عرف (Kosandal and Farris, 2004) الإنتاج المرن بأنه "هو نموذج عمل يقوم على تخفيض الهدر والضياع في جميع نشاطات الشركة، من خلال الالتزام بعمليات التطوير والتحسين من قبل جميع أفراد الشركة.

وعرف كل من (Buggy and Nelson, 2005) الإنتاج المرن على أنه "مجموعة من الأساليب والطرق التي تصمم من أجل تحسين كفاءة وجودة الإنتاج".

أما (السمان، ٢٠٠٨) فيرى أن الإنتاج المرن "هو أحد الفلسفات الإنتاجية الشاملة والمتكاملة المصممة لتتضمن كافة العمليات الإنتاجية والأبعاد الإستراتيجية والتي تبدأ من عملية استلام المواد الأولية من المورد وحتى يتم تسليمها كمنتج للزبون، بهدف القضاء على كافة أشكال الهدر والضياعات وتعظيم النشاطات التي تضيف قيمة للمنتج، مع توسيع إستخدام الموارد كالمساحة، والمخزون، والوقت من خلال عمل التحسينات المستمرة".

وتوصل (Mahoney, 2003) أن الإنتاج المرن يعمل على تحسين الإنتاجية بنسبة تبلغ (30%) ويخفض العيوب بنسبة تبلغ (20%)، ويخفض أوقات الانتظار بنسبة تبلغ (75%) فضلاً عن أنه يخفض المخزون الزائد بنسبة تبلغ (75%).

أما (Alukal and Manos, 2006) فقد توصلوا إلى أن تقنية الإنتاج المرن تساعد كافة الشركات المنتجة على تخفيض التكاليف، ووقت الدورة، ومعظم الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وهذا ما يجعلها هي الأكثر تنافساً، والأكثر استجابة للأسواق".

وفي ضوء التعاريف السابقة لتقنية الإنتاج المرن نستنتج منها ما يلي :

تهدف تقنية الإنتاج المرن بشكل أساسي إلى تخفيض أشكال الهدر والضياعات في كافة عمليات ونشاطات الشركة.

تعمل تقنية الإنتاج المرن على تحقيق العديد من المنافع للشركة، فهذه التقنية تقوم على خفض العيوب والفوائد، وأوقات الانتظار، وكلف المخزون الزائد، بالإضافة لتحسين جودة المنتجات .

تعد تقنية الإنتاج المرن فلسفة إنتاجية شاملة ومتكاملة، بحيث تتضمن تطبيق كافة العمليات الإنتاجية والأبعاد الإستراتيجية داخل حدود الشركة وخارجها، ليشمل الأطراف ذات العلاقة، والتي تتمثل بإقامة العلاقات الجيدة مع الموردين لضمان استلام المواد عند الحاجة إليها.

تضم تقنية الإنتاج المرن مجموعة من الأساليب كالإنتاج في الوقت المحدد والصيانة الإنتاجية والتي تهدف على إزالة الهدر ومشاركة العاملين وتخفيض المساحة المطلوبة للإنتاج والتخزين.

وعلى ضوء ما سبق من التعريفات والاستنتاجات يمكن تعريف تقنية الإنتاج المرن بأنها تقنية من تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية تعمل على تخفيض تكلفة المنتجات وتحسين كفاءة وجودة الإنتاج المطلوبة من خلال القضاء على جميع أشكال الهدر والضياعات في الموارد بطريقة منظمة، مع العمل على استبعاد كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتجات، وذلك تحقيقا للاستجابة الفورية لكافة طلبات الزبائن وأيضا التغيرات في الأسواق، الأمر الذي يدعم قدرة الشركة على المنافسة.

أهداف الإنتاج المرن :

تهدف تقنية الإنتاج إلى تخفيض تخفيض الهدر والضياعات من خلال العمل على تخفيض الوقت المدور وزيادة سرعة العمليات مع ازالة كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة، اذ يعد مفهوم الإنتاج المرن أحد الطرق الجيدة التي تساعد في ترتيب أماكن ومساحات العمل، كما يسرع في عمليات تدفق المواد خلال عملية الإنتاج وبشكل كامل، ويهدف أيضا إلى تصنيع المنتجات بكلف إنتاج منخفضة وبجودة عالية ووقت استجابة فورية وسريعة (Swartwood, 2003).

ويرى عدد من الباحثين بأنه يوجد هناك أهداف فرعية أخرى لتقنية الإنتاج المرن تتمثل بالاتي (Mekong, 2004):

التقليل من الخسائر والعيوب في الإنتاج.

التخفيض من أوقات دورة الإنتاج ومن فترات الانتظار.

التخفيض من المساحات في العمل.

التخفيض مستويات التخزين.

التحسين من الإنتاجية في العمل.

التأكيد على المرونة.

تعظيم المخرجات.

مبادئ الإنتاج المرن :

أشار العديد من الباحثين أن تقنية الإنتاج المرن تتكون من ثلاثة مبادئ رئيسية له، نذكرها على النحو التالي: (Slack et al, 2010)

المبدأ الأول : تقليل الهدر:

تركز تقنية الإنتاج المرن على تحسين العمليات الإنتاجية والقضاء على كافة أشكال الهدر والضياعات والفاقد، فالهدر أو Muda هي كلمة يابانية تعني " أن كل نشاط إنساني يستهلك موارد إنتاج بدون فائدة حقيقية كحركة العاملين، أو انتقال السلع من نقطة إلى أخرى بدون سبب حقيقي، أو حدوث توقف في مرحلة معينة بسبب تأخر في مرحلة سابقة، أو أن السلع والخدمات لا تتوافق مع احتياجات الزبائن، وعليه فقد قسم العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإنتاج المرن الهدر أو الفاقد إلى سبع أنواع من وهي على النحو الآتي:-

١- الهدر والفاقد بسبب الإنتاج الزائد عن الحاجة : فهو عملية إنتاج تفوق بكثير الطلب أو الإنتاج المطلوب، حيث تعتبر شركة تويوتا اليابانية هذا النوع من الإنتاج بأنه يسبب هدرا في المساحات والموارد المالية للشركة.

٢- الهدر والفاقد بسبب أوقات الانتظار: يعد عنصر الوقت بمثابة وقت ضائع وذلك عندما يكون ناتج عن تدفق سيء للمواد خلال مراحل الإنتاج، ويكون السبب غالبا هو انتظار وصول المواد الأولية (الخام) لفترة معينة قبل معالجتها، أو نتيجة تعطل أحد الآلات وتوقفها عن العمل لسبب معين، بالإضافة إلى التوقفات التي تنجم عن التوقف في الإنتاج بسبب تغيير قالب آلة معينة من أجل البدء في عملية إعداد عملية إنتاجية جديدة، الأمر الذي يشكل مخزون كبير تحت التشغيل .

٣- الهدر والفاقد بسبب المخزون: تعد الوحدات التي يتم تخزينها في معظم الأحيان هدر في الموارد المالية وفي المساحة، لذا يجب تحديد مسببات المخزون الزائد عن الحاجة والعمل على تقليصه والقضاء على مثل هذا النوع من الهدر.

٤- الهدر والفاقد بسبب الإنتاج المعيب : يعد الضياع بسبب ضعف الجودة مصدر هام جدا للهدر خاصة إذا كانت معايير قياس الجودة محدودة جدا، مما يسهم ذلك في زيادة كلف الجودة بشكل أكبر من المعدل العادي، لذلك من الضروري تتبع أسباب هذه الكلف .

٥- الهدر والفاقد بسبب عمليات زائدة عن الحد: يحدث هذا النوع من الهدر بسبب التصميم التقليدي الضعيف لبعض عمليات الإنتاج، فقد ركزت تقنية الإنتاج المرن على فكرة وصف جميع الراحل والعمليات الإنتاجية بالشكل الذي يجعل الكل يعمل بنفس الطريقة وذلك من خلال استخدام أساليب تكنولوجية حديثة، فتصميم العملية يعد سببا لوجود عمليات زائدة عن الحد المقرر لا داعي لها، ويمكن اختزالها.

٦- الهدر والفاقد بسبب النقل والمناولة: إن نقل وتحريك المواد داخل وحول المصنع والمناولة الثنائية والثلاثية للمواد تحت التصنيع لا تضيف قيمة، حيث لابد من تغيير الترتيب الداخلي الذي بدوره يعمل على تقريب العمليات من بعضها ويحسن طرق النقل، التي تعمل على تقليل الهدر.

٧- الهدر والفاقد بسبب الحركة : يشمل هذا المبدأ كل الحركات والتنقلات للعاملين في مركز عملهم الناجمة عن سوء التنظيم، كل ذلك ينتج عن سوء في التخطيط والترتيب الداخلي وعن التدفق غير الكفوء، لذا ينبغي على الشركة أن تنظم أماكن العمل بالشكل الذي يجعل الأدوات التي يستعملها العاملون في متناول أيديهم باستمرار .

المبدأ الثاني: مشاركة الجميع :

تمثل تقنية الإنتاج المرن نظاما شاملا ومتكاملا من مجموعة العناصر المكونه له وهي الإدارة، الإنتاج، والمواد، وهذه العناصر تتفاعل فيما بينها في الشركة، فثقافة الشركة تدعم وبشكل أساسي هذه العناصر من خلال تركيزها على مشاركة كافة الأفراد العاملين وعلى جميع المستويات الإدارية في الشركة، الأمر الذي تبدوا فيه فلسفة هذه التقنية تتشابه مع فلسفة نظام الجودة الشاملة، كونها تتطلب العمل بتكاملية من خلال كافة الأفراد العاملين والاجهزة والمعدات والمواد وبشكل تتابعي وبتدفق مستمر، وايضا تقوم هذه التقنية على انشاء فرق عمل لحل المشاكل من أجل إثراء وتدوير العمليات ، ومنح الأفراد العاملين مستويات عالية من المسؤولية.

ثالثا: تطوير وتحسين معايير الجودة :

يعد هذا المبدأ مهم جدا وخاصة كونه يهتم بتعزيز العلاقة مع معايير الجودة بشكل دائم ومستمر، وهذا الأمر يجعل من مفهوم تطوير وتحسين الجودة جزءا رئيسيا مهما من تقنية الإنتاج المرن .

منافع الإنتاج المرن:

تحقق تقنية الإنتاج المرن عددا من المنافع وذلك في حال تطبيقها، حيث يمكن اجمال هذه المنافع بالاتي (Melton,2005;Theisen,2013) (العزاوي والعيدي، ٢٠١٣):

تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في العمل.

القضاء على الهدر والضياعات والفواقد.

تنمية احتياجات ورغبات الزبائن.

تخفيض مستويات التخزين إلى الصفر.

زيادة درجات المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في المنتج.

زيادة التدفق المنتظم في الإنتاج وفقا لطلبات الزبائن في السوق.

الوصول إلى الجودة المطلوبة من اللحظة الأولى.

بناء علاقات طويلة المدى وشراكات مع الموردين.

في حين تشير دراسة كل من (Krajewski & Ritzman ,2005) بأن تقنية الإنتاج المرن تحقق المنافع التالية:

أولا: المنافع العملية : وتتضمن هذه المنافع ما يلي:

الزيادة في إنتاجية الافراد العاملين.

تخفيض المخزون إلى أدنى مستوياته.

رفع مستويات الجودة وتحسينها.

تحسين العلاقات بين الأفراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم في العمل.

التنوع والزيادة في تقديم العديد من العمليات والأنشطة.

ثانيا: المنافع الإدارية: وتتضمن هذه المنافع ما يلي:

تخفيض اخطاء المعالجات في الطلب.

التنوع والزيادة في تقديم العديد من الخدمات الإدارية.

السماح للعديد من الافراد العاملين بممارسة الصلاحيات في العمل.

انسيابية وتوثيق كافة خطوات المعالجة للتمكين من أداء العمل.

ثالثا: المنافع الإستراتيجية: وتتضمن هذه المنافع ما يلي:

تسويق كافة العمليات والأنشطة في الشركة.

زيادة الحصة السوقية للشركة.

رفع القدرات والمستويات التنافسية بين الشركة ومثيلاتها من الشركات المحلية والعالمية.

الجدول رقم (١) يبين المقارنة بين تقنيات الإنتاج التقليدي وتقنيات الإنتاج المرن

العوامل	الإنتاج التقليدي	الإنتاج المرن
الفترة الزمنية	طويلة الأجل	قصيرة الأجل
الجودة	نسبة محددة من الجودة والفاقد والتالف	مستوى الجودة عالي جدا والتالف صفرا
المخزون الزائد	يعد من الموجودات	يعد هدرًا أو ضياعا
الترتيب الداخلي	على أساس العمليات	على أساس المنتجات
تمكين العاملين	منخفض	عالي
حجم الدفعة	كبيرة نسبيا مع المفاضلة بين تكلفة المخزون وكلفة التهيئة	كمية صغيرة لتسد النقص في الإنتاج أو الشراء
الجدولة	بالاعتماد على التنبؤ	بالاعتماد على طلبات الزبائن

المصدر : (Kilpatrick, 2003)

متطلبات الإنتاج المرن :

ترتكز تقنية الإنتاج المرن على عدد من المتطلبات نذكر منها الآتي:

١- الصيانة الإنتاجية الشاملة

تعد الصيانة الإنتاجية الشاملة متطلب أساسي ومحوري لتحسين الصيانة في معظم الشركات الصناعية، فمن خلالها تستطيع إدارة تلك الشركات المحافظة على كفاءة وفاعلية الآلات والمعدات بالمستويات التي تسمح بتدفق المواد بطريقة سهلة أثناء العملية الإنتاجية، وإن أوقات الانتظار أو عملية التوقف بالآلات والمعدات تمثل تكاليف كبيرة في بيئة الإنتاج المرنة، حيث تعرف الصيانة الإنتاجية الشاملة بأنها " التعاون في عمليات الصيانة بين الأفراد العاملين ومهندسين والفنيين ومشغلي المعدات والآلات في ضبط أدائها والمحافظة عليها" (العزاوي والعبيدي، ٢٠١٣)، فضلاً عن أن الثقة بالآلات والمعدات تسمح لإدارة الشركة التعرف على أهم المستويات في القدرة والدقة في تخفيض الحوادث والعطلات إلى الصفر، والتعرف على أهم العناصر التي تؤثر على الخطوط الإنتاجية لتقليل نسبة تلك الحوادث والعطلات (Thomson, 2007).

وعليه فقد ازدادت أهمية تطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة في معظم الشركات الصناعية لما لهذا المفهوم من فوائد كبيرة نذكر أهمها (Paneru, 2011) :

خفض تكاليف التشغيل.

تقليل الحوادث والأعطال.

الإستخدام الأمثل للالات والمعدات.

ضبط أداء المعدات والالات والمحافظة عليها.

٢ - تنظيم موقع العمل :

يعد تنظيم موقع العمل أحد المرتكزات والمتطلبات الأساسية لتقنية الإنتاج المرن، فمن خلال هذا المتطلب تأخذ التحسينات في العمل مكانها بأشكال وطرق مختلفة مثل عمليات تخفيض الأجزاء المعيبة وتعد (Five S) الخطوات الخمسة مدخلا مهما لازالة الهدر والفاقد وهي إحدى الأدوات الأساسية للشركة المرنة، فقد اعتبرت شركة تويوتا اليابانية بأنها أول من طبق الخطوات الخمس في أنظمة إنتاجها، من خلال التنظيم الفعال لموقع العمل، وتخفيض الضياعات والفاقد، وتحسين الجودة والسلامة، إذ لا يمكن تحسين الكفاءة والجودة في أماكن عمل غير نظيفة ومنظمة ومرتبطة، وتعني الخطوات الخمسة (5s) الأحرف الأولى من خمس كلمات هي: (التنظيم والفرز=Sort) و (الصيانة=Systemize) و (الانضباط الذاتي=Standardize) و (التنظيف لمكان العمل)، (Sweep and clear= الترتيب المنهجي = Straighten)، (Abdullah, 2003).

٣ - نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) :

تم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في منتصف الستينيات من القرن الماضي في شركة تويوتا اليابانية من قبل مساعد رئيس الإنتاج (Ohno)، فكان هذا النظام هو الوسيلة الرئيسية لوقف الهدر والضياع في الوقت والتكلفة، الأمر الذي دفع عدد من الشركات في اليابان وخارجها بإعادة النظر في الأنظمة الإنتاجية التي تقوم بتطبيقها، وبعد ذلك قامت أكبر الشركات الأمريكية وهي شركة جنرال اليكتريك الأمريكية بتطبيق نظام (JIT) في بداية الثمانينات بعد أن لاحظت النجاحات التي حققتها الشركات اليابانية في القطاع الصناعي، لينتشر بعد ذلك في العديد من دول أوروبا وأمريكا الجنوبية وباقي دول العالم، فقد حظي هذا النظام باعتراف كافة الشركات التي تطبقه بكفائته في تحسين جودة الإنتاج وتخفيض كلف الأنشطة التي لا تضيف قيمة وأزالة كل أشكال الهدر والضياع في العمليات الإنتاجية (خليل، ٢٠١٥).

مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد :

يطبق مفهوم (JIT) في العديد من المجالات، فهو يطبق في أنظمة الإنتاج ويطبق أيضا في أنظمة وسياسات التخزين والشراء والتسليم، فجوهر هذا المفهوم يشير إلى انجاز الأعمال في وقتها المحدد والاني، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بهذا المفهوم:

فقد عرف (الكساسبة، ٢٠١١) نظام (JIT) على أنه فلسفة إنتاجية تركز على الغاء المخزون بكافة مراحلته ومستوياته، اذا تم اعتباره أنه مادة خام أو إنتاج تحت التشغيل أو إنتاج تام الصنع، مع التركيز على ما يطلب في الوقت المحدد، مع الأخذ بالاعتبار إدارة المورد البشري بشكل جيد ."

وعرف (المتيوتي، ٢٠٠٣) نظام (JIT) على أنه " أسلوب لإنتاج الأجزاء الضرورية بالكميات المطلوبة في الوقت المطلوب، أي ربط إنتاج السلع والخدمات عند الحاجة لها لا قبل بحيث تصبح مخزون وبانتظار ظهور الحاجة لها لا بعد ذلك بحيث يضطر الزبون للانتظار".

كما يعرف (Davis, et. al, 2003) نظام (JIT) على أنه "مدخل اداري تقوم من خلاله الشركة على استبعاد النشاطات التي لا تضيف قيمة للعمليات، وذلك لتخفيض التكاليف، ورفع مستوى الجودة، وتحسين الأداء".
وعرف (Chase, et.al 2004) نظام (JIT) على أنه "سلسلة متكاملة من العمليات والأنشطة التي تقوم على أساس الكفاءة في إنتاج الكميات المطلوبة، والتقليل من الوقت المحدد في إستخدامها".
أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد :

تكمن أهمية مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنافع التي يحققها للوصول إلى المخزون الصفري في الشركات، وفيما يلي أهم هذه المنافع (Gaither and Faizer, 2002) :

العمل على خفض المخزون إلى أدنى مستوى، للوصول إلى المخزون الصفري.

العمل على تحسين مستوى جودة المنتجات من أجل الوصول إلى نظام الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال متابعة خطوط الإنتاج للتأكد من مكونات السلع أو الخدمات المتعددة المنتجة.

العمل على تخفيض التكاليف من خلال القضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة للإنتاج.

العمل على خفض الأوقات المطلوبة لاعداد وتحضير المنتجات وأوقات الانتظار أو عملية التوقف بالآلات والمعدات.

العمل على الحد من الضياعات والفواقد في كل مرحلة من مراحل العمليات الإنتاجية، وعلى كافة الأنشطة الداعمة للإنتاج من الأنشطة الإدارية والتسويقية والبشرية.

مستلزمات تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد :

هناك العديد من المستلزمات التي يجب توفرها عند تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد وفيما يلي إيجاز لهذه المستلزمات: (المعاضي والحديدي، ٢٠٠٩)

أولاً: تخفيض وقت الانتظار والتهيئة :

يقصد بأوقات التهيئة والإعداد للإنتاج، بأنه الوقت الذي يستغرق من أجل اكتمال المنتج من لحظة دخول المواد بالإنتاج إلى أن تصبح منتج نهائي، حيث تتجه الشركات باتجاه تخفيض وقت التهيئة ليساعدها على الاستجابة السريعة لأي تغييرات تحدث في الأسواق وفي طلبات الزبائن، كون أن تخفيض وقت الدورة في الإنتاج مرتبط أساساً بتخفيض أوقات التهيئة والإعداد.

ثانياً: الشراء في الوقت المحدد:

ويقصد به أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتطلب أن تصل المشتريات من المواد الأولية في الوقت المحدد من أجل إستخدامها في العملية الإنتاجية، حيث يتطلب هذا النظام تحديد طبيعة العلاقة بين الشركة والمجهزين من خلال مجموعة من الأنشطة الآتية : (اختيار وتقييم المجهزين، نوع العقود، حجم الدفعات للشراء، علاقات المجهزين بالشركة) .

ثالثا: وجود عاملين متعددي المهام والمهارات:

يتطلب نظام (JIT) وجود أفراد عاملين في أقسام الإنتاج تتوافر لديه القدرات والمهارات العالية في تشغيل الآلات والمعدات، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون الفرد العامل له المقدرة على القيام بأعمال الصيانة والإصلاح للآلات والأجهزة التي تكون في الخط الإنتاجي دون انتظار من الآخرين للقيام بهذه المهمة، ويمكن تنقل الافراد العاملين من عمل لآخر، وذلك لتطوير مهاراتهم.

رابعا: إدارة الجودة الشاملة:

يجب على الشركات أن تطبق برنامج الجودة الشاملة على كافة عملياتها وأنشطتها من خلال تحقيق كافة المستلزمات للإنتاج مثل قطع الغيار والمواد الخام والمنتجات التامة، بحيث لا تسمح بوجود أي هدر أو عيب في هذه المستلزمات.

خامسا: حجم الدفعات الصغيرة :

يقوم نظام (JIT) على الدفعات الصغيرة في عملية الإنتاج، كون هذه الوجبات تساعد الشركة في تخفيض تكاليف التخزين، وأيضا تقليل المساحات وتكاليف المناولة، فمن خلالها يتم اكتشاف التالف بشكل سريع، وتحقق التغذية العكسية الفورية عن الوحدات المعيبة والتالفة.

٤- الأعداد والتغيير السريع :

تم تطوير هذا المتطلب من قبل الخبير العالمي (Shingo) من أجل تحسين اعداد عمليات الإنتاج، حيث يسمح هذا المتطلب باستبدال القالب بدقائق احادية قليلة، حيث يهدف إلى تقليل أوقات اعداد الالات والمكائن والتوقفات غير الضرورية التي تحصل نتيجة اعدادها وتهيئتها فالتوقفات في الالات والمكائن تعتبر مصدرا من مصادر الهدر والضياع.

اذ تتكون عملية الاعداد الاحادية من أربع خطوات وهي كالآتي (علي، ٢٠١٦):

العمل على تحليل خطوات وإجراءات عملية الاعداد من أجل التمييز ما بين الاعداد الداخلي والاعداد الخارجي.

العمل على تحويل الخطوات والأنشطة الداخلية كلما أمكن ذلك إلى خطوات خارجية.

العمل على تحسين الكفاءة الخاصة بالخطوات والأنشطة الداخلية المتبقية مع تحقيق الأفضلية في زمن التشغيل (وقت البدء) .

البحث عن أفضل الطرق لحذف الاعداد.

تنظيم المصنع عن طريق خلايا إنتاجية (تصنيع بالخلايا) :

يقصد بهذا المفهوم أنه " مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والعمليات تنظم في خلايا إنتاجية بها كافة الخصائص للقيام بإنتاج منتج أو مجموعة من المنتجات مماثلة لخصائص الإنتاج العادي، لتحقيق فوائد مثل تخفيض وقت الاعداد وتخفيض تكلفة مناولة المواد وذلك من خلال ترتيب الآلات ووضعها متجاورة، الأمر الذي يسهل عملية تنقل العاملين بينها " (Maskell, 2003).

نظراً لما يشهده العالم اليوم من تطور في وسائل الاتصالات وتقدم في نظم المعلومات وتوسيع في أعمال الوحدات الاقتصادية، ولمواكبة هذا التطورات فقد تم تطوير وتحسين أعمال هذه الوحدات من خلال تطبيق تقنية من تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية تسمى بتقنية التحسين المستمر (Kaizen)، فقد حققت هذه التقنية نجاحاً كبيراً في الشركات الصناعية وذلك من خلال خفضها للتكاليف وتحسينها لمستوى الجودة، فقد انعكس هذا النجاح على المنتجات التي أصبحت تباع في الأسواق العالمية، الأمر الذي دفع العديد من الشركات الصناعية العالمية على تبني هذه التقنية في عملياتها وأنشطتها الإنتاجية، فطريقة عمل تقنية (Kaizen) تنصب على كافة المراحل في دورة حياة المنتج على شكل تحسينات وبشكل مستمر، وذلك لرفع مستوى أداء كافة العناصر الإنتاجية في الشركة تدريجياً من الآلات والأفراد العاملين من دون الحاجة إلى الاستثمارات الكبيرة في الأموال، مما دفع العديد من الشركات الصناعية في كافة دول العالم إلى تبني وتطبيق هذه التقنية لتعويض ما فاتها من فرص التحسين (كاظم، ٢٠١١).

التحسين المستمر- النشأة والتطور :

يرجع أصل نشأة تقنية التحسين المستمر (Kaizen) إلى اليابان، وذلك بفضل رئيس معهد كايزن (Kaizen) الخبير الياباني الدكتور (Masaaki) في طوكيو عاصمة اليابان الذي اهتم بنشر هذه التقنية، ففتح مجموعة من الفروع لمعهدده في كافة أرجاء العالم، وأصدر كتابه (كايزن مفتاح نجاح اليابان لصناعة الميزة التنافسية)، والسبب يعود إلى أن اليابان كانت من البلدان التي تعاني من ندرة الموارد الطبيعية كالبترول، حيث ركزت الدولة على الإعتماد على أهم مورد من مواردها وهو الإنسان الياباني، الذي ظل يبحث وبشكل مستمر عن أفضل التحسينات التي من تمكنه من الوصول إلى حالة من التطوير المستمر وتحقق له مستويات أداء أفضل.

تتكون كلمة (Kaizen) في اللغة اليابانية من مقطعين: المقطع الأول (Kai) والذي يعني التغيير، والمقطع الثاني هو (Zen) والذي يعني الجيد" (Kurbran,2003) ويطلق عليها حسب الطريقة الأمريكية مصطلح (Continuous Improvement) وكان الهدف الرئيسي من هذه التقنية هو تحسين سير العمل بطريقة تدريجية مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والسلامة في العمل، فالشركات التي الناجحة هي التي تعمل على توفير مناخ يشجع الأفراد العاملين على أن يقدموا أفضل المقترحات التي يكون من شأنها أن تحدث تحسينات في العمل وتقود إلى خفض التكاليف، أما الشركات الصناعية اليابانية التي استفادت من تقنية التحسين المستمر هي شركات (Toyota, Matsushita, Toshiba)، فهذه الشركات استطاعت بفضل تطبيق تقنية (Kaizen) من أن تحقق أكبر تخفيضات على منتجاتها بالأسواق العالمية. (Hillton,et,al,2000).

تعريف التحسين المستمر :

يوجد هناك العديد من المفاهيم التي وردت في الدراسات والأبحاث والتي تعكس المفهوم العلمي لهذه التقنية، وفيما يلي بعض التعريفات المنهجية الخاصة بها .

فقد عرف (Bhuiyan and Baghel.2005) تقنية التحسين المستمر على أنها " ثقافة مم أجل التحسين المستمر التي تهدف إلى تخفيض الفواقد والضياعات في كل أنظمة وعمليات الشركة، بحيث تتطلب هذه التحسينات التدريجية تضافر جميع الأفراد العاملين بدون أي استثمارات رأسمالية ضخمة."

وعرف (محمد، ٢٠١٣) تقنية التحسين المستمر على أنها " عملية إدخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة من أجل تقليل تكاليف الهدر وزيادة الإنتاجية، كما أنها تعمل على حل المشاكل في الشركة مكانياً وزمناً، فهي أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وتقوم على العمل الجماعي، وتقديم الاقتراحات، وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر".

ويعرف (بو سالم وشهيد، ٢٠١٧) تقنية التحسين المستمر على أنها " مجموعة من الإجراءات التي تأتي على شكل خطوات صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر، وهذه الإجراءات تهدف بالدرجة الأساس إلى تخفيض الكلف وليس رقابتها من أجل تخفيضها بما يتفق مع دورة حياة المنتج".

ويعرفها (J. Finch, 2006) بأنها "لفظ يعني التحسين في الأعمال عن طريق تقليل الوقت والحركة والمخزون، ومكان العمل إلى أقل ما ممكن مع إجراء عملية التحسين بأقسام الشركة".

في ضوء التعريفات التي سبقت يمكن استنتاج المضامين التالية لمفهوم التحسين المستمر:

تأتي التحسينات حسب هذه التقنية على شكل خطوات صغيرة ومستمرة.

تهدف هذه التقنية بالدرجة الأساس إلى تخفيض الكلف عن طريق تقليل الوقت والحركة والمخزون ومكان العمل إلى أقل ما ممكن.

تتطلب التحسينات في هذه التقنية تضافر جميع الأفراد العاملين من دون أي استثمارات رأسمالية كبيرة.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تعريف تقنية التحسين المستمر بأنها : تقنية تقوم على إجراء تحسينات تدريجية صغيرة وبشكل مستمر بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى الجودة مع ازالة كافة أشكال الهدر، عن طريق تقليل الوقت والحركة والمخزون إلى أقل ما يمكن من دون أي استثمارات مالية كبيرة".

أهمية التحسين المستمر :

تنبع أهمية تطبيق تقنية التحسين المستمر من خلال النقاط التالية:

تعتمد تقنية (Kaizen) على إجراء تغييرات تدريجية بطيئة، وعلى القيام بأعمال قليلة بطريقة أفضل، وذلك عن طريق جعل العمل أكثر تبسيطاً من أجل التخلص من الهدر (Dan,2002).

تساعد تقنية (Kaizen) على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد، من خلال العمل بروح الفريق الواحد (Lee, 2004).

تساعد تقنية (Kaizen) في التقليل من الحزازيات التي تنتج بين الطبقات الإدارية فهو يساعد أيضاً على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصيص (عبد الجبار، ٢٠١٣).

تعمل تقنية (Kaizen) على تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة الأفراد العاملين وإدارة الشركة من خلال عملية التعليم (الشهربلي وداود، ٢٠١٧).

تعمل تقنية (Kaizen) على تحسين زمن وكلفة وجودة العمليات داخل الشركة (Dan,2002).

كما تتجلى وتزداد أهمية تقنية (Kaizen) في الشركات من خلال تطبيق خمس خطوات ضرورية من أجل عملية التحسين وهي (العثماني، ٢٠١٣):

١- التصنيف : تقوم هذه الخطوة بالتخلص من الأشياء التي لا يحتاجها الفرد العمل، وهنا لا بد من التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.

٢- الترتيب : تتضمن هذه خطوة القاعدة التي تسمى "٣٠ ثانية" والتي تشير إلى أن أي شيء لا يمكن أن تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب وتتطلب عملية الترتيب بعض الحلول المبتكرة في التخزين والترتيب، وبذلك تلغي هذه الخطوة عملية البحث عن بعض الأشياء.

٣- النظافة : تقوم هذه الخطوة على أن تكون النظافة في أي مكان في العمل هي معيار ينظر إليه الآخرون وأن تكون النظافة واضحة ومستمرة، وهذا يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية والوصول إلى مبدأ التلف الصفري والذي بدوره يعمل على تخفيض التكاليف.

٤- المعايير : تتم هذه الخطوة من خلال وضع علامات ولوحات إرشادية وتحذيرية وذلك بوضع معايير واضحة وموثقة لإبقاء كافة الأمور منظمة ومرتبطة ونظيفة سواء على الصعيد الشخصي والبيئي.

الالتزام : يتم من خلال هذه الخطوة ضرورة التقيد التام بشكل يومي ودوري بالعمل الصحيح كمنهجية واضحة ومحددة .

فوائد التحسين المستمر :

هناك العديد من الفوائد والمزايا التي ممكن أن تحصل عليها الشركات في حال تطبيقها تقنية التحسين المستمر، ومن هذه الفوائد والمزايا ما يلي (العامري، ٢٠١٥) :

تمكين الموارد البشرية من اكتشاف القدرات والامكانيات الجديدة.

التحسن الملموس في معنويات الأفراد العاملين.

العمل بروح الفريق الواحد، وذلك جراء تكوين فرق للعمل الجماعي.

تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج.

زيادة كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية.

خلق بيئة للعمل القيادي تتفاعل مع نتائج العمل وترغب في صنع التغيير مهما كلفها من جهد وتضحيات.

تقليل الصراعات بين طبقات المستويات الإدارية مع تشجيع وتنمية علاقات الود والثقة والاحترام بين كافة الأفراد العاملين في الشركة، الأمر الذي يزيد من التلاحم الاجتماعي بينهم.

صنع ثقافة الاهتمام بالتكاليف الإنتاجية وتحقيق أقل مستويات الهدر، وعدم الاهتمام بالأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتجات.

تحقيق رضا الزبائن مع زيادة الحصة السوقية للشركة.

تحسين جودة الإنتاج والخدمات، وسرعة الأداء في الشركة.

مبادئ التحسين المستمر :

تبنى تقنية التحسين المستمر على عدد من المبادئ منها ما يلي (الكسر، ٢٠١٧):

مبدأ التحسين عملية شاملة .

مبدأ العمل بالوقت المناسب : يقوم هذا المبدأ على نقل الوحدات المطلوبة تصنيعها فقط لجميع عمليات الإنتاج.

مبدأ نظام الكانبان: يقوم هذا المبدأ على إمداد خطوط الإنتاج بالموارد المطلوبة لعملية الإنتاج.

مبدأ منع حدوث المشاكل: يقوم هذا المبدأ من خلال إنشاء أنظمة تعمل على عدم السماح بحدوث الأخطاء أو أنظمة ذكية لها المقدرة على مراقبة الأخطاء.

مبدأ المعاينة : يقوم هذا المبدأ على معاينة الأشياء بالشكل المباشر وعدم الاكتفاء بقراءة بعض التقارير أو السماع لوجهات النظر من الآخرين.

مبدأ عمق المسؤولية: يقوم هذا المبدأ على إحساس الشخص بالتقصير وسعيه للعمل الأفضل.

التحسين المستمر بين المدخل الياباني والمدخل الغربي الأمريكي :

يوجد هناك تمايز بين المدخل الياباني كايزن (Kaizen) والمدخل الغربي- الأمريكي للتحسين والذي يسمى بأسلوب الابداع (Innovation). فالمدخل الياباني (Kaizen) ينظر إلى عملية التحسين على أنها هي عملية تدريجية مستمرة، أي أنها تكون على شكل خطوات صغيرة ، وتكون مدروسة بشكل جيد، بحيث تهدف إلى رفع الأداء في الشركة بشكل مستمر وبدون توقف أو انقطاع (عقيلي، ٢٠٠١).

أما المدخل الغربي- الأمريكي (Innovation) فينظر إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية تكون على شكل دفعة واحدة، أي جذرية، وذلك للوصول إلى مستوى جودة أعلى، من خلال الإعتماد على بعض الأساليب التكنولوجية المعقدة والمتطورة جداً، ليتم استحداث عمليات جديدة ومبتكرة لتحل محل العمليات القديمة، فيحدث هنا التحسين (الصيرفي، ٢٠٠٣).

الجدول رقم (٢) يبين المقارنة بين المدخل الياباني والمدخل الغربي- الأمريكي

معيار المقارنة	المدخل الياباني (Kaizen)	المدخل الأمريكي (Innovation)
الأثر والنتيجة	التأثير غير واضح ، وفترة زمنية طويلة.	التأثير واضح ، وفترة زمنية قصيرة.
مدى التقدم	خطوات صغيرة	قفزات كبيرة
مدى الزمن	مستمر وباضافات (تراكمي)	متقطع ومن دون اضافات (غير تراكمي)
مدى التعديل	تدريجي وثابت (متوقع)	جذري ومفاجئ (غير متوقع)
المشتركون	كل الأفراد العاملين	أختيار بعض العاملين المتميزين
المدخل	جهد جماعي	جهد فردي شخصي
الأسلوب	الصيانة والتطوير والتحسين للمعدات	التجديد للمعدات
الصفة المميزة	المهارات	تغيرات تكنولوجية
التقييم	الجهود والعمليات	مقدار الأرباح
الفائدة	أعمال جيدة بطيئة	التلائم بشكل أفضل

المصدر: دراسة (Slack, et al., 2010)

المبحث الثاني: ترشيد قرارات تسعير المنتجات

تهديد :

نتيجة للتطورات الكبيرة التي تشهدها دول العالم اليوم، والتي تتمثل في انتشار العولمة الإقتصادية، وتحرير التجارة، والتعدد في اشكال وطرق المنافسة، والتحرك السريع من بعض الدول للسيطرة على الأسواق المحلية والعالمية، الأمر الذي حتم على الشركات وخاصة الصناعية منها في تلك الدول تطبيق أنظمة في إدارة التكاليف تكون قادرة على توفير المعلومات التكاليفية للأطراف الداخلية والخارجية من أجل الارتقاء بعملية إتخاذ القرارات، حيث يعتبر قرار التسعير أحد أهم القرارات الإدارية كونه يؤثر بدرجة كبيرة على ربحية الشركة، وقدرتها على تسويق منتجاتها، وإستمرارها بالمنافسة (Mores, et al., 2003). لذا فإن إتخاذ قرار التسعير لا يعتمد على توفير المعلومات التكاليفية فقط، بل يعتمد على الكثير من الاعتبارات مثل طبيعة المنتجات المنافسة، ودرجة وحجم المنافسة في سوق المنتجات، وسلوك المنافسين، فاتباع المنهج التقليدي في التسعير أصبح لا يمكن الشركات من المنافسة في حدود السعر السائد في السوق التنافسي، الأمر الذي يستلزم من تلك الشركات العمل على تحسين منتجاتها وتخفيض تكلفتها (الخلف وزويلف، ٢٠٠٧).

مفهوم قرارات التسعير :

تلعب قرارات التسعير دور هاماً ورئيسياً في حياة الشركات، اذ تشكل قرارات التسعير الجيدة بعدا حيويًا يتعلق في عملية تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات الشاملة لتلك الشركات، بحيث يؤدي ترشيد قرارات التسعير إلى رفع كفاءة وفاعلية الشركات (حسن وآخرون، ٢٠١٠).

فقد عرف (الجياشي، ٢٠٠٧) السعر بأنه "المبلغ الذي يطلب من المشتري مقابل منافع حصوله على منتج أو خدمة معينة، بحيث تشبع حاجة أو رغبة لديه".

أما (النسور، ٢٠١٢) فعرف السعر بأنه "القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة".

وعرف كل من (Pride and Ferrell, 2013) السعر بأنه "قيمة المنتجات أو الخدمات التي يتم تبادلها في السوق".

فالسعر يمثل المبالغ النقدية والعينية التي تطلب من الزبون مقابل شرائه للمنتجات أو الخدمات من أجل اشباع حاجته.

أما فيما يتعلق بقرار التسعير فقد عرفه (خضر، ٢٠٠٥) بأنه هو "القرار الذي يتخذه المدراء بشأن ما يطلبونه مقابل السلع والخدمات التي يقدموها للزبائن، ويؤثر هذا القرار في العوائد التي ينبغي أن تحصل عليها الشركة، بحيث تتجاوز اجمالي التكاليف محققه الأرباح".

وعرف (weetman, et. al, 2001) قرار التسعير بأنه " أحد القرارات الإدارية التي يتم إتخاذها في الشركة، وأنه يمثل اذا كان السعر المحدد عالي جدا فانه لن يكون هناك طلب على السلعة أو الخدمة، أما اذا كان السعر منخفض فان الشركة سوف تحقق ربح حسب المطلوب".

أما (عبد الله، ٢٠١٤) فقد عرف قرار التسعير بأنه "القرار الاداري يمثل الاطار العام والذي يتم فيه رسم وتحديد كل العوامل والأهداف والاتجاهات التي سوف تؤثر على تسعير المنتجات".

وغيره (Sahaf, 2002) قرار التسعير بأنه " القرار الذي يؤثر مباشرة على امكانية تسويق المنتجات والخدمات ومستوى الربحية، اضافة الى قدرة الشركة على البقاء والمنافسة والإستمرار".

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف قرار التسعير بأنه " قرار اداري يتم إتخاذها من قبل إدارة الشركة بالإعتماد على عدة عوامل لقاء تحديد سعر المنتجات أو الخدمات التي امتلكها أو إستخدامها الزبائن من أجل تحقيق الارباح.

أهمية قرارات التسعير :

تتجلى أهمية قرارات التسعير سواء على مستوى الشركات المحلية أو العالمية في النقاط التالية (الخلف وزويلف، ٢٠٠٧) :

تعد قرارات التسعير من العوامل المهمة والأساسية في تحديد الطلب على المنتجات والخدمات وتدفع الإيرادات والأرباح للشركة.

التعرف على واقع أساليب التسعير المستخدمة في العديد من الشركات ومحاولة الارتقاء بها.

تركيز قرارات التسعير على دور تقنيات إدارة التكلفة في توفير المعلومات التي تلبي رغبة الإدارة وتساعد في إدارة الشركة بكفاءة عالية .

تعد قرارات التسعير من العوامل المهمة والأساسية في بقاء الشركات وإستمرارها في سوق المنافسة مع الشركات الأخرى المنافسة لها.

لم يعد يسمح التغيير في أذواق الزبائن وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض بتحديد السعر وفقاً لتكلفة المنتج بل أصبح تحديد التكلفة يتم وفقاً لأسعار البيع التي يقبلها السوق المنافس.

العوامل المؤثرة على ترشيد قرارات التسعير :

تأتي قرارات التسعير بعد عملية وضع السياسات التسعيرية للمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة والتي سوف تتأثر بالعديد من العوامل سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن أهمها:

أولاً : العوامل الداخلية التي تؤثر على قرارات التسعير :

الأهداف التنظيمية والتسويقية: يحدد مدراء التسويق اسعار المنتجات والخدمات انسجاماً مع اهداف ورسالة الشركة، فاذا لم تسعى إدارة الشركة إلى أن تضع لها مكانة وقيمة خاصة في السوق فان الاسعار المحددة للمنتجات او الخدمات التي تقدمها ينبغي ان تتوافق مع مستوى جودتها(سرور، ٢٠٠٩).

التكاليف: تؤثر التكاليف في تحديد سعر بيع المنتجات أو الخدمات واتجاه الأرباح، وتقوم الشركات في العادة بتسعير منتجاتها أو خدمات بسعر يزيد عن تكاليف إنتاجها، بحيث يختلف تأثير التكاليف في الأسعار باختلاف نوع المنتجات أو الخدمات، فلربما وفي بعض الحالات ولأغراض المنافسة قد تباع الشركة منتجاتها بسعر دون التكلفة، الا أن هذه الهدف قد يتعارض مع إستراتيجية الشركة على المستوى البعيد، وهنا تلعب المعلومات التي لها علاقة بالتكلفة دوراً مهماً عند إتخاذ قرار التسعير (Horngren, et al, 2000) .

الاستجابة لمتطلبات الزبائن : تؤثر طلبات ورغبات الزبائن على الأسعار تأثيراً مهماً من خلال تأثيرهم في الطلب، لذا يجب على الشركة أن تحدد قرار التسعير من وجهة نظر زبائنها، فالسعر العالي قد يؤدي إلى أن يرفض الزبائن منتجات الشركة ويقوموا بالتوجه إلى المنتجات البديلة أو المنافسة (Maher, et al., 2001).

ثانيا: العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات التسعير :

السوق والطلب: فإذا كانت التكاليف تحدد الحد الأدنى لأسعر المنتجات والخدمات فإن السوق والطلب يحددان الحد الأعلى للسعر، فقبل تحديد السعر ينبغي أن تعرف الشركة العلاقة بين السعر والطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها.

العوامل السياسية والقانونية: تؤثر العوامل السياسية والقانونية على أسعار السلع والخدمات، فالدولة عندما تضع الأنظمة والقوانين لتحديد الأسعار فإن ذلك يكون من أجل المحافظة على مصلحة المستهلكين من الاستغلال، كما أن للاعتبارات السياسية علاقة بالتسعير، فتكون الشركة عندها ملزمة بتطبيق ذلك

المنافسة : ينبغي على الشركة الأخذ بعين الاعتبار وجود المنافسين عند إتخاذ قرار التسعير، بحيث تؤثر أسعار منتجات منافس ما في الطلب وتجبر الشركة على أن تخفض أسعار منتجاتها، لذا يمكن للشركة التوصل إلى ردود فعل المنافسين من خلال الحصول على المعلومات التي لها علاقة بهؤلاء المنافسين كالتكنولوجيا التي يستخدموها، والطاقة الإنتاجية، وسياسات التسعير المطبقة، حيث تساعد كل هذه المعلومات على تقدير تكاليف المنافسين .

العوامل البيئية الأخرى: تشترط الكثير من الدول أن يكون للمنتجات أقل تأثير سلبي ممكن على البيئة المحيطة والتقليل من الضرر، كما أن للضروف الإقتصادية تأثير قوي على قرارات التسعير في الشركة، مثل عوامل الكساد والتضخم والأزدهار، وأيضا يجب أن نأخذ بالحسبان سمعة الشركة التي تؤثر على تحديد سعر منتجاتها، فالشركة التي لها سمعة جيدة بإنتاج منتجات تتمتع بالجودة العالية فنها قد تضع سعرا عاليا لمنتجاتها الجديد للحفاظ على سمعتها لدى الجميع (ظاهر، ٢٠٠٢).

طرق وسياسات التسعير :

يوجد هناك عدة سياسات رئيسية يمكن للشركات اتباع أحداها وهي (الضمور، ٢٠٠٣):

التسعير وفقا للتكاليف:

وهي تعد من أسهل السياسات المتبعة في عملية التسعير وأبسطها، وأكثرها انتشارا، تقوم هذه السياسة تعتمد على مبدأ احتساب التكاليف لكل وحدة إنتاجية مع اضافة نسبة مئوية أو زيادة مطلقة عليها من أجل تحديد السعر، ومن أكثر طرق التسعير التي تطبق هذه السياسة هي :

التسعير وفقا للتكاليف الكلية:

تحتوي هذ الطريقة التكاليف الكلية من بنود عناصر التكاليف المباشرة والغير مباشرة، وأيضا التكاليف الثابتة والمتغيرة، وأن سعر البيع حسب هذه الطريقة يعادل التكاليف المخططة الصناعية والإدارية والتسويقية مضافا إليها نسبة من الربح، فيتمثل سعر البيع حسب هذه الطريقة بالمعادلة التالية:

سعر البيع = التكاليف الكلية للوحدة الواحدة + الربح المخطط له

ومن مميزات هذه الطريقة أنها سهلة الإستخدام لأنها تراعي في تحديد سعر المنتجات أن يكون السعر يغطي كامل بنود التكاليف مضاف اليه هامش من الربح المخطط، وخاصة في عملية تسعير المقاولات، ويفضل إستخدام هذه الطريقة أيضا عندما يكون المنتج جديد ولايوجد له سعر سوقي أو منافسين.

أما عيوبها أنها لا تأخذ في الحسبان جانب الطلب من المعادلة، الأمر الذي يؤدي إلى إنتاج عدة منتجات لا تستطيع الشركة بيعها بالسعر الذي تحدده.

التسعير وفقا للتكاليف الحدية:

وهي طريقة تقوم على عملية فصل التكاليف إلى جزئين هما تكاليف ثابتة ومتغيرة، ويتم تحميل الإنتاج بالتكاليف المتغيرة فقط باعتبار أن هذه التكاليف تتغير بالتغير الذي يحصل على النشاط الإنتاجي مقسوم على النشاط البيعي للشركة، فالتكاليف المتغيرة هي التي تنتج من تنفيذ نشاط معين، وهي أيضا مقدار التغير في الحجم الكلي للتكاليف عند زيادة حجم الإنتاج لمنتج معين بوحدة واحدة.

يمكن اعتماد هذه الطريقة في حالة تسعير الطلبات الخاصة، فإذا قامت إدارة الشركة بتغطية كامل تكاليفها الكلية من أسعار هذه الطلبات فإنها قد ترفض، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع فرص زيادة أرباحها وخاصة إذا كان يوجد هناك طاقة عاطلة.

ج- التسعير وفقا للتكاليف المباشرة:

تقسم التكاليف المباشرة إلى تكاليف المواد والعمل المباشر التي تدفع بالفعل وبشكل أساسي في إنتاج السلعة، أما التكاليف الكلية فتحتوي على التكاليف المباشرة وجزء من الغير مباشرة مثل الإيجار والتأمين والمصاريف البيعية والإدارية، فعملية التسعير وفقا لهذه الطريقة تحاول بشكل أو باخر تصحيح عيوب التسعير وفقا لطريقة التكاليف الكلية من خلال تحديد التكاليف التي تخص كل منتج مباشرة ثم استخدام هذه التكاليف في عملية التسعير للمنتجات، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في حجم المبيعات أكثر من الطريقة الكلية للتكاليف مما يؤثر بشكل ايجابي على الأرباح .

وعلى ضوء التقسيمات السابقة لسياسات التسعير وفقا للتكاليف نجد أن الاختلاف في التسعير يعتمد على حجم الإنتاج والبيئة التنافسية وعلى الطاقة المستغلة في الشركة، إضافة إلى مستويات ونوعية الجودة التي يتمتع فيها المنتج، فعلى كل شركة اتباع طريقة تسعيرية تتلائم مع أهدافها الإستراتيجية.

التسعير وفقا للسوق (الطريقة الإقتصادية) :

تعتمد هذه السياسة في تسعير المنتج على أسعار المنافسين في السوق، حيث يتم أخذ متوسط أسعار الشركات المنافسة كأساس تنطلق منه سياسة التسعير للمنتجات، وأيضا على قدرة الشركة في التعرف على متطلبات ورغبات الزبائن وردود أفعال الشركات المنافسة في السوق للسعر الذي تحدده الشركة وخاصة في ظل وجود شركات مماثلة ومماثلة (Blocher,et.al, 2008).

ومن الطرق المشهورة بالتسعير وفقا لأساس السوق هي طريقة التكاليف المستهدفة، والتي يكون فيها السعر محدد بناء على أسعار الشركات المنافسة .

التسعير وفقا للعائد على الاستثمار :

وفقا لهذه السياسة تسعى الشركة لتحقيق عائد على الاستثمار مناسب من خلال إضافة نسبة معينة لاجمالي تكلفة العوائد على الاستثمار ويجري عندها تحليل الربح للإنتاج والمبيعات وتتضاعف عندها نسبة العائد (العلاق واخرون، ١٩٩٩).

التسعير وفقا للتكلفة المستهدفة :

وهي سياسة تسعيرية مهمة يتوافق فيها السعر المحتمل مع التكلفة المستهدفة، لكونها تبدأ بتحديد ملامح المنتج استنادا على سعر البيع المحتمل لتحديد التكلفة، وعلى ضوء ذلك تقوم الشركة بحساب تكلفة العمليات والمواد التي تدخل في إنتاج المنتج لتكون ضمن السقف السعري المحدد (الكعبي وعلي، ٢٠١٦).

إستراتيجيات التسعير:

تعد إستراتيجية التسعير أنها الاطار العملي لتحديد السعر وذلك بما ينسجم مع السياسات الإنتاجية والإدارية والمالية والتسويقية للشركة ، فهناك العديد من الإستراتيجيات الممكن اتباعها لتحديد الأسعار نذكر منها ما يلي (عزام واخرون، ٢٠٠٩):

إستراتيجيات التسعير الترويجي:

تهدف هذه الإستراتيجيات إلى العمل على ترويج وتنشيط مبيعات الشركة، وتأخذ هذه الإستراتيجيات أشكالا عدة أهمها:

أ- الاستدراج : تعمل العديد من الشركات على تسعير منتجاتها بأسعار أقل من أسعار السوق بهدف دفع الزبائن للقبال على منتجات الشركة وشرار معظم احتياجاته منها، واقناعه بأن أسعار هذه المنتجات أكثر منافسة، وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح.

ب-أسعار المناسبات الخاصة : تستخدم الشركة هذه الإستراتيجية في نهاية الموسم وخاصة السلع الموسمية من أجل التخلص منها وأن لا تبقى فترة أطول لكي لا تصبح قديمة وخارج الموضة، مثل الملابس، وتأتي من خل تقديم عروض خاصة كخصم ٥٠% أو ما شابه.

ج-الخصم السكولوجي :وتعرف هذه الإستراتيجية بأسم الأسعار المقارنة، وتقوم الشركة على عرض السلع بأسعارها القديمة والجديدة بأن يتم الاستغناء عن السعر القديم والبيع بالسعر المنخفض الجديد.

إستراتيجيات التسعير النفسية :

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس دفع الزبون إلى إتخاذ قراره بالشراء نتيجة رد فعل عاطفي أكثر مما هو تقدير منطقي ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

أ-الأسعار الكسرية : تهدف هذه الإستراتيجية إلى التأثير على قرار المستهلك الشرائي من خلال رؤيا تفيد أن الكسر العشري قد يوحي للزبون بأن السعر قد انخفض إلى حد ممكن، مثل أن يتم التسعير منتج ب (٩٩) دينار بدلا من (١٠٠) دينار.

ب-أسعار التفاخر : تقوم الشركة حسب هذه الإستراتيجية بفرض سعر عالي للمنتج لفئة محدودة من الزبائن الذين هم على استعداد لدفع مبالغ لهذه المنتجات عالية السعر، وخاصة المنتجات التي لها ماركات تجارية مشهورة .

إستراتيجيات كشط السوق :

وتقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين القشط السريع والقشط البطيء، وتقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة ولأول مره في الأسواق بسعر مرتفع للحصول على أكبر حصة من الأرباح ويكون فيها السعر المرتفع يفي بمستويات الجودة المرتفعة، بمعنى أن هناك علاقة مدرجة بين السعر المرتفع ومستويات الجودة إضافة إلى أنها وسيلة للإختبار السعري للزبائن، وهنا تبدأ بالسعر المرتفع ومن ثم يبدأ التخفيض إلى القشاط البطيء .

إستراتيجيات الاختراق :

وتسمى هذه الإستراتيجيات أيضا إستراتيجيات التغلغل القوي في السوق، وتعتمد على تقديم المنتج بسعر منخفض لإغراق السوق للتمكن الشركة من تحقيق حجم مبيعات كبير جدا في السوق، وذلك بهدف ترسيخ المنتجات في أذهان الزبائن، وأن تأخذ موقعها الحقيقي في السوق، بحيث تقوم إدارة الشركة برفع السعر بعد ذلك بشكل تدريجي، وتفترض هذه الإستراتيجيات مرونة الطلب على المنتجات التي تقدمها الشركة.

إستراتيجيات السعر الموحدة:

تقوم هذه الإستراتيجيات على عرض نفس السعر لجميع الزبائن الذي يقدمون على شراء نفس المنتج وبنفس الكميات وبنفس الظروف، وتهدف هذه الإستراتيجيات على التأثير في السلوك الشرائي للزبائن من خلال تعزيز ثقتهم بها، ويشعرون بالمساواة.

إستراتيجيات التمييز في الأسعار:

تقوم هذه الإستراتيجيات على تقديم المنتجات نفسها بأسعار مختلفة إلى القطاعات القطاعية السوقية المتنوعة في السوق، وكون هذه الإستراتيجيات تتميز بالمرونة وقابلية السعر للمساومة، فإن ذلك يجعل الشركة قادرة على كسب المزيد من الزبائن لأن قابلية التغير في قد تشجع بعض الزبائن يشعرون بأهتمام، مما يجعلهم يركزون مشترياتهم على منتجات تلك الشركة.

إستراتيجيات التسعير الجغرافي:

تقوم الشركات التي تستخدم هذه الإستراتيجيات بتقسيم السوق عدد من المناطق الجغرافية، بحيث تتحمل الشركة تكاليف النقل في هذه المناطق، ثم يقوم الزبائن بشراء المنتجات من هذه المناطق على أن لكل منطقة جغرافية سعرا وفقا لمستوى دخل أفرادها، فعلى سبيل المثال سعر المنتج في المناطق الشعبية يختلف عنه في المناطق التي يسكنها مرتفعي الدخل.

إستراتيجيات الخصومات:

تقوم هذه الإستراتيجيات على تحديد السعر وفقا لخصومات والتي غالبا ما تأخذ كل نسبة مئوية، بحيث يكون السعر متناسب مع الكمية المشتراة وقت الشراء من قبل الزبائن، وذلك بهدف تشجيع ردود أفعال الزبائن للإقبال على شراء المنتجات المعروضة، وم أهم أشكال إستراتيجيات تحديد الأسعار مع الخصومات هي: الخصم النقدي وخصم الكمية، ففي الخصم النقدي يتم تحديد الأسعار بناء على خصم تعجيل الدفع الذي يعمل على منح المشتري خصم عندما يسدد قيمة مشترياته في فترة محددة قبل موعد التسديد النهائي مع تحديد شروط الخصم والمدة التي تسمح الاستفادة منه.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن إستراتيجيات التسعير تعد الاطار العام والعملي لترشيد قرار التسعير بالشركات، وذلك ينبغي على إدارة هذه الشركات أن تحدد وبدقة واضحة هذه الإستراتيجيات، كونها تساعد الإدارات في بناء صورة ذهنية للشركة عن الزبائن.

الدراسات العربية:

١-دراسة (زريقات، ٢٠١٦) بعنوان "أثر استخدام نظام التكاليف المعيارية على ترشيد قرار التسعير في الشركات الصناعية المساهمة العامة".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نظام التكاليف المعيارية من خلال أبعاده الثلاث على ترشيد قرار التسعير والتي تكون على أساس السوق وعلى أساس التكلفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأنسب منهج لقياس وإختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الإعتماد على البيانات الأولية والثانوية في جمع المعلومات من خلال استبانته صممت وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (65) موظفاً في (٦) شركة صناعية في الأردن.

بينت أهم النتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية مرتفعة لأبعاد التاليف المعيارية كافة، وأن الشركات عينة الدراسة تهتم بعملية ترشيد قرارات التسعير عند إيجاد العلاقة بين الحجم والسعر والتكلفة.

وفي ظل هذه النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار على أهمية نظام التكاليف المعيارية لما لها من دور فعال في عملية ترشيد قرارات التسعير في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للشركات في السوق المحلي.

٢-دراسة (الكعبي وعلي، ٢٠١٦) بعنوان "دراسة اثر العوامل المحددة لإستراتيجية التسعير في السوق الصناعية- بحث تحليلي في عدد من الشركات الصناعية في العراق".

هدفت الدراسة إلى قياس العوامل المحددة لإستراتيجية التسعير في عدد من الشركات الصناعية العراقية.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم استخدام الاستبيان في جمع المعلومات، وقد تم اعداد الاستبيان وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة، فقد تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (102) من المدراء العاملين في اقسام هذه الشركات .

بينت أهم نتائج الدراسة: عدم الوضوح في إستراتيجيات التسعير، لتأثير كل من العوامل القانونية والحكومية في هذه الاتجاهات ، وأشارت نتائج التحليل إلى وجود فروق معنوي بين الشركات في مجال تبني إستراتيجيات التسعير، وكان سببه هو اختلاف في خصائص الزبائن والسوق. .

٣-دراسة (بكر، ٢٠١٦) بعنوان "مدخل التحسين المستمر Kaizen و أثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مدخل التحسين المستمر على أداء الشركات القابضة لكهرباء مصر.

إعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم واعداد استبانته وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (١٠٠) من القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا من أصل (15) شركة من الشركات قيد الدراسة .

بينت أهم نتائج الدراسة: وجود أثر منخفض لعناصر التحسين المستمر على الأداء في الشركات عينة الدراسة. ويرجع السبب إلى عدم الالمام بالمفاهيم الأساسية حول تقنية التحسين المستمر في الإدارة، وعدم الالمام أيضا بتطبيق تلك التقنية في العمليات الإدارية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني التطبيق الجيد والسليم لتقنية التحسين المستمر والعمل على النهوض بمستوى القيادات الإدارية نحو متطلبات تحقيق فاعلية تقنية التحسين المستمر.

٤-دراسة (الطائي، والسبعواوي، ٢٠١٣) بعنوان "دور مرتكزات التصنيع المرن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة /دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى".

هدفت الدراسة إلى التعريف بأسلوب التصنيع المرن ومرتكزاته، فضلا عن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة والتمهيد بإتجاه إيجاد بيئة تطبيقية مناسبة من أجل تطبيق مرتكزات التصنيع المرن والإستفادة الكاملة من مزايا هذا الأسلوب.

ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها تم الإعتماد على البيانات الأولية والثانوية في جمع المعلومات حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وقد صُممت استبانته وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (40) من العاملين في الاقسام الإدارية والإنتاجية في الشركة قيد الدراسة، تتناسب مع الغرض لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة لتحليل البيانات .

بينت أهم النتائج الدراسة : وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين مرتكزات التصنيع الرشيق بشكل منفرد والميزة التنافسية المستدامة ، وأشارت نتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لكل مرتكز من مرتكزات التصنيع الرشيق في الميزة التنافسية المستدامة، إذ حلت مرتكزات تنظيم بيئة العمل أولا والتحسين المستمر في المركز الثاني من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة وهذا يدعم نتائج تحليل الإرتباط.

٥- دراسة (شريف، ٢٠١١) بعنوان " أهمية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة لتدعيم إستراتيجية التحسين المستمر ". دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في مدينة جدة

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إستخدام الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة ومدى ملائمتها مع التغيرات المعاصرة لتدعيم إستراتيجية التحسين المستمر في المنشآت الصناعية السعودية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم بإستخدام الإستبيان، وتم إختبار هذه البيانات بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة كالتكرارات، وحساب المتوسط المرجحي عملية التحليل وإختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: عدم كفاية المعلومات التي توفرها أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية لإتخاذ أفضل القرارات، وأن العلاقة بين تكامل نظام التكلفة على أساس النشاط مع باقي أساليب إدارة التكلفة فعالة جداً في تحقيق أهداف إستراتيجية التحسين والتطوير المستمر، وأن فعالية إدارة التكلفة في تحقيق إستراتيجية التحسين المستمر لن تتحقق إلا من خلال التكامل بين أساليب إدارة التكلفة الذي يدعم بشدة تطبيق هذه الإستراتيجية.

٦- دراسة (ناصر وماخوس، ٢٠٠٩) بعنوان " أثر إستراتيجيات التسعير في السلوك الشرائي للمستهلك : دراسة ميدانية على الصناعات الكيماوية في دمشق".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإستراتيجيات التسعيرية في السلوك الشرائي للمستهلك على الصناعات الكيماوية في مدينة دمشق.

إعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد إستبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من شركات الصناعات الكيماوية وعددها (٣١) شركة. حيث إستخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية. وإختبار T (One Sample T-Test). وإختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

بينت أهم نتائج الدراسة إن فمط الإستراتيجية السعيرية المتبعة في شركات الصناعات الكيماوية يأخذ بعين الاعتبار إعتماد هذه الشركات إستراتيجية السعر الموحد. وتم الإثبات وبشكل متدني بأن شركات الصناعات الكيماوية تبذل جهودا كبيرة لمعرفة دوافع حاجات ورغبات المستهلكين وتوظيفها لاختيار إستراتيجية التسعير.

٧- دراسة (الضمور، ٢٠٠٣) بعنوان "العوامل المؤثرة في تسعير المنتجات الصناعية المصدرة: الكيماويات في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تسعير المنتجات الصناعية المصدرة في الأردن.

إعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم واعداد إستبانة وزعت على كافة الشركات الصناعية المصدرة في الاردن وعددها (٥٢) شركة. حيث إستخدمت الوسائل الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية. وأسلوب التحليل التمايزي.

بينت أهم نتائج الدراسة: إن جميع العوامل المحددة (اهداف التسعير، المنافسة، التكاليف، التشريعات والقوانين، ظروف السوق، خصائص المنتجات) عند أخذها مجتمعة لها تأثير في قرارات التسعير للمنتجات الصناعية المصدرة في الأردن.

الدراسات الأجنبية :

دراسة (Al-jawazneh, 2015) بعنوان:

Manufacturing Based Product Quality of Food " The Internal Lean Dimensions Impact on the Processing Companies in Jordan

هدفت هذه الدراسة الى قياس تأثير الأبعاد الداخلية المرنة على الجودة القائمة على التصنيع لشركات تصنيع الأغذية في الأردن، والمتغيرات تتمثل في: أنظمة السحب، التدفق المستمر، تقليل وقت الإعداد، الصيانة الإنتاجية الإجمالية، التحكم في العمليات الإحصائية، والموظف تم اختيار المشاركة لتمثيل الأبعاد الداخلية المرنة، وتم افتراضها يكون لها تأثير على جودة التصنيع.

تم توزيع استبيان المسح لهذا الغرض لأولئك الذين يشغلون مناصب في قسم الإنتاج ومؤهلة بما فيه الكفاية لإعطاء ردود دقيقة وغير متحيزة إلى عناصر الاستبيان.

أظهرت نتائج الدراسة أن: الأبعاد الداخلية للتصنيع المرنة لها تأثير كبير على جودة المنتجات القائمة على التصنيع، والتي تنجلي في إعادة معالجة المنتجات الغذائية، بما يتفق مع معايير الجودة العالية، وعبوب أقل معدل، وأقل انقطاع الأعطال، مما ساعد شركات تجهيز الأغذية في تقديم منتجاتها وفقا لجدول الزمني المتفق عليه وتحسين الاستفادة من موارد التصنيع الخاصة بهم، مثل الآلات والمعدات والمواد الخام والعمالة.

٢- دراسة (Al Khalil, 2011) بعنوان: " Development Of An Assessment Tool For The Implementation Of Lean Production Principles In The Jordanian Industries

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أدوات ومبادئ الإنتاج المرن والكفؤ في الصناعات الأردنية، وتحديد مدى أهمية إستخدامها للمدراء في تلك الشركات، والعناصر المؤثرة في مدى إستخدام تلك الأساليب .

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، فقد تم تصميم إستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعه على (٢٠٩) من أصل (٣٥٠) من الشركات الصناعية الأردنية، بمعدل إستجابة بلغت (٥٩%).

فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أدوات أسلوب الإنتاج المرن كان (٧٦.٨٦%) في مجال الدراسة، وكان تطبيق الشركات الأردنية لهذه الأدوات جيدة جدا، فقد بلغ مستوى التوافق لعناصر الدراسة (٨٧%).

٣- دراسة (Peeters,J., and Quintens,L., 2000) بعنوان "Purchasing And Cost Management In The Supply Chain Towards An Integrative Framework"

هدفت الدراسة إلى أن المشتريات وإدارة التكلفة يجب أن تستخدم تقنيات لرقابة وخفض تكلفة عبر الحدود التنظيمية للمنشأة، مما يساهم في الإستمرار في خفض التكلفة لما توفره هذه النظرة من إمكانيات أوسع نطاق. ولكي يتحقق هذا كان يجب أن تتبنى أنظمة التكاليف ما يلي: التغيير من التركيز على طبيعة إدارة المنشأة في ظل بيئة التشغيل والإمكانيات الداخلية فقط، إلى التركيز على مستويات الأداء في ظل كل من البيئة الداخلية والخارجية معًا. وهذا ما يؤكد أهمية الاختيار الأمثل للموردين بما يضمن تخفيض التكاليف وتحقيق المزايا التنافسية لسلسلة التوريد من خلال وضع حوافز تشجيعية للموردين في حالة خفض أسعار مبيعاتها، ويمكن أن تتمثل تلك الحوافز في عقود طويلة الأجل معهم، وبطبيعة الحال يترتب على تحقيق ذلك تحسين أداء وتعظيم ربحية أعضاء السلسلة بالكامل، وقد يتحقق ذلك بدرجات متفاوتة بين الأعضاء.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة موضوع مدى تطبيق أسلوب الإنتاج المرن وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مجال الشركات، دون أن تتناول هذه الدراسات التكامل بين تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية وخاصة الشركات الصناعية الكويتية. أما بالنسبة لما تضيفه هذه الدراسة فإنها تعتبر الأولى من نوعها حسب علم الباحث والتي تتناول دور تقنيات أسلوب الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الكويتية، بهدف تحديد المعالم الرئيسة لهذه التقنيات، والتي سيعد تطبيقها كأداة فاعلة للوصول إلى الميزة التنافسية، من خلال ترشيد قرارات التسعير مع المحافظة على مستوى جودة المنتجات والتي تطمح كل الشركات للوصول إليها .

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات (منهجية الدراسة)

تهيد :

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر جمع البيانات، ومنهجية تطوير أداة الدراسة المتاحة والتعريف بها، وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها، بالإضافة إلى الإختبارات المتاحة بأداة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة :

إعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي باعتباره أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث يعرف الأسلوب الوصفي التحليلي بأنه "طريقة في البحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة محل الدراسة." (الجديبة، 2007) كما تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات، باعتباره أحد البرامج الحديثة والشائعة المستخدمة في التحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات :

من اجل تحقيق هدف الدراسة، تم الإعتماد على المصادر التالية للحصول على البيانات:

أولا: المصادر الثانوية:

تتمثل هذه المصادر في مجموعة الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة التي تتعلق بدراسة دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، وأية مراجع قد تسهم في اثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك بغرض التعرف على الأسس العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وأخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة.

ثانيا: المصادر الأولية:

تتمثل هذه المصادر في تصميم واعداد استبانته لعينة الدراسة التي تشمل المدراء الاداريين والماليين ورؤساء الاقسام الإدارية والمالية والعاملين في إدارات الشركات الصناعية الكويتية، من أجل استطلاع آرائهم حول دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في تلك الشركات، حيث تكونت الإستبانة من ثلاثة أقسام لتوضح الفكرة الأساسية التي تدور حولها فقرات الاستبانته، وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأقسام:

القسم الأول : الاسئلة التعريفية وهدفه معرفة الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (٦) أسئلة تحتوي على البيانات الديموغرافية والأساسية للمجيب، والمتضمنة : العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عمر الشركة، عدد الدورات في العمل .

القسم الثاني: هدفه قياس المتغيرات المستقلة للدراسة من خلال (١٩) فقرة، موزعة كما يلي:

١- المتغير المستقل الأول: تقنية الإنتاج المرن، وخصص له (١٠) فقرات .

٢- المتغير المستقل الثاني: تقنية التحسين المستمر، وخصص له (٩) فقرات .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية المدرجة والمتداولة في بورصة الكويت والتي يبلغ عددها (39) شركة. (الموقع الإلكتروني الرسمي لبورصة الكويت لشهر تشرين الأول عام ٢٠١٨). وبلغ عدد الشركات التي أجريت عليها الدراسة (39) شركة، أي بنسبة (100%) من المجتمع.

فقد تم توزيع (195) استبانته للأفراد العاملين في الشركات الصناعية الكويتية وعددها (39) بواقع خمس استبانات لكل شركة، استرد منها (167) استبانته وبما نسبته (85.6%) من الإستبانات الموزعة واستبعد منها (7) إستبانات غير صالحة، وقد تم إخضاع (160) إستبانته للتحليل والتي تشكل ما نسبته (82%) تقريباً من الإستبانات الموزعة وكما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٣) يبين عدد الإستبانات الموزعة والمستردة والمعتمدة في التحليل

البيان	العدد	النسبة المئوية
الإستبانات الموزعة	195	١٠٠ %
الإستبانات المستردة	167	85.6 %
الإستبانات الغير صالحة للتحليل	7	0.035 %
الإستبانات الخاضعة للتحليل	160	82 %

آلية وإجراءات تحليل ومعالجة بيانات الإستبانة :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، كلا على الاطلاق) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (دائماً = ٥ ، غالباً = ٤ ، أحياناً = ٣ ، نادراً = ٢ ، كلا على الاطلاق = ١)، وقد تم قياسها من خلال إستخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات (Five Point likert Scale) وتم تحديد الأرقام (1.2.3.4.5) ووفقاً لما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (٤) مقياس ليكرت خماسي الدرجات

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	كلا على الاطلاق
5	4	3	2	1

تم تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاث فئات: فئات (1-2.33) تعني درجة متدنية، و (2.34-3.67) تعني درجة متوسطة، و (3.68-5) تعني درجة عالية. فقد تم حسابها على النحو التالي (0-1 = ٣/٤ = ١.٣٣٣).

جدول رقم (٥) قيم التقديرات

المؤشر	البيان
ضعيف	اقل من ٢.٣٣
متوسط	٣.٦٧-٢.٣٤
قوي	٣.٦٨ فأكثر

الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة :

تهدف هذه الإختبارات إلى التأكد من الأداة التي تم إستخدامها في هذه الدراسة والتي تقيس فعليا ما ينبغي قياسه، وتهدف أيضا إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة، ومن الإختبارات التي تم إستخدامها في هذه الدراسة :

أولا : صدق الأداة :

يبين (Sekaran) أن المقصود بصدق الأداة "هي عملية التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة لضمان سلامة فقرات الإستبانة وإرتباطها بأهداف الدراسة ومدى قدرتها على قياس المتغيرات" (Sekaran, 2010: p84) وعليه قام الباحث في أثناء مرحلة إعداد الإستبانة بصياغة الفقرات بشكل يتوافق مع الجانب النظري وقام بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة حيث تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة الجامعيين، وتم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون والتي توافقت الآراء حولها .

ثانيا : ثبات الأداة (Reliability):

اختبر صدق الاداة وصلاحيتها من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، (Cronbach Alpha's) الذي يقيس مدى الثبات والترابط الداخلي لفقرات الاستبيان ونسبة تباين إجابات المستجيبين بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS ٢١) حيث بلغت قيمة الفا 85.8% لكامل فقرات الاستبيان البالغة ٢٧ فقرة، وهي أعلى من ٧٠% النسبة المقبولة إحصائياً، لذلك يمكننا القول: إن أداة القياس تتمتع بالثبات وقادرة على تحقيق أهداف البحث.

جدول (٦) يبين إختبار ثبات اداة القياس للدراسة

المتغير	الوصف	عدد الفقرات	معامل الثبات
جميع الفقرات	جميع المتغيرات	٢٧	٨٥.٨
المتغير المستقل الاول	تقنيات الإنتاج المرن	9	٧٥.٠
المتغير المستقل الثاني	التحسين المستمر	٧	٧٩.٤

تم تحليل الثبات في فقرات المتغير المستقل الاول وهو تقنيات الإنتاج المرن حيث تم استبعاد الفقرة ٣ للوصول إلى مستوى ثبات مقبول فيما لو طبقت فقرات هذا المتغير على أكثر من عينة، وضمان تحصيل نفس النتائج حيث بلغت قيمة الفا ٧٥%.

وتم تحليل الثبات في فقرات المتغير المستقل الثاني وهو تقنية التحسين المستمر حيث تم استبعاد الفقرات ١٦ و ١٩ ليصل مستوى الثبات إلى ٧٩.٤% .

ثالثاً: إختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity):

تم استخدام معامل التباين التضخمي (Variance inflation factors) للتأكد من أن أسئلة كل فرضية لا تصلح إلا لها فقط، ولا تصلح لغيرها من الفرضيات بحيث لا يوجد تداخل فيما بينها. وبما أن قيمة (VIF) أقل من (٥) لجميع المتغيرات فإن ذلك يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة ومما يعكس قوة نموذج الدراسة. كذلك تبين قيمة إختبار (Durbin-Watson) البالغة (٢.٠٠٦) وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي (Auto Correlation) (Sekaran ,2010).

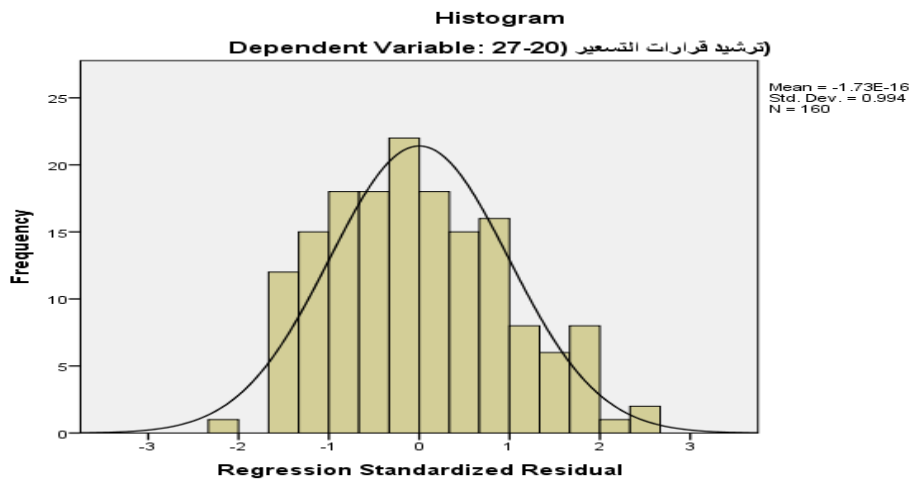
الجدول رقم (٧) إختبار (V) إختبار (Durbin-Watson)

Durbin-Watson	Sig. F Change	Df2	Df1	F Change
٢.٠٠٦	.000	١٥٧	٢	104.603

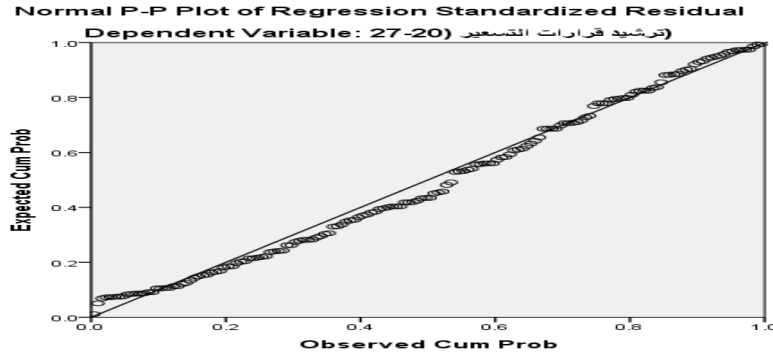
رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي:

بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام إختبارات التوزيع الطبيعي والعلاقة الخطية في الإجابات بعد جمع بيانات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

بالنسبة للتوزيع الطبيعي بين الشكل رقم (٣) شكل الجرس الذي يؤكد أن هذا التوزيع طبيعياً.



أما نتائج العلاقة الخطية من خلال الشكل رقم (٤) أشارت إلى أن شكل العلاقة خطية، ولا يوجد دليل في البيانات الحالية يدل على عدم وجود علاقة غير خطية. كما أكد هذا اختبار الإنحدار الخطي، وهكذا أصبحت البيانات جاهزة لإستخدام تحليل الإنحدار (Regression) من أجل اختبار الفرضيات.



وعلى ضوء ذلك يمكن إستخدام اختبار تحليل الإنحدار للتعرف على مدى تأثير العوامل المستقلة (تقنيات الإنتاج المرن وتقنيات التحسين المستمر) على المتغير التابع ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات :

إن إختيار الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، لهذا فقد تم الإعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية ومنها برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، وفي ضوء متغيرات الدراسة أساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

أولا : أساليب التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) :

وهي التوزيع التكراري كمؤشر لمعرفة عدد التكرارات لكل فئة من المتغيرات كافة، وكذلك القيم الكمية المختلفة للتعرف على خصائص عينة الدراسة. والوسط الحسابي كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين للإستبانة. والانحراف المعياري كمؤشر لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي، وذلك لقياس الفرضية الرئيسية وهي: يوجد دور لتقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

ثانيا : أساليب الإحصاء الاستدلالي (Inferential Analysis) وتكون من خلال ما يلي:

١- إختبار ثبات الأداة (Reliability): تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث إن هذا الأسلوب سيعتمد على إتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الإستبانة وثبات نتائج بياناتها فيما إذا اجريت أكثر من مرة وعلى أكثر من مجتمع، إضافة لذلك فإن معامل (Alpha) يزداد بتقدير جيد للثبات.

2- إختبار تحليل الإنحدار المتعدد (Regression Analysis) ومستوى معنوية (0.05) لقياس العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للدراسة، إضافة إلى إجراء تحليل الارتباط مع ضبط المتغيرات المتعلقة بسمات عينة الدراسة والتي ستقيس الفرض الرئيسي الثاني وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر وترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

تحليل البيانات ونتائج وإختبار الفرضيات:

يتناول هذا المبحث تحليلا لبيانات الدراسة المتبعة، ونتائج وإختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الإختبارات المتاحة بأداة الدراسة .

تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين :

تم توزيع المستجيبين حسب الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة كالآتي :

جدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة العوامل الديموغرافية للمستجيبين

الخاصية	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
العمر بالسنوات	أقل من ٣٠ سنة	٤٤	% 27.5
	من ٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة	٤٧	% 29.4
	من ٤٠ سنة - أقل من ٥٠ سنة	٥٦	% 35.0
	٥٠ سنة فأكثر	١٣	% 8.1
	المجموع	١٦٠	% ١٠٠
عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي	اقل من ٥ سنوات	٤٠	% ٢٥.٠
	من ٥ سنوات إلى اقل ١٠ سنوات	٥٢	% ٣٢.٥
	من ١٠ سنوات إلى اقل ١٥ سنة	54	% ٣٣.٨
	١٥ سنة فأكثر	١٤	% ٨.٨
	المجموع	١٦٠	% ١٠٠
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	١٣	% ٨.١
	دبلوم	٢٢	% ١٣.٨
	بكالوريوس	١٢٠	% ٧٥.٠
	دراسات عليا	٥	% ٣.١
	المجموع	١٦٠	% ١٠٠
المسمى الوظيفي	مدير اداري	٣	% ١.٩
	مدير مالي	٢	% ١.٣
	رئيس قسم	٢٥	% ١٥.٦
	موظف	١٢١	% ٧٥.٦
	غير ذلك	٩	% ٥.٦
	المجموع	١٦٠	% ١٠٠

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عمر الشركة	أقل من ٥ سنوات	١٧	١٠.٦%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٠	٢٥.٠%
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٥٦	٣٥.٠%
	١٥ سنة فأكثر	٤٧	٢٩.٤%
	المجموع	١٦٠	١٠٠%
الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التي تتعلق بالعمل	دورة واحدة	١١	٦.٩%
	من ٢- أقل من ٤ دورات	٣٧	٢٣.١%
	من ٤- أقل من ٦ دورات	٥٢	٣٢.٥%
	٦ دورات فأكثر	٣٠	١٨.٨%
	غير حاصل على دورات	٣٠	١٨.٨%
	المجموع	١٦٠	١٠٠%

من الجدول أعلاه نجد ان ٣٥ % من مجتمع الدراسة تقع في الفئة العمرية (٤٠ إلى ٥٠ سنة) وان ٢٩% منهم في الفئة العمرية (٣٠ إلى ٤٠ سنة) بينما في الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر بلغت حوالي ٨%، وهذا يدل على وجود تناسق بين العمر والخبرة الكبيرة لدى الأفراد المجهين على أسئلة الإستبانة، أما محور الخبرة فيتبين من الجدول أعلاه أن نسبة من تزيد خبرتهم في العمل عن ١٥ سنة قد بلغت ٨.٨% ، في حين ان اعلى نسبة من المستجيبين في الدراسة كان ممن خبرتهم بين ١٠ إلى ١٥ سنة وبنسبة حوالي ٣٤%، بينما ربع مجتمع الدراسة كانت خبرتهم اقل من ٥ سنوات، ويعد هذا الأمر مؤشر ايجابي لأن الأغلبية يتمتعون بخبرات متميزة وطويلة مما يعزز القدرة العلمية على استيعاب أسئلة الإستبانة والإجابة عليها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة، أما بخصوص محور المؤهل العلمي نلاحظ من الجدول أعلاه نجد ان ٧٥% من المستجيبين هم من حملة مؤهل البكالوريوس وحوالي ١٤ % من حملة الدبلوم، بينما حملة الدراسات العليا شكلت ٣% فقط، وهذا أمر يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة مؤهلين بشكل كاف لفهم أسئلة الإستبانة، والإجابة عليها بآراء تعزز من موثوقية الإعتماد عليها في التحليل، أما بالنسبة لمحور المسمى الوظيفي نلاحظ من الجدول أعلاه أن (٧٥.٦%) من الأفراد المجهين على أسئلة الإستبانة هم موظفين، في حين أن ما نسبته (١٥.٦%) هم من رؤساء الأقسام، بينما ما نسبته (١.٩%) و (١.٣) هم من المدراء الماليين والاداريين، وبالباقيين هم تقريبا من المشرفين، وهذا الأمر يدل على أن العينة التي أجابت على الإستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنهم من ذوي الخبرة في الإدارة، وهم الأقدر على إجابة الفقرات التي تضمنتها إستبانة الدراسة، بينما محور عمر الشركة فنلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته (٣٥%) من الشركات الصناعية كان عمرها من ١٠-١٥ سنة، تلتها الشركات التي عمرها فوق ١٥ سنة بنسبة (٢٩.٤%) ثم الشركات التي عمرها يتراوح بين ٥-١٠ سنوات بنسبه (٢٥%) وأخيرا جاءت الشركات التي عمرها أقل من خمس سنوات في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن الشركات مستمرة بتقديمها لأعمالها، وتحقق نجاحات بالصناعات التي تقدمها، وأخيرا فما يخص محور عدد الدورات المتعلقة بالعمل يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته (٣٢.٥%) حاصلين على أربع دورات إلى أقل من ستة دورات في العمل، في حين ما نسبته (٢٣.١%) من أفراد العينة حاصلين على دورتين إلى أقل من أربع دورات في العمل، بينما كان ما نسبته (١٨.٨%) من عينة الدراسة حاصلين ست دورات فأكثر، وأن (١٨.٨) من عينة الدراسة غير حاصلين على دورات.

نتائج تحليل فقرات المتغيرات المستقلة والتابع :

تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية:

لغرض قياس ترشيد قرارات تسعير المنتجات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة، ولتحقيق ذلك انطوى القسم الثالث من الإستبانة على (٨) فقرات بهدف الكشف عن آراء المدراء ورؤساء الاقسام والموظفين، في هذا الشأن.

جدول رقم (٩) تحليل البيانات المتعلقة بترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الكويتية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1.032	3.88	٢٠ تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل المنافسين وسياساتهم التسعيرية.
متوسطة	.931	3.18	٢١ تقوم إدارة الشركة بوضع خطة معدة بإحكام لتسعير المنتجات والخدمات بحيث تنسجم مع السياسات التسويقية للشركة.
مرتفعة	.929	3.89	٢٢ تستخدم إدارة الشركة تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية في تحديد السياسة التسعيرية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
متوسطة	.829	3.37	٢٣ تختار إدارة الشركة إستراتيجياتها السعرية حسب طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها وبمواصفات تلبى متطلبات المستهلكين.
مرتفعة	1.005	3.83	٢٤ تختار إدارة الشركة إستراتيجياتها السعرية لتجذب مستهلكين أكثر وتؤثر عليهم لشراء منتجاتها حسب ظروف السوق.
مرتفعة	.784	3.47	٢٥ تعتمد إدارة الشركة في عملية اتخاذ قرار التسعير على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة وتكلفة مناسبة.

متوسطة	1.002	2.88	ترتبط إدارة الشركة السياسة التسعيرية لمنتجاتها مع باقي عناصر المزيج التسويقي كالتوزيع والترويج.	٢٦
منخفضة	1.058	2.48	تعتمد إدارة الشركة في سياسة تسعير المنتج على أسعار المنافسين في السوق، حيث يتم أخذ متوسط أسعار الشركات المنافسة كأساس تنطلق منه.	٢٧
متوسط		3.37	المتوسط العام للمتغير	

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة المتغير التابع بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي :

٢٠. نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن العاملين على علم إلى درجة كبيرة بسياسة الشركات لمعرفة المنافسين في السوق وسياساتهم التسعيرية من خلال عمل دراسات تحليلية لهم.

نتيجة هذا السؤال هو (متوسط) وهذا يعني أنه ليس لدى الشركات الصناعية الكويتية خطط تسعيرية محكمة للمنتجات وبما ينسجم مع السياسات التسويقية.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني ان لدى الشركات تقنية إدارة التكلفة الإستراتيجية لتوجيه وتحديد السياسة التسعيرية في الفترات المستقبلية.

نتيجة هذا السؤال هو (متوسط) وهذا يعني أن هناك ضعف في مستوى اختيار إستراتيجيات السعريه وبما يتناسب مع طبيعة المنتج لتلبية رغبات المستهلك.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن لدى الشركات إستراتيجيات سعريه لها طابع تأثيري لجذب المستهلك واستقطابه.

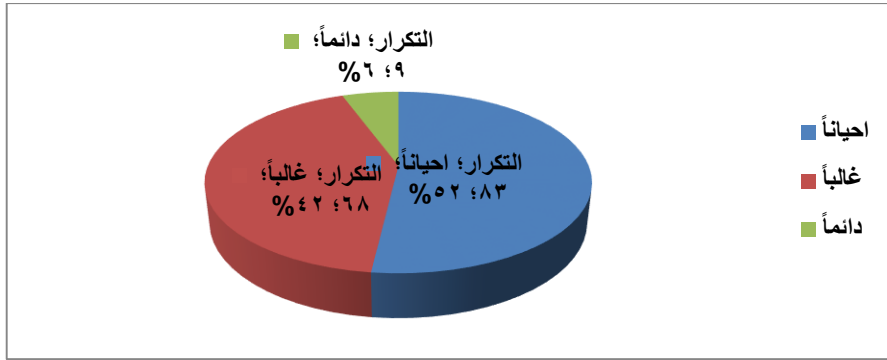
نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني ان قرارات التسعير لدى الشركات مرتبط بشكل كبير بجودة المنتج وتكلفته.

نتيجة هذا السؤال هو (متوسط) وهذا يعني ان مستوى الربط بين السياسات التسعيرية والاجراءات التوزيعية والترويجية ليست بالمستوى القوي.

نتيجة هذا السؤال هو (منخفض) وهذا يعني ان الشركات الصناعية الكويتية لا تعتمد على اسعار السوق في تحديد مستوى اساس اسعار منتجاتها.

النتيجة النهائية للمتغير التابع هي (متوسطة) وهذا يعني أن ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر العاملين عند اجابتهم عن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع ليس بالمستوى المطلوب.

الشكل قم (٥) يبين التوزيع النسبي للإجابات للمتغير التابع



تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى : دور لتقنيات الإنتاج المرن في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية".:

فقد تضمن المتغير الأول في الإستبيان على (١٠) فقرات تم صياغتها بشكل متتابع لقياس دور تقنيات الإنتاج المرن في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الكويتية، لتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العلمي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في هذا المجال.

الجدول رقم (١٠) يبين تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الأول: تقنيات الإنتاج المرن

الفقرة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١	مرتفع	.790	4.22
٢	مرتفع	.758	3.67
٣	متوسط	1.048	2.91
٤	مرتفع	1.032	3.89
٥	مرتفع	.838	3.46

مرتفع	1.098	3.70	تعمل إدارة الشركة إلى تخفيض المخزون بكافة مستوياته إلى أدنى الأمثل.	٦
متوسط	.971	2.98	تمتلك الشركة نظام معلومات للصيانة الإنتاجية يوفر جميع المعلومات المطلوبة عن الآلات والأفراد والمواد وكل ما يتعلق بأنشطة الصيانة.	٧
مرتفع	1.093	3.78	يملك الأفراد العاملين في الشركة المقدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب .	٨
متوسط	.958	2.92	تشارك إدارة الشركة الأفراد العاملين في تقديم الاقتراحات والأفكار من أجل تحسين كفاءة العمليات .	٩
مرتفع	1.144	3.69	توفر إدارة الشركة الاجراءات الخاصة بالسلامة المهنية لحماية الأفراد العاملين والآلات والمرافق الاخرى التي تتعلق بسير العملية الإنتاجية .	١٠
مرتفع		3.52	نتيجة المتغير	

بينت نتيجة الإجابات على فقرات المتغير المستقل الاول بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي:

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن الشركات تقوم على هندسة العمليات الإنتاجية من خلال قيامها بترتيب الآلات لتسهيل تدفق العملية الإنتاجية بانسيابية وبدرجة عالية.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن الشركات غالبا ما تعمل على التخلص من أي توقف غير ضروري في العملية الإنتاجية بالمتابعة المستمرة لصيانة الآلات وزيادة كفاءة العمل.

نتيجة هذا السؤال هو (متوسط) وهذا يعني أن ليس هناك درجة عالية من قبل الشركات في كفاءة التعامل مع التوقفات والانتظار لتجاوز ضياع الوقت في العمل والإنتاج مما ينعكس على مستوى الإنتاجية وبالتالي انعكاسه على التكاليف.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن الشركات تعمل على ديمومة الصيانة للآلات.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أنه لدى العاملين في الشركات الدراية الكافية في التعامل مع اعطال الآلات البسيطة التي تواجههم اثناء العمل.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن الشركات يغلب على ادائها التخلص من المخزون من المنتجات بحدود الحد الامثل للعملية الإنتاجية.

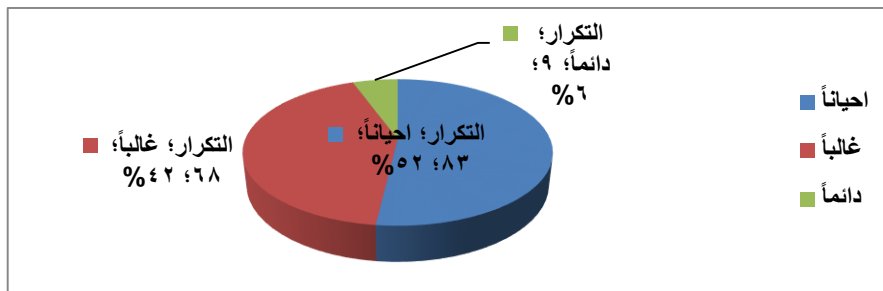
نتيجة هذا السؤال هو (متوسط) وهذا يعني أن الشركات لديها نظام معلومات وسجل اداء للآلات والافراد ليس بالمستوى المطلوب للحفاظ على الإنتاجية.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن لدى العاملين في الشركات فنيات التعامل مع الاعطال واكتشافها ومعالجتها بشكل دقيق.

نتيجة هذا السؤال هو (متوسط) وهذا يعني أن الإدارة في الشركات تقوم بشكل محدود بالمشاركة بتقديم الاقتراحات والافكار لتحسين العمليات.

والنتيجة النهائية لهذا المتغير هي (مرتفع) وهذا يعني أن جميع الشركات الصناعية في الكويت تهتم بشكل كبير في تقنية الإنتاج المرن وتركز عليه مما ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل وبالتالي مساعدة الشركات على المنافسة .

الشكل رقم (٦) يبين التوزيع النسبي للإجابات للمتغير المستقل تقنيات الإنتاج المرن



تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية : دور لتقنيات التحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية":

فقد تضمن المتغير المستقل الثاني في الإستبيان على (٩) فقرات تم صياغتها بشكل متتابع لقياس دور تقنيات التحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الكويتية، وتم تحليل البيانات من خلال باستخدام الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية بهذا المجال.

الجدول رقم(١١) يبين تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الثاني: تقنيات التحسين المستمر

الفقرات	التكرار	النسبة المئوية	النتيجة
١١	تقوم إدارة الشركة بإجراء تحسينات متتالية ومستمرة على الأنشطة والعمليات الإنتاجية.	3.92	مرتفع
١٢	تعمل إدارة الشركة على تخفيض نسبة التالف من المنتجات بصورة مستمرة.	3.44	مرتفع

مرتفع	.954	3.64	تحرص إدارة الشركة على إجراء تعديلات مستمرة على كافة العمليات الإنتاجية بحيث تتلائم مع متطلبات ورغبات المستهلكين.	١٣
مرتفع	.924	3.54	تعمل إدارة الشركة بشكل مستمر في جميع مراحل الإنتاج على رقابة الأنشطة والعمليات الإنتاجية.	١٤
مرتفع	.909	4.06	تصل الشركة لأفضل مستويات الجودة من خلال تحسين مواصفات المنتجات والخدمات المقدمة إلى أعلى قدر ممكن وبصورة مستمرة.	١٥
متوسط	.910	3.09	تسعى إدارة الشركة إلى التفوق في الإنتاج من خلال ازالة الهدر والضياعات من جميع الأنشطة والعمليات الإنتاجية وبدون اسراف في استخدام الموارد.	١٦
مرتفع	1.087	3.78	تعمل إدارة الشركة على ازالة كافة المعوقات التي تعترض بيئة العمل لزيادة الكفاءة في الموارد وتخفيض الأخطاء في التشغيل.	١٧
متوسط	.876	3.31	تعمل إدارة الشركة باستغلال واستثمار عنصر الوقت من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.	١٨
متوسط	1.099	3.01	تشجع إدارة الشركة على نشر روح التعاون بين الأفراد العاملين من خلال تكوين فرق العمل لتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية	١٩
مرتفع		3.65	النتيجة النهائية للمتغير الثاني	

كانت نتيجة الإجابات على فقرات المتغير المستقل الثاني بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي:

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن الشركات مستمرة في اجراءات التحسين المتتالية على الانشطة والعمليات.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن إدارات الشركات تسعى في الغالب إلى التقليل من نسب التالف من المنتجات وبشكل مستمر بالمساهمة بتقنيات التحسين.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن الشركات في الغالب تعمل على التحسين من اجل تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين.

نتيجة هذا السؤال هو (متوسط) وهذا يعني أن إدارات الشركات من وجهة نظر المستجيبين تقوم وبشكل مستمر بعملية مراقبة للأنشطة والعمليات الإنتاجية.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن إدارات الشركات تحافظ وتسعى إلى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة وبشكل مستمر من خلال تحسين المواصفات للمنتجات.

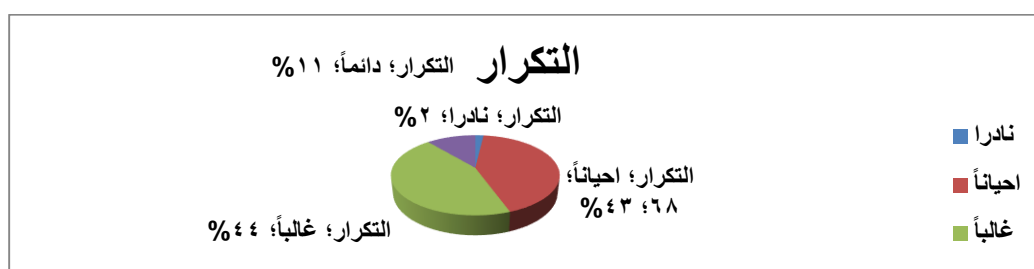
نتيجة هذا السؤال هو (متوسط) وهذا يعني أن العاملين في الشركات الكويتية ليسوا متأكدين من أن إداراتهم تسعى إلى التفوق بالإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن العاملين يعتقدون وبشكل واضح أن إدارات الشركات يعملون على إزالة المعوقات التي تواجه بيئة العمل.

نتيجة هذا السؤال هو (مرتفع) وهذا يعني أن إدارة الشركات تسعى ومن خلال تقنيات التحسين المستمر أن تقلل من الوقت المهدور ومحاولة استغلاله بالعملية الإنتاجية.

والنتيجة النهائية لهذا المتغير ومن خلال جميع الفقرات هي (مرتفع) وهذا يعني أن العاملين في الشركات وعلى مختلف مراكز عملهم يعتقدون أن إدارات الشركات تسعى باستخدام تقنيات التحسين إلى ترشيد قرارات التسعير.

الشكل رقم (٧) التوزيع النسبي للإجابات للمتغير المستقل تقنيات التحسين المستمر



نتائج وإختبار فرضيات الدراسة :

إختبار التوزيع الطبيعي :

تم استخدام اختبار (Kolmogorov _ Smirnov _ test) لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٥%) ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار:

جدول رقم (١٢) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)

الفقرات	قيمة مستوى الدلالة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	النتيجة
المحور الأول المتعلق تقنيات الانتاج المرن	0.503	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المحو الثاني والمتعلق تقنيات التحسين المستمر	0.477	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثالث والمتعلق بالمتغير التابع ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية	1.294	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي

إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة ٠.٠٥، أي أنه عند مستوى الثقة ٩٥% لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية العدم والتي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة :

جدول رقم (١٣) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

الفقرات	TOLERANCE	VIF	النتيجة
المحور الأول المتعلق تقنيات الانتاج المرن	.357	2.798	لا يوجد ارتباط متعدد
المحو الثاني والمتعلق التحسين المستمر	.331	2.672	لا يوجد ارتباط متعدد

إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (١٣) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من ٥ وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل.

إختبار الإنحدار الخطي المتعدد :

نصت الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المستقلة مجتمعة (تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر) في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية ".

جدول الرقم (١٤) نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد للعوامل المستقلة مجتمعة في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

العوامل المستقلة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحدي (R ²)	معامل الإنحدار β	معامل الانحراف المعياري (Beta)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (α)
تقنيات الإنتاج المرن	٤.٤٦٨	٠.٧٥٦ ^a	٠.٥٧١	٠.٣٤٩	٠.٣٩١	١٠٤.٦٠٣	0.00٠
تقنيات التحسين المستمر	٤.٦٤٢			٠.٣٣٥	٠.٤٠٦		0.٠٠٠

* علما بأن قيمة (T الجدولية) هي ٢.١٣٢ * أن قيمة (F الجدولية) هي ٢.٩٢٠

يبين الجدول رقم (١٤) نتائج إختبار الفرضيات الفرعية مجتمعة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠٤.٦٠٣) وبدلالة معنوية إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً لان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وتبين النتائج أن العوامل المستقلة مجتمعة (تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر) على الترتيب تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً وبدلالة معنوية في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية ويعزز تلك النتيجة قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥٧١) وهي قيمة دالة إحصائياً وهذا يعني أن العوامل المستقلة إذا أخذت بصورة مجتمعة فإنها تسهم في تفسير ما نسبته (٥٧.١%) من التباين أو التغير الحاصل في سلوك المتغير التابع (ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية) وتلك قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، وقد بلغت نسبة معامل الانحدار (B) لعوامل (تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر) (٠.٣٩١ و ٠.٤٠٦) على التوالي وهي درجات عالية نسبياً، ويعزز ذلك أيضاً حصول (R) معامل الارتباط للنموذج على (٧٥.٦) وهي تشير أيضاً إلى ارتباط إيجابي بدرجة عالية.

اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يبين الجدول رقم (١٤) وجود أثر إيجابي ومباشر لتقنيات الإنتاج المرن وبدلالة معنوية في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.349 وبدلالة معنوية إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً لان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) لتقنيات الإنتاج المرن في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يبين الجدول رقم (١٤) وجود أثر إيجابي ومباشر لتقنيات التحسين المستمر وبدلالة معنوية في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.335 وبدلالة معنوية إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً لان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) لتقنيات التحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها

مناقشة نتائج الدراسة :

إستنادا إلى تحليل البيانات وإختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

تؤثر العوامل المستقلة مجتمعه (تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر) على الترتيب تأثيرا إيجابيا ومباشرا وبدلالة معنوية في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية ، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.349 وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية ما توصلت اليه الدراسات السابقة كدراسة (Xiao, et. al, 2007) ودراسة (بكر، ٢٠١٦).

تؤثر تقنيات الإنتاج المرن تأثيرا إيجابيا ومباشرا وبدلالة معنوية في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.349 وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتقنيات الإنتاج المرن في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية ما توصلت اليه الدراسات السابقة كدراسة (Al Khalil, 2011) ودراسة (الطائي والسبعاوي، ٢٠١٣)

تؤثر تقنيات التحسين المستمر تأثيرا إيجابيا ومباشرا وبدلالة معنوية في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.335 وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية البديلة الثانية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتقنيات التحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية، وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية ما توصلت اليه الدراسات السابقة كدراسة (شريف، ٢٠١١)، ودراسة (بكر، ٢٠١٦).

استنتاجات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة السابق ذكرها يتبين الاستنتاجات التالية :

تعمل الشركات الصناعية الكويتية على دراسة وتحليل المنافسين وسياساتهم التسعيرية، وذلك من خلال وضع خطة معدة بإحكام لتسعير المنتجات والخدمات بحيث تنسجم مع السياسات التسويقية لتلك الشركات.

ترتب الشركات الصناعية الكويتية الآلات بطريقة تسمح لتدفق المواد بانسيابية خلال العمليات الإنتاجية، وتنفيذها بما يتلائم مع طبيعة عمل الشركة لإنجاز عملها بأفضل صورة.

تقوم الشركات الصناعية الكويتية بإجراء تحسينات متتالية ومستمرة على الأنشطة والعمليات الإنتاجية، بما ينسجم مع المعايير الموضوعية للوصول إلى أهداف تلك الشركات.

توصيات الدراسة :

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

ضرورة قيام إدارات الشركات الصناعية بربط السياسة التسعيرية لمنتجاتها مع باقي عناصر المزيج التسويقي كالتوزيع والترويج.

ضرورة اعتماد الشركات الصناعية في سياسة تسعير المنتج على أسعار المنافسين في السوق، بحيث يتم أخذ متوسط لأسعار الشركات المنافسة كأساس لها.

العمل على تخفيض وقت اعداد وتهيئة الآلات وأوقات الانتظار لتقليل التكاليف وتحقيق مستوى عالي من الجودة.

السعي إلى التفوق في الإنتاج من خلال ازالة الهدر والضياعات من جميع الأنشطة والعمليات الإنتاجية وبدون اسراف في إستخدام الموارد.

العمل على مشاركة الأفراد العاملين في الشركات على تقديم الاقتراحات والأفكار من أجل تحسين كفاءة العمليات .

نشر روح التعاون بين الأفراد العاملين من خلال تكوين فرق العمل لتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية.

قائمة المراجع

١- المراجع العربية :

باسيلي، مكرم عبد المسيح (٢٠٠٢) محاسبة الكلف الأصالة والمعاصرة- رؤية إستراتيجية، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

باسيلي، مكرم عبد المسيح (٢٠٠١) المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، الطبعة، المكتبة العصرية، مصر.

البطائنة، أشرف (٢٠١٥) مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأثرها في تخفيض تكاليف المنتجات لمراحل سلسلة القيمة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.

بكر، نادية عبد الخالق (٢٠١٦) مدخل التحسين المستمر Kaizen و أثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الادارية، المجلد ٣٦، العدد ١، ص ٢٣٩-٢٦٠، مصر.

البكري، تامر ياسر (٢٠٠٢) إدارة التسويق، الدار الجامعة للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، العراق.

بوسالم، أبو بكر وشهيد، هدى (٢٠١٧) دور أسلوب كايزن (الأمودج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا ولاية بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مخبر المالية والمحاسبة والجباية والتأمين، جامعة أم البواقي، العدد ٨، ص ٦٢٦-٦٤٠، الجزائر.

جابه، أحمد وابن وارث، عبد الرحمن (٢٠١٧) دور أسلوب التصنيع الرشيق في إزالة الهدر في المؤسسة الإنتاجية، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، العدد ٢١، ص ١٧٦-١٩١، الأردن.

الجياشي، علي عبد الرضا (٢٠٠٧) إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، ياسر، وعبدالله، محمد وزكي، وفاء (٢٠١٠) إطار مقترح لإستخدام أسلوب التكاليف المستهدفة بغرض رفع كفاءة قرارات تسعير المنتجات الجديدة في ظل ظروف البيئة الاقتصادية المعاصرة :دراسة تطبيقية، مجلة إدارة الأعمال، العدد ١٣٠، ص ٥٤-٥٩، مصر.

حسين، زينب أحمد، (٢٠٠١) " نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء -إطار مقترح "بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة :القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٦-٨ نوفمبر، ٢٧٣-٢٨٦.

خضر، أنس متي (٢٠٠٥) قياس التكلفة المستهدفة لتصنيع المنتج خلال مرحلة التصميم لأغراض التسعير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

الخلف، نضال وزويلف، انعام (٢٠٠٧) التسعير بإستخدام منهج التكلفة المستهدفة :دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز . الإقتصاد والإدارة، المجلد ٢١، العدد ١، ص ١٥٩-٢٠٠، السعودية.

خليل، شادي عادل (٢٠١٥) مؤثرات نجاح تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT في الشركات الصناعية الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي الأول - منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات- جامعة البلقاء التطبيقية، ص ص ٢١-١، الأردن.

الدباغ، محمد وحسن، صفوان (٢٠١٠) متطلبات تطبيق التصنيع الرشيق في الصناعة العراقية :دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32 ، العدد9٧، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، ص ص ٩٩-١١٥، العراق.

ساحري، اليزيد (٢٠١٧) التحليل الإستراتيجي للتكلفة في البيئة الحديثة ودوره في تحسين أداء المنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد١٠، الملحق١، ص ص ٤٦-٥٦، الجزائر.

سرور، منال وصالح، مهند (٢٠١٦) سلسلة القيمة كأحد أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية بهدف التخفيض، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد١١، العدد٤١، ص ص ٢٣٣-٢٦١، العراق.

سرور، علي ابراهيم (٢٠٠٩) أساسيات التسويق، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

السمان ثائر احمد سعدون (2008) "التكامل بين إستراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.

سيد، سيد عبد الفتاح (٢٠١٠) تقييم فعالية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال " : دراسة ميدانية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد٢، ص ص ٢٨١-٣٢٧، مصر.

شريف، عهود خالد (٢٠١١) " أهمية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة لتدعيم إستراتيجية التحسين المستمر " . دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الشعباني، صالح والحديد، هشام (٢٠١٠) استخدام سلسلة القيمة كأحد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد٣٢، العدد٩٧، ص ص ٦٥-٩٧، العراق.

الشهريلي، محمد وداود، محمد (٢٠١٧) أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد٧، العدد٣، ص ص ٣٨-٦١، العراق.

زريقات، عبد العزيز صالح (٢٠١٦) " أثر استخدام نظام التكاليف المعيارية على ترشيد قرار التسعير في الشركات الصناعية المساهمة العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

كاظم، حاتم كريم (٢٠١١) التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن kaizen وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد٢١، ص ص ١٥٩-١٨٨، العراق.

الكساسبة، فراس عزت (٢٠١١) معوقات تطبيق نظام الإنتاج الأني في شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الكسر، شريفة بنت عوض (٢٠١٧) متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية : دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية - المركز القومي للبحوث، المجلد ١، العدد ٥، ص ص ٥٨-٨٦، فلسطين.

الكعبي، نعمة وعلي، حنان (٢٠١٦) دراسة أثر العوامل المحددة لإستراتيجية التسعير في السوق الصناعية- بحث تحليلي في عدد من الشركات الصناعية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٩، العراق.

الكيكي، غانم محمود (٢٠١٢) "إمكانية تطبيق عناصر الإنتاج الرشيق" دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، العراق، جامعة تكريت، المجلد ٨ ، العدد ٢٦ ص ص ١١٥-١٤٠.

الصيرفي، محمد عبدالفتاح، (2003) "الإدارة الرائدة" الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الضمور، هاني حامد (٢٠٠٣) العوامل المؤثرة في تسعير المنتجات الصناعية المصدرة: الكيماويات في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الادارية)، المجلد ١٥، العدد ١، ص ص ١١٥-١٥٦، السعودية.

الطائي، بسام منيب، والسبعواوي، اسراء وعد (٢٠١٣) " دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/ دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" ورقة علمية مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، الجزائر .

ظاهر، أحمد حسن (٢٠٠٢) المحاسبة الادارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العامري، محمد بن علي (٢٠١٥) الإستراتيجية اليابانية للتحسين المستمر Kaizen، موقع مهارات النجاح للتنمية البشرية، الرياض السعودية.

عبد الجبار، مازن علي (٢٠١٣) الكايزن فلسفة الجودة اليابانية. الإدارة المعاصرة، دولة الإمارات العربية.

عبد الله، حنان (٢٠١٤) أثر قرارات التسعير على تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٣٣، ص ص ٨٣-١١٠، العراق.

عبد العالي، نشوان محمد (٢٠١١) " دور مرتكزات نظام الصيانة الإنتاجية الشاملة في تعزيز نظام التصنيع الرشيق استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى " مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، العدد ٢١، ص ص ٩٨-١١٤، تكريت، العراق.

العثماني، نزيه (٢٠١٣) التحسين المستمر بإستراتيجية الكايزن و الكايكو اليابانية. مدونة نزية العثماني.

عزام، زكريا وحسونة، عبد الباسط والشيخ، مصطفى (٢٠٠٩) مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزاوي، محمد والعبيدي، رأفت (٢٠١٣) "دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي، دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٣٠، ص ص ١٠٦-١٢٩، العراق.

عطيه، محمد عبد الحليم (٢٠١٠) نظم قياس وإدارة التكلفة الإستراتيجية المفاهيم والتحديات، مجلة إدارة الأعمال، العدد ١٣٠، ص ص ٤٢-٥٣، مصر.

العفيري فؤاد احمد محمد (٢٠١٠) مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، مؤتمر سبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية التجارة- جامعة الملك سعود.

عقيلي ، عمر وصفي ، (٢٠٠١) "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة -وجهة نظر" الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

العلاق، بشير والعبدي، قحطان وغالب، ياسين (١٩٩٩) إستراتيجيات التسويق، دار الزهراء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

علي، سوزان عبد الغني (٢٠١٦) أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركات العامة للأدوية في سامراء: دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٨، العدد ١٥٥، ص ٣١٤-٣٤٣، العراق.

المتيوتي، محمد (٢٠٠٣) الوفورات المتحققة من إستخدام نظام IT، مجلة الاداري، العدد ٩٣، ص ١١٠-١١٣، عمان.

محمد، أميرة (٢٠١٣) إستراتيجية الكايزن للسعادة .موسوعة التنمية البشرية، بريطانيا.

المعاضي، منى والحديدي، هشام (٢٠٠٩) إستخدام التجارة الالكترونية في مساندة تطبيق فلسفة IT ودورها في تخفيض في تخفيض التكلفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد ١٩٥، ص ١٥٩-١٧٧، العراق.

ناصر، محمد وماخوس، ديمة (٢٠٠٩) أثر إستراتيجيات التسعير في السلوك الشرائي للمستهلك : دراسة ميدانية على الصناعات الكيماوية في دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد ٣١، العدد ٣، ص ٦٧-٨٦، سوريا.

النسور، اياد (٢٠١٢) الأصول العلمية للتسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Abdullah , Fawaz ,(2003) ,Lean Manufacturing Tools and Techniques in the Process Industry With A focus on Steel , <http://etd.library.pitt.edu/ETD/available/etd-05282003-114851/unrestricted/Abdullah.pdf> .

Al-jawazneh B (2015) "The Internal Lean Dimensions Impact on the Manufacturing Based Product Quality of Food Processing Companies in Jordan" Journal of Management Research, 7(4) PP 191-204.

Al Khalil, S. (2011) Development Of An Assessment Tool For Implementation Of Lean Production Principles In The Jordanian Industries " University of Jordan, as a thesis for the degree of masters of Industrial Engineering .

Alukal , George & Manos , Anthony ,(2006) , Lean Kaizen :A Simplified Approach to Process Improvements, available in <http://store.ncsli.org/Samples/H1284.pdf>.

Anderson ,Shannon W. (2005), Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management, Rice University, available in swa@rice.edu.

Bhuiyan. N, Baghel. A., (2005)."An overview of continuous improvement: from the past to the present", Management Decision, Vol.43, No. 5, pp 33-43.

Blocher,Edward J. Stout ,David E. & Cokins , Gary,(2008) Cost Management A Strategic Emphasis, Fifth Edition , McGraw -Hill, Boston.

Buggy , M.& Nelson ,J (2005),Applying Lean Production in Healthcare Facilities ,http://www.informedesign.umn.edu/_news.pdf.

Chase, Richard B & Jacobs, Robert. F& Aquilano, Nicholas. J (2004) ,Operation Management for Competitive advantage.10th ed, MC Graw-Hill Companies, Ince. USA.

Dan Reid, R&Sunders, Nada R, (2002). Operation Management, Tohn-Wiley & Sons, Inc USA.

Davies ,M . Nicholas, J. and Richard, B,(2003)"Fundamentals of Operation Management", 4nd Edition. McGraw-Hill, Inc, NewYork, USA.

Drury, Colin, 2000, Management and Cost Accounting, 5thed, Business Press, Thomson Learning.

Drury,coline,(2002),"Management and cost Accounting", 4thed,Business press, Thomason learning.

Gaither ,N and Frazier, G,(2002)" Operation Management", 9nd Edition. South-Western, Thomson Learning, USA.

Hilton, W. Ronald, Maher, W. Michael & H. Frank, (2000),"cost Management for strategy Business ",Irwin, McGraw Hill CO.

Horngren, Charles T .& Foster, G, & Datar, S.M.,(٢٠١٢) " Cost Accounting: Managerial Emphasis " prentice-Hall Inc .

Horngren, Charles T .& Foster, G, & Datar, S.M.,. (2000)" Cost Accounting: Managerial Emphasis " prentice-Hall Inc.

J. Finch· Byron·(2006)· Operation: profitability process· performance· McGraw-Hill· Co. Inc.

- Kilpatrick, Jerry. "Lean principles, 2003." URL <http://supplychain.tamu.edu/academics/444/LeanPrinciples.pdf>. Utah Manufacturing Extension Partnership, Accessed on April 4 (2010).
- Kosandal, P & Farris, J ,(2004) ,The Strategic Role of the Kaizen Event in Driving and Sustaining Organizational Change ,<http://www.asem.org/conferences/2004/conferenceproceedings/Kosandal1.pdf>.
- Kumar, A. (2011). Strategic cost management-suggested framework for 21st Century. Journal of Business and Retail Management Research, 5(2), pp45-57.
- Krajewski, J and Ritzman , L (2005), "Operations Management strategy and Analysis", 6th ed.,Prentice Hall.
- Kubran, Maria,(2003) "Management, Geheims Kaizen", www. Kaizen-Institute, Germany.
- Maher, M.W., Stickney, C.P. and Weil, R.L. (2001) Managerial Accounting: An Introduction To Concepts, Methods. And Uses, 7th ed., U.S.A., Harcourt, Inc.
- Maskell. B.H,(2003) "What is Lean Accounting?BMA. Inc Available at: <http://www.maskell.com>
- Mahoney,T,(2003),Lean Manufacturing for West Virginia Companies , Availabel in: www.iofwv.nrcce.wvu.edu/publications/updates/2003/August.pdf.
- Mekong Capital, Report,(2004) ,Introduction to lean Manufacturing for Vietnam, Availabel in: www.mekongcapital.com.
- Melton,T(2005), The Benefits Of Lean ManufacturingWhat Lean Thinking has to Offer the Process Industries, Chemical Engineering Research and Design,MIME Solutions Ltd, Chester, UK.
- Mores, W.J., Davis, J.R. and Hartgraves, A.L. (2003) Management Accounting, A Strategic Approach , 7th ed., South-Western. U.S.A.
- Sahaf, M.A. (2002) Management Accounting: Principles and Practice, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Simon C., Marko H., and Z. Maja, (2005), "A Cross-Industry Comparative Analysis of Strategic Management Accounting Techniques Application: Evidence from Slovenia", Sixth International Conference on Enterprise in Transition, pp1029-1042.
- Swartwood. Dan, (2003), Using Lean Six Sigma & scar to improve competitiveness. Availabel in: www.pragmateg.com.
- Thomson, J. C. 2007. Anatomy of a plan: Better practices for management accountants. Strategic Finance (October): 20-28.
- Xiao C., Duh R. and L. Zhao, (2007), "Management Accounting in China", Financial Management, January .
- Paneru, Naresh,(2011), Implementation of Lean Manufacturing Tools in Garment Manufacturing Process Focusing Sewing Section of Men's Shirt, Master's thesis, Degree Programme in Industrial Management Oulu University of Applied Sciences.
- Peeters, J., and Quintens, L., (2000), "Purchasing And Cost Management In The Supply Chain Towards An Integrative Framework" Work In Progress First Draft, Pp. 1-24.

Pride, W, and Ferrell, O (2013) Marketing Concepts and Strategies, isth ed. Houghton Mifflin Company, Boston, New York. USA.

Roslender, R., & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. Management accounting research, 14(3), 255-279.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations management. Pearson education.

Theisen, Charles,(2013),” Lean Manufacturing “ the Process Pro logos, and the Process Pro product and service names mentioned herein are registered trademarks or trademarks of Blaschko Computers, Inc.

Weet man and et.al "Pricing and Decision Making Under Conditions of Risk and Uncertainty", internet, Management Accounting and finance, 2001, <http://mys.stesell.com>.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (١)

(الإستبانة)

الأخوة الكرام تحية طيبة وبعد ...

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا منكم حسن تعاونكم من أجل إنجاح هذه الدراسة، والتي تعد استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، والتي تحمل العنوان :-
" دور تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر في ترشيد قرارات تسعير المنتجات في الشركات الصناعية الكويتية.

يرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط، كما أن نتائج هذه الدراسة ستعرض بشكل عام، ولن يشار نهائياً إلى أي إسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على هذه الإستبانة.
وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية :

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية :

١ - الفئة العمرية

() أقل من ٣٠ () من ٣٠ - أقل من ٤٠

() من ٤٠ - أقل من ٥٠ () ٥٠ فأكثر .

٢ - عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات

() من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة () ١٥ سنة فأكثر .

٣ - المستوى التعليمي

() ثانوية عامة أو أقل () دبلوم

() بكالوريوس () دراسات عليا

٤ - المسمى الوظيفي

() مدير اداري () مدير مالي

() رئيس قسم () موظف

() غير ذلك

٥ - عمر الشركة

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

() من ١٠ - أقل من ١٥ سنة () ١٥ سنة فأكثر .

٦- عدد الدورات التي حضرتها والتي تتعلق بالعمل

() دورة واحدة () من ٢- أقل من ٤ دورات

() من ٤- أقل من ٦ دورات () ٦ دورات فأكثر

() غير حاصل

رقم الفقر	الفقرة	دائها	غالبا	أحيانا	نادرا	كلا على الاطلاق
المتغيرات المستقلة : تقنيات الإنتاج المرن والتحسين المستمر						
١ - تقنية الإنتاج المرن						
١-	ترتب إدارة الشركة الآلات بطريقة تسمح لتدفق المواد بانسيابية خلال العمليات الإنتاجية.					
٢-	تتخلص إدارة الشركة من التوقفات غير الضرورية في الآلات وتحريرها من المشاكل من أجل زيادة الكفاءة في العمل.					
٣-	تخفض إدارة الشركة وقت اعداد وتهيئة الالات وأوقات الانتظار لتقليل التكاليف وتحقيق مستوى عالي من الجودة.					
٤-	تقوم إدارة الشركة بعمل صيانة للآلات والمعدات بشكل دوري.					
٥-	يمتلك الأفراد العاملين في الشركة المهارة في التعامل مع الآلات من خلال إجراء الإصلاحات البسيطة والصيانة الروتينية لها.					
٦-	تعمل إدارة الشركة إلى تخفيض المخزون بكافة مستوياته إلى أدنى الأمثل.					
٧-	تمتلك الشركة نظام معلومات للصيانة الإنتاجية يوفر جميع المعلومات المطلوبة عن الالات والأفراد والمواد وكل ما يتعلق بأنشطة الصيانة.					
٨-	يمتلك الأفراد العاملين في الشركة المقدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب .					
٩-	تشارك إدارة الشركة الأفراد العاملين في تقديم الاقتراحات والأفكار من أجل تحسين كفاءة العمليات .					
١٠-	توفر إدارة الشركة الاجراءات الخاصة بالسلامة المهنية لحماية الأفراد العاملين والآلات والمرافق الاخرى التي تتعلق بسير العملية الإنتاجية .					

٢- تقنية التحسين المستمر

					١١- تقوم إدارة الشركة بإجراء تحسينات متتالية ومستمرة على الأنشطة والعمليات الإنتاجية.	
					١٢- تعمل إدارة الشركة على تخفيض نسبة التالف من المنتجات بصورة مستمرة.	
					١٣- تحرص إدارة الشركة على إجراء تعديلات مستمرة على كافة العمليات الإنتاجية بحيث تتلائم مع متطلبات ورغبات المستهلكين.	
					١٤- تعمل إدارة الشركة بشكل مستمر في جميع مراحل الإنتاج على رقابة الأنشطة والعمليات الإنتاجية.	
رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	كلا على الإطلاق
						١٥- تصل الشركة لأفضل مستويات الجودة من خلال تحسين مواصفات المنتجات والخدمات المقدمة إلى أعلى قدر ممكن وبصورة مستمرة.
						١٦- تسعى إدارة الشركة إلى التفوق في الإنتاج من خلال ازالة الهدر والضياعات من جميع الأنشطة والعمليات الإنتاجية وبدون اسراف في إستخدام الموارد.
						١٧- تعمل إدارة الشركة على ازالة كافة المعوقات التي تعترض بيئة العمل لزيادة الكفاءة في الموارد وتخفيض الأخطاء في التشغيل.
						١٨- تعمل إدارة الشركة باستغلال واستثمار عنصر الوقت من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.
						١٩- تشجع إدارة الشركة على نشر روح التعاون بين الأفراد العاملين من خلال تكوين فرق العمل لتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية.

٢-المتغير التابع : ترشيد قرارات التسعير في الشركات الصناعية الكويتية

					٢٠- تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل المنافسين وسياساتهم التسعيرية.
					٢١- تقوم إدارة الشركة بوضع خطة معدة بإحكام لتسعير المنتجات والخدمات بحيث تنسجم مع السياسات التسويقية للشركة.
					٢٢- تستخدم إدارة الشركة تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية في تحديد السياسة التسعيرية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
					٢٣- تختار إدارة الشركة إستراتيجياتها السعيرية حسب طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها ومواصفات تلبية متطلبات المستهلكين.
					٢٤- تختار إدارة الشركة إستراتيجياتها السعيرية لتجذب مستهلكين أكثر وتؤثر عليهم لشراء منتجاتها حسب ظروف السوق.
					٢٥- تعتمد إدارة الشركة في عملية اتخاذ قرار التسعير على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة وتكلفة مناسبة.
					٢٦- تربط إدارة الشركة السياسة التسعيرية لمنتجاتها مع باقي عناصر المزيج التسويقي كالتوزيع والترويج.
					٢٧- تعتمد إدارة الشركة في سياسة تسعير المنتج على أسعار المنافسين في السوق، حيث يتم أخذ متوسط أسعار الشركات المنافسة كأساس تنطلق منه سياسة التسعير للمنتجات.

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (٢)

أسماء محكمي إستبانة الدراسة

التسلسل	المحكم	الجامعة	التخصص
١	الأستاذ الدكتور سالم العون	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
٢	الأستاذ الدكتور وليد عواودة	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
٣	الأستاذ الدكتور زكريا عزام	جامعة الزرقاء	إدارة أعمال
٤	الأستاذ الدكتور مصطفى الشيخ	جامعة الزرقاء	إدارة أعمال
٥	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
٦	الدكتور مرعي بني خالد	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
٧	الدكتور د علي القرعان	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
٨	الدكتور هايل السرحان	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
٩	الدكتور عبد الله العظامات	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
١٠	الدكتور دعاء القضاة	جامعة الزيتونة	إدارة أعمال
١١	الدكتور اياد خنفر	جامعة الزرقاء	إدارة أعمال
12	الدكتور فريد القواسمي	جامعة جدارا	ادارة الأعمال

الملحق رقم (٣)

أسماء الشركات المبحوثة

الرقم التسلسلي	اسم الشركة
١	شركة مجموعة الخصوصية القابضة
٢	شركة أسمنت الكويت
٣	شركة صناعات التبريد والتخزين
٤	شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية
٥	شركة الصناعات الهندسية الثقيلة وبناء السفن
٦	شركة أسمنت بورتلاند كويت
٧	شركة الشعبية الصناعية
٨	شركة المعادن والصناعات التحويلية
٩	شركة أسيكو للصناعات
١٠	شركة الخليج لصناعة الزجاج
١١	شركة اسمنت الهلال
١٢	الشركة الكويتية لصناعة مواد البناء
١٣	شركة الصناعات الوطنية
١٤	شركة المعدات القابضة
١٥	الشركة الوطنية الاستهلاكية القابضة
١٦	الشركة الكويتية لصناعة وتجارة الجبس
١٧	شركة الصلبوخ التجارية
١٨	شركة أجيليتي للمخازن العمومية
١٩	المجموعة التعليمية القابضة
٢٠	الشركة الوطنية للتنظيف
٢١	شركة سيتي جروب
٢٢	شركة رابطة الكويت والخليج للنقل

الشركة الكويتية لبناء المعامل والمقاولات	٢٣
شركة هيومن سوفت القابضة	٢٤
شركة نفائس القابضة	٢٥
شركة الامتيازات الخليجية القابضة	٢٦
الشركة الوطنية للميادين	٢٧
شركة المجموعة المشتركة للمقاولات	٢٨
شركة مشرف للتجارة والمقاولات	٢٩
شركة المشاريع المتحدة للخدمات الجوية	٣٠
شركة ألافكو لتمويل شراء وتأجير الطائرات	٣١
شركة مبرد للنقل	٣٢
شركة كي جي ال لوجستيك	٣٣
شركة المشاركة للأسمنت و التنمية الصناعية (ش.م.ع)	٣٤
شركة أسمنت الخليج (ش.م.ع)	٣٥
شركة صناعات أسمنت الفجيرة (ش.م.ع)	٣٦
شركة راس الخيمة لصناعة الأسمنت والمواد الإنشائية (ش.م.ع)	٣٧
شركة إيكاروس للصناعات النفطية (ش.م.ك)	٣٨
شركة السكب الكويتية (ش.م.ك)	٣٩

ملحق رقم (٤)

جداول مخرجات التحليل:

Descriptive Statistics

N	Std. Deviation	Mean	
160	.40998	3.3701	ترشيد قرارات التسعير(20-27)
160	.45906	3.5224	تقنية الإنتاج المرن(1-10)
160	.49713	3.5326	تقنية التحسين المستمر(11-19)

Correlations

تقنية التحسين المستمر(11-19)	الإنتاج المرن(1-10)	قرارات التسعير(20-27)	
.719	.716	1.000	ترشيد قرارات التسعير(20-27)
.802	1.000	.716	تقنية الإنتاج المرن(1-10)
1.000	.802	.719	تقنية التحسين المستمر(11-19)
.000	.000	.000	ترشيد قرارات التسعير(20-27)
.000	.000	.000	تقنية الإنتاج المرن(1-10)
.000	.000	.000	تقنية التحسين المستمر(11-19)
160	160	160	ترشيد قرارات التسعير(20-27)
160	160	160	تقنية الإنتاج المرن(1-10)
160	160	160	تقنية التحسين المستمر(11-19)

Pearson Correlation

Sig. (1-tailed)

N

Variables Entered/Removed^a

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		تقنية التحسين المستمر, (11-19) تقنية الإنتاج المرن ^b (1-10)	1

a. ترشيد قرارات التسعير (20-27). Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.756 ^a	.571	.566	.27015

a. Predictors: (Constant),
المرن (1-10) تقنية التحسين المستمر, (11-19) تقنية الإنتاج

b. ترشيد قرارات التسعير (20-27). Dependent Variable:

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	104.603	7.634	2	15.268	Regression
		.073	157	11.458	Residual
			159	26.726	Total

a. ترشيد قرارات التسعير (20-27). Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant),
المرن (1-10) تقنية الإنتاج المستمر, (11-19) تقنية الإنتاج

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	الإنتاج المرن (1-10)	التحسين المستمر (11-19)
1	1	2.986	1.000	.00	.00	.00
	2	.011	16.548	.96	.06	.15
	3	.004	29.135	.03	.94	.85

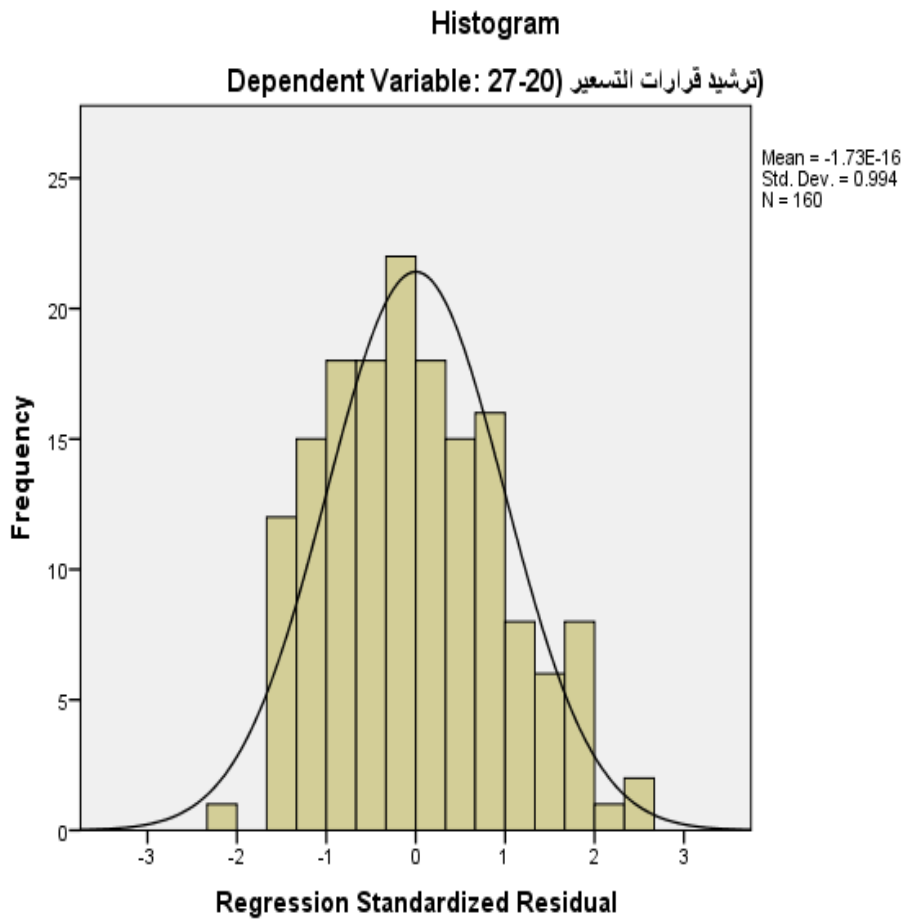
a. ترشيد قرارات التسعير (20-27). Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7517	4.0883	3.3701	.30988	160
Residual	-.61535	.71662	.00000	.26844	160
Std. Predicted Value	-1.996	2.318	.000	1.000	160
Std. Residual	-2.278	2.653	.000	.994	160

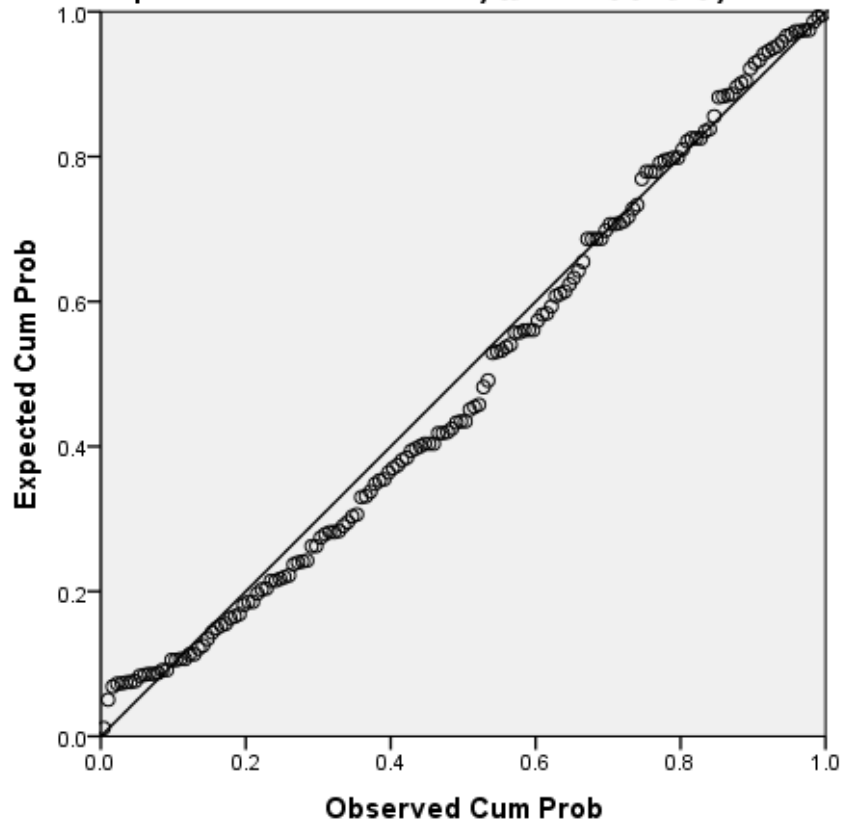
a. ترشيد قرارات التسعير (20-27). Dependent Variable:

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: 27-20) ترشيد قرارات التسعير



Scatterplot

Dependent Variable: 27-20) (ترشيد قرارات التسعير)

