



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي

(دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة)

Relationship between Quality Costs and Strategic Performance
(Empirical study on industrial companies in the Gaza Strip)

إعداد الطالبة

ريم محمود أبو عامر

إشراف

الدكتور/ ماهر موسى درغام

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

(1436هـ - 2015م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستدورون إلى عالم الغيب والشهادة

فينبئكم بما كنتم تعملون}

صدق الله العظيم

(سورة التوبة الآية 105)

الملخص

علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي

(دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بين تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي) والأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، والأداء التنافسي) للشركات الصناعية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية، حيث تم تصميم استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وتم توزيع (60) استبانة على إدارات الشركات الصناعية في قطاع غزة، وقد تم الحصول على (53) استبانة بنسبة استرداد (88.3%)، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن الشركات الصناعية تطبق تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية والتقييم والفشل الداخلي والفشل الخارجي) بنسبة 79.13%، وأظهرت ارتفاع في مستويات الأداء الاستراتيجي بنسبة 83.46% نتيجة تطبيق هذه الشركات لتكاليف الجودة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية في قطاع غزة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها ما يلي: زيادة اهتمام إدارات الشركات الصناعية بتكاليف الجودة والتقرير عنها ضمن التقارير المالية لما لها من دور مهم في تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات مما يعود بالأثر الإيجابي على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية، ضرورة زيادة اهتمام الشركات الصناعية في قطاع غزة بتكاليف الوقاية والتقييم من ناحية حيث إن الزيادة فيها تعمل على تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، تشجيع الشركات الصناعية في الحصول على شهادات الجودة وإنتاج منتجات بجودة عالية خالية من العيوب .

Abstract

Relationship between Quality Costs and Strategic Performance (Empirical study on industrial companies in the Gaza Strip)

The study aims to explore the relationship between quality costs (prevention costs, appraisal costs, internal failure costs, and external failure costs) and strategic performance (financial performance, operational performance, competitive performance) of the Palestinian industrial companies. To achieve the study goal, primary and secondary data were used and a questionnaire was designed to address the study topic and goals. (60) questionnaires were handed out to the management boards of industrial companies in the Gaza Strip, (53) questionnaires were hand-filled and returned with a return rate (88,3%). The study used the descriptive and statistical method to describe and analyze the study variables.

The study results were as follows: the industrial companies apply quality costs (prevention, appraisal, internal failure and external failure costs) with a total percentage 79.13%, the results also indicated an increase in the strategic performance levels with a total percentage 83.46% as a result of introducing quality costs by these companies. Further it turned out that there was a statistically significant relationship between the application of quality costs and strategic performance of the industrial companies in the Gaza Strip.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which were as follows; the management boards of industrial companies need to pay more attention to the quality costs and report them in the financial statements due to their significance in reducing the costs and increasing the revenues, such a matter will have a positive impact on the strategic performance of industrial companies; the industrial companies in the Gaza Strip need to pay more attention to the prevention and appraisal costs on one hand, since increasing these costs shall lead to reducing the internal and external failure costs; and encouraging the industrial companies to obtain quality certification and produce high-quality and defect-free products.

الاهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر . . إلى من رعاني بنور قلبه وحماني بحكمته . . وقدم لي حنانه
وقلبه . . إلى من سقاني وأطعمني ورباني وأدبني ومنحني الحب والحنان "أبي رحمه الله"

إلى الشمعة الدافئة التي تثير دربي بكل حب وحنان . . إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة
من قلبها أغلى ما أملك في الوجود "أمي حفظها الله ورعاها"

إلى من أجده بجانبني قبل أن أحتاج إليه . . إلى من يساندني دائماً . . إلى من فرش طريقي
بالورود ورافقتني في الصعود . . إلى صديقي ورفيق عمري "زوجي الحبيب"

إلى من لونا حياتي وجعلها لونا وطعماً جميلاً . . إلى رياحين حياتي . . ابني "وليد" وابنتي
"جودي"

إلى من جمعتنا الطفولة والأيام الجميلة . . إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي . .
"أخواتي وإخواني"

ولكل من ساندني وتمنى لي الخير والنجاح ووقف بجانبني وقفة صدق وإخلاص . . "عائتي
وأصدقائي"

أهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، يا ربي لك الحمد أن مننت علي وبسرت لي هذا العمل وقدرته وأعنتني عليه، فالحمد لله على تمام نعمه وكمال فضله.

يطيب لي بعد شكر الله عز وجل، أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى أستاذي الفاضل د.ماهر موسى درغام أستاذ المحاسبة المشارك لتفضله بالإشراف على هذا البحث، وتوجيهاته السديدة التي كان لها أكبر الأثر في انجاز هذا البحث وإخراجه على أكمل وجه.

وأتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، لما أمدوني به من عون وإرشاد، كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من الأستاذ الدكتور .حمدي شحده زعرب مناقشاً داخلياً والدكتور .عمر عيد الجعيدي مناقشاً خارجياً، لتكرمهما بمناقشة هذا البحث، وعلى نصحهم وإرشادهم الذي كان له عظيم الأثر في تصويب مسار البحث؛ فجزاهم الله عني خيراً.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الموصول إلى كل من كان له يد عون والاسناد أو كلمة نصح وإرشاد، لإخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، سائلاً المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتنا جميعاً، فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا، والله ولي التوفيق.

الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	الإهداء	
و	الشكر والتقدير	
ج	ملخص الدراسة	
د	Abstract	
ز	الفهرس	
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	1
2	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	1.2
3	أهداف الدراسة	1.3
3	أهمية الدراسة	1.4
4	فرضيات الدراسة	1.5
4	متغيرات الدراسة	1.6
5	الدراسات السابقة	1.7
12	ما يميز الدراسة الحالية	1.8
13	الفصل الثاني: مقدمة في تكاليف الجودة	2
14	المقدمة	2.1
15	مفهوم الجودة	2.2
16	أهمية الجودة	2.3
17	تكاليف الجودة	2.4
18	عناصر تكاليف الجودة	2.5
21	العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة	2.6
22	تحليل العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة	2.7
24	قياس تكاليف الجودة	2.8
25	مؤشرات قياس تكاليف الجودة	2.9
26	التحسين المستمر	2.10
26	تحسين الجودة	2.11

29	الفصل الثالث: الأداء الاستراتيجي	3
30	المقدمة	3.1
30	مفهوم الأداء	3.2
31	الأركان الأساسية لتقييم الأداء	3.3
32	مفهوم الأداء الاستراتيجي	3.4
33	أهمية الأداء الاستراتيجي	3.5
34	أنواع الأداء الاستراتيجي	3.6
37	الفرق بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي	3.7
38	أهمية تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي	3.8
40	الفصل الرابع: الطريقة والاجراءات	4
41	المقدمة	4.1
41	منهج الدراسة	4.2
42	عينة الدراسة	4.3
42	أداة الدراسة	4.4
43	صدق الاستبانة	4.5
51	ثبات الاستبانة	4.6
52	الأساليب الاحصائية المستخدمة	4.7
54	الفصل الخامس	5
55	المقدمة	5.1
55	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة	5.2
57	تحليل فقرات الدراسة	5.3
72	اختبار فرضيات الدراسة	5.4
77	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	6
78	النتائج	6.1
79	التوصيات	6.2
79	دراسات مقترحة	6.3
80	المراجع	7
86	الملاحق	8

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	أبعاد الجودة	2.1
21	العلاقة بين تكاليف الجودة	2.2
23	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي	3.1
37	الفرق بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي	3.2
43	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4.1
44	معامل الارتباط بين فقرات مجال عناصر تكاليف الوقاية	4.2
45	معامل الارتباط بين فقرات مجال عناصر تكاليف التقييم	4.3
46	معامل الارتباط بين فقرات مجال عناصر تكاليف الفشل الداخلي	4.4
47	معامل الارتباط بين فقرات مجال عناصر تكاليف الفشل الخارجي	4.5
48	معامل الارتباط بين فقرات مجال الأداء المالي	4.6
49	معامل الارتباط بين فقرات مجال الأداء التشغيلي	4.7
50	معامل الارتباط بين فقرات مجال الأداء التنافسي	4.8
51	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	4.9
52	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.11
53	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	4.12
55	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5.1
56	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	5.2
56	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.3
56	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5.4
58	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف الوقاية"	5.5
60	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال "عناصر تكاليف التقييم"	5.6
62	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الداخلي"	5.7
64	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الخارجي"	5.9

65	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات تكاليف الجودة	5.10
66	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء المالي"	5.11
68	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء التشغيلي"	5.12
70	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء التنافسي"	5.13
71	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الأداء الاستراتيجي	5.14
72	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للفرضية الأولى	5.15
73	نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي	5.16
74	نتائج اختبار "التباين الأحادي" التخصص	5.17
75	نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الوظيفي	5.18
76	نتائج اختبار "التباين الأحادي" سنوات الخبرة	5.19

جدول الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	نموذج الدراسة	4
2.1	تكاليف الجودة	21
2.2	النظرة التقليدية لتكاليف الجودة	22
2.3	النظرة الحديثة لتكاليف الجودة	23
3.1	مجالات الأداء الاستراتيجي	35

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهمية الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 متغيرات الدراسة
- 1.7 الدراسات السابقة
- 1.8 ما يميز الدراسة الحالية

1.1 المقدمة

نتيجة للتطورات التقنية في مجال المعرفة المعلوماتية والتغيرات التكنولوجية والإنتاجية والمنافسة الشديدة بين الشركات في عصر العولمة، كانت الجودة استراتيجية أساسية تتبناها منظمات الأعمال في مواجهة التنافس وتحقيق مكانة في الأسواق الدولية (شبلي، وآخرون، 2014: 7)، كما وتعد الجودة العامل الرئيس في نجاح الشركات والعنصر الأساس لمواجهة التنافس بخفض تكاليف الإنتاج والتحسين المستمر للنوعية والاهتمام بها وزيادة الحصة السوقية (محمد، 2008: 78)، وهذا يعني زيادة مبيعاتها وبأسعار تنافسية وهذا بدوره ينعكس على مستويات الربحية، لذلك كان الاهتمام بالتكاليف المتعلقة بالجودة أمر لا بد منه للشركات الصناعية، فالاهتمام بتكاليف الجودة الكلية سوف يساعد على توفير معلومات مفيدة لعملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية مما ينعكس في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ولزيادة أهمية الحفاظ على الجودة العالمية للمنتج فإن على العديد من الشركات أن تقيس وتفصح عن الجودة العالمية لمنتجاتها كما يجب أن يصمموا نظاماً للقياس والافصاح عنها، بما يشكل معياراً ملائماً للمقارنة مع الموازنة الموضوعية لمجالات الجودة المختلفة لتحديد مدى الانحراف أولاً، وما تأثير ذلك على التطبيق الفعال لمعايير الجودة المطلوبة (النعيمي، وحمودي، 2007: 171).

ويعد الأداء الاستراتيجي من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة كما أنه يساعد في بيان ما حققته الوحدة الاقتصادية نتيجة ممارساتها لأنشطتها مقارنة مع فترات سابقة أو مع الأداء القياسي، وفي ظل بيئة التصنيع الحديثة وما رافقها من تغيرات عديدة ومتلاحقة ظهرت الحاجة إلى مؤشرات ومقاييس جديدة للأداء تكون أكثر انسجاماً وملاءمة مع التغيرات التي رافقت هذه البيئة، وتعد تكاليف الجودة بفئاتها الأربعة (تكاليف الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي، والفشل الخارجي)، أمثلة لمقاييس مالية للأداء تهدف إلى تحسين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية، إضافة إلى المقاييس غير المالية لتكاليف الجودة والتي تسعى لبيان ما تتطلبه الأنشطة من أجل تحقيق الجودة المطلوبة وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للوحدة الاقتصادية (الزامل، وآخرون، 2012: 441).

1.2 مشكلة الدراسة:

تعد تكاليف الجودة في الوقت الحالي هدفاً استراتيجياً للشركات الصناعية الناجحة لكي تحقق مركز تنافسي في السوق، كما ويعتبر الأداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات مهمة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للشركات بمختلف

نشاطاتها، لذلك يلاحظ المتتبع لوضع السوق الفلسطيني أن السوق غارقة بالبضائع المستوردة بمختلف أنواعها: غذائية، منسوجات، معدنية، وغير ذلك على الرغم من امكانية إنتاجها محلياً، والسبب في ذلك تمتع المنتجات المستوردة بميزة التكلفة المنخفضة، أو الجودة العالية، أو الميزتين معاً، وهذا ما يبحث عنه المستهلك بشكل عام، الأمر الذي وضع الصناعة المحلية الفلسطينية في منافسة حادة مع هذه البضائع المستوردة، وبالتالي كان لزاماً على الشركات الصناعية الفلسطينية التركيز على تخفيض تكاليف الإنتاج، أو زيادة جودة المنتجات المحلية، أو تحقيق الميزتين معاً، حتى يتسنى لها الصمود في ظل هذه المنافسة القوية (حمودة، 2014: 3). ولعل الشركات الصناعية في قطاع غزة تفتقد المعرفة والدراية بأهمية تكاليف الجودة ومدى تأثيرها على الأداء الاستراتيجي لقلّة الخبرات العلمية وضعف الاهتمام بالأثر المترتب عليها.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما مدى علاقة تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) بالأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) للشركات الصناعية في قطاع غزة؟"

ويشتق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى علاقة تكاليف الجودة بالأداء المالي للشركات الصناعية في قطاع غزة؟
2. ما مدى علاقة تكاليف الجودة بالأداء التشغيلي للشركات الصناعية في قطاع غزة؟
3. ما مدى علاقة تكاليف الجودة بالأداء التنافسي للشركات الصناعية في قطاع غزة؟

1.3 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

1. التعرف على واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية في قطاع غزة ومدى تطبيقها لأنظمة تكاليف الجودة.
2. التعرف على مدى العلاقة بين تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) و الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي- الأداء التشغيلي- الاداء التنافسي) للشركات الصناعية في قطاع غزة.

1.4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية الموضوع الذي تناولته ومحاولة الدراسة على تشخيص واقع تكاليف الجودة لدى الشركات الصناعية في قطاع غزة وحث إداراتها على تفهم العلاقة بين تطبيقها لتكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي بما يساعدها في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أدائها الاستراتيجي لتتمكن من تحقيق أهدافها المرسومة بفاعلية وكفاءة من خلال تحسين

جودة عملياتها ومنتجاتها وتميزها في الأداء، بالإضافة إلى توفير معلومات مهمة للإدارة الشركات تساعد في إنجاز العملية الإدارية واتخاذ القرارات ذات الطبيعة المالية.

1.5 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والأداء المالي للشركات الصناعية في

قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والأداء التشغيلي للشركات الصناعية

في قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والأداء التنافسي للشركات الصناعية

في قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات بيانات الباحثين

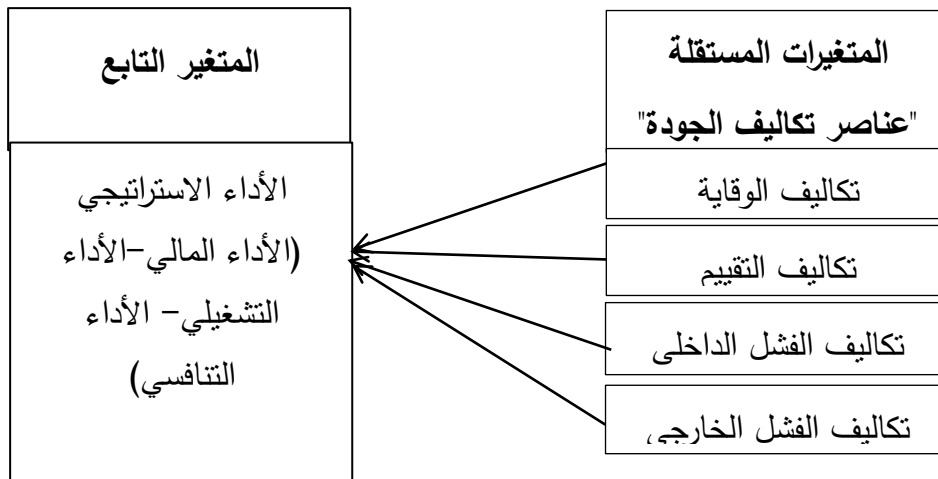
حول مدى تأثير تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي تعزى للبيانات الشخصية (المؤهل

العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال

المحاسبة الادارية وتكاليف الجودة).

1.6 متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة



المصدر: (إعداد الباحثة).

1.7 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (شبلي وصفاء الدين، 2014) بعنوان: "تصميم نموذج كمي لتحليل تكاليف الجودة_ الهيكل، المتطلبات، والتشغيل".

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج حاسوبي لتحليل تكاليف الجودة يكشف الإيجابية بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، من خلال الفرق الإيجابي بين (التكاليف الحالية والمستقبلية للجودة، وتكاليف التحسين المستقبلية والحالية للجودة)، وتطبيق هذا النموذج على الشركات الصناعية العراقية في دولة العراق، وقد تم استخدام النموذج المصمم وتشغيله آلياً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: اعداد نموذج يعتمد على العلاقة بين ثلاثة أصناف من التكاليف الإجمالية (الحالية، المستقبلية، وغير المنظورة)، كشف النموذج من خلال حركة التكاليف جوانب القوة والضعف في الشركات بما يساعد على ربط نتائج المعالجة بالتحسين المستمر. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: تطبيق النموذج على الشركات المحلية والعالمية وتقييم مدى مناسبتها لتحقيق الغاية منه، وتطوير نماذج أخرى حديثة تركز على تكاليف الجودة وتساعد في تحليل تكاليف الجودة وتساعد في تحسين الجودة.

2. دراسة (حمودة، 2014) بعنوان: "واقع قياس تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية- دراسة حالة قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تكاليف الجودة في شركات صناعة الأغذية الفلسطينية في قطاع غزة من حيث مدى إدراك إدارة الشركات بأهمية قياس تكاليف الجودة ومدى تطبيق أنظمة الجودة والاهتمام بأنواع ومسببات هذه التكاليف، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود إدراك لدى الشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تكاليف الجودة بدرجة كبيرة لجميع أبعاد الجودة، تطبيق إدارات الشركات الصناعية لنظام تكاليف الجودة بدرجة كبيرة بالإضافة إلى اهتمام الإدارات بسياسة تخفيض تكاليف الجودة. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: زيادة مستوى تطبيق أنظمة تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية من خلال إعداد دورات تدريبية للطواقم المحاسبية في هذه الشركات، ضرورة اهتمام الشركات بسياسة تخفيض تكاليف الجودة من خلال زيادة استثمار هذه الشركات لتكاليف الوقاية والتقييم وخفض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

3.دراسة (الغزوي، 2014)، بعنوان: "تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي- دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد".

هدفت الدراسة إلى تشخيص وتحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي ومدى تأثيرها في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة من مديري ادارات المصارف الخاصة في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 62 استبيان على مديري خمسة من المصارف الأهلية في بغداد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تحليل فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي وبين بناء المنظمة المتعلمة، قدرة ادارة المصارف على استثمار جميع متغيرات فجوة الأداء الاستراتيجي مجتمعة وإحداث المزيد من المتغيرات في امكانية التحول إلى منظمة متعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة قيام المصارف باستثمار طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة بكل مؤشراتها في تعزيز تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي، ضرورة قيام المصارف باستثمار طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة بكل مؤشراتها في تعزيز اجراءات التحول إلى منظمة متعلمة.

4.دراسة (حميده، 2013)، بعنوان: "مدى توافر تطبيق مدخل six sigma والدور المتوقع منه في تخفيض تكاليف الجودة في الشركات الصناعية".

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل سيجما ستة وما دوره في تخفيض تكاليف الجودة في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الأسلوب الوصفي الإحصائي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يؤدي تطبيق مدخل سيجما ستة الى تخفيض تكاليف الجودة في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام معايير منهج سيجما ستة وبين تخفيض تكاليف الجودة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة تبني معايير مدخل سيجما ستة كمنهج متكامل لترشيد تكاليف الجودة لدى الشركات الصناعية لتحقيق مستوى مرتفع من الجودة، ضرورة تبني الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة نظام محاسبة لتكاليف الجودة لمساعدتها في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

5.دراسة (سرور، 2013)، بعنوان: "استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى تحديد وقياس تكاليف الجودة بعناصرها الأربعة (المنع والتقييم والفضل الداخلي والفضل الخارجي) والإفصاح عنها بتقارير منفصلة في الشركات ضمن بيئة التصنيع العراقية، والتوصل إلى مؤشرات ومقاييس جديدة للأداء من خلال تكاليف الجودة الكلية بحيث تتناسب مع التغيرات العديدة والمتلاحقة التي رافقت البيئة لعينة الدراسة واستعمالها في تقويم الأداء الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: لتكاليف الجودة الكلية أهمية كبيرة في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال توفيرها لمجموعة من المقاييس المالية وغير المالية الخاصة بهذه التكاليف، إمكانية لاستعمال المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة الكلية في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقات العلامات المتوازنة بأبعادها الستة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: على الوحدات استعمال المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء لتحقيق التقييم المتكامل والسليم بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى ضمن أداءها الاستراتيجي، التركيز على دور تكاليف الجودة بتقييم الأداء من خلال مقاييسها المالية وغير المالية.

6.دراسة (الزامي، والسامرائي، 2012)، بعنوان: "المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقييم الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على معمل المدافئ والطباخت".

هدفت الدراسة إلى دراسة المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة وبيان أهميتها في عملية التقييم الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن من أجل مساعدة الوحدات التعرف على مواطن القوة والضعف في أدائها الاستراتيجي وبيان مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: هناك إمكانية لاستعمال المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن، إن تقييم الأداء الاستراتيجي يهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الوحدات الاقتصادية في تحقيق استراتيجياتها من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: الاستفادة من تحديد وقياس تكاليف الجودة في تعزيز برامج الجودة من أجل التعرف على مشاكل الجودة، ضرورة القيام بتقييم الأداء الاستراتيجي باستعمال المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة الشاملة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

7.دراسة (الفضل، وغدير، 2012)، بعنوان: "تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية".

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير تكاليف الجودة بأبعادها الأربعة (الوقائية، التقييم، الفشل الداخلي، والفشل الخارجي) في تحسين الميزة التنافسية للشركات الصناعية العراقية ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 176 استبيان على العاملين في مستويات الإدارة العليا ورؤساء الاقسام والهندسة والمحاسبة لسبع شركات صناعية في العراق.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن محاسبة تكاليف الجودة يمكن أن تعتمد مؤشراً جوهرياً للتحقق من قدرة المنظمات الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية، تفتقر الشركات الصناعية مجتمع الدراسة إلى تصنيف معتمد لتكاليف الجودة بالإضافة إلى افتقارها إلى تقنيات واضحة للرقابة على تكاليف الجودة وتعقب موجهاتها وسلوكها ونتائجها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: أن تطور الشركات الصناعية المبحوثة نظاماً متقدماً لتعقب تكاليف الجودة والفصل التام بين أبواب تلك التكاليف وتصنيفاتها، لإنجاح تنفيذ تقنيات محاسبة تكاليف الجودة في الشركات المبحوثة يجب إعادة هيكلة نظم المحاسبة التقليدية لتحقيق حالة من التعاون بين الأقسام المختلفة وتأمين التدفق الفعال والمشاركة الحقيقية للمعلومات المرتبطة بالجودة.

8.دراسة (الفقهاء، 2011)، بعنوان: "إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية- دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى تفسير دور إدارة معلومات العملاء بأبعادها الثلاثة (الحصول على معلومات العملاء، ضمان جودتها، والاستفادة منها) في تحسين الأداء المؤسسي من خلال (نمو المبيعات، الحصة السوقية، وهامش الربح)، والميزة التنافسية، حيث طبقت هذه الدراسة على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (33) استبيان على عينة عشوائية من هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج منها: وجود علاقة قوية بين إدارة المعلومات والأداء المؤسسي والمزايا التنافسية، أن الشركات محل الدراسة تركز على جمع المعلومات الخاصة بالعملاء أكثر من التركيز على تحسين جودة هذه المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: العمل على الاستفادة من معلومات العملاء بطريقة تسهم في تحسين جودة المنتجات ورفع مستوى كفاءة وفاعلية الاستراتيجية التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية، أن تعمل الشركات المساهمة على زيادة الاهتمام بمعلومات العملاء بشكل خاص وجعلها متاحة لمتخذي القرار الإداري والتسويقي فيها.

9.دراسة (الحديثي، 2010)، بعنوان: "دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكاليف الجودة بأبعادها الأربعة (تكاليف الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي، والفشل الخارجي) في تحسين الأداء المالي لشركات تصنيع الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانتين أحدهما على مدراء الإنتاج والجودة والأخرى على المدراء الماليين والمحاسبين في الشركات محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى جودة تكاليف الوقاية والفشل الداخلي والفشل الخارجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مرتفعاً، ومستوى تكاليف التقييم متوسطاً، مستوى الأداء المالي للشركات محل الدراسة من حيث العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية ومجمل الربح مرتفع .

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: اهتمام إدارة الشركة بأبعاد تكاليف الجودة من حيث تخطيط نظم الجودة وبرامج الجودة، فحص المواد المشتراة وتكاليف تقييم المخزون وتحمل الشركة التكاليف المرتبطة بمنع الوحدات المعيبة قبل شحنها، بالإضافة إلى تقدير إعادة تصنيع كل وحدة معيبة وتحمل الشركة كافة التكاليف التي يتحملها المتعاملون عند استلام المنتجات المعيبة.

10. دراسة (محمد، 2008)، بعنوان: "أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية".

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يمكن أن يؤديه قياس وتحليل تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي لشركة بغداد للمشروبات الغازية في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة على موظفي شركة بغداد للمشروبات الغازية في العراق بالإضافة إلى تحليل ودراسة القوائم المالية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تفنقر الشركة قيد الدراسة الى أي تصنيف علمي لتكاليف الجودة أو طريقة عملية لتحليل هذه التكاليف، بالإضافة إلى محدودية نقاط الفحص والرقابة على العملية الانتاجية مما أدى إلى ظهور نسبة واضحة من تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، كما تبين أن الشركة تتبع طريقة خاطئة في بيع النواقص من المنتج والمتمثلة بالفشل الخارجي إلى المنتسبين بأسعار مخفضة، وأن مثل هذه الطريقة في البيع تشجع العاملين على الاستمرار في رداء المنتج النواقص.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: التأكد على الإدارة العليا بشكل عام والإدارة المالية بشكل خاص بالاهتمام بالأساليب العملية لمحاكاة التكاليف من حيث قياس وتحليل تكاليف الجودة وطرائق استخدامها وإمكانية الاستفادة منها في تحسين الجودة، أن ترافق عمليات تحليل تكاليف الجودة مسار العمليات الانتاجية من خلال سلسلة القيمة تحديد المواقع التي تشير الى التأثير الأكبر لكل عنصر من عناصر تكاليف الجودة.

11. دراسة (الصفار، وعبد اللطيف، 2008)، بعنوان: "أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي وأثره على الأداء، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على شركة بتر للصناعات الهندسية المطبقة لفلسفة TQM في المملكة الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود تأثير إيجابي واضح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وتحسن أداء العاملين (الزبون الداخلي) ودرجة الرضا الوظيفي لهم وبين الارتفاع بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة بذل الإدارة قصاري جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية، ضرورة إعادة النظر في مستويات الرواتب الحالية للعاملين لتكون متلائمة مع تكاليف المعيشة المرتفعة.

12. دراسة (النعمي، وحمودي، 2007)، بعنوان: "دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة بحث تطبيقي في الشركات العامة للزيوت النباتية".

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية إعداد موازنة تكاليف الجودة بالاعتماد على المؤشرات العلمية ومن ثم مقارنتها بتكاليف الجودة الفعلية لتحديد أسبابها ومعالجتها لأغراض تنفيذ معايير الجودة العالمية بشكل فعال ومفيد للشركة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات العامة للزيوت النباتية في العراق. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضعف دور المعلومات المحاسبية المستخدمة لأغراض الجودة الشاملة للشركة عينة البحث لأن الشركة تعد جداول الموازنات التخطيطية بصورة إجمالية، وعدم الدراية الكافية من الإدارة العليا والموظفين بالشركة مفهوم وأهمية تكاليف الجودة حيث لا تعلم الإدارة العليا مسؤولية أي قسم في الشركة إعداد موازنة لتكاليف الجودة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: إعداد تقارير دورية مفصلة لرؤساء الأقسام بالجودة لتوضيح الانحرافات بين المخطط والفعلي لتكاليف الجودة وأسبابها لغرض اتخاذ القرارات وبالوقت المناسب لمعالجتها، كما و توصلت إلى أن على الشركة أن تعتمد على سياسة واضحة ومبرمجة فيوضع تقديرات لموازنة تكاليف الجودة بالاعتماد على المؤشرات العلمية الدقيقة والتي لها علاقة بنشاط الشركة واختيار التركيبة والسياسة للوصول للمستوى الأمثل لعناصر تكاليف الجودة من خلال توضيح العلاقات التبادلية بين عناصرها ومحاولة وتخفيض هذه التكاليف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Surange, 2012)، بعنوان: "Assessment of Cost of poor quality : in Automobile Industry in India".

هدفت الدراسة إلى تقييم تكاليف عدم المطابقة أو تكاليف الجودة الرديئة في صناعة السيارات في الهند وكيفية مساعدتها في تحليل تكاليف التشغيل بفاعلية وربحية لإدارة المنشأة، كما هدفت إلى توضيح قدرة أدوات سيجما ستة من إيقاف عيوب التصنيع قبل إنتاجها وتقليل تكاليف عدم المطابقة بالإضافة إلى القدرة على جدولة التوقف والحصول على القضايا الجدية التي تسمح بانقطاع الإنتاج وجودة أفضل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: الوعي العام في الهند يفتقر إلى أدوات الجودة وأن إدارة الجودة الشاملة هي الآلية الوحيدة لإدامة إما ميزة تنافسية أو البقاء في وضع تنافسي غير ملائم وهذه الأداة ستساعد قطاع السيارات في الهند لتتبع الوقت بدل الضائع واتخاذ الإجراءات اللازمة، كما بينت

الدراسة أن الزيادة في الطلب من نمو العملاء تبحث تحسين جودة المنتج وقد أجبرت الشركات على اعتماد معايير سيجما ستة من أجل تحسين الجودة لتعزيز الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة مضاعفة الجهود لزيادة الوعي حول أدوات الجودة، و بذل المزيد من الجهود لتطوير نموذج لمراقبة الجودة في الهند.

2.دراسة (Suhansa, 2009)، بعنوان: “comparative Analysis of Quality Cost and Organization Sizes in the Manufacturing Environment”.

هدفت الدراسة إلى تحليل ومقارنة أنواع تكاليف الجودة بين الشركات متوسطة وصغيرة الحجم والشركات كبيرة الحجم. ضمت مديري الجودة العاملين في الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عدم وجود اختلافات دالة معنوياً بين تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي بين الشركات متوسطة وصغير الحجم والشركات كبيرة الحجم، إلا أن هناك اختلافاً في تكاليف الفشل الخارجي.

3.دراسة (Uyar, 2008)، بعنوان: “An exploratory study on quality cost in Turkish manufacturing companies”.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تنفيذ الشركات الصناعية التركية نظام تكاليف الجودة، وتقييم تغير أداء الشركة بعد تطبيق نظام تكاليف الجودة، وتحديد الغرض من قياس وتقرير تكاليف الجودة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على 500 شركة صناعية من كبرى الشركات في تركيا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن ما نسبته 49.5% من الشركات تقوم بتنفيذ نظام تكاليف الجودة، وأن الاعتماد على نظام تكاليف الجودة في هذه المصانع يعمل على معالجة شكاوي العملاء، وانخفاض تكاليف الفشل وزيادة حجم المبيعات. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة تطبيق هذه الدراسة على القطاعات الأخرى لعدم إمكانية تعميم نتائجها.

4.دراسة (Sower, Quarles, 2007)، بعنوان: “Cost of quality usage and it relationship to quality system maturity in USA”.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين توزيع تكاليف الجودة ومستوى نضوج نظام الجودة للمؤسسة بالإضافة الى تقييم فعالية نظام تكاليف الجودة ومدى تأثيرها على أداء المنظمة وتحديد سبب عدم استخدام بعض المنظمات لأنظمة تكاليف الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على موظفي الشركات الصناعية المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تكاليف الفشل الخارجي في انخفاض كنسبة من إجمالي تكاليف الجودة كجزء من نظام الجودة في المؤسسة، ووجد أن تكاليف الجودة الكلية للمنظمة في زيادة فقد انتقلت من مستوى منخفض جداً من الجودة إلى مستوى أعلى.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: لنجاح تطبيق نظام تكاليف الجودة لابد من أن يدعم من قبل إدارة الشركة وأن يؤخذ بعين الاعتبار الارتفاع الإجمالي لتكاليف الجودة في المدى القصير.

5.دراسة (Michalska, 2006)، بعنوان: “Quality cost in the production process”

هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين تكاليف الجودة مع عملية الإنتاج وقدم طريقة لتصنيف الوثائق التي تتعلق بتكاليف الجودة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن غالبية تكاليف الجودة يمكن الاعتماد على قاعدة ترتيب التكاليف العامة من خلال تأسيس حسابات ملائمة ووضع علامات لوثائق المصدر، وأن الشركات لديها القرار لاختيار وسيلة لتحديد ومراقبة وتحليل تكاليف الجودة لإجابة احتياجاتهم وذلك باستخدام طرق مقترحة أخرى في هذه الدراسة.

8.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- الغرض من الدراسة: إن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة حالة الشركات الصناعية في قطاع غزة لمعرفة العلاقة بين تكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي ومعرفة مدى أهمية تكاليف الجودة في التأثير على الأداء الاستراتيجي.
- 2- التعرف على أهمية تطبيق أنظمة الجودة وتوضيح هذه الأهمية في منع الانحرافات أثناء العملية الإنتاجية وبعدها بما يؤثر بالإيجاب على أداء المنظمات من الناحية التشغيلية والمالية والتنافسية.
- 3- إن الدراسة الحالية من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت تكاليف الجودة في الشركات الصناعية بقطاع غزة وربطها بالأداء الاستراتيجي، فقد تم تركيز هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه تكاليف الجودة بعناصرها الأربعة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في قطاع غزة إذ أن معظم الدراسات السابقة لم تتطرق إلى الأداء الاستراتيجي.

الفصل الثاني

مقدمة في تكاليف الجودة

2.1 المقدمة

2.2 مفهوم الجودة

2.3 اهمية الجودة

2.4 تكاليف الجودة

2.5 عناصر تكاليف الجودة

2.6 العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة

2.7 تحليل العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة

2.8 قياس تكاليف الجودة

2.9 مؤشرات قياس تكاليف الجودة

2.10 التحسين المستمر

2.11 تحسين الجودة

2.1 المقدمة:

تتميز الأسواق المعاصرة بالمنافسة الحادة بين الشركات الصناعية وذلك مع ازدياد وعي هذه الشركات بضرورة الاهتمام بالجودة، فأصبحت الجودة محط اهتمام الشركات الصناعية وذلك من أجل اشباع احتياجات ومتطلبات المستهلكين وارضائهم، لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الاستمرار والبقاء ومواجهة تحديات البيئة المحيطة، لذلك كان لا بد من تبني هذه الشركات أنظمة تكاليف الجودة لتقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف.

لذلك احتلت الجودة في الآونة الأخيرة الأولوية الأولى وأصبحت من أهم القضايا في أي شركة تسعى لرفع مستوى أدائها وتحقيق النجاح نظراً للمنافسة المتزايدة بين المنتجين وكثرة تنوع السلع التي تشبع حاجة معينة لدى المستهلك مما أتاح له فرصة اختيار السلع الجيدة ذات المزايا والاستخدامات الأفضل (صبرينه، 2014: 64).

فمن خلال تبني تكاليف الجودة الكلية تستطيع الشركات أن تقيم مدى فعالية وكفاءة برامج الجودة التي تتبناها تكاليف الجودة، ومن ثم تحديد ما تحتاجه هذه الشركات من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وحل جميع مشكلات الجودة وتحسين جودة العمليات والمنتجات، وبذلك فإن تكاليف الجودة لا تخص عملية الانتاج فحسب بل تشمل جميع الأنشطة بدءاً من البحث والتطوير وحتى خدمة المستهلك حتى تتمكن من رفع أداء الشركة، فتحقيق الجودة العالية يتطلب التعرف إلى حاجات الزبائن ورغباتهم بصورة مستمرة لذلك فإن الجودة ليست ثابتة لجميع المنتجات والخدمات وإنما تتغير وفق حاجات ورغبات المستهلكين خلال مدة معينة.

فتكاليف الجودة هي التكاليف التي تتكبدها الشركة من أجل المحافظة على مكانتها في السوق وذلك من خلال انتاج منتج عالي الجودة خالي من العيوب وبسعر مناسب، وذلك يتم من خلال التركيز على تكاليف المطابقة التي تتضمن تكاليف الوقاية والتقييم التي تمنع من إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات المحددة، وبالتالي فإن تكاليف عدم المطابقة التي تتضمن تكاليف الفشل الداخلي والخارجي تكون بالحد الأدنى. وبالنتيجة فإن تكاليف الجودة تكون أقل ما يمكن وكل ذلك ينعكس على تكلفة المنتج التي يتحملها الزبون، فتصل إلى الزبائن منتجات عالية الجودة بأقل الأسعار، مما يتسبب في رضا الزبائن عن منتجات الشركة، مما يزيد من مبيعاتها الحالية، ويزيد الطلب على منتجاتها في المستقبل، فتتمكن الشركة من كل ذلك أن تحقق أرباح معقولة، مع المحافظة على مكانتها وسمعتها في السوق، مما يحسن من وضعها التنافسي (جاسم، 2008: 28).

2.2 مفهوم الجودة:

إن الجودة لا تأتي بالتمني ولن تحصل عليها المؤسسة أو الفرد بمجرد الحديث عنها، بل أن على أفراد المؤسسة ابتداءً من رئيسها في أعلى قمة الهرم إلى العاملين في مواقع العمل العادية وفي شتى الوظائف أن يتفانوا جميعاً في سبيل الوصول إلى الجودة، وهي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها الزبون (جاسم، 2008: 26).

ولتحديد مفهوم تكاليف الجودة لابد من تناول مفهوم الجودة Quality concept أولاً، وقد أشار Stoner إلى أن الجودة تعد بمثابة ثورة حقيقية في منظمات الأعمال في الوقت الحالي التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل من السابق، بينما يشير Hardsky إلى أن الجودة تهدف إلى وصف الخصائص المطلوبة لتمييز منتج معين أو خدمة ما لإحدى المنظمات (الطائي، وآخرون، 2009: 56).

وقد عرف Juran الجودة بأنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"، وعرفها Crosby بأنها: "مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية" (الفضل، ونور، 2002: 15). وعرفها Deming بأنها: "تقديم منتج أو خدمة تلبى أو تفوق توقعات الزبون" (Engersaad, 2002: 1). وعرفت بأنها: "مجموعة من الخصائص والسمات للمنتج أو الخدمة التي تعتمد على قدرتها على إشباع حاجات محددة" (الخنق والربيعي، 2005: 3). وعرفتها منظمة المعايير الدولية (ISO) على أنها: "مجموعة الخصائص لمنتج أو خدمة ما المؤهلة للاستجابة للحاجات المعلنة أو الضمنية".

مما سبق يتضح تعدد تعاريف الجودة واختلافها ويرجع ذلك بسبب الاختلاف في أساس التقدير وقد بين (slack, et. al, 1998: 633) أن التعدد يرجع إلى خمس أسس رئيسة وهي:

- 1- الجودة على أساس التفوق.
- 2- الجودة على أساس القيمة.
- 3- الجودة على أساس المنتج.
- 4- الجودة على أساس المستخدم.
- 5- الجودة على أساس المصنع.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن الجودة هي ما تنتجه المنظمة من سلع وما تقدمه من خدمات بمستوى عالي من الجودة المتميزة وأن تقي بحاجات ورغبات زبائنهم بما يتفق مع رغباتهم ويحقق الرضا والسعادة لديهم.

وتشمل الجودة على جانبيين أساسيين هما:

جودة التصميم Quality Design: وجودة المطابقة وتقاس جودة التصميم بمدى مقابلة مواصفات السلعة أو الخدمة لاحتياجات ورغبات المستهلك، أما **جودة المطابقة Quality Conformance:** فتعني تصنيع المنتج طبقاً لمواصفات التصميم والمواصفات الهندسية والصناعية، بالإضافة إلى **جودة الأداء Quality performance:** والتي تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب (الطائي، وآخرون، 2009: 72).

وقد عرض الباحثون مجموعة من الخصائص (الأبعاد) للجودة، اختلفوا إما في عددها أو في أنواعها أو في تصنيفها (المسعودي، 2010: 27)، والجدول رقم (2.1) يبين أبعاد الجودة بحسب مجموعة من المختصين في مجال الجودة:

جدول رقم (2.1): أبعاد الجودة

أبعاد الجودة في صناعة السلع	أبعاد الجودة في صناعة الخدمات
مستوى الأداء	مستوى الدقة
القدرة على اختيار والتوسع بالحجم	التوقيت
المتانة (العمر الافتراضي)	الانجاز
سهولة الاستخدام	الصدقاة واللطافة في التعامل
القدرة على الخدمة	تطلع الزبون للإشباع احتياجاته
الجمالية	الجمالية
السمعة	السمعة
	معرفة مقدم الخدمة

المصدر: (علوان، 2013: 37).

2.3 أهمية الجودة:

تعد الجودة ضرورة حتمية وحيوية في انجاح الشركات أو فشلها وهذا يعود إلى دور وأهمية الجودة في خلق المركز التنافسي للشركات في السوق. وتوضح أهمية الجودة في مجموعة النقاط التالية التي حددها (Haksever, et. al., 2000: 329):

1. الولاء العالي للزبون: الجودة هي جزء حيوي من قناعة الزبون، وأن التفوق في الجودة يقود إلى قناعة عالية وأن القناعة بدورها تقود إلى زبون مالي للشركة.
2. حصة سوقية أعلى: إن ولاء الزبائن يوفر قاعدة صلبة للشركة، وأن اعلاناتهم الشفوية تجلب زبائن جدد ويؤدي ذلك إلى زيادة الحصة السوقية.

3. ولاء العاملين: عندما تنتج شركة ما بضائع أو خدمات ذات جودة مرتفعة فإن عاملها سيفخرون بعملهم ويحصلون على مستوى مرتفع من الرضا والقناعة بوظائفهم.
4. تكاليف منخفضة: الجودة المتفوقة تعني عمل الأشياء بصورة صحيحة منذ أول مدة ما يعني أن الشركة ستنتفك أموالاً أقل نسبياً لتصحيح الأخطاء أو إعادة العمل وهذا يزيد الإنتاجية ويخفض التكاليف.

2.4 تكاليف الجودة:

إن تصنيع أي منتج جيد يحصل على رضا العميل ليس كافياً للحكم على كفاءة الإدارة، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة هذا المنتج، وكما أن هناك تكاليف التقييم أو الإنتاج أو المبيعات أو الصيانة، هناك أيضاً تكاليف الجودة التي يمكن كذلك قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة (جودة، 2004: 167). لذلك يعتبر نظام تكاليف الجودة أحد الأنظمة الفرعية للتكاليف، وحيث إن كل نظام تكاليفي لابد له من توافر مقومات تمثل الأساسيات التي يقوم عليها (الحلبي، 2010: 29)، لذلك قد ارتبط مفهوم الجودة بتكاليفها منذ أن مثلت الجودة الرديئة استخدام غير أمثل للموارد والطاقات فضلاً عن اليد العاملة والوقت، وترتب عليها تكاليف مرتفعة انعكست بآثار كبيرة عن الارتفاع في تكاليف الإنتاج والتكاليف الكلية للشركات الصناعية (محمد، 2008: 84).

وتحظى تكاليف الجودة بأهمية كبيرة لارتباطها بتكاليف الإنتاج وأثرها في مستوى الربحية الكلية، وعليه فإن دراسة تكاليف الجودة وتحليلها وتقييمها يسهم في تحسين نوعية المنتجات، ويدعم جدوى عمليات التخطيط والتنفيذ السليم لأنشطة برامج الجودة، ويخفض مستوى تكاليف الجودة المنفقة على تلك الأنشطة إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق الكفاءة في تنفيذ هذه الأنشطة (Masterson, and Taylor, 1996: 65-89).

تعريف تكاليف الجودة:

عرف (Garrison, et. al., 2014: 77) تكاليف الجودة بأنها: "التكاليف التي تتكبدها الشركة لمنع إنتاج منتجات معيبة قد تقع في أيدي العملاء".

وعرفها (الحلبي، 2010: 45): بأنها "مجموع المصروفات التي تحدث في أنشطة منع الخطأ أو المعيب أو التقييم والخسائر الراجعة ككل من الفشل الداخلي والخارجي لمنتج ما تتلاشى إذا لم توجد مشكلات الجودة".

كما عرفها (محمد، 2008: 84): بأنها "التكاليف المترتبة على عمليات بلوغ مستوى معين من الجودة إذ تظهر من أجل بلوغ المستوى المحدد من الجودة، وهي التي يشار إليها بتكاليف الجودة الرديئة أو الفشل الذي يوافق العملية ويسمى بتكاليف الجودة الرديئة وتتضمن تكاليف كل من الفشل الداخلي والخارجي".

وعرفها (الفضل ومحمد، 2006: 346): بأنها "التكاليف المرتبطة أو المتعلقة بعدم الحصول على المنتجات أو الخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ المرة الأولى".

وعرفها (محسن والنجار، 2006: 479): بأنها "النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين لجودة المنتج في المنظمة".

وعرفها (الحربي والكحلوت، 2005: 10): بأنها "جميع التكاليف التي يتم إنفاقها في أي منظمة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى الزبائن متوائمة مع متطلبات الزبون".

وعرفها (Horngren, 2003: 655): بأنها "التكاليف المتحققة للوقاية، أو التكاليف الناشئة نتيجة لإنتاج منتج بجودة منخفضة".

ويرى (Hall, and Tom, 2000: 1): بأنها "التكاليف التي سوف تتلاشى إذا ما تمت إزالة العيوب من المنتجات والعمليات وأن الشركات تتفاوت في تقدير تكاليف الجودة".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي تتحملها الشركة لضمان تقديم المنتجات من السلع والخدمات بمستوى جودة يتناسب مع متطلبات ورغبات الزبائن.

وعليه فإن التكاليف الكلية للجودة = (تكاليف التقييم + تكاليف الوقاية) + (تكاليف الفشل الداخلي + تكاليف الفشل الخارجي).

وبناءً على المعادلة السابقة فإن تكاليف الجودة الكلية تصل إلى أدنى حد ممكن أي ما يسمى بالمستوى الأمثل للجودة عندما تؤدي الزيادة في تكاليف التطابق إلى تحقيق وفورات أكبر في تكاليف عدم التطابق أي أن الزيادة في تكاليف التطابق تتساوى مع وفورات تكاليف عدم التطابق.

2.5 عناصر تكاليف الجودة:

إن تصنيف تكاليف الجودة وتمييزها عن عناصر التكاليف المختلفة التي تتحملها الشركة يساعد على تحليلها وقياسها والتحكم بها.

ففي بداية عام 1961م صنف العالم الأمريكي Feigenbaum تكاليف الجودة عموماً إلى أربعة أقسام وهي : تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي (جاسم، 2008: 27).

أولاً: **تكاليف ضبط الجودة أو المطابقة (Cost of conformance)**: هي التكاليف التي تضمن بأن المنتج سينتج بدون عيوب تؤثر على مستوى جودته، وتتضمن: **تكاليف الوقاية Prevention cost**: عرفها Campanella بأنها تكاليف جميع الأنشطة والأعمال التي صممت خصيصاً للوقاية من الجودة الرديئة في المنتج أو الخدمة (جاسم، 2008: 28)، أو هي التكاليف التي تتحملها الشركة لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة لمواصفات الجودة (Horngren, et. Al., 2012: 673)، ومن أمثلة تكاليف الوقاية ما يلي (Garrison, et. al., 2014: 77):

- تكاليف تطوير نظم الجودة.
- تكاليف دوائر الجودة.
- تكاليف برامج التدريب الخاصة بالجودة.
- تكاليف الحصول على بيانات الجودة وتحليلها.
- تكاليف التقرير عن الجودة.
- تكاليف هندسة الجودة.
- تكاليف مشاريع تحسين الجودة.
- تكاليف أنشطة الإشراف والوقاية.
- تكاليف تقديم الدعم التقني للموردين.
- تكاليف التدقيق على فعالية نظام الجودة وطرق التطوير والتنفيذ.

مما سبق يتضح أن تكاليف الوقاية هي جميع التكاليف التي تتحملها الشركة من أجل الوقاية من الفشل في عدم تحقيق جودة المنتج.

تكاليف التقييم Appraisal Cost: عرفها Campanella بأنها التكاليف التي ارتبطت بالقياس والتقييم والتدقيق للمنتجات من السلع والخدمات للتأكد من توافقه ومطابقته لمواصفات الجودة ومتطلبات الأداء، أو هي التكاليف التي تحصل للتأكد من أن المواد الأولية والمنتجات تتطابق مع معايير جودة المطابقة (Drury, 2003: 901)، أو هي التكاليف الناشئة بسبب نشاطات قياس جودة المنتجات أو الخدمات وتقويمها، لضمان مطابقتها للمواصفات (Superville, and Gupta, 2001: 419)، ومن أمثلة تكاليف التقييم ما يلي (Garrison, et. al., 2014: 77):

- تكاليف فحص واختبار المواد الأولية المستلمة.
- تكاليف فحص واختبار الانتاج تحت التشغيل.
- تكاليف معاينة واختبار المنتج النهائي.
- تكاليف صيانة معدات الاختبار.
- تكاليف الاشراف على فحص واختبار الأنشطة.
- تكاليف فحص انخفاض قيمة المعدات.

مما سبق يتضح أن تكاليف التقييم هي جميع التكاليف التي تتحملها الشركة خلال عملية الإنتاج للتأكد من سير العمل وأن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات والمعايير الموضوعه.

ثانيا: تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة أو عدم المطابقة (Cost of non_conformance):
"هي التكاليف التي تتضمن كل التكاليف الحاصلة بسبب وجود عيوب في الجودة التي تحدث في المرة الأولى من الإنتاج، وتتضمن:

تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure Cost: عرفها Campanella بأنها جميع التكاليف الناتجة من المنتجات غير المطابقة للمتطلبات أو لاحتياج الزبون وتم اكتشافها قبل تسليمها أو شحنها للزبون (جاسم، 2008: 29)، أو هي تكاليف الفشل التي ترتبط مع الأخطاء (Slack, 1998: 77)، ومن أمثلة تكاليف الفشل الداخلي ما يلي (Garrison, et. al., 2014: 77):

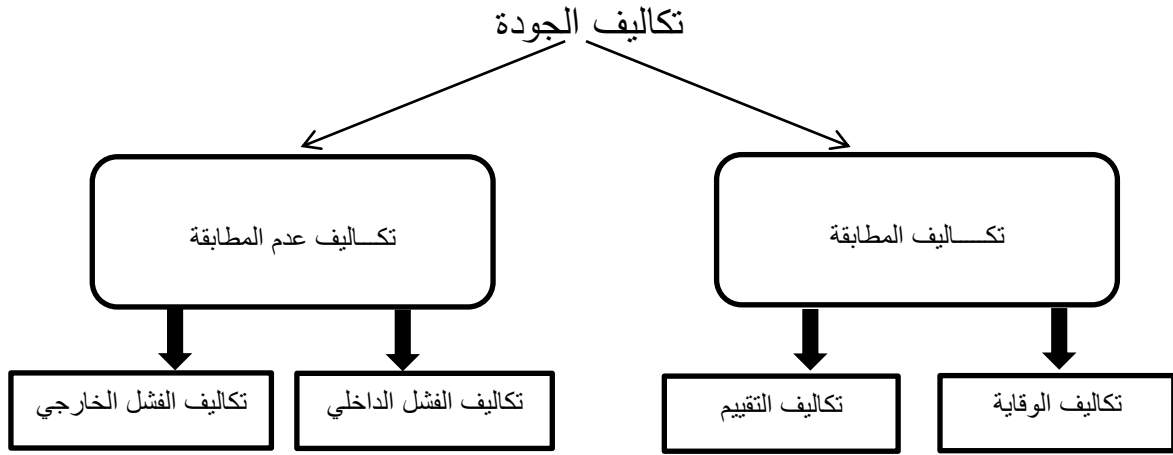
- تكاليف إعادة التشغيل.
- تكاليف الخردة والتالف.
- تكاليف إعادة الاختبار للمنتجات المعدلة (المعاد إنتاجها).
- تكاليف التخلص من المنتجات المعيبة.
- تكاليف تحليل سبب العيوب في الإنتاج.
- تكاليف صيانة الأعطال (توقف العملية الإنتاجية).

تكاليف الفشل الخارجي External Failure Cost: عرفها Campanella بأنها "جميع التكاليف الناتجة من المنتجات غير المطابقة للمتطلبات أو لاحتياج الزبون وتم اكتشافها بعد تسليمها أو شحنها للزبون أو أثناء وبعد استعمالها من قبل الزبون" (جاسم، 2008: 29). أو "هي التكاليف التي تفرض على الشركة بعد أن يكون الزبون قد استلم منتج رديء الجودة وهي تتعلق بصورة رئيسية بخدمة الزبون" (Russell, et, al, 2000: 96)، ومن أمثلة تكاليف الفشل الخارجي ما يلي (Garrison, et. al., 2014: 77):

- تكاليف التعويضات والضمانات والمسموحات التي تمنح للعملاء.
- تكاليف اصلاح الوحدات المرجعة من قبل العملاء.

- تكاليف المردودات والمسموحات الناتجة عن سوء الجودة.
 - تكاليف فحص شكاوي المستهلكين أثناء فترة الضمان.
 - تكاليف فقد المبيعات نتيجة سوء الجودة.
 - تكاليف سحب المنتج.
- في ضوء ما سبق يمكن تقسيم تكاليف الجودة كما في الشكل (2.1):

شكل رقم (2.1)



المصدر: (Rehman, 2005: 27).

2.6 العلاقة بين تكاليف الجودة:

إن المنظمات بصرف النظر عن طبيعة عملها سواء أكانت منظمات إنتاجية أم خدمية، تتمحور حصيلة أنشطتها وعملياتها ضمن أحد العمليات المينة في الجدول رقم (2.2) (جاسم، 2008: 30):

جدول رقم (2.2): العلاقة بين تكاليف الجودة

التكلفة	الجودة	الحالات
منخفضة -	مرتفعة +	الحالة الأولى
مرتفعة +	مرتفعة +	الحالة الثانية
منخفضة -	منخفضة -	الحالة الثالثة
مرتفعة +	منخفضة -	الحالة الرابعة

المصدر: (جاسم، 2008: 30).

والجدول رقم (2.2) يوضح الحالات الأربعة التي توضح العلاقة بين الجودة والتكلفة وهي كالآتي:

- 1- الحالة الأولى: هناك علاقة عكسية بين الجودة والتكلفة أي أن الاهتمام بالجودة يؤدي إلى خفض التكلفة.
- 2- الحالة الثانية: هناك علاقة طردية بين الجودة والتكلفة أي أن الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة.

3- الحالة الثالثة: هناك علاقة طردية بين الجودة والتكلفة أي أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى خفض التكلفة.

4- الحالة الرابعة: هناك علاقة عكسية بين الجودة والتكلفة أي أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة.

2.7 تحليل العلاقة بين مكونات عناصر تكاليف الجودة:

يتم تحليل العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة وفق مدخلين:

- المدخل التقليدي (مدخل جوران)

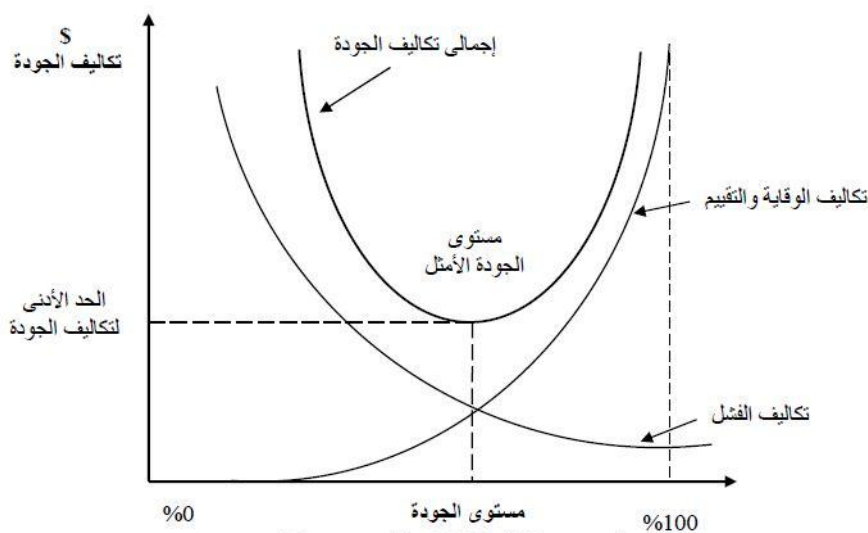
- المدخل الحديث (مدخل Zero Defect)

أولاً: وجهة النظر التقليدية لتكاليف الجودة (المدخل التقليدي):

تتمثل في الحالة الثانية من الجدول السابق رقم (2.2)، حيث تبين أن العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة فكلما زادت تكاليف الوقاية والتقييم فإن تكاليف الفشل الداخلي والخارجي سوف تنخفض، وأنه كلما كان الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلي والخارجي أكبر من الزيادة في تكاليف الوقاية والتقييم فإن على الشركة الاستمرار في زيادة جهودها للتعرف على الوحدات المنتجة غير المطابقة للمواصفات والسعي لمنع ظهورها إلى أن يتم الوصول إلى نقطة معينة حيث تكون أي زيادة بعدها في تكاليف الوقاية والتقييم أكبر من الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلي والخارجي (حمودي، والنعمي، 2007: 178)، والشكل رقم (2.2) يوضح النظرة التقليدية لتكاليف الجودة.

شكل رقم (2.2)

يوضح النظرة التقليدية لتكاليف الجودة



المصدر: (Campanella, 1999: 10).

ويوضح الشكل رقم (2.2) الدالة المقعرة لتكلفة الجودة، والتي تنخفض إلى أدنى حد لها عندما يتم المطابقة مع المواصفات المعيارية حيث تتساوى التكلفة الحدية لتكاليف الوقاية والتقييم مع تكاليف الفشل ويظهر المنحنى على شكل حرف U والذي يمثل أفضل مستوى للجودة يكون أقل من نسبة 100% مطابقة.

كما ويتضح أن الانفاق على تكاليف الوقاية والتقييم يكون مفضلاً على الانفاق على تكاليف الفشل نظراً لأن الجودة ليس أمراً مطلقاً فلا يمكن التوقع أن تكون تكلفة الجودة مساوية للصفر، إلا أنه يمكن تقليل هذه التكاليف.

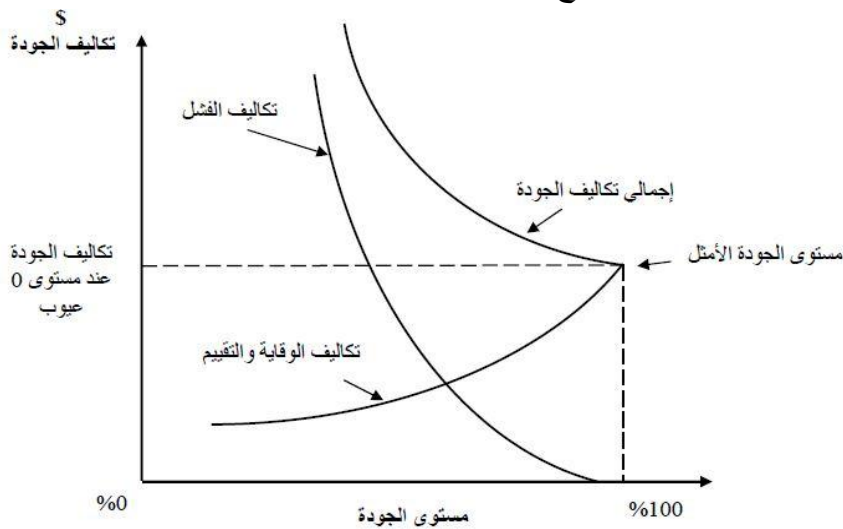
ويقيس النموذج التقليدي الجودة بمعدلات العيوب، ويفترض أن العيب الذي يقع في حدود المدى التجاري المسموح به يعد عيباً مقبولاً (الحلبي، 2010: 51).

ثانياً: وجهة النظر الحديثة لتكاليف الجودة:

تتمثل في الحالة الأولى من الجدول السابق شكل رقم (2.2)، وتنص على أن كلا من تكاليف الجودة الممكن ملاحظتها والمخفية يتم أخذها بعين الاعتبار وأن أي انحراف عن المواصفات المستهدفة للمنتج ينتج عنه زيادة في تكاليف الجودة. وفي ظل وجهة النظر الحديثة يلاحظ أن التكاليف الظاهرة والمخفية للفشل الداخلي والخارجي تزداد مع زيادة نسبة المنتجات المعيبة، أما التكاليف الظاهرة والمخفية لتكاليف الوقاية والتقييم فإنها تزداد بشكل طفيف ومن ثم تنخفض مع زيادة نسبة المنتجات التالفة وأن النقطة الأكثر أهمية هي أن تكاليف الجودة الاجمالية تكون أقل ما يمكن عند مستوى المعيب الصفري (حمودي، والنعمي، 2007: 178).

شكل رقم (2.3)

يوضح النظرة الحديثة لتكاليف الجودة



المصدر: (Campanella, 1999: 10).

يقوم هذا المدخل على فلسفة التحسين المستمر في الجودة مع مرور الزمن، وبالتالي يمكن الاستمرار في تحقيق وفورات في تكاليف الفشل مع تخفيض في الانفاق على تكاليف الوقاية والتقييم وبذلك فإن المستوى الأمثل للجودة يتحقق عند مستوى صفري العيوب، ويقصد بصفري العيوب أن يكون مستوى جودة المنتجات بنسبة 100% ويتم تحديد هذا المستوى من الجودة عن طريق تحديد قيم مستهدفة لمواصفات الجودة ويعتبر المنتج جيداً إذا كانت قيمته الفعلية تقع داخل حدود المواصفات (الحلبي، 2010: 52).

2.8 قياس تكاليف الجودة:

إن قياس تكاليف الجودة يمثل جانباً مهماً ورئيساً في القياس المحاسبي وعليه يتم توخي الدقة في اختيار أي أساس يسبب الاختلافات بين الشركات فالأسس المختارة لإحداها قد تختلف عن تلك التي يتم اختيارها لأخرى (محمد، 2008: 85).

وأكثر الأسس شيوعاً في الاستخدام المحاسبي كما حددها (Feigenbaum, 1991: 12):

1. أساس العمل: ويتضمن تكاليف العمل المباشر، ساعات العمل المعيارية أو الفعلية وأن ساعات العمل المعيارية هي الأفضل لتجاوزها حالات الضياع كونها تمثل أداء مخطط.
2. أساس التكاليف الصناعية: ويتضمن التكاليف الصناعية للمخرجات، تكاليف المدخلات.
3. أساس المبيعات: ويتضمن المبيعات المسجلة بالفاتورة، قيمة المساهمة (صافي المبيعات مطروحاً منها المواد المباشرة) ويفضل استخدام قيمة المساهمة فكلما كانت المواد تشكل بنسبة كبيرة من قيمة المبيعات فضلاً عن إذا كانت أسعار المواد متفاوتة فإن ذلك سوف يؤدي إلى تشويه أساس صافي المبيعات.
4. أساس الدورة: ويعني الإنتاج حسب علاقته بتكاليف الجودة أو تقسيم تكاليف الجودة على عدد الوحدات المنتجة.

ومن الضروري وضع مواصفات للجودة حتى تتمكن الإدارة من قياس النتائج الفعلية على أساسها، وحتى تتمكن الشركات من الحكم على أداءها إنجازاتها سواء أثناء مرحلة التطبيق أو بعدها.

فهناك العديد من التكاليف التي يصعب قياسها مثل تكاليف المبيعات الضائعة وتوقف العملية الإنتاجية وجودة المعلومات وكلفة التخطيط للجودة وغيرها وكل هذه التكاليف تقوم الإدارة بتقديرها وفي المقابل هناك بعض التكاليف التي من الممكن قياسها مثل تكاليف المنتجات المستردة من الزبائن وتكاليف تخفيض سعر المنتجات. وترغب الإدارة بإصدار التقارير المتعلقة بتكاليف الجودة بصورة تجعل منها سهلة التفسير والمعنى، ومن الطرق أو النماذج المستخدمة لتقارير الجودة الأرقام المرجعية (Index Numbers) أو المراجع، وهي عبارة عن نسب تقيس تكاليف الجودة بالرجوع إلى قيمة معينة

مثل نسبة تكاليف الجودة إلى العائد الكلي في المبيعات أو نسبة تكاليف الجودة إلى الوحدات من المنتج النهائي، وتستخدم هذه الأرقام لمقارنة جهود إدارة الجودة في فترات زمنية معينة، ولا تقدم هذه الأرقام معلومات مباشرة عن مدى تقديم الشركات لجودة جيدة أو رديئة ولكن يجب ربطها مع معيار أو رقم آخر (النعيمة، وصويص، 2008: 40).

2.9 مؤشرات قياس تكاليف الجودة Index Measurement Cost Quality (الطائي، وآخرون، 2009: 88):

تحتاج إدارة الجودة الشاملة عادة إلى تقارير حول تكاليف الجودة المتحققة بالطريقة التي تسهل على نفسها الدراية الكاملة بأمور الجودة وقضاياها، وتعد طريقة مؤشر الجودة Index Number Methods من أكثر الطرائق شيوعاً في الاستخدام.

والمقصود بمؤشر الجودة: هو العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس كلف الجودة ذات الصلة على أسس قيمية، وقد حددها (Russell and Taylor, 1998) بما يأتي:

1. مؤشر العمل:

يعني العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل المباشرة.
مؤشر تكاليف العمل = التكاليف الكلية للجودة / ساعات العمل المباشرة.

2. مؤشر التكلفة:

وهي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وتكاليف الإنتاج بشقيها المباشرة وغير المباشرة.
مؤشر تكاليف الجودة = التكاليف الكلية للجودة / تكاليف الصنع (المباشرة وغير المباشرة).

3. مؤشر المبيعات:

وهي العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وإجمالي قيمة المبيعات.
مؤشر تكاليف المبيعات = التكاليف الكلية للجودة / المبيعات الإجمالية.

4. مؤشر الإنتاج:

وهو العلاقة النسبية (نسبة مئوية) ما بين كلفة الجودة وكمية الإنتاج.
مؤشر تكاليف الإنتاج = التكاليف الكلية للجودة / كمية الإنتاج النهائي.

تستخدم المؤشرات في أعلاه لغرض المقارنة ما بين مستويات الجودة بين مدة وأخرى أو بين أقسام المنظمة ووظائفها، كما تساعد على معرفة كمية التكاليف المرافقة لبلوغ أي مستوى من الجودة، ويشير الانخفاض في هذه النسب إلى العلاقة الإيجابية ما بين تحسين الجودة والتكاليف التي تترتب على هذا التحسين فيما يشير الارتفاع في هذه النسب إلى العلاقة السلبية بينهما (الطائي، 2009: 88-89).

2.10 التحسين المستمر:

يشكل التحسين المستمر أساساً تتميز به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل الأخرى فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها (الطائي، وآخرون، 2009: 377).

ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. فالتحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء (جودة، 2004: 182).

فالتحسين المستمر والتركيز على تدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عملية الفحص ومطابقة الجودة فضلاً عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الموائم، وتمثل الجودة شرطاً جوهرياً لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها المبين في الجودة (يوسف، 2007: 35).

وبذلك فإن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون وكذلك يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة (العزاوي، 2005: 60)، من خلال السعي المتواصل للوصول للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي (Evans, 1997: 59):

- 1- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- 2- تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع.
- 3- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
- 4- تحسين الإنتاجية والفاعلية واستخدام جميع الموارد.

2.11 تحسين الجودة Quality Improvement:

هي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة لكل من المؤسسة وزبائنها (الدرادكة، والشلبي، 2002: 43).

إن بمجرد اعداد نظام لتكلفة الجودة يتم استخدامه في كل الأقسام الرئيسية المتعلقة بأنشطة المنتج أو الخدمة لتحسين الجودة، ويبدأ تحسين الأداء بتحديد المشكلات وفي هذه الحالة يتم تعريف المشكلة في صورة قسم أو نشاط ذو تكلفة جودة عالية وكل مشكلة تم تحديدها تعتبر فرصة للتحسين لأن أي مبلغ يتم توفيره في التكلفة الكلية للجودة يترجم بطريقة مباشرة إلى ربح، لذلك فإن التقدم الفعلي سعياً نحو تحسين الجودة وتقليل تكلفتها لا يمكن فرضه كقانون ولكن يمكن تصوره كعمل شاق يهدف إلى حل المشاكل (محروس، وعماد، 2000: 66).

أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية (العزاوي، 2005: 31):

- 1- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية.
 - 2- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات وتقليل تكاليف التقييم وتقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي وهذا يعني تقليل التكاليف الكلية للجودة.
 - 3- يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف إلى زيادة الربحية.
- لذلك تسعى بعض الشركات إلى تحقيق أعلى مستوى من الجودة للأسباب التالية (ووترز، 2000: 89):

- 1- إمكانية تصنيع منتجاً مضمونة الجودة.
- 2- إمكانية تحقيق نوع من التفرد والتميز عن الشركات الأخرى في نفس المجال وذلك من خلال الجودة عالية المستوى.
- 3- إقبال العملاء على المنتجات عالية المستوى.
- 4- إقبال العملاء على المنتجات عالية الجودة.
- 5- تقليل التكاليف.

أما إذا قمت بتصنيع منتجات منخفضة المستوى، فإن العملاء لن يقبلوا على شرائها، وعلى الرغم من أن الجودة المتميزة قد لا تضمن النجاح والرواج للمنتج، إلا أن الجودة المنخفضة تضمن الفشل بالتأكيد وتساعدك الجودة على الصمود في مجال المنافسة مع الشركات الأخرى. المزايا التي تحققها الجودة عالية المستوى (ووترز، 2000: 89):

- 1- تحقيق شهرة واسعة في السوق.
- 2- بذل مجهود أقل في التسويق.
- 3- عدم وجود أية عيوب في المنتج.
- 4- زيادة في الانتاج والاستفادة من المصادر بأكملها.
- 5- تقليل التكاليف وزيادة في الأرباح.

6- تشجيع الموظفين وارتفاع الروح المعنوية لديهم.

7- شعور المديرين بالرضا عن مستوى الانتاج واختفاء المشاكل والخلافات التي قد تحدث بسبب سوء الجودة.

مما سبق يتضح أن كثير من الشركات تسعى إلى إنتاج سلع أو خدمات بأقل تكلفة وأفضل جودة، وتحدد الجودة المثلى Optimal Quality عند المستوى الذي يعظم الفرق بين قيمة السلعة أو الخدمة من وجهة نظر المستهلك وتكاليف إنتاجها، وعند هذا المستوى من الجودة يمكن تحقيق أقصى الأرباح (27: 2009, Vaxevanidis)، وتتوقف فاعلية الشركة في تحقيق ذلك على تكامل أنشطتها الداخلية (الموائمة الداخلية) وعلى تطابق أنظمتها الفرعية مع التغيرات البيئية الخارجية (الموائمة الخارجية) (الصياح، الحلامه، 2013: 497).

لذلك فإن الجودة من المتطلبات الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات التي تقدمها الشركات لعملائها، ومع التطورات المتسارعة يجب أن تكون الشركات قادرة على خلق منتجات منافسة بجودة عالية وتكلفة منخفضة لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية والمحافظة على مكانتها في السوق.

الفصل الثالث

الأداء الاستراتيجي

3.1 المقدمة

3.2 مفهوم الأداء

3.4 الأركان الأساسية لتقييم الأداء

3.5 مفهوم الأداء الاستراتيجي

3.6 أهمية الأداء الاستراتيجي

3.7 أنواع الأداء الاستراتيجي

3.8 الفرق بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي

3.9 أهمية تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي

3.1 المقدمة

تسعى كثير من الشركات إلى أن تتميز في أدائها بكفاءة وفاعلية وبما يحقق لها أهدافها الاستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق.

وفي ظل الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال نجد أن أداء الشركات الصناعية يعتمد بصورة كبيرة على توافر نظام قياس جيد للأداء الاستراتيجي من حيث التصميم ليعطي ارتباطاً واضحاً بين الاستراتيجية والسلوك الإنساني (علي وآخرون، 2013: 108).

وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع إطاراً استراتيجياً تحدد فيه رؤيتها وأهدافها الطويلة والقصيرة الأجل وقيامها بتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي بالإضافة إلى استخراج نقاط القوة والضعف من محيطها الداخلي وبالتالي تبني الاستراتيجية الملائمة والعمل على وضعها حيز التنفيذ على جميع المستويات بشكل متكامل للوصول إلى الأداء الاستراتيجي الذي يحقق لها التميز أمام المنافسين (شين، 2013: 349).

لذلك نجد أن الأداء من المنظور الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفاعلية في نفس الوقت. وهو ما يعكس قدرتها على تفعيل استراتيجياتها، ومواجهة القوى التنافسية وبذلك فالأداء الاستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية، وارضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة. كما أنه يعالج مدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل، وبالتالي مدى نجاح استراتيجياتها تطوراً وممارسة (عبدوي، 2013: 47).

كما ويعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمدراء في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية فالأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة (يوسف، 2007: 33). لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الشركة، وإن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر على الأداء سلباً (نعمه، 2002: 56).

3.2 مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً لكل من المنظمات والباحثين، لذلك فقد تعددت الدراسات التي تطرقت لمفهوم الأداء ولقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء نتيجة تعدد واختلاف مؤشرات قياسه، وتبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه (عبدوي، 2013: 39).

فيرى (سرور، وعمر، 2013: 105) أن الأداء: "ما هو إلا انعكاساً لقدرة الوحدة الاقتصادية للوصول إلى أهدافها المرسومة بفاعلية وكفاءة من خلال الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة باعتبار أن الأداء يمثل نظاماً متكاملًا وديناميكياً يتطلب التحسين المستمر انسجاماً مع معايير الأساسية المتمثلة بالجودة والوقت والتكلفة من خلال اعطائه الطابع الاستراتيجي وربطه بالقدرات التنافسية".

كما ويعرف الأداء: "بأنه انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية واستغلالها بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف" (المجالي، 2012: 41).

وأيضاً عرف الأداء بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها" (الغالي، وادريس، 2007: 77).

وأوضح (الريبيق، 2004: 30) أن الأداء: "هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً".

ويرى ريتشارد سوانسون (Richard A. Swanson) أن الأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات" (درة، 2003: 15).

3.3 الأركان الأساسية لتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الاداء تركز على عدة أركان أساسية تتمثل بالاتي (سويلم، 1998: 477):
1- وجود معايير محددة: ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بمعايير محددة، تستخدم كأساس للمقارنة مع نتائج الأداء الفعلي، وذلك للحكم على مدى ملائمة هذه النتائج أو عدم ملائمتها، حيث أن المعايير هي التي توضح ما إذا كانت قيمة هذه النتيجة مرتفعة أو منخفضة أو ضمن المعدل.

2- قياس الأداء الفعلي: يتم قياس أو تقدير الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية من بيانات ومعلومات من خلال القوائم المالية، وباستخدام الأساليب الاحصائية ومجموعة من أدوات القياس كالمؤشرات المالية والتحليل الرأسي والأفقي.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم مقارنة الاداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء أكانت ايجابية أم سلبية، لتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على التعرف على طبيعة الاخطاء التي يمكن الوقوع بها، من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة لتفاديها.

4- اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الاهداف المحددة مسبقاً أو المعايير المحددة وقياس الأداء

الفعلي، ومقارنة الاداء المحقق بالهدف المخطط أو بمعيار معين، لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، وفقاً للظروف المحيطة بالقرار.

3.4 مفهوم الأداء الاستراتيجي

إن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الاستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية ولذلك تلجأ باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة (عبدوي، 2013: 48).

وهناك من الباحثين من يقرن الأداء باستراتيجية المؤسسة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق المؤسسة أداء متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الاستراتيجية، وبعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء الاستراتيجي بأنه التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق (رحمة، 2013: 56). لذلك نجد أن الأداء الاستراتيجي ينتج عن التفاعل المباشر وغير المباشر بين متغيرات المحيط الداخلة والمحيط التنافسية (الصياح، 2009: 14).

وقد عرف الأداء الاستراتيجي على أنه: "يحقق الموازنة بين متطلبات الأمد القريب والبعيد بناء على مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها" (الجرجري، 2012: 226).

وعرف أيضاً الأداء الاستراتيجي أنه: "جوهر الإدارة الاستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى كما أنه يعبر عن المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات المحيط" (الصفو، 2009: 62).

ويرى (الغالب، وادريس، 2007: 47) الأداء الاستراتيجي أنه: "يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشود". ويلخص الجدول رقم (3.1) مساهمات بعض الكتب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي:

جدول رقم (3.1): إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي

المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
1	ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة، ويمكن النظر إليه على أنه يبين كيف تعمل المنظمة إجمالاً.
2	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية.
3	هو نتيجة لفعالية المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة، والذي يمكن تصنيفه الى معدل الأداء الطبيعي، معدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
4	هو النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.
5	النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

المصدر: (الياسري، وآخرون، 2012: 58).

3.5 أهمية الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الاستراتيجي جوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي (شين، 2008: 50)، (الحسيني، 2000: 231):
أولاً: الناحية النظرية:

يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
ثانياً: الناحية التجريبية:

تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
ثالثاً: الناحية الإدارية:

تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بالأداء، فالنتائج والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج تكون اعتماداً على نتائج الأداء.

ومن ناحية أخرى فقد بين كلا من (حمدان، وادريس، 2009: 391)، و(راضي، وحسين، 2014: 323) أهمية الأداء الاستراتيجي وفقاً للأهمية الكبيرة التي احتلها موضوع الأداء في الأدبيات الاستراتيجية لاعتبارات تتعلق بكونه:

1. يمثل الأداء الاستراتيجي محوراً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية.
2. إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
3. يركز القياس بالاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما إن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
4. إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية إيصالها إلى الزبائن.
5. إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة وزبائنها ومتعاملها. إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
6. يمكن لقياس الأداء أن يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

3.6 أنواع الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الاستراتيجي أداء متميز مقارنة بأداء المنافسين بافتراض أنه ينشأ لدعم المزايا التنافسية وكلما ارتبط الأداء بالميزة التنافسية كلما قاد إلى تحقيق أداء متميز Superior Performance وإن الأداء يكون استراتيجياً إذا كان متناسقاً مع أهداف واستراتيجيات الوحدة الاقتصادية وله تأثير في أدائها طويل الأجل والذي يستلزم وجود ميزة تنافسية (سرور، وعمر، 2013: 105).

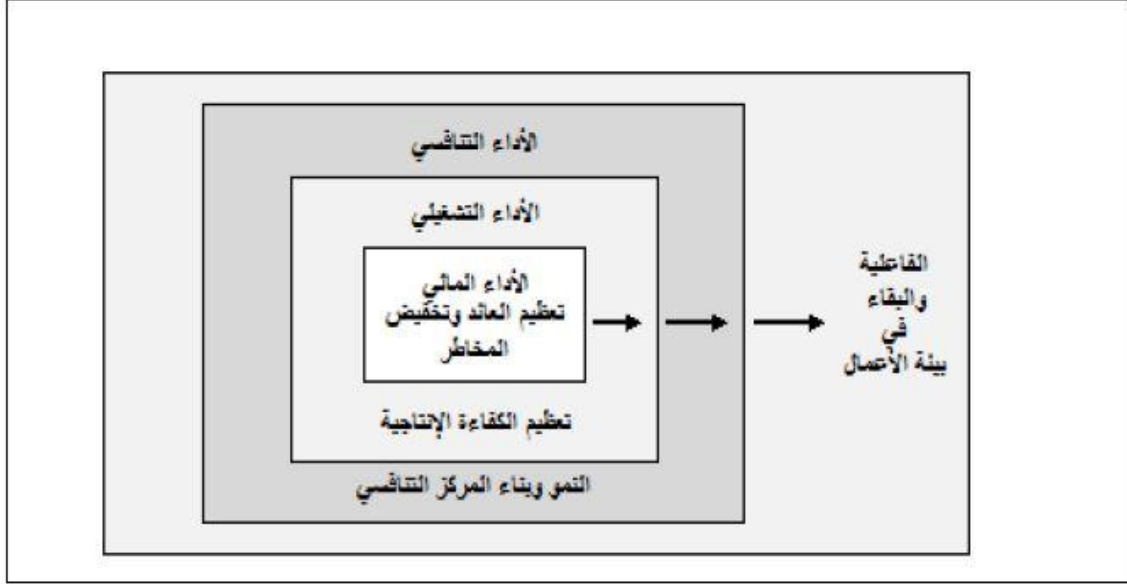
وهناك ثلاثة مستويات للأداء الاستراتيجي تمكن الوحدة الاقتصادية من البقاء في بيئة الأعمال بفاعلية وهي كالاتي (الدوري، وصالح، 2009: 389):

1. الأداء المالي (Financial Performance): يهدف إلى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر.
2. الأداء التشغيلي (Operational Performance): يهدف إلى تعظيم الكفاءة الانتاجية.

3. الاداء التنافسي (Competitive Performance): يهدف الى النمو وبناء المركز التنافسي. ويوضح الشكل (3.1) مجالات الأداء الاستراتيجي:

شكل رقم (3.1)

تداخل مجالات الأداء الاستراتيجي



المصدر: (الدوري، وصالح، 2009: 389).

أولاً: الأداء المالي:

إن مفهوم الأداء المالي هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية، ويقاس بالمؤشرات المالية، كما وأنه يمثل وضع المؤسسة المالي، ووصف الأساليب التي تم استخدامها إلى هذا الموضوع من خلال وصف دراسة مجموعة من المتغيرات مثل: الإيرادات أو المبيعات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الدخل (فيروز، 2014: 48).

لذا فهو الأداة الداعمة لجميع أنشطة الشركة المختلفة، لذلك يمكن القول بأن الأداء المالي هو: "تعبير عن أداء المنظمة من خلال تحقيق عدد من الأهداف المالية المتمثلة في الربحية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وتحسين القيمة الاقتصادية المتمثلة في العوائد المتحققة بعد طرح تكلفة رأس المال من الأرباح بعد الضرائب"، بالإضافة إلى ذلك مواجهة المخاطر المالية الناجمة عن استخدام الديون وأموال الغير في تمويل استخدامات المنظمة (الحديثي، 2010: 34).

ويمكن تحديد أهم مؤشرات الأداء المالي فيما يلي (قريشي، 2011: 115):

1. المقاييس المتعلقة بالإنتاج: التي تمكن من تقييم مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات مثل: تخفيض تكلفة المنتج، احترام مواصفات الجودة، الوفاء بمواعيد التسليم، وكفاءة وسائل الإنتاج.

2. **المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل):** وهي النقطة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد على المبيعات أو يكون حجم المبيعات مساوياً لحجم مبيعات التعامل، وعندما يزيد حجم المبيعات عن حجم التعادل فإن الفرق يسمى ربح مردودية، وهو مؤشر على زيادة مستوى الأداء، وتفيد نقطة التعادل في تتبع أثر زيادة حجم المبيعات على قيمة الربح أو الخسارة، وكذلك مراقبة تأثير زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة على الربح.
3. **معدل العائد على الاستثمار (ROI):** ويمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة رأس امال المستثمر، وهو من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء، وقياس مدى نجاح القرارات الاستثمارية.
4. **العائد على حقوق الملكية:** تقيس هذه النسبة معدل ربحية المؤسسة في استثمار أموالها الخاصة.

ثانياً: الأداء التشغيلي

يعبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية كما أن الأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء المالي، ويتوجب النظر إلى الأداء التشغيلي من خلال تناوله ثلاثة أبعاد أساسية هي: الإنتاجية، الربحية، والكفاءة (عبدوي، 2013: 50):

1. **الإنتاجية:** هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية.
ومن أهم مؤشرات الإنتاجية:
 - إنتاجية العمل: هي معدل المخرجات للعامل لكل ساعة عمل وتمثل المحدد الأساسي للأجور.
 - إنتاجية رأس المال: يمثل رأس المال أحد عناصر المدخلات إلى جانب الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم.
2. **الربحية:** هي عبارة عن العلاقة التي حققتها المنظمة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر.
3. **الكفاءة:** وتعني استخدام أقل ما يمكن من المواد للوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات.

ثالثاً: الأداء التنافسي

يعكس الأداء التنافسي رغبة المنظمة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأجل للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق (الصفو، 2009: 68).
وقد حدد **Whelen** عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي من أهمها (السنور، 2009: 47):

- الربحية: وتشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من خلال العائد على الموجودات، الاستثمار، المبيعات، وحقوق المساهمين.
- المركز السوقي: وهي تمثل الحصة السوقية التي غالباً ما يتم مقارنتها بأقوى المنافسين.
- الإنتاجية: وهي تمثل العلاقة ما بين الدخلات والمخرجات، وهي تدل على الاستخدام الأمثل للموارد.
- قيادة المنتجات: وذلك من خلال تقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمخطط لها مستقبلاً.
- تنمية اتجاهات الأداء والعاملين: وقياس اتجاهاتهم بشكل مباشر وغير مباشر وذلك لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة.

ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التنافسي (السنور، 2009: 46):

1. العائد على الأصول: يتم حسابه من خلال قسمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات ومقارنة النتيجة مع المؤسسات المنافسة.
2. تدقيق ملاحظات المستفيدين: وهم يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.
3. القيمة السوقية المضافة: عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية ورأس المال المستثمر من قبل المساهمين.

3.7 الفرق بين أهداف الأداء المالي و أهداف الأداء الاستراتيجي:

يمكن المقارنة بين أهداف الأداء المالي و أهداف الأداء الاستراتيجي من خلال الأهداف التي يسعى كل أداء لتحقيقها وهو ما يوضحه الجدول التالي (عبدوي، 2013: 49):

جدول رقم (3.2): الفرق بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي

أهداف الأداء الاستراتيجي	أهداف الأداء المالي
<ul style="list-style-type: none"> • حصة سوقية أكبر • جودة المنتجات عالية • تكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين • سمعة أو شهرة قوية لدى الزبائن • خدمات راقية للزبائن • توسع فرص النمو 	<ul style="list-style-type: none"> • نمو عوائد متسارع • نمو إيرادات متسارع • هامش ربح عالي • عوائد مرتفعة على رأس المال المستثمر • قيود قوية ومعدلات اعتماد مرتفعة • تدفق نقدي عالي • أسعار أسهم مرتفعة • ثبات الإيرادات خلال الفترات الزمنية المتعاقبة

المصدر: (الصفو، 2009: 63).

3.7 أهمية تكاليف الجودة الكلية في تحسين الأداء الاستراتيجي:

من خلال تكاليف الجودة الكلية يمكن تقويم مدى فعالية وكفاءة برامج الجودة المنفذة في الوحدة الاقتصادية، وهذه البرامج يمكن من خلالها تشخيص ما تحتاجه الوحدة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وحل جميع مشكلات الجودة وتحسين جودة العمليات والمنتجات، وتعتبر تكاليف الجودة جزء هام في هذه البرامج إذ يمكن من خلال تنفيذها وبما يساعد في تحسين الجودة التي أصبحت قضية استراتيجية في الوقت الحالي الامر الذي يتطلب الاهتمام بها وتقويم برامجها وأداء الوحدة الاقتصادية بشكل مستمر وشامل (Chi, 2008: 2009).

ويمكن بيان أهمية تكاليف الجودة الكلية في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال النقاط التالية (سرور، صالح، 2013: 112):

- 1- إن تكاليف الجودة الكلية توفر معلومات مفيدة لتقويم مدى فاعلية وكفاءة برامج الجودة من خلال توفيرها لمجموعة من المؤشرات والمقاييس الخاصة بالجودة فمثلا : تأثير تدريب العاملين لتطبيق معايير الجودة وانعكاسه على تخفيض الوحدات المعيبة الفاشلة داخليا وخارجياً وبالتالي تخفيض تكاليف الجودة الكلية.
- 2- إن تكاليف الجودة الكلية تستعمل كمقياس للمقارنة بين المدخلات والمخرجات فمثلا: المقارنة بين تكاليف الضمان وتكاليف الفشل الخارجي أو تكاليف الجودة الكلية.
- 3- إن تكاليف الجودة الكلية توفر معلومات يمكن أن تعطي رؤية واضحة عن واقع التنفيذ الفعلي من خلال التأكد من مدى فاعلية الاجراء التصحيحي حيث يتم جمع معلومات عن تنفيذ ذلك الاجراء من أجل الوقوف على مدى تمكن هذا الإجراء من معالجة مشاكل الجودة، أي بمعنى التعرف على أن الحلول لهذه المشكلات كانت ناجحة أم لا وإن تكاليف الجودة الكلية توفر مؤشرات ومقاييس تهتم بأهداف الوحدة الاقتصادية قصيرة الأجل وطويلة الأجل، حيث يتم ربط هذه الأهداف بالرؤية المستقبلية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية وبالتالي دعم عملية تقويم الأداء الاستراتيجي لهذه الوحدة.
- 4- إن تكاليف الجودة الكلية تساعد في توفير معلومات مهمة عن مقدار التحسن في أداء الوحدة الاقتصادية ومقدار جودة عملياتها ومنتجاتها.
- 5- أنها تساعد في قياس وتقويم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات وكذلك المنتجات من خلال توفير نظام للقياس والتقويم ومقارنة ذلك الأداء المنجز مع ما حققه المنافسين عن طريق توفير معايير لهذه المقارنة، حيث عن هذا القياس والتقويم يشمل كل من العمليات والمنتجات والعاملين والإدارة في الوحدة الاقتصادية لبيان مدى التحسن في ذلك.

6- إن هناك علاقة بين تكاليف الجودة الكلية والأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية فمثلاً علاقة هذه التكاليف بكل من المبيعات وتكاليف التصنيع والأرباح، وبمرور الزمن يمكن ملاحظة مدى التحسن في الأداء وحل المشاكل وتحقيق الأهداف وبالتالي فإنها توفر إمكانية لتشخيص مشاكل الجودة التي تعاني منها الوحدة الاقتصادية والمساعدة في وضع الحلول المناسبة لها.

7- إنها تساعد في بيان فيما إذا كانت أنشطة الجودة وبرامجها والنتائج المتعلقة بها قد تم تطبيقها بفاعلية وكفاءة وبشكل مناسب لتحقيق الأهداف، كما أنها توفر مؤشرات فعالة ومرتبطة بالجودة، إذ إن لفاعلية وكفاءة أنشطة الجودة تأثير في الأداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

8- إن الجودة مرتبطة بالأداء المالي ويمكن بيان ذلك من خلال علاقة الجودة بتكاليف المنتج حيث إن الجودة العالية تؤدي إلى تخفيض هذه التكاليف وبالتالي تحسين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية، وبذلك فيمكن تقويم الأداء المالي من خلال الاعتماد على مقاييس تكاليف الجودة الكلية، إذ يشتمل هذا التقويم على مجموعة من الأهداف وأهمها تخفيض تكاليف الجودة الكلية وتحسين الربحية.

مما سبق يتضح أن الأداء الاستراتيجي بجوانبه الرئيسة يرتبط بتكاليف الجودة الكلية بالإضافة إلى ارتباطه بأهداف واستراتيجيات الوحدة الاقتصادية بما يحقق ميزة تنافسية لهذه الوحدات، ويتضح أهمية الأداء الاستراتيجي في قياس الأداء بما يعكس صورة واضحة عما حققته الشركات من نجاح أو فشل في أدائها وعدم اقتصارها على قياس أدائها المالي فقط والذي يعكس أهدافها قصيرة الأجل.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- 4.1 المقدمة.
- 4.2 منهج الدراسة.
- 4.3 مجتمع الدراسة.
- 4.4 عينة الدراسة.
- 4.5 أداة الدراسة.
- 4.6 صدق الإستبانة.
- 4.7 ثبات الإستبانة.
- 4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

4.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهج الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمادي، 2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

4.3 طرق جمع البيانات:

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science) SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

4.4 مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة وتتمثل العينة في 60 شركة تم اختيارها عشوائياً.

4.5 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 60 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 53 استبانة بنسبة 88.3%.

4.6 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة"

تتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسة:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات العامة عن المستجيب (المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي حصل المستجيب عليها في مجال المحاسبة الإدارية وتكاليف الجودة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن البيانات التي تخص تكاليف الجودة، ويتكون من 31 فقرة، موزع على 4 مجالات كما يلي:

المجال الأول: عناصر تكاليف الوقاية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: عناصر تكاليف التقييم، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: عناصر تكاليف الفشل الداخلي، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: عناصر تكاليف الفشل الخارجي، ويتكون من (9) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الأداء الاستراتيجي، ويتكون من 21 فقرة، موزع على 3 مجالات :

المجال الأول: الأداء المالي، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: الأداء التشغيلي، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: الأداء التنافسي، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (4.1):

جدول رقم (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "قليلة جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

4.7 صدق الاستبيان:

1- صدق أداة الدراسة "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية متخصصين في المحاسبة والإحصاء، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

• الاتساق الداخلي لـ "تكاليف الجودة"

يوضح جدول رقم (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف الوقاية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف الوقاية" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.752	تعطي الشركة أهمية لتكاليف تخطيط وتحسين الجودة.
2.	*0.000	.727	تهتم الشركة بتكاليف جمع وتحليل التقرير عن بيانات الجودة.
3.	*0.000	.791	تقوم الشركة بوضع نظم الجودة وتطويرها ومراجعة فعاليتها.
4.	*0.000	.744	تهتم الشركة بتكاليف مراجعة تصميم المنتج بشكل مستمر للقضاء على احتمالات حدوث أخطاء.
5.	*0.000	.652	تعي الشركة أهمية تكاليف تجهيز وتنفيذ برامج التدريب المتعلقة بالجودة.
6.	*0.000	.764	تهتم الشركة بمراجعة فعالية نظم الجودة والتقرير عن الجودة بشكل مستمر لتجنب حدوث الأخطاء.
7.	*0.000	.654	تعطي الشركة أهمية لتكاليف دوائر وهندسة الجودة.
8.	*0.000	.635	تهتم الشركة بتكاليف صيانة ومعايرة أجهزة الرقابة (القياس والاختبار) بشكل دوري للحفاظ على دقتها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف

التقييم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف التقييم" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.630	تهتم الشركة بفحص واختبار المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية لضمان مطابقتها للمواصفات.
2.	*0.000	.869	تقوم الشركة بفحص واختبار عينات من المنتجات تحت التصنيع أو التشغيل أثناء العملية الإنتاجية.
3.	*0.000	.546	تقوم الشركة بفحص واختبار المنتجات في نهاية العملية الإنتاجية.
4.	*0.000	.751	تجري الشركة فحوصات مختبرية قبل الانتقال من مرحلة إلى أخرى في العملية الإنتاجية وأخذ العينات بعد الانتهاء والتغليف.
5.	*0.000	.691	تقوم الشركة بتحديد تكاليف الفحص النهائي للمنتجات قبل القيام بعملية توريدها.
6.	*0.000	.610	تهتم الشركة بحساب تكاليف تقييم المخزون بهدف الاطمئنان على عدم هبوط قيمة المنتجات المخزنة.
7.	*0.000	.695	تعمل الشركة على وضع معايير محددة لتصنيف المنتجات جيدة أو معيبة أو تالفة عند مستوى معين من الجودة.
8.	*0.000	.520	تعمل الشركة على إجراء الصيانة اللازمة للمعدات الخاصة بالجودة وخطوط الإنتاج باستمرار للحد من حالات التلف.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الداخلي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الداخلي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.720	تعمل الشركة على تقدير عدد الوحدات التالفة (الخردة) والتي لا تتمكن من معالجتها وتحديد تكلفتها.
2.	*0.000	.869	تقوم الشركة بتقدير عدد الوحدات المعيبة والتي تم إعادة تصنيعها.
3.	*0.000	.835	تقوم الشركة بتقدير تكلفة الخردة والاصلاح نتيجة التوريدات والمنتجات غير المطابقة الواردة من الموردين.
4.	*0.000	.649	تعمل الشركة على تقدير تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لوجود عيوب في المنتج.
5.	*0.002	.400	تعمل الشركة على تقدير تكلفة المواد المهذرة (تكلفة الفاقد).
6.	*0.000	.715	تجري الشركة تقدير لتكلفة تخزين المواد الخام التي أصبحت عادم.
7.	*0.000	.579	تهتم الشركة بتقدير تكاليف صيانة الأعطال وتوقف العملية الإنتاجية وتكاليف الوقت الضائع نتيجة مشكلات الجودة.
8.	*0.000	.812	تهتم الشركة بفحص واختبار المنتجات المعاد تشغيلها.
9.	*0.000	.617	تقوم الشركة بتحديد وتحليل الأسباب المؤدية إلى إنتاج منتجات رديئة الجودة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف

الفشل الخارجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الخارجي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.729	تلتزم الشركة بتحمل تكاليف استقبال وتبديل المنتجات المعيبة المرجعة من الزبائن والعملاء خلال فترة الضمان.
2.	*0.000	.735	تتحمل الشركة تكاليف الشكاوي بسبب وجود عيوب في المنتجات التي تم بيعها للعملاء.
3.	*0.000	.725	تقوم الشركة بمعالجة المنتجات المعيبة عند استلامها من قبل العملاء بسبب وجود عيوب فيها.
4.	*0.000	.683	تتبع الشركة سياسة تجنب الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وفقد الثقة نتيجة عدم مطابقة المواصفات.
5.	*0.000	.612	تعمل الشركة على فحص المنتجات قبل خروجها للسوق للتأكد من خلوها من العيوب ومطابقتها للمواصفات.
6.	*0.000	.459	تتحمل الشركة تكاليف التعويضات والمسموحات التي تمنحها للعملاء.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

• الاتساق الداخلي لمجالات "الأداء الاستراتيجي"

يوضح جدول رقم (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء المالي"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء المالي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.588	تساعد برامج وأساليب مراقبة الجودة التي تتبعها الشركة على متابعة معالجة الانحرافات والمشكلات التي تواجهها.
2.	*0.000	.536	يعمل اتباع نظام تكاليف الجودة والتركيز على التحسين المستمر على تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.
3.	*0.000	.623	تخفيض تكاليف المنتجات للشركة تدل على أن الشركة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياح أثناء العملية الانتاجية مما يؤثر ايجابياً على مستوى التكاليف والايادات.
4.	*0.000	.729	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.
5.	*0.000	.609	تقوم الشركة بقياس ومتابعة الأداء المالي بشكل مباشر ودائم.
6.	*0.000	.592	تضع الشركة العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء وفق معايير واضحة.
7.	*0.000	.666	تجري الشركة مقارنات احصائية بين تكاليف تحقيق الجودة والتكاليف المترتبة على عدم تحقيقها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء التشغيلي"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء التشغيلي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.629	يساعد اتباع الشركة لبرامج الجودة وتحسينها في تسعير منتجاتها بالشكل الذي يحقق رضا الزبائن ورغباتهم.
2.	*0.000	.721	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف منتجاتها عن طريق العمل بالسرعة والدقة المطلوبة وبما يحقق الكفاءة الإنتاجية.
3.	*0.000	.784	تخفيض تكاليف الجودة يدل على أن الشركة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية التي تؤثر إيجابياً على مستوى أداء.
4.	*0.000	.829	يؤدي اتباع الشركة لنظام تكاليف الجودة وتحسينها إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.
5.	*0.000	.700	يؤدي تطبيق نظام تكاليف الجودة إلى مراقبة العمليات الإنتاجية وتحليل أسباب انحراف النتائج عن ما هو مخطط له ومعالجة هذه الانحرافات.
6.	*0.000	.542	تقوم الشركة بقياس أداءها التشغيلي باستخدام مؤشرات الأداء التشغيلي ومقارنة هذه المؤشرات قبل وبعد استخدام أنظمة الجودة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء التنافسي"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء التنافسي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.636	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى زيادة رضا المستهلك و زيادة الحصة السوقية.
2.	*0.000	.689	يعمل نظام تكاليف الجودة على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجات الشركة.
3.	*0.000	.674	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى زيادة الكفاءة والحصة السوقية والميزة التنافسية.
4.	*0.000	.801	يساعد تطبيق نظام تكاليف الجودة الشركة على المحافظة على مستويات المخزون وضمان عدم توقف عمليات الإنتاج والتوريد للأسواق.
5.	*0.000	.813	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تقديم منتجاتها بخصائص تحقق اشباع أعلى للمستهلكين.
6.	*0.000	.696	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق حصة سوقية أكبر من منافسيها.
7.	*0.000	.725	يساعد تطبيق نظام تكاليف الجودة الشركة على الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة بسرعة وكفاءة.
8.	*0.000	.767	يساعد تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة في التأثير على الوضع التنافسي والحصول على فرص نمو جذابة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على النحو التالي:

يبين جدول رقم (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.767	عناصر تكاليف الوقاية.
*0.000	.838	عناصر تكاليف التقييم.
*0.000	.788	عناصر تكاليف الفشل الداخلي.
*0.000	.755	عناصر تكاليف الفشل الخارجي.
*0.000	.951	تكاليف الجودة.
*0.000	.834	الأداء المالي.
*0.000	.887	الأداء التشغيلي.
*0.000	.907	الأداء التنافسي.
*0.000	.862	الأداء الاستراتيجي.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4.10).

جدول رقم (4.10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.931	0.868	8	عناصر تكاليف الوقاية.
0.906	0.821	8	عناصر تكاليف التقييم.
0.937	0.879	9	عناصر تكاليف الفشل الداخلي.
0.860	0.739	6	عناصر تكاليف الفشل الخارجي.
0.960	0.921	31	تكاليف الجودة.
0.850	0.723	7	الأداء المالي.
0.883	0.780	6	الأداء التشغيلي.
0.933	0.871	8	الأداء التنافسي.
0.954	0.911	21	الأداء الاستراتيجي.
0.975	0.950	52	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.723,0.921) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.950). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.850,0.960) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.975) وهذا يعنى أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2). وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4.11).

جدول رقم (4.11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تكاليف الجودة.	0.202
الأداء الاستراتيجي.	0.423
جميع المجالات معا	0.557

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي, حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha), لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- معامل الارتباط.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

- 5.1 المقدمة.
- 5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة.
- 5.3 تحليل فقرات الاستبانة.
- 5.4 اختبار فرضيات الدراسة.

5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة التي اشتملت على (المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي حصل المستجيب عليها في مجال المحاسبة الإدارية وتكاليف الجودة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات العامة

• توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 7.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، 77.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 15.1% مؤهلهم العلمي ماجستير أي أن ما نسبته 92.5% هم من حملة المؤهلات العلمية العليا (بكالوريوس وماجستير) وهذا يعطي مؤشر على قدرة وكفاءة المبحوثين على اعطاء معلومات صحيحة.

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
7.5	4	دبلوم متوسط
77.4	41	بكالوريوس
15.1	8	ماجستير
100.0	53	المجموع

• توزيع عينة الدراسة حسب التخصص:

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 62.3% من عينة الدراسة تخصصهم محاسبة، 24.5% إدارة أعمال، 3.8% علوم مالية ومصرفية، 1.9% اقتصاد، بينما 7.5% تخصصهم غير ذلك "هندسة" ويلاحظ هنا ارتفاع نسبة ذوي اختصاص المحاسبة وهذا مؤشر على فهم الاستبيان ودقة الإجابات.

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
محاسبة	33	62.3
إدارة أعمال	13	24.5
علوم مالية ومصرفية	2	3.8
اقتصاد	1	1.9
غير ذلك	4	7.5
المجموع	53	100.0

• توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 54.7% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي محاسب، 22.6% رئيس قسم، بينما 22.6% مساهم الوظيفي مدير، وهذا يدل على تنوع المناصب الإدارية لعينة الدراسة.

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
محاسب	29	54.7
رئيس قسم	12	22.6
مدير	12	22.6
المجموع	53	100.0

• توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 9.4% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم أقل من سنتين، 47.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 2 إلى 5 سنوات، 28.3% تتراوح سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، بينما 15.1% سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وهذا مؤشر على أن مستويات الخبرة العملية جيدة.

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من سنتين	5	9.4
من 2 إلى 5 سنوات	25	47.2
من 6 إلى 10 سنوات	15	28.3
أكثر من 10 سنوات	8	15.1
المجموع	53	100.0

5.3 تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات "تكاليف الجودة"

• تحليل فقرات مجال "عناصر تكاليف الوقاية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.6).

جدول رقم (5.6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف الوقاية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعطي الشركة أهمية لتكاليف تخطيط وتحسين الجودة.	4.13	82.64	12.65	*0.000	2
2.	تهتم الشركة بتكاليف جمع وتحليل التقرير عن بيانات الجودة.	4.04	80.75	10.70	*0.000	5
3.	تقوم الشركة بوضع نظم الجودة وتطويرها ومراجعة فعاليتها.	4.04	80.78	11.21	*0.000	4
4.	تهتم الشركة بتكاليف مراجعة تصميم المنتج بشكل مستمر للقضاء على احتمالات حدوث أخطاء.	4.23	84.53	12.80	*0.000	1
5.	تعطي الشركة أهمية لتكاليف تجهيز وتنفيذ برامج التدريب المتعلقة بالجودة.	3.96	79.25	9.92	*0.000	6
6.	تهتم الشركة بمراجعة فعالية نظم الجودة والتقرير عن الجودة بشكل مستمر لتجنب حدوث الأخطاء.	3.96	79.25	8.67	*0.000	6
7.	تعطي الشركة أهمية لتكاليف دوائر وهندسة الجودة.	3.94	78.87	8.92	*0.000	8
8.	تهتم الشركة بتكاليف صيانة ومعايرة أجهزة الرقابة (القياس والاختبار) بشكل دوري للحفاظ على دقتها.	4.09	81.89	8.61	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.05	80.99	14.54	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.6) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.53%، قيمة الاختبار 12.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000

لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.87%، قيمة الاختبار 8.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 4.05، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.99%، قيمة الاختبار 14.54، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "عناصر تكاليف الوقاية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن الشركات الصناعية في قطاع غزة تهتم بتكاليف الوقاية وتعي أهميتها وأهمية تطبيقها، ويرى تفسير هذا الارتفاع إلى وجود مؤشر واضح من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة أن هناك اهتماماً عالياً بتكاليف الوقاية في الشركات الصناعية مجتمع الدراسة لتفادي حدوث مشكلات في جودة المنتجات من خلال الانفاق لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات.

وتتفق هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة (حمودة، 2013) المطبقة على شركات تصنيع المواد الغذائية في قطاع غزة، وكذلك دراسة (الحديثي، 2010) المطبقة على البيئة الأردنية.

• تحليل فقرات مجال "عناصر تكاليف التقييم"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (5.7).

جدول رقم (5.7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عناصر تكاليف التقييم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تهتم الشركة بفحص واختبار المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية لضمان مطابقتها للمواصفات.	4.38	87.55	13.56	*0.000	2
2.	تقوم الشركة بفحص واختبار عينات من المنتجات تحت التصنيع أو التشغيل أثناء العملية الإنتاجية.	4.09	81.89	7.93	*0.000	5
3.	تقوم الشركة بفحص واختبار المنتجات في نهاية العملية الإنتاجية.	4.48	89.62	16.65	*0.000	1
4.	تجري الشركة فحوصات مختبرية قبل الانتقال من مرحلة إلى أخرى في العملية الإنتاجية وأخذ العينات بعد الانتهاء والتغليف.	3.87	77.36	5.09	*0.000	8
5.	تقوم الشركة بتحديد تكاليف الفحص النهائي للمنتجات قبل القيام بعملية توريدها.	4.02	80.38	7.98	*0.000	7
6.	تهتم الشركة بحساب تكاليف تقييم المخزون بهدف الاطمئنان على عدم هبوط قيمة المنتجات المخزنة.	4.17	83.40	12.68	*0.000	4
7.	تعمل الشركة على وضع معايير محددة لتصنيف المنتجات جيدة أو معيبة أو تالفة عند مستوى معين من الجودة.	4.06	81.13	9.14	*0.000	6
8.	تعمل الشركة على إجراء الصيانة اللازمة للمعدات الخاصة بالجودة وخطوط الإنتاج باستمرار للحد من حالات التلف.	4.30	86.04	14.85	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.17	83.42	14.87	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 4.48 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.62%، قيمة الاختبار 16.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.36%، قيمة الاختبار 5.09، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 4.17، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.42%، قيمة الاختبار 14.87، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "عناصر تكاليف التقييم" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن الشركات الصناعية في قطاع غزة تهتم بتكاليف التقييم وتعي أهميتها وأهمية تطبيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمودة، 2013) المطبقة على البيئة الفلسطينية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحديثي، 2010) حيث تبين أن مستوى تكاليف الجودة لدى شركات الأدوية الأردنية متوسط بالرغم من معرفتها لأهمية هذا النوع من التكاليف إلا أنها لا تقوم بتطبيقه ويرجع الاختلاف في النتائج إلى اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة.

• تحليل فقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الداخلي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول رقم (5.8).

جدول رقم (5.8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) فقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الداخلي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل الشركة على تقدير عدد الوحدات التالفة (الخردة) والتي لا تتمكن من معالجتها وتحديد تكلفتها.	3.85	76.98	6.98	*0.000	3
2.	تقوم الشركة بتقدير عدد الوحدات المعيبة والتي تم إعادة تصنيعها.	3.70	73.96	5.45	*0.000	6
3.	تقوم الشركة بتقدير تكلفة الخردة والاصلاح نتيجة التوريدات والمنتجات غير المطابقة الواردة من الموردين.	3.74	74.72	6.24	*0.000	5
4.	تعمل الشركة على تقدير تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لوجود عيوب في المنتج.	3.53	70.57	3.55	*0.001	8
5.	تعمل الشركة على تقدير تكلفة المواد المهذرة (تكلفة الفاقد).	3.83	76.54	8.80	*0.000	4
6.	تجري الشركة تقدير لتكلفة تخزين المواد الخام التي أصبحت عادم.	3.38	67.55	2.59	*0.012	9
7.	تهتم الشركة بتقدير تكاليف صيانة الأعطال وتوقف العملية الإنتاجية وتكاليف الوقت الضائع نتيجة مشكلات الجودة.	3.98	79.62	8.47	*0.000	2
8.	تهتم الشركة بفحص واختبار المنتجات المعاد تشغيلها.	3.58	71.70	4.07	*0.000	7
9.	تقوم الشركة بتحديد وتحليل الأسباب المؤدية إلى إنتاج منتجات رديئة الجودة.	4.02	80.38	8.63	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.73	74.62	8.32	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي 4.02 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.38%، قيمة الاختبار 8.63، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي 3.38 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.55%، قيمة الاختبار 2.59، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.73، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.62%، قيمة الاختبار 8.32، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "عناصر تكاليف الفشل الداخلي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن الشركات الصناعية في قطاع غزة تهتم بتكاليف الفشل الداخلي وتعي أهميتها وأهمية تطبيقها، ويعد هذا الارتفاع طبيعياً إذ أن الاهتمام بتكاليف الفشل الداخلي تمكن الشركات مجتمع الدراسة من تشخيص العيوب قبل وصولها لأيدي العملاء وتحديد الانحرافات من بداية العملية الإنتاجية. وقد اتفقت هذه النتائج بشكل كبير مع كل من دراسة (حمودة، 2013) و(الحديثي، 2010).

• تحليل فقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الخارجي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (5.9).

جدول رقم (5.9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال "عناصر تكاليف الفشل الخارجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تلتزم الشركة بتحمل تكاليف استقبال وتبديل المنتجات المعيبة المرجعة من الزبائن والعملاء خلال فترة الضمان.	3.85	76.98	6.13	*0.000	5
2.	تتحمل الشركة تكاليف الشكاوي بسبب وجود عيوب في المنتجات التي تم بيعها للعملاء.	3.89	77.74	6.77	*0.000	4
3.	تقوم الشركة بمعالجة المنتجات المعيبة عند استلامها من قبل العملاء بسبب وجود عيوب فيها.	3.55	70.94	3.31	*0.002	6
4.	تتبع الشركة سياسة تجنب الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وفقد الثقة نتيجة عدم مطابقة المواصفات.	4.08	81.51	10.36	*0.000	1
5.	تعمل الشركة على فحص المنتجات قبل خروجها للسوق للتأكد من خلوها من العيوب ومطابقتها للمواصفات.	3.98	79.62	7.68	*0.000	2
6.	تتحمل الشركة تكاليف التعويضات والمسموحات التي تمنحها للعملاء.	3.94	78.87	9.56	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.88	77.61	10.33	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 4.08 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.51%، قيمة الاختبار 10.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن المتوسط الحسابي للفقرة (3) يساوي 3.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.94%، قيمة الاختبار 3.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي 3.88، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.61%، قيمة الاختبار 10.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "عناصر تكاليف الفشل الخارجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن الشركات الصناعية في قطاع غزة تهتم بتكاليف الفشل الخارجي وتعي أهميتها وأهمية تطبيقها. لأن الاهتمام بهذا النوع يحسن من سمعة الشركة على المدى البعيد.

واتفقت هذه النتائج بشكل كبير مع دراسة كل من (حمودة، 2013) و(الحديثي، 2010).

• تحليل جميع فقرات تكاليف الجودة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (5.10).

جدول رقم (5.10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات تكاليف الجودة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	14.54	80.99	4.05	عناصر تكاليف الوقاية.
2	*0.000	14.87	83.42	4.17	عناصر تكاليف التقييم.
4	*0.000	8.32	74.62	3.73	عناصر تكاليف الفشل الداخلي.
3	*0.000	10.33	77.61	3.88	عناصر تكاليف الفشل الخارجي.
	*0.000	14.97	79.13	3.96	تكاليف الجودة بشكل عام

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول رقم (5.10) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تكاليف الجودة يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.13%، قيمة الاختبار 14.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات، أي أن الشركات الصناعية مجتمع الدراسة تهتم بتكاليف الجودة وتقوم بتطبيقها، وقد تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (حمودة، 2013).

ثانياً: تحليل فقرات "الأداء الاستراتيجي"

• تحليل فقرات مجال "الأداء المالي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (5.11).

جدول رقم (5.11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء المالي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساعد برامج وأساليب مراقبة الجودة التي تتبعها الشركة على متابعة معالجة الانحرافات والمشكلات التي تواجهها.	4.19	83.77	14.66	*0.000	3
2.	يعمل اتباع نظام تكاليف الجودة والتركيز على التحسين المستمر على تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.	4.13	82.64	13.26	*0.000	4
3.	تخفيض تكاليف المنتجات للشركة تدل على أن الشركة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية مما يؤثر إيجابياً على مستوى التكاليف والإيرادات.	4.06	81.13	9.14	*0.000	5
4.	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	4.23	84.53	15.49	*0.000	2
5.	تقوم الشركة بقياس ومتابعة الأداء المالي بشكل مباشر ودائم.	4.40	87.92	19.13	*0.000	1
6.	تضع الشركة العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء وفق معايير واضحة.	4.04	80.75	10.70	*0.000	6
7.	تجري الشركة مقارنات إحصائية بين تكاليف تحقيق الجودة والتكاليف المترتبة على عدم تحقيقها.	3.92	78.49	8.36	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	4.14	82.75	19.97	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 4.40 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.92%، قيمة الاختبار 19.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.49%، قيمة الاختبار 8.36، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي 4.14، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.75%، قيمة الاختبار 19.97، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأداء المالي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدل على أن هناك علاقة ايجابية بين تطبيق شركات مجتمع الدراسة لتكاليف الجودة و الأداء المالي، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (جاسم، 2008)، ودراسة (الحديثي، 2010).

• تحليل فقرات مجال "الأداء التشغيلي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (5.12).

جدول رقم (5.12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء التشغيلي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد اتباع الشركة لبرامج الجودة وتحسينها في تسعير منتجاتها بالشكل الذي يحقق رضا الزبائن وريغباتهم.	4.17	83.40	12.68	*0.000	3
2.	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف منتجاتها عن طريق والدقة المطلوبة وبما يحقق الكفاءة الإنتاجية.	4.17	83.40	11.72	*0.000	3
3.	تخفيض تكاليف الجودة يدل على أن الشركة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية التي تؤثر ايجابياً على مستوى أداء.	4.04	80.75	8.41	*0.000	6
4.	يؤدي اتباع الشركة لنظام تكاليف الجودة وتحسينها إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الانتاجية.	4.32	86.42	15.68	*0.000	1
5.	يؤدي تطبيق نظام تكاليف الجودة إلى مراقبة العمليات الانتاجية وتحليل أسباب انحراف النتائج عن ما هو مخطط له ومعالجة هذه الانحرافات.	4.28	85.66	15.55	*0.000	2
6.	تقوم الشركة بقياس أداءها التشغيلي باستخدام مؤشرات الأداء التشغيلي ومقارنة هذه المؤشرات قبل وبعد استخدام أنظمة الجودة.	4.08	81.51	9.45	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.18	83.52	16.96	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 4.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.42%، قيمة الاختبار 15.68، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 4.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.75%، قيمة الاختبار 8.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي 4.18، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.52%، قيمة الاختبار 16.96، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأداء التشغيلي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن الشركات الصناعية في قطاع غزة مجتمع الدراسة تقوم بتطبيق تكاليف الجودة للتحسين من أدائها التشغيلي وبالتالي تحسين أدائها الاستراتيجي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصفار، اللطيف، 2008).

• تحليل فقرات مجال "الأداء التنافسي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول رقم (5.13).

جدول رقم (5.13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء التنافسي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى زيادة رضا المستهلك و زيادة الحصة السوقية.	4.38	87.55	16.83	*0.000	1
2.	يعمل نظام تكاليف الجودة على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجات الشركة.	4.17	83.40	9.77	*0.000	6
3.	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى زيادة الكفاءة والحصة السوقية والميزة التنافسية.	4.21	84.23	13.72	*0.000	4
4.	يساعد تطبيق نظام تكاليف الجودة الشركة على المحافظة على مستويات المخزون وضمان عدم توقف عمليات الإنتاج والتوريد للأسواق.	4.21	84.15	11.44	*0.000	5
5.	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تقديم منتجاتها بخصائص تحقق اشباع أعلى للمستهلكين.	3.98	79.62	11.82	*0.000	8
6.	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق حصة سوقية أكبر من منافسيها.	4.28	85.66	14.12	*0.000	3
7.	يساعد تطبيق نظام تكاليف الجودة الشركة على الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة بسرعة وكفاءة.	4.02	80.38	10.70	*0.000	7
8.	يساعد تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة في التأثير على الوضع التنافسي والحصول على فرص نمو جذابة.	4.36	87.17	13.94	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.20	84.03	17.41	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.38 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.55%، قيمة الاختبار 16.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

إن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 3.98 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.62%، قيمة الاختبار 11.82، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي 4.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.03%، قيمة الاختبار 17.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأداء التنافسي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن الشركات الصناعية مجتمع الدراسة تسعى لتحقيق أداء تنافسي يمكنها من الاستمرار والبقاء في بيئة الأعمال، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الفضل، وغدير، 2012).

• تحليل جميع فقرات الأداء الاستراتيجي

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (5.14).

جدول رقم (5.14): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الأداء الاستراتيجي

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
3	*0.000	19.97	82.75	4.14	الأداء المالي.
2	*0.000	16.96	83.52	4.18	الأداء التشغيلي.
1	*0.000	17.41	84.03	4.20	الأداء التنافسي.
	*0.000	20.49	83.46	4.17	الأداء الاستراتيجي بشكل عام

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.14) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الأداء الاستراتيجي يساوي 4.17 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.46%، قيمة الاختبار 20.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على الفقرات.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي 0.663، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في قطاع غزة.

جدول (5.15)

معامل الارتباط بين تكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	
*0.000	.610	العلاقة بين تكاليف الجودة والأداء المالي
*0.000	.577	العلاقة بين تكاليف الجودة والأداء التشغيلي
*0.000	.570	العلاقة بين تكاليف الجودة والأداء التنافسي
*0.000	.663	العلاقة بين تكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات بيانات المبحوثين حول مدى تأثير تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي تعزى للبيانات العامة (المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال المحاسبة الإدارية وتكاليف الجودة).

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. ويشقق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات بيانات المبحوثين حول مدى تأثير تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي تعزى إلى المؤهل العلمي.

النتائج الموضحة في جدول رقم (5.18) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، الأداء الاستراتيجي" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (5.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
0.293	1.258	4.06	4.09	3.65	عناصر تكاليف الوقاية.
0.294	1.256	4.20	4.21	3.74	عناصر تكاليف التقييم.
0.602	0.512	3.65	3.77	3.45	عناصر تكاليف الفشل الداخلي.
0.063	2.931	3.42	3.98	3.83	عناصر تكاليف الفشل الخارجي.
0.288	1.275	3.85	4.01	3.66	تكاليف الجودة.
*0.012	4.811	4.11	4.20	3.57	الأداء المالي.
*0.017	4.452	4.00	4.27	3.58	الأداء التشغيلي.
*0.022	4.140	4.00	4.29	3.66	الأداء التنافسي.
*0.005	5.821	4.04	4.25	3.61	الأداء الاستراتيجي.
0.058	3.018	3.93	4.11	3.63	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات بيانات المبحوثين حول مدى تأثير تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي تعزى إلى التخصص. من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى التخصص.

جدول رقم (5.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" التخصص

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أخرى	إدارة أعمال	محاسبة	
0.713	0.341	4.20	4.00	4.04	عناصر تكاليف الوقاية.
0.649	0.436	4.36	4.12	4.15	عناصر تكاليف التقييم.
0.122	2.194	4.08	3.88	3.60	عناصر تكاليف الفشل الداخلي.
0.236	1.488	4.21	3.72	3.87	عناصر تكاليف الفشل الخارجي.
0.304	1.221	4.21	3.94	3.91	تكاليف الجودة.
0.437	0.841	4.33	4.12	4.10	الأداء المالي.
0.305	1.217	4.24	4.35	4.10	الأداء التشغيلي.
0.235	1.493	4.38	4.34	4.11	الأداء التنافسي.
0.298	1.240	4.32	4.27	4.10	الأداء الاستراتيجي.
0.289	1.274	4.25	4.07	3.99	جميع المجالات معاً

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات بيانات المبحوثين حول مدى تأثير تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي تعزى إلى المسمى الوظيفي. من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		مدير	رئيس قسم	محاسب	
0.588	0.537	4.10	4.16	3.98	عناصر تكاليف الوقاية.
0.951	0.050	4.19	4.21	4.15	عناصر تكاليف التقييم.
0.505	0.693	3.79	3.89	3.64	عناصر تكاليف الفشل الداخلي.
0.393	0.951	4.07	3.72	3.87	عناصر تكاليف الفشل الخارجي.
0.677	0.394	4.03	4.01	3.90	تكاليف الجودة.
0.950	0.051	4.13	4.11	4.15	الأداء المالي.
0.805	0.218	4.13	4.13	4.22	الأداء التشغيلي.
0.840	0.175	4.22	4.13	4.23	الأداء التنافسي.
0.856	0.156	4.16	4.12	4.20	الأداء الاستراتيجي.
0.913	0.091	4.08	4.05	4.02	جميع المجالات معاً

4. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات بيانات المبحوثين حول مدى تأثير تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي تعزى إلى سنوات الخبرة. من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول رقم (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 2 إلى 5 سنوات	أقل من سنتين	
0.474	0.848	4.21	4.14	3.99	3.80	عناصر تكاليف الوقاية.
0.473	0.851	4.05	4.20	4.26	3.85	عناصر تكاليف التقييم.
0.863	0.248	3.79	3.81	3.70	3.56	عناصر تكاليف الفشل الداخلي.
0.326	1.182	4.06	4.03	3.71	3.97	عناصر تكاليف الفشل الخارجي.
0.693	0.487	4.02	4.04	3.92	3.77	تكاليف الجودة.
0.395	1.012	4.21	4.10	4.19	3.86	الأداء المالي.
0.485	0.828	4.02	4.23	4.24	3.93	الأداء التشغيلي.
0.321	1.198	4.14	4.23	4.28	3.83	الأداء التنافسي.
0.342	1.141	4.13	4.19	4.24	3.87	الأداء الاستراتيجي.
0.601	0.628	4.06	4.10	4.05	3.81	جميع المجالات معاً

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 النتائج.

6.2 التوصيات.

6.3 الدراسات المستقبلية المقترحة.

6.1 النتائج:

بناءً على الدراسة الميدانية فإن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية في قطاع غزة تهتم بتكاليف الجودة بنسبة 79.13% لجميع عناصر تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية 80.99%، تكاليف التقييم 83.42%، تكاليف الفشل الداخلي 74.62%، تكاليف الفشل الخارجي 77.61%).
2. إن ارتفاع مستوى جودة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي) يدل على أن الشركات الصناعية الفلسطينية تسعى إلى الحد من العيوب وإنتاج منتجات بجودة مرتفعة لتحقيق التفوق لديها على مستوى السوق المحلي.
3. أظهرت الدراسة أن الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في قطاع غزة مرتفع بنسبة 83.46% (الأداء المالي 82.75%، الأداء التشغيلي 83.52%، الأداء التنافسي 84.03%).
4. إن ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية مجتمع الدراسة يبين مدى اهتمامها وسعي هذه الشركات لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها قصيرة وبعيدة المدى.
5. من خلال اختبار الفرضيات تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة والأداء الاستراتيجي بنسبة 66.3%.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الشركات الصناعية تعزى إلى كل من (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التي تم الحصول عليها).

6.2 التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نوصي بما يلي:

1. ضرورة إعطاء الشركات الصناعية أهمية أكبر لتكاليف الجودة لما لها من دور كبير في تخفيض التكاليف الكلية وزيادة في الإيرادات.
2. ضرورة زيادة اهتمام الشركات بتكاليف الوقاية والتقييم من ناحية حيث إن الزيادة فيها يعمل على تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.
3. تشجيع الشركات الصناعية في الحصول على شهادات الجودة ومواصفات المحلية والعالمية والسعي إلى إنتاج منتجات بجودة ومواصفات خالية من العيوب.
4. ضرورة قيام الشركات الصناعية بتصميم أنظمة للتقرير عن تكاليف الجودة ضمن مجموعة من التقارير المالية.
5. تطبيق هذه الدراسة على شركة صناعية كدراسة حالة للتأكد من صحة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بالإضافة إلى قياس مدى تأثير وتحديد عناصر تكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي بشكل دقيق من خلال معادلة الارتباط.
6. دعوة الشركات الصناعية للاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الحالية، واعتبار الجودة هدفاً استراتيجياً لبقاء الشركات في الأسواق واستمرارها ونموها.
7. السعي إلى تطوير الكوادر البشرية في الحصول على دورات تدريبية تساعد في التعامل مع تكاليف الجودة من حيث تصنيفها وتطبيقها وكيفية قياسها والتقرير عنها.

6.3 دراسات مقترحة

1. أثر تطبيق تكاليف الجودة على الأداء الاستراتيجي للشركات العاملة في فلسطين.
2. دور المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة في تحسين الأداء الاستراتيجي.
3. عمل مؤتمر علمي حول أهمية تكاليف الجودة وأثرها على أداء الشركات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. جاسم، رغد هاشم، (2008)، "علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي Taguchi وأثرهما في تخفيض التكاليف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (68).
2. الجرجاوي، زياد، (2010)، "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فلسطين.
3. الجرجري، أحمد، (2012)، "تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي- دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (9)، المجلد (5)، العراق.
4. جودة، محفوظ، (2004)، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الاردن.
5. الحديثي، سرى كريم، (2010)، "دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
6. الحربي، عوض سالم، والكحلوت، زياد، (2005)، "تكاليف الجودة وطرق قياسها، ورقة عمل معدة للمؤتمر الوطني الاول للجودة"، المعنون (السعي نحو الاتقان والتميز) المملكة العربية السعودية.
7. حسين، أحمد، راضي، جواد، (2014)، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي- دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية"، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (16).
8. الحسيني، فلاح، (2000)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
9. الحلبي، أنور هائل، (2010)، "دراسة للنظام المحاسبي لتكاليف الجودة وتأثيرها على الدخل والعائد الربحي"، دراسة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
10. حمدان، خالد، وإدريس، وائل، (2009)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)"، دار اليازوري، الأردن.
11. الحمداني، موفق، (2006)، "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن.
12. حمودة، سامي، (2014)، "واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية-دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.
13. حميده، علي، (2013)، "مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل Six Sigma والدور المتوقع منه في تخفيض تكاليف الجودة في الشركات الصناعية-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.

14. الدرادكة، مأمون، الشلبي، طارق، (2002)، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر، عمان.
15. درة، عبد الباري ابراهيم، (2003)، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المنظمة العربية للأنظمة، الأردن.
16. الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، (2009)، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
17. الربيعي، جبار والخنق، نبيل، (2005)، "أهمية قياس تكاليف الجودة والافصاح عنها في القوائم المالية"، مجلة التقى، المجلد (18)، العدد (4).
18. الربيع، محمد، (2004)، "العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الأمنية- دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق"، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
19. الزالمى، علي، والسامرائي، منال، (2012)، "المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقويم الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على معمل المدافئ والطباخات"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، المجلد (2).
20. سرور، منال، (2013)، "استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي"، مجلة كلية الرافدين للعلوم، العدد (32).
21. السنور، عبد الحكيم، (2009)، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين اللاذقية.
22. سويلم، محمد، (1998)، "إدارة البنوك التقليدية والبنوك الاسلامية مدخل مقارن"، جامعة المنصورة، مصر.
23. شبلي، مسلم، وصفاء الدين، عدي، (2014)، "تصميم نموذج كمي لتحليل تكاليف الجودة (الهيكل، المتطلبات، التشغيل)"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (2).
24. شين، نوال، (2008)، "دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة- دراسة حالة مقاطعة لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
25. شين، فيروز، وشين، نوال، (2013)، "جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات الاقتصادية".
26. الصباح، عبد الستار، (2009)، "الموائمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال- دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد (22).

27. الصفار، أحمد، وعبد اللطيف، ماجدة، (2008)، "أثر تطبيق فلسفة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية-حالة دراسية على شركة بترا للصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (73).
28. الصفو، رياض، (2009)، "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في ننوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
29. الصياح، عبد الستار، والحلامنة، محمد عزات، (2013)، "التوازن الاستراتيجي وعلاقته بتكاليف الجودة- دراسة اختبارية في قطاع الصناعات الكيماوية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (3).
30. الطائي، يوسف، وآخرون، (2009)، "نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية"، دار اليازوري، الاردن.
31. الطويل، أكرم، وسلطان، حكمت، (2006)، "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة ننوي"، المجلة العربية للإدارة، العدد (1)، العراق.
32. عبيدات، وآخرون، (2001)، "البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
33. عبداوي، نوال، (2013)، "أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خضير بسكرة.
34. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، عمان: الاردن.
35. العزاوي، حنين، والكبيسي، صلاح الدين، (2014)، "تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (76)، المجلد (20).
36. علي، وآخرون، (2013)، "دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (8)، العدد (22).
37. الغالبي، طاهر، ادريس، وائل، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن.
38. الفضل، مؤيد عبد المحسن، ومحمد، حاكم حسن، (2006)، "إدارة الإنتاج والعمليات: منهج كمي مع دراسة حالة"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

39. الفضل، مؤيد، غدیر، إنعام، (2012)، "تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(23).
40. الفقهاء، سام، (2011)، "إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية-دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية"، مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، مجلد (25) العدد (1).
41. فيروز، تمجدین، (2014)، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خضير بسكرة.
42. قاسم نايف علوان، (2013)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن.
43. قريشي، محمد الصغير، (2011)، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر.
44. المجالي، محمد، (2012)، "أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
45. محرم، أحمد محروس، و فهمي، محمد عماد،(2000)، "تكاليف الجودة مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر"، مركز نور الايمان للطباعة، القاهرة.
46. محمد، فاطمة جاسم، (2008)، "أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي دراسة حالة في شركة المشروبات الغازية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (20).
47. محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح، (2006)، "إدارة الانتاج والعمليات"، مكتبة الذاكرة، بغداد: العراق.
48. المسعودي، حيدر علي، (2010)، "ادارة تكاليف الجودة استراتيجياً"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
49. نعمه، نغم حسين، (2002)، "أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد العراق.جامعة بابل.
50. النعيمي، حذام وحمودي، جنان،(2007)،"دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة بحث تطبيقي في الشركات العامة للزيوت النباتية"، مجلة التقى، المجلد (20)، العدد (2).
51. النعيمي، محمد، وصويص، راتب، (2008)، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات"، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
52. ووترز، رونلد، (2000)، "101 طريقة لتطوير أداء الشركات"، كوجان بيدج للنشر.

53. الياسري، وآخر (2012)، "أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (20)، العدد (1)، العراق.
54. يوسف، بومدين، (2007)، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد (50).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Campanella, jack, (1999), "Principles of quality cost", 3rd Edition, American society for quality.
2. Crosby, B . Philip, Ivancevich, M. Jhom , Skinner, J. steren, (1997), "management , quality & competitiveness ". 2 nd. edition.
3. Drury, Colin, (2003), "Cost and Management Accounting- an introduction", 15th Edition, Business press Thomson learning great britain.
4. Evans, James,(1997),"production Operations Management", 5th Edition, new york, west publishing.
5. Garrison, Ray H, Nooren, Eric W, Brewer, peter c, (2010),"managerial accounting", McGraw-Hill Irwin
6. Hakserver , Cenqiz . Barry , Russel .S. Robert, (2000), " service management & operation " 2ed Edition prentice-Hall.
7. Hall, Mark, Tomkins,Cyril, (2000),"Acost Quality Analyis of a building project: to Words complete, Methodology",henternet.
8. Hilton,W., (1999),"Managerial Accounting", 4th Edition, Irwin, Mcgraw- Hill companies Inc.
9. Hongren, Charles T. Foster, George, and Dater, Srikan, (2003), "Cost Accounting a managerial Emphasis", 11th . Edition, Pearson Education Inc. USA.
10. Hongren, Charles T. Foster, George, and Dater, Srikan, (2012), "Cost Accounting a managerial Emphasis", 14th . Edition, prentice Hall, New Jersy.
11. Masterson, S. S.,& Taylor, S. M. (1996), "Total Quality Management and Performance Appraisal: an integrative Perspective", Journal of Quality Management.
12. Millar, Aleo , Dess, G. Gregory, (1996), " strategic management ", 2 nd. edition.,Mc Graw . Hall . Inc.
13. Rehman, Asad Ur., (2005) "Quality cost Analysis" Feditec Enterprise,www.feditec.com.

14. Vaxevanidis N. M., Petropoulos G., Avakumovic J.& Mourlas A. ,(2009),"Cost Of Quality Models And Their Implementation In Manufacturing Firms", International, Vol. (3), No. (1).
15. Slack. Nigle , chamers , stuart , jahson . Robort , "operation management " 2nd-ed , pitman publishing ,1998 .
16. Sower, Vector E, Quarles, Ross, Broussard, Eric, "Cost of quality usage and its relationship to quality system maturity", Journal of industrial technology, Vol. (22), No (4).
17. Superville, C.R., and Gupta, S., (2001), "Issues in modeling, monitoring and managing quality cost", The TQM magazine, Vol. 13, No.
18. Suhansa, Rodchua, (2009), " comparative Analysis of Quality Cost and Organization Sizes in the Manufacturing Environment",
19. Surange, V.G., Teli S. N., and Bhushi, U.M., (2012), "Assessment of Cost of poor quality in Automobile Industry", International Journal of Engineering, Vol. (2), No. (6).
20. Uyar, Ali, (2008), "An exploratory study on quality costs in Turkish manufacturing companies", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. (25), No. (6).

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين:

1. الأستاذ الدكتور/ حمدي شحدة زعرب، قسم المحاسبة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية- غزة.
2. الأستاذ الدكتور/ سالم عبد الله حلس، قسم المحاسبة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية- غزة.
3. الأستاذ الدكتور/ علي عبد الله شاهين، قسم المحاسبة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية- غزة.
4. الأستاذ الدكتور/ جبر إبراهيم الداور، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الأزهر - غزة.
5. الدكتور/ عمر عيد الجعيدي، قسم المحاسبة، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- غزة.
6. الأستاذ الدكتور/ سمير خالد صافي، قسم الإحصاء، كلية التجارة الجامعة الإسلامية- غزة.

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

الأخ الكريم،، الأخت الكريمة،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة" وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الجامعة الإسلامية _ غزة، حيث تحتوي على جزأين الأول يشمل بيانات عامة والثاني يشمل بيانات تخص تكاليف الجودة والذي تم تخصيصه للإجابة عنه بواسطة إدارة الشركة.

وكما هو العهد بكم دائماً الاهتمام الكبير والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع، فإننا نأمل تعاونكم من خلال الإجابة على الأسئلة المرفقة لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف الدراسة، مع التأكيد على أن كافة اجاباتكم ستعامل بسرية تامة ضمن إطار البحث العلمي فقط. وصحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم.

نشكركم على حسن تعاونكم ،،،

الباحثة

ريم محمود أبو عامر

فقرات الاستبانة

الرجاء وضع (/) في مكان الإجابة المناسبة

الجزء الأول: بيانات عامة:

1- المؤهل العلمي:

- () دبلوم متوسط. () بكالوريوس. () ماجستير.
() غير ذلك/ حدد.....

2- التخصص:

- () محاسبة. () إدارة أعمال. () علوم مالية ومصرفية.

3- المسمى الوظيفي:

- () محاسب. () رئيس قسم.
() مدير. () غير ذلك/ حدد.....

4- سنوات الخبرة:

- () أقل من سنتين. () من 2 الى 5 سنوات.
() من 6 الى 10 سنوات. () أكثر من 10 سنوات.

الجزء الثاني: بيانات تخص تكاليف الجودة:

المحور الأول: عناصر تكاليف الوقاية.

م.	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	تعطي الشركة أهمية لتكاليف تخطيط وتحسين الجودة.					
2	تهتم الشركة بتكاليف جمع وتحليل التقرير عن بيانات الجودة.					
3	تقوم الشركة بوضع نظم الجودة وتطويرها ومراجعة فعاليتها.					
4	تهتم الشركة بتكاليف مراجعة تصميم المنتج بشكل مستمر للقضاء على احتمالات حدوث أخطاء.					
5	تعي الشركة أهمية تكاليف تجهيز وتنفيذ برامج التدريب المتعلقة بالجودة.					
6	تهتم الشركة بمراجعة فعالية نظم الجودة والتقرير عن الجودة بشكل مستمر لتجنب حدوث الأخطاء.					
7	تعطي الشركة أهمية لتكاليف دوائر وهندسة الجودة.					
8	تهتم الشركة بتكاليف صيانة ومعايرة أجهزة الرقابة (القياس والاختبار) بشكل دوري للحفاظ على دقتها.					
المحور الثاني: عناصر تكاليف التقييم.						
9	1. تهتم الشركة بفحص واختبار المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية لضمان مطابقتها للمواصفات.					
10	تقوم الشركة بفحص واختبار عينات من المنتجات تحت التصنيع أو التشغيل أثناء العملية الإنتاجية.					
11	تقوم الشركة بفحص واختبار المنتجات في نهاية العملية الإنتاجية.					
12	تجري الشركة فحوصات مختبرية قبل الانتقال من مرحلة إلى أخرى في العملية الإنتاجية وأخذ العينات بعد الانتهاء والتعليق.					
13	تقوم الشركة بتحديد تكاليف الفحص النهائي للمنتجات قبل القيام بعملية توريدها.					
14	تهتم الشركة بحساب تكاليف تقييم المخزون بهدف الاطمئنان على عدم هبوط قيمة المنتجات المخزنة.					
15	تعمل الشركة على وضع معايير محددة لتصنيف المنتجات جيدة أو معيبة أو تالفة عند مستوى معين من الجودة.					

درجة الموافقة					البيان	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تعمل الشركة على إجراء الصيانة اللازمة للمعدات الخاصة بالجودة وخطوط الإنتاج باستمرار للحد من حالات التلف.	16
المحور الثالث: عناصر تكاليف الفشل الداخلي.						
					تعمل الشركة على تقدير عدد الوحدات التالفة (الخردة) والتي لا تتمكن من معالجتها وتحديد تكلفتها.	17
					تقوم الشركة بتقدير عدد الوحدات المعيبة والتي تم إعادة تصنيعها.	18
					تقوم الشركة بتقدير تكلفة الخردة والاصلاح نتيجة التوريدات والمنتجات غير المطابقة الواردة من الموردين.	19
					تعمل الشركة على تقدير تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لوجود عيوب في المنتج.	20
					تعمل الشركة على تقدير تكلفة المواد المهذرة (تكلفة الفاقد).	21
					تجري الشركة تقدير لتكلفة تخزين المواد الخام التي أصبحت عادم.	22
					تهتم الشركة بتقدير تكاليف صيانة الأعطال وتوقف العملية الإنتاجية وتكاليف الوقت الضائع نتيجة مشكلات الجودة.	23
					تهتم الشركة بفحص واختبار المنتجات المعاد تشغيلها.	24
					تقوم الشركة بتحديد وتحليل الأسباب المؤدية إلى إنتاج منتجات رديئة الجودة.	25
المحور الرابع: عناصر تكاليف الفشل الخارجي.						
					تلتزم الشركة بتحمل تكاليف استقبال وتبديل المنتجات المعيبة المرجعة من الزبائن والعملاء خلال فترة الضمان.	28
					تتحمل الشركة تكاليف الشكاوي بسبب وجود عيوب في المنتجات التي تم بيعها للعملاء.	29
					تقوم الشركة بمعالجة المنتجات المعيبة عند استلامها من قبل العملاء بسبب وجود عيوب فيها.	30
					تتبع الشركة سياسة تجنب الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج وفقد الثقة نتيجة عدم مطابقة المواصفات.	31
					تعمل الشركة على فحص المنتجات قبل خروجها للسوق للتأكد من خلوها من العيوب ومطابقتها للمواصفات.	32
					تتحمل الشركة تكاليف التعويضات والمسموحات التي تمنحها للعملاء.	33

الجزء الثالث: بيانات تخص الأداء الاستراتيجي.

أولاً: الأداء المالي.

م	البيانات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	تساعد برامج وأساليب مراقبة الجودة التي تتبعها الشركة على متابعة معالجة الانحرافات والمشكلات التي تواجهها.					
2	يعمل اتباع نظام تكاليف الجودة والتركيز على التحسين المستمر على تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.					
3	تخفيض تكاليف المنتجات للشركة تدل على أن الشركة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الانتاجية مما يؤثر ايجابياً على مستوى التكاليف والإيرادات.					
4	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.					
5	تقوم الشركة بقياس ومتابعة الأداء المالي بشكل مباشر ودائم.					
6	تضع الشركة العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء وفق معايير واضحة.					
7	تجري الشركة مقارنات احصائية بين تكاليف تحقيق الجودة والتكاليف المترتبة على عدم تحقيقها.					
ثانياً: الأداء التشغيلي.						
8	يساعد اتباع الشركة لبرامج الجودة وتحسينها في تسعير منتجاتها بالشكل الذي يحقق رضا الزبائن و رغباتهم.					
9	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف منتجاتها عن طريق العمل بالسرعة وبما يحقق الكفاءة الإنتاجية.					
10	تخفيض تكاليف الجودة يدل على أن الشركة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية التي تؤثر ايجابياً على مستوى أداء.					
11	يؤدي اتباع الشركة لنظام تكاليف الجودة وتحسينها إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الانتاجية.					
12	يؤدي تطبيق نظام تكاليف الجودة إلى مراقبة العمليات الانتاجية وتحليل أسباب انحراف النتائج عن ما هو مخطط له ومعالجة هذه الانحرافات.					

م	البيان	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
13	تقوم الشركة بقياس أداءها التشغيلي باستخدام مؤشرات الأداء التشغيلي ومقارنة هذه المؤشرات قبل وبعد استخدام أنظمة الجودة.				
ثالثاً: الأداء التنافسي.					
14	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى زيادة رضا المستهلك و زيادة الحصة السوقية.				
15	يعمل نظام تكاليف الجودة على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجات الشركة.				
16	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى زيادة الكفاءة والحصة السوقية والميزة التنافسية.				
17	يساعد تطبيق نظام تكاليف الجودة الشركة على المحافظة على مستويات المخزون وضمان عدم توقف عمليات الإنتاج والتوريد للأسواق.				
18	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تقديم منتجاتها بخصائص تحقق اشباع أعلى للمستهلكين.				
19	يؤدي تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة إلى تحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق حصة سوقية أكبر من منافسيها.				
20	يساعد تطبيق نظام تكاليف الجودة الشركة على الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة بسرعة وكفاءة.				
21	يساعد تطبيق الشركة لنظام تكاليف الجودة في التأثير على الوضع التنافسي والحصول على فرص نمو جذابة.				

مع تحيات الباحثة