

أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين

الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

**The Importance of Integration between Total Quality
Management and Cost Management Techniques in Improving
Performance of Jordanian Shareholding Industrial Companies**

إعداد

محمد محمود عبدالله النحوي

الرقم الجامعي (401020007)

بإشراف

الأستاذ الدكتور
محمد عبد العال النعيمي

الأستاذ الدكتور
عبد الناصر نور

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة والتمويل

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني 2013

تفويض

أنا الموقع أدناه محمد محمود عبدالله النحوي أقرض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسائلي ورقيا أو إلكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد محمود عبدالله النحوي

التاريخ: ٢٠١٣ / ١ / ٢١

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

* أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين

الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية *

وأجيزت بتاريخ 2013/01/21

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	الاسم
	رئيساً ومشرفاً	الأستاذ الدكتور عبد الناصر إبراهيم تور
	ممتحناً داخلياً	الدكتور أسامة عمر عبد الجبار
	ممتحناً خارجياً	الأستاذ الدكتور صالح خليل الحفدة

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" صدق الله العظيم ﴿سورة النمل الآية 19﴾.

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانة، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ علي بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاه والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين.
أما بعد ...

فيطيب لي بعد شكر الله عز وجل أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير الى أساذتي الفاضلين الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور والأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي لتفضلهما مشكورين بالإشراف على هذه الرسالة ولما قدماه لي من خبراتهم العلمية الواسعة، وكانا مثالا للعلماء المتواضعين في توجيهاتهم وتشجيعهم المتواصل، فلهم مني كل محبة وتقدير وجزاهم الله خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر والاحترام للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعه، وعلى ما أبدياه من ملاحظات ومقترحات قيمة تثري رسالتي .
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير لمؤسستي العريقة شركة القدس لصناعه الدهانات والتي تعلمت منها الكثير .
وأخيراً، أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني أو أبدى لي توجيهها أو أسدى لي نُصحا أو قدم لي عوناً،، داعياً المولى عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم .

الباحث

محمد النحوي

الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون إنتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد أرجو من الله أن يرحمه رحمة واسعة والدي العزيز والغالي

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة والغالية

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معها معنى الحياة زوجتي الغالية

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله .. إلى من آثرني على أنفسهم .. إلى من علموني علم الحياة .. إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواني وأخواتي

إلى من كانوا ملاذي وملجئي .. إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من يجمع بين سعادتني وحزني .. إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني أبنائي أوس وسارة

الباحث

محمد النحوي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة
2	1-1 تمهيد
3	2-1 مشكلة الدراسة واستئلتها
4	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 حدود الدراسة
8	7-1 محددات الدراسة
8	8-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
13	2-2 أسباب الأهتمام بإدارة الجودة الشاملة
14	3-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
16	4-2 مفهوم إدارة التكلفة
17	5-2 تقنيات إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع

22	6-2 تحليل علاقات التكامل بين تقنيات إدارة التكلفة وإدارة الجودة الشاملة
27	7-2 الدراسات السابقة - العربية والأجنبية
39	8-2 مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة
40	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
41	1-3 تمهيد
41	2-3 منهج الدراسة
41	3-3 مجتمع وعينة الدراسة
42	4-3 أدوات الدراسة
48	5-3 صدق وثبات أداة الدراسة
50	6-3 أنموذج الدراسة
51	7-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة
52	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
53	1-4 نتائج الأحصاء الوصفي والتحليلي للبيانات
76	2-4 نتائج اختبار الفرضيات
93	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
94	1-5 المقدمة
94	2-5 الاستنتاجات
97	3-5 التوصيات
99	قائمة المراجع
100	أولاً : المراجع العربية
102	ثانياً : المراجع الأجنبية
106	قائمة الملاحق
107	أولاً : الاستبانة بصورتها الأولية
112	ثانياً : الأستبانة بصورتها النهائية
118	ثالثاً : أسماء المحكمين
119	رابعاً : أسماء الشركات قيد الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل-الجدول
45	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المركز الوظيفي)	1-3
45	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)	2-3
46	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (التخصص الأكاديمي)	3-3
47	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخبرة)	4-3
46	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	5-3
53	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	1-4
54	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بتحسين الجودة	2-4
56	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بتخفيض التكاليف	3-4
57	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة برضا الزبائن	4-4
58	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات عناصر تقنيات إدارة التكلفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	5-4
59	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بنظام الإنتاج في الوقت المحدد	6-4
61	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتكاليف على أساس الأنشطة	7-4
62	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتكلفة المستهدفة	8-4
63	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بهندسة القيمة	9-4
64	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بنظرية القيود	10-4
66	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن	11-4

67	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمدى تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	12-4
69	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي	13-4
71	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	14-4
73	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي	15-4
75	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	16-4
76	تحليل الانحدار لأثر عناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	17-4
78	تحليل الانحدار لأثر تحسين الجودة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	18-4
79	تحليل الانحدار لأثر تخفيض التكاليف على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	19-4
81	تحليل الانحدار لأثر رضا الزبائن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	20-4
82	تحليل الانحدار لأثر عناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	21-4
83	تحليل الانحدار لأثر نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	22-4
84	تحليل الانحدار لأثر التكاليف على أساس الأنشطة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	23-4

85	تحليل الانحدار لأثر التكلفة المستهدفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	24-4
86	تحليل الانحدار لأثر هندسة القيمة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	25-4
87	تحليل الانحدار لأثر نظرية القيود على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	26-4
87	تحليل الانحدار لأثر بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	27-4
88	تحليل الانحدار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	28-4
85	بتحليل المسار Path Analysis للتحقق من وجود أثر لجودة الخدمة المقدمة على ولاء الزبائن لشركة طيران الجزيرة بوجود التسويق بالعلاقات	29-4

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل-الشكل
15	أهداف إدارة الجودة الشاملة	1-2
50	أنموذج الدراسة	5-3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
107	أولاً: الاستبانة بصورتها الأولية	1
112	ثانياً: الاستبانة بصورتها النهائية	2
118	ثالثاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	3
119	رابعاً : قائمة بأسماء الشركات قيد الدراسة	4

" أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات
الصناعية المساهمة العامة الأردنية "

إعداد

محمد محمود عبدالله النحوي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الأستاذ الدكتور

عبد الناصر ابراهيم نور

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من فئات ذات صلة بموضوع الدراسة وهم العاملون في الإدارة المالية وأقسام الجودة أو من يقوم مقامهم في عشرة من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، أما عينة الدراسة فيبلغ عدد مفرداتها (70) فرد تم اختيارهم من مجتمع الدراسة. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات ضمن برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والانحدار البسيط والانحدار المتعدد، بالإضافة الى تحليل المسار الحرج لإيجاد التأثير المباشر وغير المباشر.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي : وجود أثر لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ووجود أثر لعناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها "ضرورة استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق تقنيات إدارة التكلفة، ومواكبة المستجدات في هذه التقنيات وأختيار ما يناسب الشركة منها لما لها من تأثير إيجابي على تحسين أدائهم.

ABSTRACT

The Importance of Integration between Total Quality Management and Cost Management Techniques in Improving Performance of Jordanian Shareholding Industrial Companies

Prepared by
Mohammad Mahmoud Al-Nahawi

Supervisor

Prof. Dr. Abdul Naser Nour	Prof. Dr. Mohammad Al - Nuiami
-------------------------------	-----------------------------------

The purpose of this study is to reveal the importance of integration between TQM and cost management techniques in improving performance of Jordanian shareholding Industrial Companies through testing the hypotheses on encompassing 70 random sample a cross work field population which consist of employees in the financial management and quality departments or those acting in these companies by using the SPSS program to get various static analysis tests such as; arithmetic, standard deviations , simple and multiple regression and analysis of variance (ANOVA), in addition to Path analysis .

The study results indicated for the most important part, the presence of trace elements of TQM (quality improvement, cost reduction and customer satisfaction) to improve performance in Jordanian shareholding Industrial Companies, and the presence of trace elements cost management techniques to improve performance in Jordanian shareholding Industrial Companies , and the presence of impact meaningful to apply Total quality management in the integration with the use of cost management techniques to improve performance in Jordanian Shareholding Industrial Companies .

According to the above mentioned results the study made a number of recommendations, most notably is necessity of continuing Jordanian shareholding Industrial Companies to apply total quality management and the apply of cost management techniques, and keep abreast of developments in these technologies and choose what fits the company because of its positive impact on improving their performance.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

- 1-1 تمهيد
- 2-1 مشكلة الدراسة واسئلتها
- 3-1 أهداف الدراسة
- 4-1 أهمية الدراسة
- 5-1 فرضيات الدراسة
- 6-1 حدود الدراسة
- 7-1 محددات الدراسة
- 8-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

يُعد التطور التقني الأساس في تطور الحضارة الإنسانية على مر العصور، فتاريخ الحضارة يتكون إلى حد بعيد من تفاعل متبادل بين قوتين تدعمان الإنسان وتسيطران عليه في آن واحد وهما التقنية والمجتمع، والتقنية تؤدي دوراً مهماً في عملية التصنيع فنتيجة لتزايد التطورات التقنية وازدياد حدة المنافسة ازدادت التحديات التي تواجهها محاسبة التكاليف.

بذلك فإن تأثير الأنشطة الإنتاجية بالتطور التقني عاد بالأثر على محاسبة التكاليف حيث تمثلت بالاستجابة بالعديد من الممارسات أو التقنيات متمثلة بتقنيات إدارة التكلفة المستجدة (كنظام الإنتاج في الوقت المحدد، التكاليف على أساس الأنشطة، التكلفة المستهدفة، هندسة القيمة، نظرية القيود وبطاقة الأداء المتوازنة).

وفي ظل بيئة التصنيع الحديثة أصبح تحقيق الجودة ليس مكلفاً وإنما المكلف هو عدم تحقيقها، لذلك أصبحت الجودة ضرورية ويجب توافرها في أي شركة ترغب بتحقيق أهداف النمو والتوازن والاستقرار في السوق، بحيث أصبحت تقنية إدارة الجودة الشاملة إحدى الأولويات الإستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية للشركة لذلك أصبحت هذه التقنية مصب اهتمام الباحثين والمفكرين في الوقت الحاضر لأنها لم تعد تقتصر على جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدم إلى الزبائن فحسب بل امتدت الجودة لتشمل الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم والإجراءات والموارد البشرية (النعيمي، وآخرون، 2009).

الأمر الذي يمكننا من القول بأن بيئة التصنيع الحديثة أثرت على محاسبة التكاليف بالشكل الذي جعلها تستجيب بتوظيف العديد من تقنيات إدارة التكلفة كمستجدات حديثة كما أثرت على إدارة الجودة الشاملة بالشكل الذي جعلها تبحث عن التحسين المستمر، بذلك يسعى

البحث بيان أهمية التكامل بين هذه التقنيات وبين إدارة الجودة الشاملة وتربطها في خدمة الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.

1-2 مشكلة الدراسة واسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في وجود العديد من المنظمات لا زالت تخشى الدخول في عالم التصنيع الحديث (لأسباب تتعلق بعدم قدرتها في التحكم في الأسواق وقرارات التسعير وبالتالي عدم القدرة في التحكم بالتكاليف إلى جانب اعتمادها طرق تقليدية في خفض التكاليف) على الرغم من أن دخول هذا العالم أصبح أمر حتمي في ظل ظروف المنافسة الشديدة، حيث أثرت تلك البيئة على محاسبة التكاليف وذلك بظهور مستجدات لإدارة التكلفة وهي (تقنيات إدارة التكلفة) والتي عن طريقها يصبح بالإمكان إدارة التكاليف وتخفيضها وصولاً إلى الريادة في التكلفة من خلال تكامل عمل تلك التقنيات مع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

وعليه واستناداً لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال

إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: هل تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن)

على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

ويشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين الجودة على تحسين الأداء في الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

2. هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة من خلال تخفيض التكاليف على تحسين الأداء في

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

3. هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة من خلال رضا الزبائن على تحسين الأداء في الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية ؟

ثانياً: هل يؤثر استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة

العامة الأردنية ؟

ثالثاً: هل تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على

تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ؟

3-1 أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في تحديد أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

TQM على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وإلى أي مدى تؤثر عناصر

إدارة الجودة الشاملة TQM في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة في الشركات الصناعية

المساهمة العامة الأردنية والمتمثلة (نظام الإنتاج في الوقت المحدد، التكاليف على أساس

الأنشطة، التكلفة المستهدفة، هندسة القيمة، نظرية القيود وبطاقة الأداء المتوازنة)، وذلك من

خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أهمية التكامل والترابط بين تقنيات إدارة التكلفة وأثره في خدمة الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية في تقليل التكاليف التشغيلية للعملية الانتاجية.

2. تحديد أهمية عناصر إدارة الجودة الشاملة TQM (تحسين الجودة، تخفيض

التكاليف، رضا الزبائن) في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة

الأردنية وفي رفع مستوى جودة المنتجات .

3. توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة بوصفهما عناصر نجاح في

أي منظمة، وعمل نوع من التكامل بينهم وتطبيقهم في المنظمات بحيث يسهمان جنباً

إلى جنب في تحسين الأداء من خلال زيادة جودة المنتج وإدارة التكاليف وتخفيضها وتحقيق الميزة التنافسية للمنتجات .

1-4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديد أهمية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، ومن هنا قد تضيف هذه الدراسة بمشيئة الله تعالى ما يلي:

1. إتاحة الفرصة الكاملة للقادة ومديري التنفيذ في الشركات الصناعية لمعرفة علاقات التكامل والترابط بين إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Managment) والتقنيات الآتية:

تقنية الإنتاج في الوقت المحدد (Lean Production) وتقنية التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing) وتقنية التكلفة المستهدفة (Target Cost) وتقنية هندسة القيمة (Value Engineering) وتقنية نظرية القيود (Theory Of Constraints) وتقنية بطاقة الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard).

2. إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الجودة.

3. بيان أهمية تقنيات إدارة التكلفة في خفض تكاليف المنتجات.

4. تحقيق مستويات أداء عالية للمنظمات بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع وهذا ما يتطلب من الشركات الصناعية المساهمة الأردنية من التعرف على احتياجات عملائها لتحسين عملية تقديم منتجاتها وبالتالي تخفيض التكاليف والتحسين المستمر بما ينعكس بالنتيجة النهائية على تحقيق مستويات عالية من الأرباح.

لذا فان هذه الدراسة وبالنتائج التي خلصت اليها يمكن ان تخدم القطاع الصناعي متمثلا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، كما ستخدم الدراسة ايضا العاملين في تلك الشركات في الادارة المالية وادارة ضبط الجودة او من يقوم مقامهم.

1-5 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية، التي سيجري اختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى H_{O1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى $H_{O1.1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية $H_{O1.2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (تخفيض التكاليف) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة $H_{O1.3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

6-1 حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في محافظة عمان، ممن يعملون في الإدارة المالية وأقسام الجودة أو من يقوم مقامهم.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عشرة من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في محافظة عمان.

الحدود الزمانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي تجرى فيه وهي عام 2012/2013.

الحدود العلمية : تتمثل في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية من خلال إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، ورضا الزبائن ومن خلال تقنيات إدارة التكلفة وهي الانتاج في الوقت المحدد والتكاليف على أساس الأنشطة والتكلفة المستهدفة وهندسة القيمة ونظرية القيود وبطاقة الاداء المتوازن وعليه اقتصرت الدراسة على التقنيات المذكورة ولم تتناول كل تقنيات ادارة التكلفة .

7-1 محددات الدراسة

1. صعوبة الحصول على دراسات مشابهة، مما دعا الباحث للجوء الى عدد كبير من المراجع والمؤلفات والدراسات الأجنبية.
2. صعوبة جمع المعلومات المالية والأدارية المتعلقة بالشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لإعتبارها سرية من وجهة نظر الشركات محل الدراسة.

8-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة TQM: مدخل فكري وثقافي لضمان جودة الشركة في جميع مراحلها بدءاً من المواصفات التي تعنى بمتطلبات الزبون مروراً بالتصميم والعمليات الإنتاجية والمراحل اللاحقة وتعتمد على تكامل جميع الأنشطة ويشترك في ممارستها جميع العاملين وفي مقدمتها الإدارة العليا التي تقود إلى التحسين المستمر للمنتجات (الدرادكة، الشبلي، 2002، 4).

تقنيات إدارة التكلفة: هي مجموعة الإجراءات المتخذة من قبل المدراء سعياً لتحقيق رضا الزبائن الى جانب تخفيض التكاليف ومراقبتها بصورة مستمرة (Horngren,2006,991).

الإنتاج في الوقت المحدد: ذلك النظام الذي يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإزالة بقدر الإمكان تأخيرات الإنتاج والمخزون، أي انه يسعى من اجل التخلص من الضياع في المواد خلال العملية الإنتاجية ابتداء من التصميم إلى حين تسليمه إلى الزبون (اليقوب، 2009).

التكلفة على أساس الأنشطة ABC: النظام الذي يقوم أولاً بتجميع الكلف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المنظمة ثم يخصص كلف الأنشطة على المنتجات أو الخدمات أو الأهداف الأخرى التي تسبب الأنشطة (Horngren، 2005،131).

التكلفة المستهدفة (T.C) : إحدى تقنيات إدارة التكلفة الموجهة نحو السوق إذ يتم استعمالها في بداية حياة المنتج -المرحلة المبكرة من دورة حياة المنتج- لتعزيز الربحية والإنتاجية بشكل عام (الذهبي والغبان، 2007، 236).

هندسة القيمة (V.E) : التقويم المنظم لجميع جوانب وأنشطة البحث والتطوير وتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع وخدمة الزبائن بهدف تخفيض التكاليف مع تلبية احتياجات الزبائن (Horngron، 2003، 417).

نظرية القيود (TOC) : مدخل إداري يتجه نحو تعظيم الربح طويل الأمد من خلال إدارة تهتم بمعالجة الاختناقات التنظيمية أو الموارد النادرة (Hilton، 2009، 224).

بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) : تعد نظاماً إدارياً وخطوة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة (زويلف، ونور، 2005).

تحسين الأداء: الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة (الغالبى، وإدريس، 2009).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 2-2 أسباب الأهتمام بإدارة الجودة الشاملة
- 3-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
- 4-2 مفهوم إدارة التكلفة
- 5-2 تقنيات إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع
- 6-2 تحليل علاقات التكامل بين تقنيات إدارة التكلفة وإدارة الجودة الشاملة
- 7-2 الدراسات السابقة - العربية الأجنبية
- 8-2 مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها : مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تنطلق من أحد الأقسام، وبمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة؛ بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة. إن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، ومنها على سبيل المثال: انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، وخرائط ايشيكاوا، والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع أقسام المنظمة هدفاً يسعى لتحقيقه الجميع (جودة، 2009).

في حين يشير (عقيلي، 2001، 31) بان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية حديثة تاخذ صورة منهاج او نظام اداري شامل مبني على اساس احداث تغييرات جذرية داخل المنظمة للفكر والسلوك والمفاهيم الادارية ونمط القيادة الادارية والاداء وكل شي فيها بهدف تطوير وتحسين مكونات المنظمة كافة بهدف الوصول الى اعلى جودة لمخرجاتها من سلع وخدمات وباقل كلفة وبالتالي تحقيق اعلى درجات الرضى للزبائن، من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه انسجاماً مع استراتيجية تدرك ان رضا الزبون وهدف المنظمة هما واحد، واتساقاً مع ماتقدم فان ادارة الجودة الشاملة تعد منهجاً ادارياً شاملاً لخدمة الزبون من خلال استثمار قدرات وامكانيات المنظمة الداخلية، اذ انها ليست ادارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة الاقسام والانشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكاملة بحيث ان الخلل في أي منها يعد تقصيراً في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج أو الخدمة.

أما الجودة من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فإنها تعني تقديم سلعة أو خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها وفي ضوء ماتقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة مايلي: (جودة، 2009).

1. معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
2. تقديم المنظمة أفضل مآلديها لعملائها من أجل كسب رضاهم.
3. الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد السواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين.
4. الجودة ليست إرضاء الزبون فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه.
5. للجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث (الدقة، الاتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم المخرجات) في الوقت المناسب للزبون بكلفة مناسبة للحصول عليها.
6. الجودة تعني موشراً لكل من (الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة فعالة شاملة، وضوح العمل، تكلفة منخفضة، استثمار أفضل للوقت، استخدام فعال للموارد، سرعة في الإداء، أدنى حد للفاقد والهدر).
7. تبين الجودة المنخفضة مدى استجابة المنظمة لرغبات الزبون.
8. عندما يتحقق رضا وسعادة الزبون من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، فهذا يعني ان إدارة الجودة الشاملة قد حققت أهدافها.

2-2 أسباب الأهتمام بإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح معظم المنظمات التي اخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت الى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي: (الدرادكة، والشبلي، 2002)

1. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وماترتب على ذلك من ضرورة تقديم افضل السلع وباقل الاسعار لكي تستطيع المنظمات ان تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها
2. المنافسة على الصعيد العالمي، اذ ادت العولمة الى انتقال التنافس من المنافسة المحلية الى العالمية وهذا الامر بحد ذاته زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة ووضعها في اولى اهتماماتها.
3. ازدياد الاتجاه نحو التخصص، بهدف الابداع في العمل بشكل اكبر من خلال تخصص الافراد وادخالهم في دورات تخص جوهر عملهم ادى ذلك الى تضافر كافة الجهود ذات التخصص الدقيق والعمل بشكل متكامل لتحقيق اعلى درجات الجودة محققة الجودة الشاملة.
4. تحول بعض الدول النامية الى دول متطورة مثل كوريا الجنوبية وتايوان واندوسيا ادى الى اهتمام هذه الدول بالجودة الشاملة وتطبيقها في صناعتها الوطنية للانطلاق الى العالمية بعد ازدهارها محلياً.

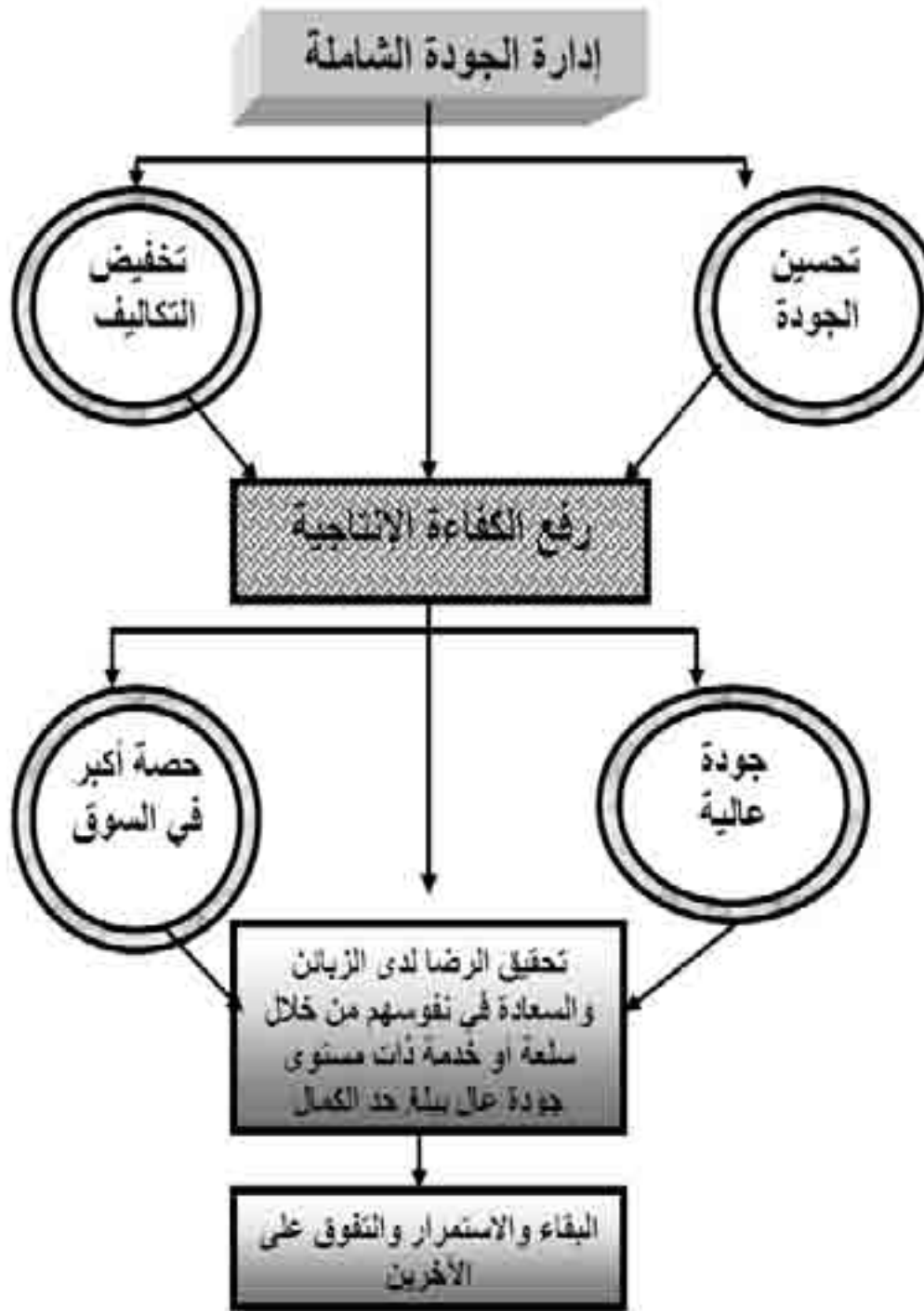
3-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح أهداف إدارة الجودة الشاملة بما يأتي (عقيلي, 2001, 24):

1. زيادة القدرة التنافسية للمنشأة.
2. زيادة كفاءة المنشأة بإرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين.
3. زيادة إنتاجية المنشأة وتحسين مستوى أدائهم.
4. زيادة حركية ومرونة المنشأة في تعاملها مع المتغيرات (القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات).
5. زيادة ربحية وتحسين اقتصاديات المنشأة.

إن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالٍ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء لضمان البقاء والاستمرار والتطور.

ويوضح الشكل أهداف إدارة الجودة الشاملة:



الشكل رقم (1-2)

أهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: (عقيلي، 2001).

2-4 مفهوم إدارة التكلفة

قبل التعرف على تقنيات إدارة التكلفة يكون ضرورياً التعرف على مفهوم إدارة التكلفة، حيث عرفت بأنها "عبارة عن مجموعة من الأنظمة التي يمارسها المديرون عند التخطيط القصير الأجل والطويل الأجل فضلاً عن الرقابة على التكاليف" (باسيلي، 2001، 316).

وكذلك عرفت إدارة التكلفة بأنها "الأداء والجهد المبذول من قبل التنفيذيين وغيرهم في مجال إدخال وتضمين وربط الكلف منطقياً بوظيفتي التخطيط والرقابة وعلى المديين القصير الأجل والطويل الأجل" (Horngren، 2006، 992).

ولموضوع إدارة التكلفة أهمية واضحة يمكن تحديدها بالآتي (Horngren، 2006، 998):

1. توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لإدارة المنظمة بكفاءة سواء كانت تلك المعلومات

مالية عن الكلف والإيرادات، ام غير مالية حول الإنتاجية والنوعية.

2. قياس كلفة الموارد المستهلكة في انجاز أنشطة المنظمة الأساسية وتحديد فاعلية وكفاءة

الأنشطة القائمة وتحديد وتقويم الأنشطة الجديدة والتي بها يمكن تصور إستراتيجية المنظمة

وتحسين أدائها مستقبلياً.

3. تحقيق الربحية في المدى القصير والمحافظة على الموقع التنافسي في المدى الطويل والى

جانب تحسين النوعية والرضا للزبائن والتوقيت الملائم للمعلومات من اجل المساعدة في

اتخاذ القرارات القصيرة والطويلة الأجل.

وتساعد إدارة التكلفة على إظهار تكلفة المنتجات بصورة دقيقة ورقابتها وقياس الأداء

عن طريق متابعة الكلف من خلال استخدام العلاقات السببية بين الكلف والأنشطة، الأمر الذي

يؤدي إلى تحسين فهم الأنشطة بما يساعد بمواصلة الإستراتيجيات التنظيمية.

5-2 تقنيات إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة

وبعد التعرف على مفهوم إدارة التكلفة يمكن التعرف على تقنيات إدارة التكلفة بحيث تتضمن الآتي:

1. تقنية الإنتاج في الوقت المحدد (LEAN PRODUCTION):

عرفت تقنية LEAN PRODUCTION بأنها " فلسفة شاملة لإدارة المخزون تركز على سياسات وإجراءات ومواقف من قبل المدراء ينتج عنها الإنتاج الكفوء لسلع عالية الجودة مع المحافظة على أدنى مستوى ممكن من المخزون" (Morse، 2003، 341).

بذلك يمكن القول ان تقنية LEAN PRODUCTION تقوم على أساس استبعاد كل أنواع المخزون وتخفيض وقت الانتظار باعتبارها أنشطة لا تضيف قيمة، ويتم ذلك في ظل هذه التقنية اعتبار طلب الزبون للمنتج بمثابة نقطة الانطلاق لكافة العمليات الصناعية التي تتحرك فوراً في تتابع عكسي يبدأ من طلب الزبون مروراً بكافة العمليات على طول خط الإنتاج وصولاً إلى طلب توريد المواد الخام على الطرف الآخر من العمليات. (الجمال ونور الدين، 2005، 167).

أما المنافع المتحققة من هذه التقنية فهي: (Weygandt, 2013, 159)

1. تخفيض الأموال المجمدة في المخزون أو إلغاؤها.
2. تخفيض التلف وبالتالي تخفيض تكاليف التلف.
3. تعزيز جودة المنتج (من خلال إدارة الجودة الشاملة).
4. تخفيض تكاليف إعادة التصنيع أو إلغاؤها.
5. توفير في تكاليف الإنتاج وذلك من خلال تطوير تدفق السلع خلال العمليات.

2. تقنية التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) Activity Based Costing:

لقد عُرف ABC بأنه " نظام يفترض التدفقات النقدية الخارجة تكون للحصول على تجهيزات الموارد والتي تستهلك فيما بعد بواسطة الأنشطة، بمعنى ان الأنشطة تسبب الكلف وان المنتجات أو الخدمات تحقق الطلب على الأنشطة " (Drury، 2005، 296).

بذلك يتضح إن تقنية ABC تقوم على أساس التركيز على الأنشطة باعتبار النشاط هو حدث أو مهمة لها غرض معين، حيث يتم تجميع كلف الأنشطة على شكل مجموعات تسمى مجموعات الكلف (Cost Pools) وذلك عن طريق موجهات الكلف بحيث يكون موجهة لكافة لكل نشاط ومن ثم تخصيص كلف الأنشطة على المنتجات أو الخدمات وفقاً لمسببات التكلفة بالاعتماد على معيار السبب/الأثر الذي يهدف إلى تحقيق أكبر قدر من العدالة في تخصيص التكاليف وأكبر قدر من الدقة في التخصيص (باسيلي، 2001، 60).

وجميع ذلك يتطلب مصدر معلومات دائم عن تكاليف الأنشطة وذلك من خلال أسلوب معاصر يسمى بسلسلة القيمة والتي يمكن تعريفها " بأنها زيادة قناعة الزبون وإدارة التكاليف بصورة أكثر فاعلية فهي تربط أنشطة إنشاء وتوليد القيمة في كل الطرق ابتداء من مصادر الحصول على المواد من مهززي العناصر وصولاً إلى المستخدم النهائي للمنتج أو الخدمة المسلمة للزبون " (Drury، 2005، 904).

ويمكن تحديد إجراءات عمل تقنية ABC كالآتي: (Weygant et al, 2013, 144)

1. تحديد وتصنيف الأنشطة الرئيسية الداخلة في تصنيع منتجات معينة وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة لتحديد مجموعات كلف مناسبة للنشاط.
2. تحديد موجهات الكلف لكل نشاط.
3. احتساب معدل التكلفة غير المباشرة ولكل موجهة تكلفة.

4. تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة لكل مجمع تكلفة نشاط على المنتجات وباستخدام معدلات كلف النشاط غير المباشرة لكل موجه تكلفة.

3. تقنية التكلفة المستهدفة (T.C) : Target Cost

لقد عرفت تقنية T.C بأنها "إحدى أدوات إدارة التكلفة في ظل البيئة التنافسية لأنها تستهدف ثلاثة عناصر تنافسية رئيسية هي "السعر والنوعية والكلفة" إلى جانب الإبداع" (Horngron، 2012، 44).

يمكن تنفيذ تقنية T.C بعدة خطوات وكالاتي: (الذهبي والغبان، 2007، 239)، (Drury، 2005، 892)

1. تحديد السعر المستهدف.
2. تحديد الربح المستهدف.
3. تحديد التكلفة المستهدفة.
4. استخدام هندسة القيمة لتحديد طرق تخفيض تكلفة المنتج.
5. استخدام التحسين المستمر في التكاليف ورقابة العمليات التشغيلية.
6. التخفيض المستهدف للتكلفة حيث يتمثل الفرق بين التكلفة المبدئية للمنتج والتكلفة المستهدفة بالتخفيض المنشود والذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه لتدعيم ربحيتها، ومن ثم ميزتها التنافسية على شرط ان يكون ذلك حقيقياً (حيث يقصد به مجموعة الفعاليات التي تنصب على اختراق المعايير وتحديدها بهدف تخفيض تكلفة المنتج الكلية بكل السبل المتاحة) تميزاً عن التخفيض الوهمي للتكلفة (والذي يقصد به الفعاليات التي تنصب على تعظيم الأرباح بهدف تخفيض تكلفة المنتج دون المساس بالتكلفة الإجمالية وذلك عن طريق زيادة المبيعات أو زيادة سعر البيع والذي لا يمكن التحكم به في ظل التنافس الحاد).

ومن أجل تحقيق التخفيض الحقيقي للتكلفة تدخل تقنية هندسة القيمة عن طريق استخدامها لما يسمى بالتحليل الوظيفي.

4. تقنية هندسة القيمة (V.E) Value Engineering :

لقد عرفت تقنية V.E بأنها "الأسلوب الذي عن طريقه تستطيع المنظمة تخفيض التكلفة المبدئية إلى التكلفة المستهدفة لأن كل عنصر من المنتج يدخل لتحديد كيف يمكن تخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة وأداء المنتج" (Hilton ، 2011،264)

اذ تحقق هندسة القيمة أهدافها في التكلفة المستهدفة من خلال: (Horngron، 2012،45)

1. تحديد تصاميم المنتج المحسنة والتي تخفض كلف الصنع و كلف الأجزاء مع عدم التضحية بالوظائفية أو بواسطة المنتجات الجديدة.
2. الغاء الوظائف غير الضرورية التي تزيد من كلف المنتج.

فهندسة القيمة تعتمد على التحليل الوظيفي لتحديد الوظائف الرئيسية والخصائص المفضلة للمنتج ودراسة مكوناته وأجزائه ومن ثم تقييم البدائل بما فيها تعديل المنتج او استحداث منتجات بديلة، إذ تقارن كلف هذه البدائل مع ما يكون المستهلك مستعداً لدفعه مقابل هذه المنتجات.

فيمكن القول انه لما كانت التكلفة المستهدفة هي عملية متكررة ومستمرة لحين إيجاد فريق التصميم المنتج المناسب مع الكلف المخططة (التكلفة المستهدفة لذلك المنتج) فان تقنية هندسة القيمة تدخل هنا لإحداث تغييرات في مواصفات المواد أو تعديلات في المنتج بما يؤدي إلى تحسين قيمة المنتج وتخفيض التكاليف وصولاً إلى التكلفة المستهدفة وحالما يتم إقرار المنتج عن طريق هندسة القيمة والبدء بتنفيذه بالاعتماد على التكلفة المستهدفة فان الاهتمام يتحول إلى تقنية التحسين المستمر.

5. تقنية نظرية القيود (TOC): THEORY OF CONSTRENS

في ظل الطلب المتزايد على منتجات ذات جودة عالية إلى جانب المنافسة المتزايدة بدأت المنظمات الصناعية بالاهتمام ودراسة الطاقة الإنتاجية وكيفية استخدام بعض الموارد التي تتسم بالندرة بوصفها تتمثل محددات على تلك المنظمات والتي بسببها لم تتمكن المنظمات من مقابلة كل الطلب على منتجاتها في السوق، لذلك ظهرت الحاجة لاستخدام أساليب تقرر كيفية استخدام هذه الموارد على نحو أمثل فظهر نظام تخطيط الاحتياجات من الموارد وكذلك تقنية الإنتاج في الوقت المحدد ومن ثم طور نظاماً جديداً يجمع بين مزايا النظامين أو التقنيتين السابقتين عُرف بتقنية الإنتاج الأمثل الذي حقق استخدامه نجاحاً كبيراً ومن ثم طور إلى ما يسمى بالإنتاج المتزامن وصولاً إلى نظرية القيود التي عرفت بأنها (مدخل إداري يتجه نحو تعظيم الربح طويل الأمد من خلال إدارة تهتم بمعالجة الاختناقات التنظيمية أو الموارد النادرة (Atkinson & Kaplan ، 2007،224)).

أما مبادئ تطبيق نظرية القيود فيمكن تحديدها بالنقاط الآتية: (Hilton، 2009،16-17)

1. ان مستوى المخرجات المتحققة على مستوى الموارد غير المقيدة يتحدد بمستوى موارد النظام المقيدة.
2. ان منفعة وفاعلية الموارد ليستا مترادفتين.
3. إن هامش الوقت المتحقق على مستوى الموارد المتحققة يساوي الزيادة في معدل مخرجات الموارد المقيدة.
4. إن هامش الوقت المتحقق على مستوى الموارد غير المقيدة يعتبر وهما تماماً.
5. إن دفعة الانتقال ربما أو يجب إن لا تساوي دفعة الإنتاج.
6. إن دفعة الإنتاج يجب إن تكون متغيرة.
7. التركيز على التدفق المتزامن بدل التركيز على توازن الطاقات.

6. تقنية بطاقة الأداء المتوازنة (BALANCE SCORECARD (BSC):

في ظل المفهوم التقليدي للقياس المحاسبي كانت المنظمات تركز على النتائج المالية إلا إن الرؤيا الإستراتيجية أضافت بعداً جديداً في قياس الأداء تمثل باستخدام مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، خاصة بعد تحول اتجاه اهتمام المنظمات نحو احتياجات الزبائن من حيث الكلفة والنوعية بذلك فإن تلك الرؤيا استحدثت تقنية جديدة لقياس الأداء سميت بتقنية بطاقة الأداء المتوازنة، لخلق قيمة للمنظمة من خلال تكامل مكوناتها المتمثلة بالفرص الحالية والمستقبلية كما انها تركز على توجه المنظمة نحو الإبداع في مقاييس الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة (زويلف، و نور، 2005).

2-6 تحليل علاقات التكامل بين تقنيات إدارة التكلفة وإدارة الجودة الشاملة:

تمتاز البيئة المعاصرة بتحديد عوامل النجاح الرئيسية والمتمثلة (بالكلفة، والجودة، والوقت، والابتكار) والتي تحدد المنظمات المتميزة في مثل هذه البيئة وتلك التي تستطيع إدارة هذه العوامل والتميز بها من أجل ضمان النجاح والبقاء، وقد لا يكون هذا النجاح كافياً في مواجهة التغيير المتسارع والتعقيد دون التوجه نحو التكامل بين أطراف البيئة وفي ضوء تلك النظرة الشمولية يجب أن تظهر بوادر التغيير في النظم الإدارية ولاسيما النظم المحاسبية، فإن الجودة وإدارة الكلف عنصرين نجاح حاسمين في حياة المنظمات وإن محاولة تكامل أنظمة الجودة وإدارة الكلف تمثل محاولة رئيسة لبقاء واستمرار المنظمات.

وإن حصيلة تفاعل كل من تقنيات إدارة التكلفة مع إدارة الجودة الشاملة يخدم بشكل أساسي في تحقيق أهداف TQM المتمثلة في (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) وذلك من خلال السعي للوصول إلى الجودة للمنتج والمنظمة ككل وبالتالي تخفيض أو إلغاء التلف ومن

ثم تكاليف التلّف لتخفيض إجمالي تكاليف الإنتاج وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وضمان التحسين المستمر والشامل فيها لكل قطاعات المنظمة بما يحقق البقاء والنمو والتوازن في السوق وزيادة الإنتاجية والحصة السوقية وهو ما ينعكس على تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح وتحسين المركز التنافسي وصولاً إلى إرضاء الزبائن.

إن أحد المقومات الأساسية الواجب توافرها لتطبيق تقنية LEAN PRODUCTION هو إدارة الجودة الشاملة TQM بحيث تتكامل تقنية TQM مع تقنية LEAN PRODUCTION من اعتبار تقنية TQM أمراً جوهرياً في تقنية LEAN PRODUCTION، فعندما يكتشف عامل في خلية تصنيعية عيباً فإنه يصدر فوراً إشعاراً للآخرين بوجود مشكلة حيث يحدث التوقف الفوري، وطبقاً لتقنية LEAN PRODUCTION يؤدي أي توقف لإحدى العمليات إلى توقف فوري لكافة العمليات الصناعية الأخرى إلى إن يتم حل مشكلة الجودة (الجمال، ونورالدين، 2005، 173).

أما بالنسبة لتقنية ABC فإن مخرجات تقنية ABC تكون مصدراً مهماً للمعلومات وان للـ ABC ترابط وتكامل مع TQM لأن ABC يساهم في مجال التحسين المستمر والتركيز على المستهلك، إضافة إلى إن ABC تعمل على تحديد الأنشطة التي تضيف القيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة وان تقنية ABC تعمل على تحديد الأنشطة الضرورية الكفؤة والأنشطة غير الضرورية غير الكفؤة فأنها تعمل إلى تمكين الإدارة من استغلال معلومات التكلفة ومعلومات الأنشطة لتحسين الربحية وتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح.

فإن تطبيق ABC يعمل على تزويد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة لفهم بنية تكاليف منتجاتها أو خدماتها وبالتالي تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات التسعير، أيضاً ABC يوفر معلومات دقيقة عن التكلفة حيث تساعد هذه المعلومات إدارة المنظمة من تحديد السعر المنافس والمحافظة

على ربح معقول كما إن المعلومات الدقيقة تقدم رؤية واضحة عن تكاليف المنتجات أو الخدمات بما يدعم القرارات في تحديد المزيج الأمثل من المنتجات (Horngren، 2005،131).

أما عن مدى تكامل تقنيات T.C و V.E مع TQM فنلاحظ أنه لتحقيق تقنية T.C يتم الاعتماد على تقنية هندسة القيمة V.E بهدف تخفيض التكلفة خلال مرحلة التخطيط والتصميم مع المحافظة على جودة المنتج لضمان الوفاء باحتياجات الزبائن ورضاهم. فنجد إن أفضل تقنية مساندة لعملية تقنية T.C هي V.E التي تعد احد أساليب تحسين الجودة وتخفيض التكلفة والتي تستخدم المعلومات المجمععة في عملية تصميم المنتج وإنتاجه واختيار الصفات المختلفة للتصميم والإنتاج، بذلك فإن العلاقة بين T.C و V.E هي علاقة متداخلة ومتكاملة (الجمال، 2000، 48).

أما التحسين المستمر تعتبر مكملة لـ T.C والتكامل بينهما واضح خصوصاً إن هدف كل منها هو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج بالرغم من اختلاف مناطق إجراء التخفيض، بذلك فإن عمل تقنية التحسين المستمر في تخفيض الكلف يكون عن طريق تحسينات إضافية لعملية الإنتاج الحالية أو لعملية تصميم المنتج (الفضل ونور، 2002، 35).

وعليه فإن علاقة V.E مع TQM تظهر من خلال اعتماد V.E في عملها على الجودة للاختيار بين البدائل المعروضة لأجزاء المنتج كما إن الجودة هي جزء من القيمة لأن V.E تحافظ على جودة المنتج منذ مرحلة التصميم وصولاً إلى ما يعرف بهندسة الجودة (الجمال، 2000، 55).

ولجمع هذه العلاقات التكاملية والترابطية بين تقنيات T.C و V.E مع TQM نجد أثراً على المنظمة وأهدافها لأن أهداف تلك التقنيات واثار ترابطها مع TQM تتفق وتعود بالأثر الإيجابي على المنظمة، لأن اثر تلك التقنيات على المنظمة يظهر في القيمة التي تمتلكها منتجاتها المقدمة أو خدماتها المؤداة.

أما عن علاقة TOC مع TQM فإن للجودة الأثر في حدوث القيد والاختناقات التي تحدث في العملية الإنتاجية وذلك بسبب المنتجات الرديئة والناشئة عن استخدام مواد غير مطابقة للمواصفات، بذلك فإن الاهتمام بجودة المنتج سوف تؤدي إلى تجاوز الكثير من المعوقات ليس فقط القيود الناشئة عنها وإنما التكاليف التي تتجه إلى الارتفاع في حالة ظهور هذه الحالات.

وعلاقة TOC مع V.E تظهر من خلال الهدف حيث يهدفان إلى تحسين المنتج مع المحافظة على الجودة عن طريق تبسيط أجزاء المنتج بذلك يمكن إن يكمل كل منها الآخر في التطبيق، أي يمكن استخدام V.E في معالجة القيود التي تظهر في أي منظمة وحسب موقعه ودرجة تأثيره، وكذلك تستند علاقة TOC مع LEAN PRODUCTION على مفهوم سحب الإنتاج وليس الدفع كما هو في نظم الإنتاج التقليدية، وان تطبيق تقنية LEAN PRODUCTION له الأثر الكبير في توجيه اهتمام الإدارة إلى الانسياب الكفؤ للمنتج في العملية الإنتاجية وتحديد المجالات التي تعوق سير تلك العملية وإيجاد الطرق المناسبة لمعالجتها، وكذلك تهدف LEAN PRODUCTION إلى إلغاء جميع الأنشطة غير الضرورية التي قد تكون سبباً في تأخر التسليم للزبون، كما أنها تخفض زمن دورة التصنيع من خلال تقليل مدة الانتظار والإعداد والتهيئة وإزالة الضياع وحذف التالف جميعها أهداف تسعى كل من TOC و LEAN PRODUCTION إلى تحقيقها إلى جانب الاهتمام بحذف المخزون أو تخفيضه إلى أدنى مستوياته.

أما علاقة TOC و ABC فإن التكامل بين التقنيتين يحقق منافع مهمة فإلى جانب وصف TOC أساساً للتحسين المستمر فإنها بالإمكان إن تدار وتقيم باستخدام ABC وذلك من خلال إمكانية ABC في المساعدة في اكتشاف مناطق حدوث القيد من استخدام معلومات ABC.

أما بطاقة الأداء المتوازنة فهي تسهم في توفير معلومات غير مالية لإدارة المنظمة تساعد في قياس الأداء وهذه التقنية تتكامل معها تقنية TQM لتحقيق الجودة والنهوض الشامل للمنظمة ككل وقياس مدى قدرة المنظمة على الأداء بالشكل الذي يحقق مصالحها وأهدافها.

2-7 الدراسات السابقة - العربية والأجنبية:

1. دراسة (Cooper & Raiborn, 2002) بعنوان "Systems Finding the Missing Pieces in Japanese Cost Management" قامت الدراسة بعرض نظرية جديدة في مجال المنافسة تسمى بإستراتيجية المواجهة والتي تقوم على أن المزايا التنافسية للشركة تعتمد على قدرتها على تقديم منتجات ذات مستويات عالية الجودة ولها مستويات أداء وظيفي مرتفعة في ظل اقل تكلفة ممكنة. ويرى الكاتبان أن مفتاح النجاح في البيئة التنافسية شديدة الحدة التي تعيش فيها معظم الشركات حالياً هو تحقيق التوازن بين ثلاث عناصر أساسية هي: السعر و التكلفة - الجودة - الأداء الوظيفي. وعرض ثمانية أساليب تساعد على تحقيق الأهداف السابقة ومن بين هذه الأساليب التكاليف المستهدفة - هندسة القيمة - سلسلة القيمة - التكاليف المطورة، تم تطبيق الدراسة داخل عشرون شركة يابانية، حيث كانت نظريتهما تعتمد على تصميم المنتج بمكونات اقل تكلفة من مثيلاتها في المنتجات الأخرى وبمستويات جودة عالية بما لا يقلل من كفاءة الأداء الوظيفي للمنتج وأوضح الكاتبان أن ذلك يتم من خلال أسلوب إعادة الهندسة للمنتج بإحلال مكونات اقل تكلفة مكان المكونات الأكثر تكلفة بحيث تظل كفاءة المنتج ثابتة على مستوى الجودة و الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج إن قدرة الشركات على المنافسة تعتمد على قدرتها على تقديم منتجات ذات مستويات عالية الجودة ولها مستويات أداء وظيفي مرتفعة في ظل اقل تكلفة ممكنة، وهذا لن يتأتى إلا بتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والأداء الوظيفي.

2. دراسة (زويلف، ونور، 2005) بعنوان " أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة

في تقويم الأداء - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية " هدفت الدراسة إظهار أهمية

بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها، مع بيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنشأة إلى لغة

مشتركة يتكلمها الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن ومعرفة مدى استخدام تلك البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء الأربعة بإستراتيجية المنظمة، وتبين أن هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وأوصت بضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل، وبناء المصارف لخارطتها الإستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازن.

3. دراسة (karia & Abu Hassan, 2006) بعنوان " The Effects of Total

Quality Management practices on employees work-related attitudes

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي)، في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا. وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها: وجود أثر ايجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي).

وأوصت الدراسة بزيادة الأهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد ادارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهاذف نحو تحسين الأداء التنظيمي.

4. دراسة (Wysocki & Lueck, 2006) بعنوان " Just-In-Time

Inventories Make U.S. Vulnerable in a Pandemic Low Stockpiles at Hospitals Boost Efficiency but Leave no Extras for Flu Outbreak: A

Run on Protective Masks. هدفت الدراسة وعلى نطاق واسع إلى تطبيق نظام " في

الوقت المحدد " وذلك في مجال الأعمال التجارية، وتمت الدراسة على مجموعة من

المستشفيات في الولايات المتحدة، وبينت الدراسة أن استخدام نظام " الوقت المحدد" أدى إلى

خفض التكاليف وتحسين نوعية الخدمة عن طريق تخفيض المخزون، وتوفير واستلام الأدوية حسب الحاجة لها، على خلاف استخدام نظام الـ "Just in Case" والذي يعمل على تشجيع وتخزين الأدوية في مستودعات المستشفى تحت مراقبة الجهات الحكومية المسؤولة، والاستعداد للحالات الطارئة. أوصت الدراسة إلى استخدام نظام الوقت المحدد في المستشفيات الأمريكية نظراً لأن استخدام النظام السابق أدى إلى لوجود مشاكل عديدة في توفير المستلزمات والأدوية الطبية اللازمة للحالات الطارئة في المستشفيات.

5. دراسة (Gheorghina & Denisi, 2008) بعنوان " Total Quality

Management And Quality Costs " هدفت الدراسة إلى تحسين الإنتاجية من خلال عمليات إعادة التفكير، وعلى المدى الطويل لا يمكن تحقيق الجودة من خلال إشراك المنظمة في مجموع التحسين المستمر فقط، تمت الدراسة على المنظمات المهمة للزبائن وتشارك المنظمة بأكملها ومعرفتهم بأن إرضا العملاء هي مسؤولية الجميع.

تعد الإدارة والقيادة والبنية التحتية والموارد هم من يدعموا الموظف لأنهم يلبوا احتياجات هؤلاء العملاء. أظهرت نتائج الدراسة أن: هناك نوعان من جودة المنتج جودة التصميم تشير إلى أن الاختلافات في جودة المنتجات تقوم بنفس الوظيفة ولكن قد يكون له عدة مواصفات للتصميم، وجودة المطابقة هي عبارة عن مقياس لتلبية المنتج و تصميمه.

وأوصت الدراسة العديد من التوصيات أهمها : ضرورة احترام المنظمات المنهج العلمي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من أجل الوصول الى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة وخاصة على مستويات العمليات لما يمتلك من أثر في تحسين الأداء .

6. دراسة (اليقوب، 2009) بعنوان " أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة في الأردن من خلال (تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج وتخفيض نسب التالف وتحقيق التفوق التنافسي وتخفيض عامل الوقت).

كما هدفت الى تطوير الأساليب التكنولوجية، والتوسع باستخدامها في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق النظام في الشركات المذكورة والعمل على تزويد الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

7. دراسة (Ada & Zengin, 2010) بعنوان: " **Cost management through product design: target costing approach.**"

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التكاليف المستهدفة في إدارة تكاليف المنتج مع تعزيز مواصفات الجودة التي من شأنها تلبية متطلبات العملاء. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تهدف إلى تطوير الوحدة النمطية للتكاليف المستهدفة التي من شأنها تبسيط تنفيذ التكاليف المستهدفة وخاصة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs). استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها. أظهرت نتائج الدراسة أن عملية نشر وظيفة الجودة من خلال التكلفة المستهدفة QFD-TC (Quality Function Deployment_Target Cost) هي ضرورية لأداة إدارة التكاليف مما يقلل من التكاليف بشكل كبير، كما أن عملية QFD-TC هي العمل الجماعي، وتتطلب مشاركة فعالة من جميع الإدارات لتحقيق التكلفة المستهدفة، وإن عملية

QFD-TC هي إدارة التكاليف المستمرة، الأمر الذي يتطلب التحسين المستمر في تكلفة المنتج، وأخيراً تم دمج عملية QFD-TC في تصميم وتطوير المنتجات إلى جانب المحاسبة وتحليل التكاليف وإن التنفيذ الفعال للتكلفة المستهدفة يعتمد على تحليل إدارة العمليات.

8. دراسة (Jang Chi & Feng Hung, 2010) بعنوان: "Is the balanced scorecard really helpful for improving performance? Evidence from software companies in China and Taiwan" هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة السببية بين سجل الأداء المتوازن وتعزيز إنجاز الهدف الاستراتيجي والأداء، أجريت الدراسة على مجموعة من البرمجيات المصنعة الشائعة في تايوان بواسطة الاستبيان. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التجريبية التي عملت بسجل الأداء المتوازن تميل إلى تحقيق الأهداف وبأن يكون أداؤها أفضل مقارنةً بالمجموعة الضابطة التي لم تعمل بسجل الأداء المتوازن وأظهرت النتائج أيضاً أن تنفيذ إدارة سجل الأداء المتوازن يمكن أن يعزز على نحو فعال إنجاز الأهداف الإستراتيجية والأداء.

9. دراسة (Singh, 2010) بعنوان: "Effect of Total Quality Management on Performance of Indian Pharmaceutical Industries." هدفت الدراسة إلى استعراض ممارسات إدارة الجودة الشاملة المختلفة بما في ذلك تنفيذ ISO في الصناعات الدوائية الهندية لاستكشاف للكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة. وتهدف أيضاً إلى تحديد وتحليل العوامل الهامة التي تؤثر على تنفيذ إجمالي إدارة الجودة في الصناعات الدوائية الهندية.

استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الأدوية المصنعة في الهند في مختبر مختص للكشف عن نوعيتها، أظهرت نتائج الدراسة أهمية تنفيذ ممارسات الجودة الشاملة وأثرها الإيجابي على

أداء الشركات الدوائية في الهند، وذلك لأهمية التأكد من نوعية الأدوية لما لها من أعراض حادة، وفي بعض الأحيان مميتة، كما تساهم إدارة الجودة الشاملة في كسب رضا العملاء، والحد من التكاليف والهدر وزيادة كفاءة الخدمات.

10. دراسة (Alawad, 2011) بعنوان "The Impact of Implementation of Total Quality Management on Plants' Productivity: Evidence from Poultry Processing Plants- Saudi Arabia- Central Regio." هدفت إلى معرفة

آثار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في مصانع تجهيز الدواجن في المملكة العربية السعودية - المنطقة الوسطى. واستكشف ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إنتاجية النباتات وتجهيز وتسويق الدواجن، أجريت الدراسة على عينة مختارة من ثلاثة مصانع لتجهيز الدواجن وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان حيث يتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول هو معلومات ديموغرافية عن عينة الدراسة، والجزء الثاني حول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والجزء الثالث هو لقياس الإنتاجية، وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على إنتاجية مصانع تجهيز الدواجن.

11. دراسة (Anvari & et.al, 2011) بعنوان: "A Study on Total Quality and Management' Manufacturing: Through Lean Thinking Approach Lean"

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والتصنيع اللين والتركيز على منهج التصنيع اللين. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدد من القواسم المشتركة ما بين التصنيع اللين وإدارة الجودة الشاملة. استنادا إلى استراتيجيات التصنيع اللين، يمكن أن تطور إدارة الجودة

الشاملة المنهج بشكل كبير لكونه أداة لدعم وخلق التآزر من أجل إحداث سوق أكثر تنافسية بين الشركات. وأوصت الدراسة بأن يتم النظر في مناهج جديدة للبحوث المستقبلية.

12. دراسة (Escanciano & Rodreguez, 2011) بعنوان " Quality Management and Integrated Total Quality in Spanish Mining: Result of an Empirical Study." هدفت الدراسة إلى الإطلاع على تأثير إدارة الجودة في مجال التعدين

في إسبانيا، واكتشاف ما إذا كانت شهادة نظام إدارة الجودة توفر للشركات إطار عمل مناسب لإدماج إدارة الجودة الشاملة مع نظم الإدارة الأخرى، مثل الإدارة البيئية أو الصحة المهنية وإدارة السلامة. أجريت الدراسة على 104 من شركات التعدين العاملة المعتمدة داخل اسبانيا تم توزيع الشركات في المجموعة على 15 عينة من المجتمعات الذاتية في دولة إسبانيا. أظهرت نتائج الدراسة أن تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة هو واحد من الاستراتيجيات الأكثر شيوعا التي تتبعها الشركات لإظهار التزامها بالجودة والتحسين. وبينت أهمية شهادة الأيزو 9001 في مراجعة في تحسين جودة الشركات، إذ أنها توفر الأساس للشركات للتحرك نحو إدارة الجودة المتكاملة التي تضم أكثر مفاهيم الأمن البيئي والمهني، بهدف رفع مستويات الرضا.

13. دراسة (Khozein & Dankoob, 2011) بعنوان " Activity Based Costing System and its Succeed Implementing in Organizations" هدفت هذه الدراسة

إلى التعرف على الايجابيات والسلبيات من استخدام تقدير التكاليف على أساس الأنشطة، أجريت الدراسة على عينة من المنظمات، وأظهرت الدراسة عدة مسببات للفشل في استخدام النظام، منها الأسباب الرادعة وهي الأكثر شيوعا وأهمية، و بعض العقبات في المؤسسة والخصائص

الموجودة في الكيانات المحددة سوف تسبب في فشل تنفيذ النظام وضعف التقنية الذي يرجع إلى عوامل نابعة من طبيعة الأنظمة القائمة على النشاط. كما أن الميزانية وإدارة النظم تؤدي إلى ضياع للمصادر المالية والبشرية في المنظمة. وأن معرفة القضايا المسببة للفشل وتجنبها هو أصل تنفيذ ونجاح هذه النظم. أوصى الباحث على محاولة وضع النهج المقترح في المادة من النظرية إلى التطبيق بوعي.

14. دراسة (Malik,et.al, 2011) بعنوان: " Impact of organizational innovation on success of cost management techniques in value creation: Evidence from manufacturing sector of Pakistan." هدفت الدراسة إلى

استكشاف أحد العوامل السلوكية المسؤولة عن فشل دور تقنيات إدارة التكاليف في خلق قيمة مضافة من خلال الضوابط الفعالة من حيث التكلفة في قطاع الصناعة التحويلية في باكستان. وأخذت الدراسة بعين الاعتبار، أحد الأبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار التنظيمي وأثره على دور تقنيات إدارة التكلفة في خلق القيمة وبيان أهمية نجاح تنفيذ CMT المعتمد لخلق القيمة. أجريت الدراسة على ثلاثمئة موظف من المحاسبين المؤهلين مهنيًا في المحاسبة الإدارية المختلفة على مؤسسات الباكستان. أظهرت نتائج الدراسة الثبوت الواقعي للعلاقة ما بين الابتكار في المؤسسة ودور هيئة السوق المالية في خلق القيمة. وأوصت الدراسة بضرورة التوعي التام من قبل الإدارة لأثر ثقافة المنظمة على القدرة على التكيف مع الابتكارات في مجال التصنيع وغيرها من المنظمات.

15. دراسة (Sharon R & Okibo, 2011) بعنوان: " **Effects of Total Quality Management Implementation on Business Performance in Service Institution: A Case of Kenya Wildlife Services** ". هدفت إلى تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في (KWS)، والحصول على آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال التنظيمية، وتحديد التحديات في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في (KWS)، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة و العمل على تحليلها. وأجري الاستطلاع الميداني في مقر (KWS)، وتم توزيع ما يقارب (60) من الاستبيانات المنظمة لمختلف الإدارات في (KWS)، وتم الحصول على معلومات بشأن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء الأعمال من خلال استخدام بيانات من (28) من قبل مجموعة ممارسين إدارة الجودة الشاملة، أظهرت نتائج الدراسة مدى التأثير الإيجابي لدور القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر النتائج أيضا أن ممارسة (KWS) لإدارة الجودة الشاملة للقرارات الإدارية يؤثر بشكل مباشر على عمليات التنفيذ إلى حد كبير، أوصت الدراسة بضرورة التركيز على إدماج إدارة الجودة الشاملة في جميع المبادئ وأن نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يترتب عليه نجاح المنظمة.

16. دراسة (Agrawal & Shukla,2012) بعنوان: " **The Structural Factors and Organizational Performance Relationships between TQM in Indian Automobile Sectors** " هدفت الدراسة إلى دراسة الآثار المترتبة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الحصول الشركة على الإمتيازات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها في قطاع السيارات. أظهرت نتائج

الدراسة أن امتيازات الجودة تؤثر على أداء الشركات بشكل إيجابي إذا قامت الشركات بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، كما هو الحال بالنسبة للحاصلين على الامتياز، وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أيضا وجود أدلة قوية تثبت تحسن أداء الوحدات التي تعمل مع امتيازات الجودة في الشركة. وبينت أهمية مراقبة الجودة في تصحيح الخلل الذي تعاني منه المنتجات قبل إنتاج عدد كبير جدا عدد كبير من المنتجات التي لا تلبي المواصفات.

17. دراسة (Alwan, 2012) بعنوان: "Effectiveness of TQM and its impact on

production costs to make a profit in industrial companies." هدفت الدراسة

إلى السعي إلى خفض تكاليف الإنتاج مع الحفاظ على الجودة في الإنتاج، والكشف عن مدى تأثير دور الجودة على تكاليف الإنتاج وأهميتها الكبرى بالنسبة للشركات، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها، أظهرت نتائج الدراسة تبني المؤسسات المنضبطة المواكبة لعملية تطوير الأداء بالإضافة إلى تغيير تفكير الإدارة العليا بدلا من السعي إلى التناسب مع متطلبات المواصفات فقط، و تتبع شركة ISO استراتيجيات معينة، منها: التحسين والتطوير المستمر، كما أظهرت النتائج أهمية رفع كفاءة وأداء أنواع التدريب، والاستخدام الأفضل للموارد، وفتح أسواق جديدة، و القدرة على الاستمرار في البقاء. كما أن هناك فائدة كبيرة من تطبيق نظم مراقبة الجودة.

أوصت الدراسة بضرورة دراسة نظام إدارة الجودة من قبل مختصين وعدم الاعتماد

على الوضع والاتصال الوظيفي الشفوي فقط.

18. دراسة (Ijaz & et.al, 2012) بعنوان: " **Internal Customer Job**

Satisfaction and Role of TQM Practices. " هدفت إلى التحقق في العلاقة بين

ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الموظفين في العمل في المنظمات الباكستانية. أجريت

الدراسة على 243 من الموظفين الذين يعملون في المكاتب الإدارية وفي مستويات الإشراف

الوظيفي من خلال استبيان يتضمن 23 نوعاً يمثل ستة مؤسسات، حيث يضم خمسة مؤسسات

تمارس فيها إدارة الجودة الشاملة ومؤسسة واحدة تمثل الرضا الداخلي (ارتياح) للعملاء. أظهرت

نتائج الدراسة أن التأثير الإيجابي والكبير لممارسات **TQM** على أداء الموظف وبالتالي، فإنه

يؤدي إلى الرضا الوظيفي للموظف والذي ينتج عنه مزيد من إلتزام ودافعية الموظفين التي

تساعد على الحد من الغياب الذي هو في نهاية المطاف يساعد على التقليل من تعيين الموظفين

الجدد بشكل مستمر كما أظهرت الأثر الأيجابي بشأن أهلية الموظف من حيث المؤهل العلمي

والتخصص وسنوات الخبرة.

19. دراسة (Jain & Gupta, 2012) بعنوان " **Effects of Total Quality**

Management On Perceptual Human Resource Management Outcomes

in Software Industry in India " هدفت إلى دراسة آثار إدارة الجودة الشاملة التي

تمارسها البرامج التنظيمية على تصورات الموظفين أو الإدراك الحسي لنتائج إدارة الموارد

البشرية (**HRM**) داخل الهند، على الرغم من الأبحاث المكثفة على الممارسات وتصورات

الموظفين لم يتم التعرف على مثل هذه الدراسة، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان وتفيد

التقارير بدقة البحوث الأصلية باستخدام الاستبيان الذاتي الذي تم توزيعه على موظفي صناعة

البرمجيات، وتألفت عينة الدراسة من 324 موظفا. وقد تم تحليل البيانات من خلال توظيف الانحدارات المتعددة.

أظهرت النتائج أن (HRM) والثقافة التنظيمية وتمكين الموظف من ممارسة إدارة الجودة الشاملة ذات المستوى العالي حيث يكون إشراكه أقوى تأثيرا على نتائج الإدراك الحسي للموظف والاتصال وهو ما يعد ممارسة معتدلة لها تأثير جيد في حين أن الممارسات الأخرى منخفضة ولها تأثير منخفض على الموظف.

20. دراسة (Nayak, 2012) بعنوان: "Measuring the Impact Total Quality Management Ensuring Management Practices in the Corporate Sector of South Gujara Tregion."

الجودة الشاملة في قطاع الشركات في منطقة غوجارات الجنوبية. أجريت الدراسة على عينة تألفت من 250 موظفا في قطاع الشركات في منطقة غوجارات الجنوبية لجمع البيانات المتعلقة بالاستبيان. وقد تم تجميع هذه الدراسة من مجلات وبحوث ونشرات وكتب ومواقع انترنت مختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أنه يعد مشاركة الموظف الإجمالية أمرا حيويا لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. كما أظهرت النتائج أيضا أن الشركات تقوم بوضع خطة لعمليات النمو التي تقوم على أساس الابتكار الدائم لتوفير رضا العملاء وإدخال التحسينات وخلق المعرفة لتوفير رضا العملاء.

8-2 مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة مواضيع تظهر أثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء كما تناولت مواضيع تظهر أثر تقنيات ادارة التكلفة في تحسين الاداء دون أن تسلط الضوء الى أهمية التكامل بين ادارة الجودة الشاملة وتقنيات ادارة التكلفة في تحسين الاداء.

وبناءً على ذلك إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو عدم وجود دراسات رابطة بين متغيرات الدراسة المعتمدة بشكل واضح، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات متعمقة في بيان مدى التكامل والترابط بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة المستجدة في محاسبة التكاليف في الشركات الصناعية، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى حسب علم الباحث على المستوى العربي والمحلي التي تظهر مدى التكامل بين إدارة الجودة الشاملة من جهة وبين تقنيات إدارة التكلفة في محاسبة التكاليف من جهة وأثرها في خدمة الشركات الصناعية في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث قطاع التطبيق والفترة الزمنية التي تم التطبيق بها وبيئة التطبيق.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 تمهيد

2-3 منهج الدراسة

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

4-3 أدوات الدراسة

5-3 صدق وثبات أداة الدراسة

6-3 أنموذج الدراسة

7-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والاجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الاجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، إذ يتضمن وصفا لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن هذا الفصل بيانا للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الأحصائية المستخدمة لتحليلها.

2-3 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بهدف اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة والنتيجة من دراسة أهمية التكامل بين ادارة الجودة الشاملة وتقنيات ادارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، حيث تم بناء استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة الحالية وبما يحقق أهداف الدراسة.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً : مجتمع الدراسة :

ينكون مجتمع الدراسة من العاملين في الادارات العليا والادارات المالية وأقسام ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن المشمولة بالدراسة والتي هي عينة الدراسة البالغ عددها (10) شركات (أنظر الملحق رقم 4)، التي تم اختيارها بشكل

قصدي من بين (100) شركة صناعية في الأردن على أساس الحجم الأكبر لرأس المال لهذه الشركات، وتحديدًا في الإدارات العليا وأقسام المالية وأقسام إدارة الجودة الشاملة التابعة للشركات المذكورة والبالغ عددهم (669) موظف خلال عام 2012 .

ثانياً : عينة الدراسة :

بالنظر لصعوبة شمول جميع العاملين في الإدارات العليا والإدارات المالية وأقسام إدارة الجودة الشاملة في عشرة من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن البالغ عددهم (669) موظف، لأسباب ضيق الوقت وكبر حجم المجتمع المدروس، لجأ الباحث الى اختيار عينة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة بنسبة بلغت (15%)، إذ بلغت عينة الدراسة (100) موظف وهي نسبة مقبولة وفق معايير البحث العلمي المتعارف عليها.

وبعد انتهاء الباحث من تحديد عينة الدراسة البالغة (100) موظف، تم توزيع (100) استمارة استبيان على أفراد العينة، وقد تم استرجاع (70) استمارة، أي بنسبة استرجاع بلغت (70%) كانت جميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي.

3-4 أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث على نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية للبيانات والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات في موضوع إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة.

2. المصادر الأولية للبيانات والمتمثلة بالاستبانة التي قام بإعدادها الباحث بالإعتماد على المراجع التي تناولت موضوع الدراسة الحالي وذلك بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وبعد ذلك تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال توزيع الاستبانة المعدة لذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها وأخذ آراء المحكمين بذلك - أنظر الملحق رقم (3) ، ومن ثم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

حيث قام الباحث بتطوير وبناء استبانة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وذلك لتصف متغيرات الدراسة وتفسيرها في الأقسام التالية والتي تتضمن :

القسم الأول : ويختص بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، حيث تتضمن (المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني : يوضح الاسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والبالغة 50 فقرة كما يلي :

المجال الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة والذي يتفرع منه مايلي :

أ. تحسين الجودة وتضم ستة فقرات هي الأسئلة من (1-6)

ب. تخفيض التكاليف وتضم أربعة فقرات هي الأسئلة من (7-10)

ج. رضا الزبائن وتضم ستة فقرات هي الأسئلة من (11-16)

المجال الثاني المتعلق بتقنيات إدارة التكلفة والذي يتفرع منه ما يلي :

أ. نظام الانتاج في الوقت المحدد ويضم أربعة فقرات هي الأسئلة من (17-20)

ب. التكاليف على أساس الأنشطة وتضم أربعة فقرات هي الأسئلة من (21-24)

ج. التكلفة المستهدفة وتضم خمسة فقرات هي الأسئلة من (25-29)

د. هندسة القيمة وتضم أربعة فقرات هي الأسئلة من (30-33)

هـ. نظرية القيود وتضم فقرتين هي الأسئلة من (34-35)

و. بطاقة الأداء المتوازن وتضم خمسة فقرات هي الأسئلة من (36-40)

المجال الثالث المتعلق بتحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

والذي يضم عشرة فقرات هي الأسئلة من (41-50).

وتم تصميم الأجابات على أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة

الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبيان وذلك كما يلي :

موافق بشدة ولها (5) درجات، و موافق و لها (4) درجات، ومحايد ولها (3) درجات،

وغير موافق ولها (2) درجة وغير موافق بشدة ولها (1) درجة واحدة.

كما حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) عند التعليق على

المتوسط الحسابي للمتغيرات وذلك بناء على المعادلة الآتية :

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(5-1)$ وبذلك تكون المستويات كالتالي :

منخفض من (1.0) - إلى أقل من (2.33)

متوسط من (2.33) - إلى أقل من (3.66)

مرتفع من (3.66) - إلى (5.00)

وفيما يلي الوصف التفصيلي للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة :

جدول (1-3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المركز الوظيفي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	مدير دائرة	28	40.0 %
	مدير مالي	16	22.9 %
	رئيس قسم	13	18.6 %
	ضبط الجودة	10	14.3 %
	أخرى	3	4.3 %
	الكلي	70	100.0 %

يتضح من الجدول (1-3) أنه تمثلت عينة الدراسة أن عدد الأشخاص مديري الدوائر

كانوا بنسبة (40.0 %) في حين أظهرت العينة أن (22.9 %) ممن كانوا مدراء ماليين في حين

بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة رؤساء الأقسام (18.6 %) وبلغت نسبة الأشخاص الذين مركزهم

الوظيفي في ضبط الجودة (14.3 %) أما الأفراد يعملون في مراكز أخرى (4.3 %) من مجموع

أفراد عينة الدراسة في الشركات الصناعية المساهمة في الاردن، وتعد النسب السابقة منطقية

على اعتبار أن الدراسة تستهدف الإدارات العليا والمالية وأقسام الجودة في هذه الشركات.

جدول (2-3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دكتوراه	1	1.4 %
	ماجستير	10	14.3 %
	بكالوريوس	49	70.0 %
	دبلوم	10	14.3 %
	الكلي	70	100.0 %

يتضح من الجدول (2-3) أنه تمثلت عينة الدراسة أن عدد الأشخاص الذين يحملون شهادة الدكتوراه كانوا بنسبة (1.4 %) في حين أظهرت العينة أن (14.3 %) ممن يحملون شهادة الماجستير في حين أظهرت العينة أن (70.0 %) ممن يحملون شهادة البكالوريوس في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الدبلوم (14.3 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة في الشركات المذكورة، وتعد النسب السابقة موضوعية وتؤكد هذه النتيجة أن الشركات الصناعية الأردنية لديها كادر وظيفي متطور قادر على تحقيق الجودة العالية في المنظمات مع تخفيض التكاليف التشغيلية إذا أعطو فرصة لذلك.

جدول (3-3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (التخصص الأكاديمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
التخصص الأكاديمي	محاسبة	41	58.6 %
	إدارة أعمال	15	21.4 %
	مالية ومصرفية (تمويل)	7	10.0 %
	اقتصاد	5	7.1 %
	أخرى	2	2.9 %
	الكلي	70	100.0 %

يتضح من الجدول (3-3) أنه تمثلت عينة الدراسة أن عدد الأشخاص الذين يحملون تخصص المحاسبة كانوا بنسبة (58.6 %) في حين أظهرت العينة أن (21.4 %) ممن يحملون تخصص إدارة الأعمال في حين أظهرت العينة أن (10.0 %) ممن يحملون تخصص المالية والمصرفية في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة تخصص الاقتصاد (7.1 %)، وأخيرا بلغ نسبة أفراد عينة الدراسة في التخصصات الأخرى (2.9 %) من مجموع أفراد

عينة الدراسة في الشركات المذكورة، وتشير هذه النتيجة أن مدراء هذه الشركات يركزون على استقطاب الكفاءات المتغيرة وهذا يعزز من أمكانية التغير نحو الأفضل وخلق التنافسية.

جدول (3-4): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	5.7 %
	5- أقل من 10 سنوات	24	34.3 %
	10-أقل من 15 سنة	19	27.1 %
	15 سنة فأكثر	23	32.9 %
	الكلي	70	100.0 %

يتضح من الجدول (3-4) أنه تمثلت عينة الدراسة أن عدد الأشخاص الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات كانوا بنسبة (5.7 %) في حين أظهرت العينة أن (34.3 %) ممن تتراوح خبرتهم من 5-أقل من 10سنوات في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم 10- أقل من 15 سنة (27.1%) وأخيراً بلغ نسبة الأفراد الذين خبرتهم 15 سنة فما فوق (32.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة في الشركات المذكورة، وتشير هذه النتيجة إلى توفر الخبرات والمهارات لدى العاملين في الشركات الصناعية المساهمة في الاردن .

ولدى تفحص النتائج المشار إليها أعلاه بخصوص الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة ومن ثم الاعتماد على إجاباتهم أساساً لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

3-5 صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً : صدق أداة الدراسة :

للتحقق من الصدق الظاهري والصدق المنطقي لمحتوى الأسئلة، تم عرضها في صورتها الأولية (أنظر الملحق رقم 1) على الأستاذ المشرف وعلى عدد من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الطويلة (أنظر الملحق رقم 3) ليحكموا على صلاحية فقرات الأسئلة وملاءمتها للمحاور المقترحة للدراسة.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين المختصين ومقترحاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف عدد من الفقرات لتكرارها وعدم ملاءمتها لموضوع المحاور المدروسة، وإضافة فقرات أخرى مع دمج الفقرات المتشابهة مع بعضها، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة تأييد (80 %) فأكثر من قبل المحكمين، مما يجعل أداة الدراسة ذات صلاحية عالية للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً : ثبات أداة الدراسة :

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي تقديراً للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة لهذا الاختبار، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha \geq 0.60) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم المالية والإدارية.

الجدول (5-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

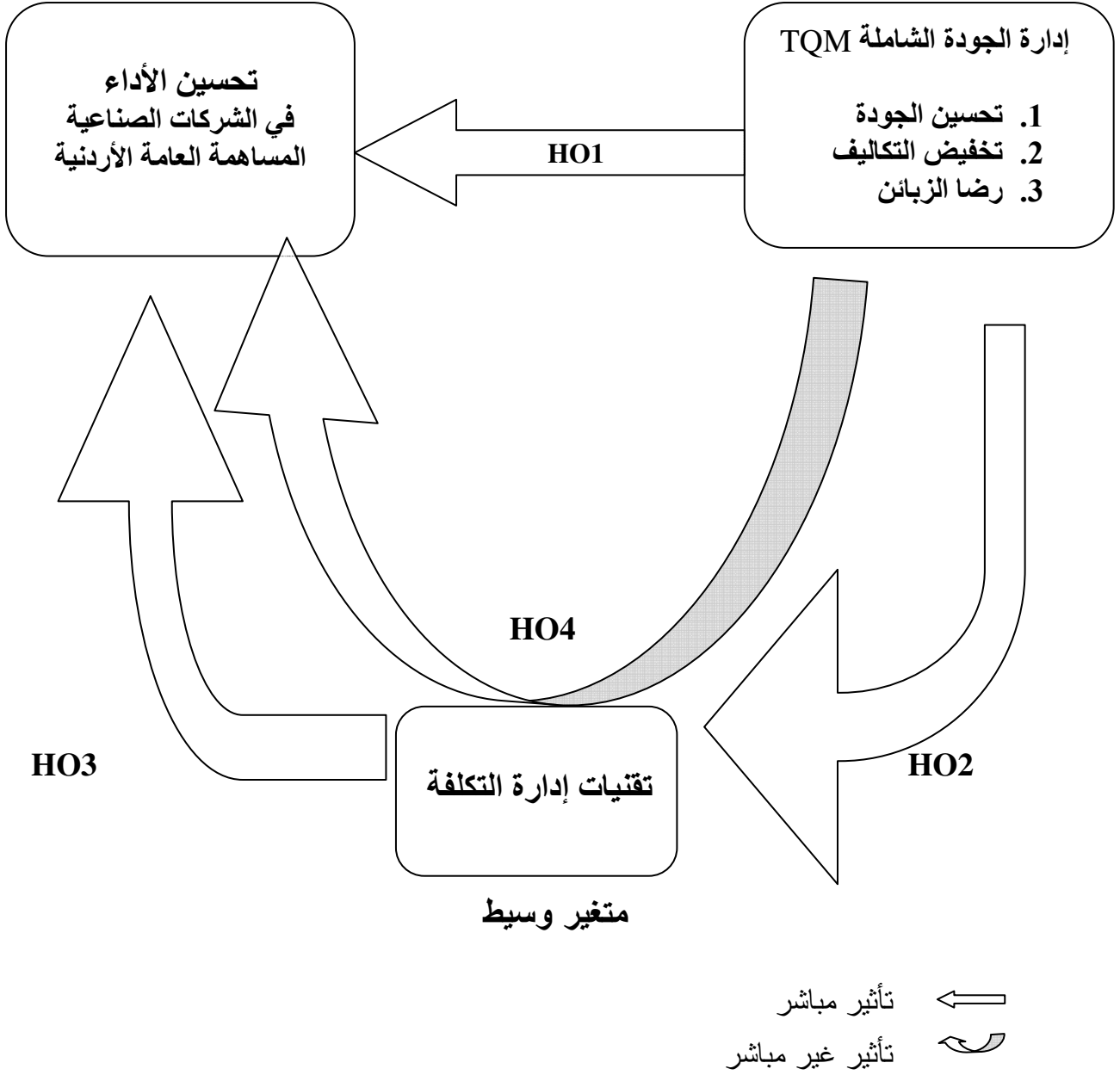
الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	تحسين الجودة	89
2	تخفيض التكاليف	78
3	رضا الزبائن	69
4	نظام الإنتاج في الوقت المحدد Lean Production	77
5	التكاليف على أساس الأنشطة ABC	82
6	التكلفة المستهدفة T.C	89
7	هندسة القيمة V.E	90
8	نظرية القيود TOC	95
9	بطاقة الأداء المتوازن BSC	65
10	تحسين الأداء	88
	الفقرات جميعها كوحدة واحدة	87

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول (5-3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (95) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (65.0). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

6-3 أنموذج الدراسة:

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة



شكل (1-3)

أنموذج الدراسة

الشكل من إعداد الباحث

3-7 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وأختبار فرضياتها أعتد الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
3. إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الأسئلة والتي سيتم إعدادها خصيصاً لفحص متغيرات الدراسة.
4. مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix).
5. تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لمعرفة الأثر المحتمل بين متغيرات الدراسة.
6. إستخدام تحليل المسار الحرج (Path Analysis) لإيجاد التأثير المباشر وغير المباشر.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 نتائج الأحصاء الوصفي والتحليلي للبيانات

2-4 نتائج اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وفيما يلي عرض لما توصلت له الدراسة:-

1-4 نتائج الأحصاء الوصفي والتحليلي للبيانات:

أولاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

يظهر الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقسمة إلى مجالاتها والتي من خلالها يمكن أن نستدل على ما يلي:

الجدول (1-4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
1	تحسين الجودة	4.09	0.57	1	مرتفع
2	تخفيض التكاليف	4.01	0.55	3	مرتفع
3	رضا الزبائن	4.04	0.60	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.04	0.57		مرتفع

أظهرت النتائج أن مجال تحسين الجودة حصل على متوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.57) وقد جاء في المرتبة الأولى في حين حصل مجال تخفيض التكاليف على متوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.55) وقد جاء في المرتبة

الثالثة، كما حصل مجال رضا الزبائن على متوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.60) وقد جاء في المرتبة الثانية ، وتشير جميع هذه المتوسطات الى اتجاهات ايجابية بالنسبة لتطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة في الاردن ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحمل في ثناياه مزايا كثيرة دفعت الكثير من الشركات الصناعية الى البدء بتطبيقه لتحسين الأداء .

• تحسين الجودة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال

تحسين الجودة كما هو مبين في الجدول (2-4):

الجدول (2-4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بتحسين الجودة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
4	تحرص إدارة الشركة على معالجة الخلل الذي قد يحدث لتحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج.	4.30	0.73	1	مرتفع
6	يوجد في الشركة إدارة متخصصة بالرقابة على جودة الخدمات المقدمة للزبون.	4.11	0.89	2	مرتفع
2	تقوم إدارة الشركة بالتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة لتحسين الجودة.	4.10	0.75	3	مرتفع
3	تقوم إدارة الشركة بإحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة بهدف تطوير وتحسين الجودة.	4.04	0.77	4	مرتفع
5	تقوم إدارة الشركة على استحداث منتجات جديدة من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير.	3.99	1.08	5	مرتفع
1	توفر إدارة الشركة مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج.	3.97	0.92	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.09	0.57		مرتفع

يظهر الجدول (4-2) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.97-4.30) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.09) ، وتشير هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس تحسين الجودة بدرجات مرتفعة . فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة الشركة على معالجة الخلل الذي قد يحدث لتحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.73)، وجاءت الفقرة "توفر إدارة الشركة مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.92) ، ويشير ذلك الى ان موافقة افراد عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة حول جميع الفقرات التي تقيس هذا المجال . ويمكن تفسير ذلك الى ان الشركات الصناعية في الاردن تحرص على تحقيق الجودة العالية والاستمرار بتوفير مبادرات لاقسام الانتاج لأحداث التحسين المستمر وذلك من خلال معالجة العيوب والخلل الذي قد يحدث .

• تخفيض التكاليف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال

تخفيض التكاليف كما هو مبين في الجدول (4-3):

الجدول (3-4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بتخفيض التكاليف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
7	تضع إدارة الشركة إستراتيجية للحصول على أقل تكاليف في السوق لتخفيض الكلفة على الزبون.	4.21	0.83	1	مرتفع
8	تستطيع إدارة الشركة التحكم في الموارد المتوفرة فيها.	4.01	0.89	2	مرتفع
10	تتبع إدارة الشركة أسس مبادئ اقتصادية سليمة لإنشاء خطة لتخفيض الكلفة.	3.97	0.87	3	مرتفع
9	تتبع إدارة الشركة نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد على أساس مبادئ اقتصادية سليمة.	3.83	0.87	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.01	0.55		مرتفع

يظهر الجدول (3-4) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.83 - 4.21) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.01) ، وتشير هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس تخفيض التكاليف بدرجات مرتفعة ، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تضع إدارة الشركة إستراتيجية للحصول على أقل تكاليف في السوق لتخفيض الكلفة على الزبون." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.83)، وجاءت الفقرة "تتبع إدارة الشركة نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد على أساس مبادئ اقتصادية سليمة." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.87). ويمكن تفسير ذلك الى انه نتيجة للمنافسة الشديدة تلجأ الشركات الصناعية في الاردن الى تخفيض التكاليف بهدف الوصول الى تكاليف تساعد في تفادي التكاليف الزائدة وزيادة الحصة السوقية لها .

• رضا الزبائن

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال

رضا الزبائن كما هو مبين في الجدول (4-4):

الجدول (4-4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة برضا الزبائن

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
11	تهتم إدارة الشركة بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين.	4.27	0.78	1	مرتفع
12	تحرص إدارة الشركة على تلبية احتياجات الزبائن بكافة الأوقات.	4.20	0.73	2	مرتفع
15	تهتم إدارة الشركة في سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.	4.20	0.77	3	مرتفع
14	تمتلك إدارة الشركة القدرة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن بمرونة لإقامة علاقة طويلة المدى مع الزبائن.	4.06	0.83	4	مرتفع
13	تستخدم الشركة أدوات قياس للكشف عن التطور في خدمة الزبائن.	3.80	0.86	5	مرتفع
16	تقوم إدارة الشركة بتبادل المعلومات مع الزبائن بكل حرية فيما يخص العمل.	3.70	1.20	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.04	0.60		مرتفع

يظهر الجدول (4-4) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لها بين (3.70 - 4.27) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.04) ، وتشير

هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس تخفيض التكاليف

بدرجات مرتفعة ، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تهتم إدارة الشركة بخدمة الزبائن بشكل

أكبر من اهتمام المنافسين." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري بلغ

(0.78)، وجاءت الفقرة "تقوم إدارة الشركة بتبادل المعلومات مع الزبائن بكل حرية فيما يخص العمل." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (1.20). ويمكن القول بأن الشركات تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من أجل مساعدتها في الوصول إلى الزبائن المرشحين وبذلك تزداد ربحيتها وتوقف بعض أنواع الهدر للموارد.

ثانياً: عناصر تقنيات إدارة التكلفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

يظهر الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عناصر تقنيات إدارة التكلفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقسمة إلى مجالاتها والتي من خلالها يمكن أن نستدل على ما يلي:

الجدول (4-5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات عناصر تقنيات إدارة التكلفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
1	نظام الإنتاج في الوقت المحدد Lean Production	3.95	0.62	3	مرتفع
2	التكاليف على أساس الأنشطة ABC	3.92	0.62	4	مرتفع
3	التكلفة المستهدفة T.C	4.02	0.63	2	مرتفع
4	هندسة القيمة V.E	3.69	0.92	6	مرتفع
5	نظرية القيود TOC	3.70	0.97	5	مرتفع
6	بطاقة الأداء المتوازن BSC	4.23	0.52	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.92	0.71		مرتفع

أظهرت النتائج أن مجال (نظام الإنتاج في الوقت المحدد **Lean Production**) حصل

على متوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.62) في حين حصل مجال (التكاليف

على أساس الأنشطة (ABC) على متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.62) كما حصل مجال (التكلفة المستهدفة T.C) على متوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.63)، كما حصل مجال (هندسة القيمة V.E) على متوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.92) كما حصل مجال (نظرية القيود TOC) على متوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.97) وأخيرا حصل مجال (بطاقة الأداء المتوازن BSC) على متوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.52). وتشير جميع هذه المتوسطات الى إتجاهات ايجابية بالنسبة لتطبيق عناصر تقنيات إدارة التكلفة في الشركات الصناعية المساهمة في الاردن ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق تقنيات إدارة التكلفة جاء نتيجة ادراك هذه الشركات لمزايا هذا التطبيق للشركة في تحسين الأداء .

• نظام الإنتاج في الوقت المحدد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال نظام الإنتاج في الوقت المحدد كما هو مبين في الجدول (4-6):

الجدول (4-6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بنظام الإنتاج في الوقت المحدد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
17	تحرص إدارة الشركة على الانتاج لتلبية طلب الزبائن من حيث النوعية والكمية والوقت.	4.26	0.81	1	مرتفع
19	تطرح إدارة الشركة ممارسات جديدة مثل مراقبة نوعية أفضل للخدمات.	3.96	1.03	2	مرتفع
18	تحرص إدارة الشركة الإنتاج باستخدام الحد الأدنى من الوقت والموارد.	3.86	0.86	3	مرتفع
20	تتبع إدارة الشركة سياسة Production Lean لتقليل المخزونات وتنسيق التعاملات بين وداخل الشركات مع قسم الإنتاج.	3.71	0.92	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.95	0.62		مرتفع

يظهر الجدول (4-6) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.71 - 4.26) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، وتشير هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس نظام الإنتاج في الوقت المحدد بدرجات مرتفعة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة الشركة على الانتاج لتلبية طلب الزبائن من حيث النوعية والكمية والوقت." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.81)، وجاءت الفقرة "تتبع إدارة الشركة سياسة **Lean Production** لتقليل المخزونات وتنسيق التعاملات بين وداخل الشركات مع قسم الإنتاج." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.92). مما يدل ذلك على أن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يساعد في توفير الوقت المناسب لمناولة المواد الأولية والأجزاء المكتملة للعملية الإنتاجية ، وأنه يزيد من كفاءة مراحل التشغيل بحسب الوقت المحدد لكل مرحلة مما يؤدي الى تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة جودة المنتجات وكذلك يساهم النظام في تعزيز رسالة الشركات وأهدافها من أجل الوصول الى الجودة والتميز في العمل .

• التكاليف على أساس الأنشطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال

التكاليف على أساس الأنشطة كما هو مبين في الجدول (4-7):

الجدول (4-7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتكاليف على أساس الأنشطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
21	نجاح إدارة الشركة في تخفيض تكلفة السلعة يساهم في تحسين مركزها التنافسي ومن ثم تعظيم الربحية.	4.37	0.71	1	مرتفع
22	يوجد في قسم إدارة التكاليف في الشركة دليل خاص لمراكز التكلفة أو مجوعات التكلفة Cost Pools مربوطة بالأنشطة التي تقدم خدمات المراكز.	3.86	0.80	2	مرتفع
23	تنظر إدارة الشركة في الأنشطة اللازمة لإنتاج تكلفة المنتج.	3.76	0.97	3	مرتفع
24	يدرك العاملون في قسم إدارة التكاليف مفهوم ومزايا نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC وأساليب تطبيق هذا النظام.	3.70	1.15	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.92	0.62		مرتفع

يظهر الجدول (4-7) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.70 - 4.37) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.92)، وتشير هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس نظام التكاليف على أساس الأنشطة بدرجات مرتفعة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "نجاح إدارة الشركة في تخفيض تكلفة السلعة يساهم في تحسين مركزها التنافسي ومن ثم تعظيم الربحية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.71)، وجاءت الفقرة "يدرك العاملون في قسم إدارة التكاليف مفهوم ومزايا نظام التكاليف المبني على الأنشطة **ABC** وأساليب تطبيق هذا النظام." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (1.15). ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق نظام محاسبة التكاليف يحمل في ثناياه كنظام محاسبي مزايا كثيرة دفعت الكثير من الشركات الى التخلي عن نظام محاسبة التكاليف التقليدي وقصورة عن معالجة

المستجدات في المحاسبة والبدء بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة كأحد تقنيات إدارة التكلفة .

• التكلفة المستهدفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال

التكلفة المستهدفة كما هو مبين في الجدول (4-8):

الجدول(4-8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتكلفة المستهدفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
26	تهتم إدارة الشركة في متابعة التكاليف في كامل دورة حياة المنتج.	4.17	0.85	1	مرتفع
29	أن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير السلعة يحسن من سمعة الشركة وزيادة معدل دوران المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح.	4.16	0.77	2	مرتفع
27	تحرص إدارة الشركة على تأهيل فريق إنتاج قادر على فهم تأثير عملية الإنتاج على التكلفة.	4.00	0.78	3	مرتفع
25	تحرص إدارة الشركة على خفض التكاليف في المراحل الأولى في تطوير المنتجات.	3.94	1.08	4	مرتفع
28	سياسة تسعير السلعة في الشركة تقوم على منهج التكلفة المستهدفة وليس بناء على العرض والطلب.	3.81	1.11	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.02	0.63		مرتفع

يظهر الجدول (4-8) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لها بين (3.81- 4.17) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.02)، وتشير

هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس التكلفة المستهدفه

بدرجات مرتفعة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تهتم إدارة الشركة في متابعة التكاليف في كامل دورة حياة المنتج." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وجاءت الفقرة "سياسة تسعير السلعة في الشركة تقوم على منهج التكلفة المستهدفة وليس بناء على العرض والطلب." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (1.11). ويمكن تفسير ذلك الى أنه نتيجة للمنافسة الشديدة تلجأ الشركات الصناعية الى تطبيق نظام التكلفة المستهدفة بهدف الوصول الى تكاليف تساعد في تقادي التكاليف الزائدة وبالتالي تخفيض التكاليف مما يحقق تحسين الأداء .

• هندسة القيمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال هندسة القيمة كما هو مبين في الجدول (4-9):

الجدول (4-9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بهندسة القيمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
33	يتم التخلص من الأنشطة التي لا تؤدي الى قيمة مضافة باستخدام الانظمة المتبقية مما يؤدي الى تعظيم الربحية.	3.89	1.03	1	مرتفع
32	تقوم إدارة الشركة بتقييم أجزاء مختلفة من المنتج.	3.70	1.11	2	مرتفع
30	تحرص إدارة الشركة على تخصيص قدر معين من النفقات، يتم تبريره من خلال الوفورات في التكاليف المحتملة.	3.64	1.06	3	متوسط
31	تقوم إدارة الشركة بإعداد ورقة عمل للتحليل الوظيفي لأجزاء مختلفة من المنتج.	3.51	1.24	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.69	0.92		مرتفع

يظهر الجدول (4-9) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.51- 3.89) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69)، وتشير هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس هندسة القيمة بدرجات تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة ، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتم التخلص من الأنشطة التي لا تؤدي الى قيمة مضافة باستخدام الانظمة المتبقية مما يؤدي الى تعظيم الربحية.." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.89) وانحراف معياري بلغ (1.03)، وجاءت الفقرة "تقوم إدارة الشركة بإعداد ورقة عمل للتحليل الوظيفي لأجزاء مختلفة من المنتج." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (1.24). ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية تستطيع تخفيض التكلفة المبدئية الى التكلفة المستهدفة مع المحافظة على جودة المنتج.

• نظرية القيود

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال نظرية القيود كما هو مبين في الجدول (4-10):

الجدول(4-10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بنظرية القيود

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
34	تستخدم إدارة الشركة أساليب معينة لتحديد كيفية استخدام مواردها على نحو أمثل.	3.83	0.95	1	مرتفع
35	تستخدم إدارة الشركة تقنية لتصنيع النهج القائم على المنطق الضبابي من خلال استخدام الموارد النادرة.	3.57	1.26	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.70	0.97		مرتفع

يظهر الجدول (4-10) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.57-3.83) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.70)، وتشير هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس نظرية القيود بدرجات تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تستخدم إدارة الشركة أساليب معينة لتحديد كيفية استخدام مواردها على نحو أمثل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.83) وانحراف معياري بلغ (0.95)، وجاءت الفقرة "تستخدم إدارة الشركة تقنية لتصنيع النهج القائم على المنطق الضبابي من خلال استخدام الموارد النادرة." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (1.26) ويمكن تفسير ذلك بان الشركات قيد الدراسة تستخدم مواردها بشكل أمثل من خلال ادارة تهتم بمعالجة الاختناقات التنظيمية أو الموارد النادرة .

• بطاقة الأداء المتوازن

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال بطاقة الأداء المتوازن كما هو مبين في الجدول (4-11):

يظهر الجدول (4-11) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.07-4.46) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.23)، وتشير هذه المتوسطات الى موافقه عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس بطاقة الأداء المتوازن بدرجات مرتفعه، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.46) وانحراف معياري بلغ (0.61)، وجاءت الفقرة "توفر إدارة الشركة مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد على

توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج. " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.95). ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء بالشركات الصناعية يوفر إطاراً للقياس يشمل مقاييس للأداء المالي وغير المالي يساعد في الوصول الى نتائج يمكن من خلالها التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء من أجل تفادي أو تصحيح نقاط الضعف وأخذ القرارات السليمة بشأنها وتعزيز نقاط القوة وأدائها .

الجدول (4-11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
36	تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية.	4.46	0.61	1	مرتفع
37	تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بجودة المنتج ورضا الزبائن.	4.31	0.71	2	مرتفع
38	تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بجوانب العمليات الداخلية للشركة.	4.14	0.71	3	مرتفع
40	عند وضع الخطة الاستراتيجية للشركة يؤخذ بعين الاعتبار مؤشرات الاداء في المستويات:المالي وخدمة الزبائن وعمليات التجدد والتدريب وتطوير المنتجات.	4.14	0.91	4	مرتفع
39	تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بتطوير المنتجات من خلال تدريب وتعليم الموظفين باستمرار.	4.07	0.95	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.23	0.52		مرتفع

ثالثاً: مدى تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

يظهر الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على مدى تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية:

الجدول (4-12)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمدى تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
41	تحرص إدارة الشركة على إنجاز العمل بشكل جيد.	4.36	0.61	1	مرتفع
45	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التغلب على المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها لتحقيق الهدف المطلوب.	4.30	0.69	2	مرتفع
42	تتسم إدارة الشركة بالتكامل بين وحداتها فيما يختص بتحسين أداء الشركة.	4.27	0.72	3	مرتفع
43	تحرص إدارة الشركة على الاستمرارية والتطوير في أعمالها.	4.21	0.72	4	مرتفع
47	تستخدم إدارة الشركة تقنية المعلومات الحديثة لتحسين أداؤها.	4.10	0.99	5	مرتفع
46	تتبع إدارة الشركة سلسلة من الإجراءات مثل تطوير المنهج المتبع داخل الشركة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد.	3.97	0.88	6	مرتفع
44	تستطيع إدارة الشركة التكيف مع بيئة العمل.	3.91	0.94	7	مرتفع
48	تقوم إدارة الشركة باستحداث اجراءات ودورات عمل جديدة لتحسن الأداء.	3.89	1.07	8	مرتفع
50	تلتزم إدارة الشركة بالآثار المترتبة على عملية صنع القرارات بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على اتخاذها.	3.87	0.98	9	مرتفع
49	تلتزم إدارة الشركة بالنشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم لتحسين مستوى المعيشة.	3.71	1.23	10	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.06	0.62		مرتفع

يظهر الجدول (4-12) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.71-4.36) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.06)، وتشير جميع هذه المتوسطات الى اتجاهات ايجابية بالنسبة الى تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن إذ أن جميع هذه المتوسطات تشير الى موافقة عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تقيس تحسين الأداء بدرجات مرتفعة ، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة الشركة على إنجاز العمل بشكل جيد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.36) وانحراف معياري بلغ (0.61) وجاءت الفقرة "تلتزم إدارة الشركة بالانشطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم لتحسين مستوى المعيشة." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (1.23).

رابعاً: اختلاف التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية :

(المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، عدد سنوات الخبرة)

- المركز الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي والجدول (4-13) يبين النتائج:

الجدول (4-13)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي

مستوى الدلالة	الإحصائي (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.978	.112	.038	4	.152	بين المجموعات	تحسين الجودة
		.340	65	22.111	داخل المجموعات	
			69	22.263	المجموع	
.270	1.325	.398	4	1.593	بين المجموعات	تخفيض التكاليف
		.300	65	19.529	داخل المجموعات	
			69	21.121	المجموع	
.653	.615	.227	4	.910	بين المجموعات	رضا الزبائن
		.370	65	24.044	داخل المجموعات	
			69	24.954	المجموع	
.506	.838	.325	4	1.298	بين المجموعات	نظام الإنتاج في الوقت المحدد Lean Production
		.388	65	25.188	داخل المجموعات	
			69	26.487	المجموع	
.715	.529	.212	4	.849	بين المجموعات	التكاليف على أساس الأنشطة ABC
		.401	65	26.094	داخل المجموعات	
			69	26.943	المجموع	
.293	1.265	.489	4	1.958	بين المجموعات	التكلفة المستهدفة T.C
		.387	65	25.142	داخل المجموعات	
			69	27.099	المجموع	
.931	.211	.187	4	.747	بين المجموعات	هندسة القيمة V.E
		.884	65	57.464	داخل المجموعات	
			69	58.211	المجموع	
.874	.305	.300	4	1.200	بين المجموعات	نظرية القيود TOC
		.985	65	64.000	داخل المجموعات	
			69	65.200	المجموع	
.122	1.896	.493	4	1.972	بين المجموعات	بطاقة الأداء المتوازن BSC
		.260	65	16.901	داخل المجموعات	
			69	18.874	المجموع	
.961	.153	.063	4	.250	بين المجموعات	مدى تحسين الأداء
		.409	65	26.598	داخل المجموعات	
			69	26.848	المجموع	

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في جميع مجالات الدراسة.

- المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول (4-14) يبين النتائج:

الجدول (4-14)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	الإحصائي (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.252	1.395	.442	3	1.327	بين المجموعات	تحسين الجودة
		.317	66	20.936	داخل المجموعات	
			69	22.263	المجموع	
.801	.333	.105	3	.315	بين المجموعات	تخفيض التكاليف
		.315	66	20.806	داخل المجموعات	
			69	21.121	المجموع	
.646	.556	.205	3	.615	بين المجموعات	رضا الزبائن
		.369	66	24.339	داخل المجموعات	
			69	24.954	المجموع	
.278	1.311	.497	3	1.490	بين المجموعات	نظام الإنتاج في الوقت المحدد Lean Production
		.379	66	24.997	داخل المجموعات	
			69	26.487	المجموع	
.429	.935	.366	3	1.099	بين المجموعات	التكاليف على أساس الأنشطة ABC
		.392	66	25.844	داخل المجموعات	
			69	26.943	المجموع	
.267	1.347	.521	3	1.563	بين المجموعات	التكلفة المستهدفة T.C
		.387	66	25.536	داخل المجموعات	
			69	27.099	المجموع	
.919	.166	.145	3	.436	بين المجموعات	هندسة القيمة V.E
		.875	66	57.774	داخل المجموعات	
			69	58.211	المجموع	
.701	.474	.458	3	1.375	بين المجموعات	نظرية القيود TOC
		.967	66	63.825	داخل المجموعات	
			69	65.200	المجموع	
.345	1.126	.306	3	.919	بين المجموعات	بطاقة الأداء المتوازن BSC
		.272	66	17.955	داخل المجموعات	
			69	18.874	المجموع	
.110	2.092	.777	3	2.331	بين المجموعات	مدى تحسين الأداء
		.371	66	24.517	داخل المجموعات	
			69	26.848	المجموع	

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في جميع مجالات الدراسة.

- التخصص الأكاديمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي والجدول (4-15) يبين النتائج:

الجدول (4-15)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي

مستوى الدلالة	الإحصائي (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.277	1.305	.414	4	1.655	بين المجموعات	تحسين الجودة
		.317	65	20.609	داخل المجموعات	
			69	22.263	المجموع	
.339	1.154	.350	4	1.401	بين المجموعات	تخفيض التكاليف
		.303	65	19.721	داخل المجموعات	
			69	21.121	المجموع	
.462	.913	.332	4	1.327	بين المجموعات	رضا الزبائن
		.363	65	23.627	داخل المجموعات	
			69	24.954	المجموع	
.311	1.221	.463	4	1.851	بين المجموعات	نظام الإنتاج في الوقت المحدد Lean Production
		.379	65	24.635	داخل المجموعات	
			69	26.487	المجموع	
.702	.547	.219	4	.877	بين المجموعات	التكاليف على أساس الأنشطة ABC
		.401	65	26.066	داخل المجموعات	
			69	26.943	المجموع	
.782	.436	.177	4	.709	بين المجموعات	التكلفة المستهدفة T.C
		.406	65	26.391	داخل المجموعات	
			69	27.099	المجموع	
.542	.780	.666	4	2.665	بين المجموعات	هندسة القيمة V.E
		.855	65	55.545	داخل المجموعات	
			69	58.211	المجموع	
.302	1.243	1.158	4	4.633	بين المجموعات	نظرية القيود TOC
		.932	65	60.567	داخل المجموعات	
			69	65.200	المجموع	
.609	.679	.189	4	.757	بين المجموعات	بطاقة الأداء المتوازن BSC
		.279	65	18.117	داخل المجموعات	
			69	18.874	المجموع	
.264	1.341	.512	4	2.047	بين المجموعات	مدى تحسين الأداء
		.382	65	24.801	داخل المجموعات	
			69	26.848	المجموع	

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في جميع مجالات الدراسة.

- عدد سنوات الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والجدول (4-16) يبين النتائج:

الجدول (4-16)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	الإحصائي (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.465	.862	.280	3	.839	بين المجموعات	تحسين الجودة
		.325	66	21.424	داخل المجموعات	
			69	22.263	المجموع	
.307	1.227	.372	3	1.116	بين المجموعات	تخفيض التكاليف
		.303	66	20.005	داخل المجموعات	
			69	21.121	المجموع	
.934	.143	.054	3	.162	بين المجموعات	رضا الزبائن
		.376	66	24.792	داخل المجموعات	
			69	24.954	المجموع	
.418	.957	.368	3	1.104	بين المجموعات	نظام الإنتاج في الوقت المحدد Lean Production
		.385	66	25.383	داخل المجموعات	
			69	26.487	المجموع	
.102	2.153	.801	3	2.402	بين المجموعات	التكاليف على أساس الأنشطة ABC
		.372	66	24.541	داخل المجموعات	
			69	26.943	المجموع	
.304	1.235	.480	3	1.440	بين المجموعات	التكلفة المستهدفة T.C
		.389	66	25.659	داخل المجموعات	
			69	27.099	المجموع	
.378	1.046	.881	3	2.643	بين المجموعات	هندسة القيمة V.E
		.842	66	55.568	داخل المجموعات	
			69	58.211	المجموع	
.139	1.894	1.723	3	5.168	بين المجموعات	نظرية القيود TOC
		.910	66	60.032	داخل المجموعات	
			69	65.200	المجموع	
.340	1.138	.309	3	.928	بين المجموعات	بطاقة الأداء المتوازن BSC
		.272	66	17.946	داخل المجموعات	
			69	18.874	المجموع	
.300	1.246	.480	3	1.439	بين المجموعات	مدى تحسين الأداء
		.385	66	25.409	داخل المجموعات	
			69	26.848	المجموع	

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في جميع مجالات الدراسة.

2-4 نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى H_{O1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-17) يبين ذلك.

الجدول (4-17)

تحليل الانحدار لأثر عناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	β معامل الانحدار	F	R^2 معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	3	0.118	1.786	.075	.274(a)	أثر عناصر إدارة الجودة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	66					
	69					

يوضح الجدول (4-17) الأثر المحتمل لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا يعني وجود أثر لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.274) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.075) أي أن ما قيمته (1.786) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن عناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن).

الفرضية الفرعية الأولى HO₁₋₁

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لتحسين الجودة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
والجدول (4-18) يبين ذلك.

الجدول(4-18)

تحليل الانحدار لأثر تحسين الجودة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية
المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.056	1	1.527	.022	.148 (a)	أثر تحسين الجودة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول(4-18) الأثر المحتمل لتحسين الجودة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضية وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحسين الجودة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.056 وهذا التأثير ليس كبيراً ولكن يمكن أن يفسر ذلك بأن الشركات الصناعية قادرة على تحقيق المنافسة من غير تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة.

وهذا يختلف مع نتائج دراسة (Cooper & Raiborn, 2002) والتي أظهرت إن قدرة الشركات على المنافسة تعتمد على قدرتها على تقديم منتجات ذات مستويات عالية الجودة ولها مستويات أداء وظيفي مرتفعة في ظل اقل تكلفة ممكنة، وهذا لن يتأتى إلا بتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والأداء الوظيفي.

كما يختلف مع نتائج دراسة (زويلف، ونور، 2005) والتي أظهرت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء الأربعة بإستراتيجية المنظمة، وتبين أن هناك

انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية HO₁₋₂

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (تخفيض التكاليف) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لتخفيض التكاليف على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-19) يبين ذلك.

الجدول (4-19)

تحليل الانحدار لأثر تخفيض التكاليف على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	1	3.898	.054	.233 (a)	أثر تخفيض التكاليف على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول (4-19) الأثر المحتمل لتخفيض التكاليف على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخفيض التكاليف على تحسين الأداء في الشركات الصناعية

المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.233) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.054) أي أن ما قيمته (3.898) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن تخفيض التكاليف. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wysocki & Lueck, 2006) والتي أظهرت أن استخدام نظام " الوقت المحدد" أدى إلى خفض التكاليف وتحسين نوعية الخدمة عن طريق تخفيض المخزون، وتوفير واستلام الأدوية حسب الحاجة لها. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Ada & Zengin, 2010) والتي أظهرت أن عملية QFD-TC هي ضرورية لأداة إدارة التكاليف مما يقلل من التكاليف بشكل كبير، كما أن عملية QFD-TC هي العمل الجماعي، وتتطلب مشاركة فعالة من جميع الإدارات لتحقيق التكلفة المستهدفة، وإن عملية QFD-TC هي إدارة التكاليف المستمرة، الأمر الذي يتطلب التحسين المستمر في تكلفة المنتج.

الفرضية الفرعية الثالثة HO₁₋₃

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لرضا الزبائن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-20) يبين ذلك.

الجدول (4-20)

تحليل الانحدار لأثر رضا الزبائن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	1	3.539	.049	.222 (a)	أثر رضا الزبائن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول (4-20) الأثر المحتمل لرضا الزبائن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرضا الزبائن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.222) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.049) أي أن ما قيمته (3.539) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن رضا الزبائن.

ويمكن أن يفسر ذلك إلى أنه كلما كان هناك رضا من جهة الزبائن كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ijaz & et.al, 2012) والتي أظهرت أن التأثير الإيجابي والكبير لممارسات TQM على أداء الموظف وبالتالي، فإنه يؤدي إلى الرضا الوظيفي للموظف والذي ينتج عنه مزيد من الالتزام ودافعية الموظفين التي تساعد على الحد من الغياب الذي هو في نهاية المطاف يساعد على التقليل من تعيين الموظفين الجدد بشكل مستمر.

الفرضية الرئيسية الثانية HO₂

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لعناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين

الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-21) يبين ذلك.

الجدول (4-21)

تحليل الانحدار لأثر عناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	β معامل الانحدار	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	6	0.118	7.860	.428	.654 (a)	أثر عناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	36					
	69					

يوضح الجدول (4-21) الأثر المحتمل لعناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء

في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض

الفرضية وهذا يعني وجود أثر لعناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.654) عند مستوى الدلالة \leq

(0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.428) أي أن ما قيمته (6.860) من التغيرات في

تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن تقنيات إدارة التكلفة.

ويمكن أن يفسر ذلك إلى أن تقنيات إدارة التكلفة المستخدمة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعمل على تحسين وتطوير الأداء في تلك الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Jang Chi & Feng Hung, 2010) والتي أظهرت أن تنفيذ إدارة سجل الأداء المتوازن يمكن أن يعزز على نحو فعال إنجاز الأهداف الإستراتيجية والأداء.

أولاً: تأثير تقنيات إدارة التكاليف من خلال نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لنظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-22) يبين ذلك.

الجدول (4-22)

تحليل الانحدار لأثر نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	1	18.856	.217	.466 (a)	أثر نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول (4-22) الأثر المحتمل لنظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحسين

الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.466) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.217) أي أن ما قيمته (18.856) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

ثانياً: تأثير تقنيات إدارة التكاليف من خلال التكاليف على أساس الأنشطة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل للتكاليف على أساس الأنشطة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-23) يبين ذلك.

الجدول (4-23)

تحليل الانحدار لأثر التكاليف على أساس الأنشطة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.017	1	6.037	.082	.286 (a)	أثر التكاليف على أساس الأنشطة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول (4-23) الأثر المحتمل للتكاليف على أساس الأنشطة على تحسين الأداء

في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكاليف على أساس الأنشطة على تحسين

الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.286) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.082) أي أن ما قيمته (6.037) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن التكاليف على أساس الأنشطة.

ثالثاً: تأثير تقنيات إدارة التكاليف من خلال التكلفة المستهدفة على تحسين الأداء في

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل للتكلفة المستهدفة على تحسين الأداء

في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-24) يبين ذلك.

الجدول (4-24)

تحليل الانحدار لأثر التكلفة المستهدفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية

المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.005	1	8.324	.109	.330 (a)	أثر التكلفة المستهدفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول (4-24) الأثر المحتمل للتكلفة المستهدفة على تحسين الأداء في الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا

يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكلفة المستهدفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية

المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.330) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.109) أي أن ما قيمته (8.324) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن التكلفة المستهدفة.

رابعاً: تأثير تقنيات إدارة التكاليف من خلال هندسة القيمة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لهندسة القيمة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-25) يبين ذلك.

الجدول (4-25)

تحليل الانحدار لأثر هندسة القيمة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	1	14.282	.174	.417 (a)	أثر هندسة القيمة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول (4-25) الأثر المحتمل لهندسة القيمة على تحسين الأداء في الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهندسة القيمة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.417) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

أما معامل التحديد **R2** فقد بلغ (0.174) أي أن ما قيمته (14.282) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن هندسة القيمة.

خامسا: تأثير تقنيات إدارة التكاليف من خلال نظرية القيود على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لنظرية القيود على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-26) يبين ذلك.

الجدول (4-26)

تحليل الانحدار لأثر نظرية القيود على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.001	1	12.452	.155	.393 (a)	أثر نظرية القيود على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول (4-26) الأثر المحتمل لنظرية القيود على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظرية القيود على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط **R** (0.393) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد **R2** فقد بلغ (0.155) أي أن ما قيمته (12.452) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن نظرية القيود.

سادسا: تأثير تقنيات إدارة التكاليف من خلال بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء

في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين

الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-27) يبين ذلك.

الجدول (4-27)

تحليل الانحدار لأثر بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	1	24.772	.267	.517 (a)	أثر بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	68				
	69				

يوضح الجدول (4-27) الأثر المحتمل لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض

الفرضية وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط **R** (0.517) عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد **R2** فقد بلغ (0.267) أي أن ما قيمته (24.772) من

التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الرئيسية الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات

إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية والجدول (4-28) يبين ذلك.

الجدول (4-28)

تحليل الانحدار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة

التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	9	5.292	.443	.665 (a)	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
	60				
	69				

يوضح الجدول (4-28) الأثر المحتمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع

استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض الفرضية وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.665) عند مستوى الدلالة $\leq (0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.443) أي أن ما قيمته (5.292) من التغيرات في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ناتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة.

كما تم الإستعانة بتحليل المسار **Path Analysis** للتحقق من وجود أثر لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية كمتغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4-29).

الجدول (4-29)

تحليل المسار **Path Analysis** للتحقق من وجود أثر لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect التأثير غير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² الجدولية	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	0.808	0.275	0.822	0.800	3.841	36.049	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

يوضح الجدول (4-29) نتائج تحليل المسار لتأثير أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة

العامة الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية حيث بلغت قيمة **Goodness of Fit Index (GFI)** وهو مؤشر تحسين الأداء ما قيمته **(0.800)** وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وفي السياق نفسه بلغ مؤشر المواءمة المقارن **Comparative Fit Index (CFI)** **(0.822)** وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)** **(0.275)** وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** أي المواءمة التامة مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الشركات الصناعية الحديثة تأخذ بعين الاعتبار المنافسة الشديدة والتقدم التقني الكبير في الصناعة وقصر عمر المنتجات وتعدد حاجات الزبائن، الأمر الذي يدفعها مع كل هذه المتغيرات إلى تحقيق النمو والتوازن ومن ثم الاستمرار، فهي بذلك تقوم باستخدام تقنيات إدارة التكلفة والتي تعنى بتبني سياسات سعرية تتماشى وتلك التطورات والإحداث المحيطة بها، ولعل التسعير على أساس السوق يعتبر أكثر المداخل حداثة لأنه يقوم أصلاً على أساس أبحاث السوق لتحديد السعر ومن ثم تحديد التكلفة في ضوء ذلك السعر بعد تحديدها هامش ربح معين ترغب بتحقيقه الشركة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Alwan, 2012) والتي أظهرت نتائج الدراسة تبني المؤسسات المواكبة لعملية تطوير الأداء بالإضافة إلى تغيير تفكير الإدارة العليا بدلا من السعي إلى التناسب مع متطلبات المواصفات فقط.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1-5 المقدمة

2-5 الاستنتاجات

3-5 التوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1-5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصل إليها الباحث وتفسيرها في ضوء نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري، حيث يعرض الباحث الأسلوب الإحصائي المستخدم وعرض النتائج وتفسير كل منها، ثم نتائج الدراسة والتوصيات والدراسات المقترحة.

2-5 الاستنتاجات

1. أن هناك ثلاثة مجالات تشكل عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وهي تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، ورضا الزبائن وجميعها حصلت على متوسطات مرتفعة. وهذا مؤشر على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن ، وقد جاء تطبيق عنصر تحسين الجودة بالمرتبة الاولى ويليه عنصر رضا الزبائن وأخيرا عنصر تخفيض التكاليف. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Cooper & Raiborn, 2002) والتي أظهرت أن قدرة الشركات على المنافسة تعتمد على قدرتها على تقديم منتجات ذات مستويات عالية الجودة ولها مستويات أداء وظيفي مرتفعة في ظل اقل تكلفة ممكنة، وهذا لن يتأتى إلا بتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والأداء الوظيفي.

2. بينت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تطبق تقنيات إدارة التكلفة وذلك من خلال المحاور الستة التي تشكل مجالات هذا التطبيق والتي تتناولها الدراسة وقد جاء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالمرتبة الاولى، يليه نظام التكلفة المستهدفة

(T.C)، يليه نظام الإنتاج في الوقت المحدد، يليه نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، يليه نظرية القيود (TOC)، وأخيراً جاء تطبيق هندسة القيمة، وجميعها حصل على متوسطات مرتفعة، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (اليعقوب، 2009) والتي هدفت إلى تطوير الأساليب التكنولوجية والتوسع باستخدامها في الشركات الصناعية الأردنية بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق هذه الأنظمة والعمل على تزويد هذه الشركات بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذه الأنظمة.

3. أن جميع الفقرات التي تقيس تحسن الأداء في الشركات الصناعية حصلت على متوسطات مرتفعة وهذا مؤشر على أن الأداء يتحسن في هذه الشركات.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى المركز الوظيفي والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وعدد سنوات الخبرة. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (Ijaz & et.al, 2012) والتي أظهرت وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة بشأن أهلية الموظف من خلال (المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة).
5. وجود أثر لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Alawad, 2011) والتي أظهرت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على إنتاجية المصانع.
6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحسين الجودة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Wysocki & Lueck, 2006) والتي بينت أن استخدام نظام "الوقت المحدد" أدى إلى خفض التكاليف وتحسين نوعية الخدمة عن طريق تخفيض المخزون، وتوفير واستلام الأدوية حسب الحاجة لها.

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (**Jang Chi** & **Feng Hung, 2010**) والتي أظهرت أن الشركات التجريبية التي عملت بسجل الأداء المتوازن تميل إلى تحقيق الأهداف وبأن يكون أدائها أفضل مقارنةً بالمجموعة الضابطة التي لم تعمل بسجل الأداء المتوازن.

8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

3-5 توصيات الدراسة:

بعد أن اكتملت هذه الدراسة بعون الله وفي ضوء النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة من جهة ومقابلة الباحث للعديد من المستشارين والاداريين من جهة أخرى ، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. ضرورة استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية في تطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة وذلك من خلال تحسين الجودة وتخفيض التكاليف ورضا الزبائن، لما لها

من تأثير إيجابي على تحسين أدائهم .

2. ضرورة استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية في تطبيق تقنيات

إدارة التكلفة، ومواكبة المستجدات في هذه التقنيات وأختيار ما يناسب الشركة منها.

3. ضرورة اهتمام إدارات الشركات الصناعية المساهمة في الاردن، بما جاء بالفقرتين

(30) و (31) من فقرات مجال (هندسة القيمة)، والتي تتعلق "بحرص ادارة الشركة على

تخصيص قدر معين من النفقات يتم تبريره من خلال الوفورات في التكاليف المحتملة "

و " قيام إدارة الشركة باعداد ورقة عمل للتحليل الوظيفي لاجزاء مختلفة من المنتج" ،

نظراً لحصولهما على المرتبة الاخيرة على سلم تقدير أفراد عينة الدراسة في الشركات

المذكورة.

4. ضرورة اهتمام إدارات الشركات الصناعية المساهمة في الاردن، بما جاء بالفقرة

(35) من فقرات مجال (نظرية القيود)، والتي تتعلق "باستخدام ادارة الشركة تقنية

لتصنيع النهج القائم على المنطق الضبابي من خلال استخدام الموارد النادرة" نظراً

لحصولها على المرتبة الأخيرة على سلم تقدير افراد عينة الدراسات في هذه الشركات. وحصولها على مستوى أهمية (متوسط).

5. العمل على تعميق الوعي وزيادته لدى العاملين عن اهمية التكامل بين ادارة الجودة الشاملة وتقنيات ادارة التكلفة الحديثة، لما لهذا النظام من أثر فاعل على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة في الاردن.

6. يتطلع الباحث بأن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن المعنية بمتابعة الأساليب الجديدة التي تحسن الأداء من خلال الإطلاع على تجارب الشركات العالمية الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح.

7. يوصي الباحث بمعرفة أهمية استخدام تقنيات إدارة التكلفة الحديثة في مجال قياس ورقابة التكلفة وتحسين الأداء وتخفيض التكلفة وضرورة الاهتمام بالتكامل بين هذه التقنيات لزيادة فعالية ادارة التكلفة في دعم وتحقيق التحسين والتطوير المستمر.

8. يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات العلاقة بموضع الدراسة على أن يدرسو أو يبحثو على متغيرات جديدة في قطاعات مختلفة غير قطاع الشركات الصناعية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. باسيلي، مكرم عبد المسيح، (2001)، "محاسبة التكاليف الأصالة والمعاصرة - رؤية إستراتيجية"، الجزء الأول، المكتبة العصرية للطباعة والنشر.
2. الجمال، رشيد، (2000)، "المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
3. الجمال، رشيد، ونور الدين، ناصر، (2005)، "إدارة التكلفة لإغراض القياس والتخطيط والرقابة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر.
4. جودة، محفوظ أحمد، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الدرادكة، مأمون، وأشبلي، طارق، (2002)، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر، عمان، الأردن.
6. الذهبي، جلييلة عيدان، والغبان، ثائر صبري، (2007)، "استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 48، المجلد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 236-239.
7. زويلف، أنعام، ونور، عبد الناصر، (2005) "أهمية ومدى إستخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الأول، العدد الثاني، 18-39.

8. عقيلي، عمر وصفي، (2001)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، (2009)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، وصويص، غالب جليل، (2009)، "إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. نور، عبد الناصر إبراهيم، والفضل، مؤيد محمد، (2002)، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
12. اليعقوب، سناء، (2009)، "أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Alawad, I. (2011). The Impact of Implementation of Total Quality Management on Plants' Productivity: Evidence from Poultry Processing Plants- Saudi Arabia- Central Regio. University of Juba School of Management.
2. Alwan, B (2012) Effectiveness of TQM and its impact on production costs to make a profit in industrial companies. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business**.Vol. 3, No. 11.
3. Anvari, A & Ismail, Y& Hojjati, S (2011) A Study on Total Quality Management. Manufacturing: Through Lean Thinking Approach. **World Applied Sciences Journal**, 12 (9): 1585-1596.
4. Atkinson, A. A., et.al, (2007), **Management Accounting**, 5th. ed., Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.
5. Cooper, R., and Raiborn, C.A., (2002), "Systems Finding the Missing Pieces in Japanese Cost Management", advances in Management Accounting (4): 87-102.
6. Drury, Colin, (2005), **Management Accounting For Business**, 3rd. ed., Bath: UK, Patrick Bond.
7. Escanciano,C & Rodriguez, F (2011) Quality Management and Integrated Total Quality in Spanish Mining: Result of an Empirical Study." **Dyna**, 79(171): 167-174.
8. Gheorghina, D. & Denisi, L. (2008). "Total Quality Management And Quality Costs "Annals of the Oreda University, volume vii (xvii).
9. Hilton, R.W., (2009), **Managerial Accounting**, 8th edition-McGraw-Hill, Inc.

10.Hilton, R.W. (2011), **Managerial accounting**, 9th edition, Irwin, McGraw-Hill, Inc.

11.Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G. (2012), **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, 10th. ed., Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

12.Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G. (2006), **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, 12th. ed., Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

13.Horngren, C.T., Sundem, G.L., Stratton, W.O. (2005) **Introduction To Management Accountig**, 13th. Ed, Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

14.Ijaz,A & **Kee, D & Irfan,S** (2012) Internal Customer Job Satisfaction and Role of TQM Practices. **Far East Journal of Psychology and Business** 6(2): 1-14.

15.Jain, A. & Gupta, S. (2012). Effects of Total Quality Management On Perceptual Human Resource Management Outcomes in Software Industry in India", **Research in Business and Management**, Vol.1(2),pp.23-35, International research journals.

16.Jang Chi. D. & Feng Hung. H. (2010). Is the Balanced Scorecard really helpful for improving performance? Evidence from software companies in China and Taiwan, **African Journal of Business Management**.

17. Karia, N., and Abu Hassan Asaari, M.H. (2006), "The effects of total quality management practices on employee work-related attitudes", **The TQM Magazine**, Vol.8, No.1, pp 30-43.

18. Khozein, A. & Dankoob, M. (2011). Activity Based Costing System and its Succeed Implementing in Organizations. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol.6, No.1, pp 29-38.
19. Malik, Q & Saif, I & Safwan, N. & Gulzar, M. (2011). Impact of organizational innovation on success of cost management techniques in value creation: Evidence from manufacturing sector of Pakistan." **African Journal of Business Management**, Vol. 5(15), pp 17-27.
20. Morse, W.J., Davis, J.R., Hartgraves, A.L., (2003), **Management Accounting: A strategic approach**, 3th edition, Thompson, South – Western.
21. Nayak, M. (2012). Measuring the Impact Total Quality Management Ensuring Management T Practices in the Corporate Sector of South Gujara Tregion. **Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research**, Vol.1 Issue 1, pp 32-47.
22. Sharon R, Okibo, B (2011) Effects of Total Quality Management Implementation on Business Performance in Service Institution: A Case of Kenya Wildlife Services. **International Journal of Research Studies in Management** , Vol.(1) No.(1): 59-70.
23. Shukul, M & Agrawal, P (2012) The Structural Relationships between TQM Indian Automobile Sectors. **International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT)**, 1(3): 119-121.
24. Singh, S & Dallah, R (2010) Effect of Total Quality Management on Performance of Indian Pharmaceutical Industries. **Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dhaka, Bangladesh**. Navi-Mumbai, India.

25.Weygandt, J.J., Kieso, D.D., Kimmel, P.D., (2013), **Accounting Principles**, 6th edition, John Wiley and Sons, Inc.

26.Wysocki, B., and Lueck, s., (2006), “**Just-In-Time Inventories Make U.S. Vulnerable in a Pandemic. Low Stockpiles at Hospitals Boost Efficiency but Leave no Extras for Flu Outbreak: A Run on Protective Masks**”, p.A1.

27.Zengin, y & Ada, E (2010) Cost management through product design: target costing approach. **International Journal of Production Research** Vol. 48, No. 19. Izmir University of Economics, Turkey.

قائمة الملاحق

- أولاً: الاستبانة بصورتها الأولية، ملحق رقم (1)
- ثانياً: الاستبانة بصورتها النهائية، ملحق رقم (2)
- ثالثاً: أسماء المحكمين، ملحق رقم (3)
- رابعاً: أسماء الشركات قيد الدراسة، ملحق رقم (4)

الملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

قسم المحاسبة والتمويل

الأستاذ الدكتور.....المحترم

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة. لذلك يقوم الباحث بإعداد أداة الدراسة لتحقيق الغرض من الدراسة، ومن أجل اعتماد فقرات أداة الدراسة يأمل الباحث الاسترشاد بآرائكم ولذا تم اختياركم كعضو في التحكيم لما عرف عنك من دراية وخبرة وإطلاع.

وبما أنكم تتمتعون بخبرة تربوية وإدارية واسعة في مجال المحاسبة فإنني أرجو منكم التكرم

بتحكيم فقرات الاستبانة من حيث:

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.

- مدى وضوح الفقرات.

- سلامة الصياغة العلمية واللغوية.

- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

محمد النحوي

الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الفقرات	رقم
واضحة	غير واضحة	لا تنتمي إلى المجال	تنتمي إلى المجال		
المجال الأول: إدارة الجودة الشاملة					
أولاً: تحسين الجودة					
				توفر إدارة الشركة مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج.	1.
				تقوم إدارة الشركة بالتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة لتحسين الجودة.	2.
				تقوم إدارة الشركة بإحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة بهدف تطوير وتحسين الجودة.	3.
				تحرص إدارة الشركة على معالجة الخلل الذي قد يحدث لتحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج.	4.
				تقوم إدارة الشركة على استحداث منتجات جديدة من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير.	5.
ثانياً: تخفيض التكاليف					
				تضع إدارة الشركة إستراتيجية للحصول على أقل تكاليف في السوق لتخفيض الكلفة على الزبون.	6.
				تستطيع إدارة الشركة التحكم في الموارد المتوفرة فيها.	7.
				تتبع إدارة الشركة نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد وإنشاء خطة لتخفيض الكلفة على أساس مبادئ اقتصادية سليمة.	8.
				تقوم إدارة الشركة بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين.	9.
				تقوم إدارة الشركة بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف التوزيع مما يمكنها من تحقيق حصة سوقية مرتفعة.	10.
ثالثاً: رضا الزبائن					
				تهتم إدارة الشركة بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين.	11.

السياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الفقرات	رقم
واضحة	غير واضحة	لا تنتمي إلى مجال	تنتمي إلى مجال		
				تحرص إدارة الشركة على تلبية احتياجات الزبائن بكافة الأوقات.	12.
				تهتم إدارة الشركة في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.	13.
				تمتلك إدارة الشركة القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء بمرونة لإقامة علاقة طويلة المدى مع العملاء الدائمين.	14.
				تقوم إدارة الشركة بتبادل المعلومات مع العملاء بكل حرية بما يخص العمل.	15.
المجال الثاني: تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية					
				تحرص إدارة الشركة على إنجاز العمل بشكل جيد.	16.
				تتسم إدارة الشركة بشمولية فيما يختص بتحسين أداء الشركة.	17.
				تحرص إدارة الشركة على استمرارية إنجاز الأعمال الجيدة.	18.
				تستطيع إدارة الشركة التكيف مع بيئة العمل.	19.
				تمتلك إدارة الشركة القدرة على التغلب على المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها لتحقيق الهدف المطلوب.	20.
				تتبع إدارة الشركة سلسلة من الإجراءات مثل تطوير المنهج الحالي المتبع داخل الشركة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد .	21.
				تستخدم إدارة الشركة تقنية المعلومات الحديثة لتحسين أداؤها.	22.
				تقوم إدارة الشركة باستحداث إجراءات ودورات عمل جديدة لتحسين الأداء.	23.
				تحرص إدارة الشركة على بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لطاقتهم العمل	24.

السياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الفقرات	رقم
غير واضحة	واضحة	لا تنتمي إلى مجال	تنتمي إلى مجال		
المجال الثالث: تقنيات إدارة التكلفة					
أولاً: نظام الإنتاج في الوقت المحدد					
				تحرص إدارة الشركة على الانتاج لتلبية طلب العملاء من حيث النوعية والكمية والوقت.	25.
				تحرص إدارة الشركة الإنتاج باستخدام الحد الأدنى من الوقت والموارد.	26.
				تطرح إدارة الشركة ممارسات جديدة مثل مراقبة نوعية أفضل للخدمات.	27.
				تتبع إدارة الشركة سياسة JIT لتقليل المخزونات وتنسيق التعاملات بين وداخل الشركات مع قسم الإنتاج.	28.
ثانياً: التكاليف على أساس الأنشطة					
				تقوم إدارة الشركة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بكل منتج.	29.
				تقوم إدارة الشركة بتحديد التكاليف غير المباشرة من الموارد والدعم اللازمة لعملية الإنتاج.	30.
				تنظر إدارة الشركة في الأنشطة اللازمة لإنتاج تكلفة المنتج.	31.
ثالثاً: التكلفة المستهدفة					
				تحرص إدارة الشركة على خفض التكاليف في المراحل الأولى في تطوير المنتجات.	32.
				تهتم إدارة الشركة في متابعة التكاليف في كامل دورة حياة المنتج.	33.
				تحرص إدارة الشركة على تأهيل فريق انتاج قادر على فهم تأثير عملية الإنتاج على التكلفة.	34.
رابعاً: هندسة القيمة					
				تحرص إدارة الشركة على تخصيص قدر معين من النفقات، يتم تبرره من خلال الفورات في التكاليف المحتملة.	35.

الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الفقرات	رقم
واضحة	غير واضحة	لا تنتمي إلى مجال	تنتمي إلى مجال		
				تقوم إدارة الشركة بإعداد ورقة عمل للتحليل الوظيفي لأجزاء مختلفة من المنتج.	36.
				تقوم إدارة الشركة بتقييم أجزاء مختلفة من المنتج.	37.
خامساً: نظرية القيود					
				تستخدم إدارة الشركة أساليب تقرر كيفية استخدام مواردها على نحو أمثل.	38.
				تستخدم إدارة الشركة تقنية لتصنيع النهج القائمة على المنطق الضبابي من خلال استخدام الموارد النادرة.	39.
سادساً: بطاقة الأداء المتوازن					
				تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة الربحية	40.
				تهتم إدارة الشركة بالجوانب المتعلقة بجودة المنتج ورضا العملاء	41.
				تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بجوانب العمليات الداخلية للشركة.	42.
				تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بتطوير المنتجات.	43.

الملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم
 جامعة الشرق الأوسط
 كلية الأعمال
 قسم المحاسبة والتمويل

السيد/السيدة المحترم/المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

الاستبانة المرفقة هي جزء من بحث يقوم به الباحث محمد النحوي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا . يتناول البحث " أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية "

لقد تم اختيارك ضمن مجموعة من الموظفين الذين يتميزون بدرجة عالية من التأهيل العلمي والمهني للمشاركة في هذه الاستبانة ، و يرجو الباحث أن تتكرم بمنحه بعضاً من وقتك الثمين للمشاركة بتعبئة هذه الاستبانة مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي ستدلون بها سوف تستعمل لغايات الدراسة والبحث العلمي فقط وأنها سوف تعامل بسرية تامة. وفي حالة نشر البحث أو تقديمه في مؤتمر علمي ستكون النتائج المذكورة مجمعة ولا تتعلق بشخص محدد أو شركة بعينها.

راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الاجابة المناسبة من وجهه نظركم . اذ أن استكمال الاجابة عن كافة فقرات الاستبانة والدقة في الاجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها .

في حال رغبت في الاستفسار عن أي شيء ورد في الاستبانة رجاء لا تتردد في الاتصال بالباحث على الرقم التالي (0796448877) .

شاكر لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث
 محمد محمود النحوي

القسم الأول (الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة)

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية، وذلك يوضع إشارة

(X) أمامها :

<input type="checkbox"/>	مدير مالي	<input type="checkbox"/>	مدير دائرة	المركز الوظيفي
<input type="checkbox"/>	ضبط الجودة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	
مركز آخر (يرجى ذكره)				
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	
مؤهل آخر (يرجى ذكره)				
<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	محاسبة	التخصص الأكاديمي
<input type="checkbox"/>	اقتصاد	<input type="checkbox"/>	مالية ومصرفية (تمويل)	
تخصص آخر (يرجى ذكره)				
<input type="checkbox"/>	5- أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	10- أقل من 15 سنة	

القسم الثاني (المصطلحات المتعلقة بالاستبانة وفقرات الاستبانة)

يرجى التكرم بقراءة هذه التعريفات قبل تعبئة الاستبانة

✓ إدارة الجودة الشاملة **TQM**: مدخل فكري وثقافي لضمان جودة الشركة في جميع مراحلها بدءاً من المواصفات التي تعنى بمتطلبات الزبائن مروراً بالتصميم والعمليات الإنتاجية والمراحل اللاحقة وتعتمد على تكامل جميع الأنشطة ويشترك في ممارستها جميع العاملين وفي مقدمتها الإدارة العليا التي تقود إلى التحسين المستمر للمنتجات.

✓ تقنيات إدارة التكلفة: هي مجموعة الإجراءات المتخذة من قبل المدراء سعياً لتحقيق رضا الزبائن الى جانب تخفيض التكاليف ومراقبتها بصورة مستمرة.

✓ الإنتاج في الوقت المحدد **Lean Production** : ذلك النظام الذي يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإزالة بقدر الإمكان تأخيرات الإنتاج والمخزون، أي انه يسعى من اجل التخلص من الضياع في المواد خلال العملية الإنتاجية ابتداءً من التصميم إلى حين تسليمه للزبون.

✓ التكلفة على أساس الأنشطة **ABC** : النظام الذي يقوم أولاً بتجميع الكلف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المنظمة ثم يخصص كلف الأنشطة على المنتجات أو الخدمات أو الأهداف الأخرى التي تسبب الأنشطة.

✓ التكلفة المستهدفة **(T.C)** : إحدى تقنيات إدارة التكلفة الموجهة نحو السوق إذ يتم استعمالها في بداية حياة المنتج -المرحلة المبكرة من دورة حياة المنتج- لتعزيز الربحية والإنتاجية بشكل عام .

✓ هندسة القيمة **(V.E)**: التقويم المنظم لجميع جوانب وأنشطة البحث والتطوير وتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع وخدمة الزبائن بهدف تخفيض التكاليف مع تلبية احتياجاتهم.

✓ نظرية القيود **(TOC)**: مدخل إداري يتجه نحو تعظيم الربح طويل الأمد من خلال إدارة تهتم بمعالجة الاختناقات التنظيمية أو الموارد النادرة .

✓ بطاقة الأداء المتوازنة **(BSC)** : تعد نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا الزبائن، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة .

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) أمامها:

رقم	مضمون الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: إدارة الجودة الشاملة						
أولاً: تحسين الجودة						
1.	توفر إدارة الشركة مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج.					
2.	تقوم إدارة الشركة بالتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة لتحسين الجودة.					
3.	تقوم إدارة الشركة بإحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة بهدف تطوير وتحسين الجودة.					
4.	تحرص إدارة الشركة على معالجة الخلل الذي قد يحدث لتحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج.					
5.	تقوم إدارة الشركة على استحداث منتجات جديدة من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير.					
6.	يوجد في الشركة إدارة متخصصة بالرقابة على جودة الخدمات المقدمة للزبون.					
ثانياً: تخفيض التكاليف						
7.	تضع إدارة الشركة إستراتيجية للحصول على أقل تكاليف في السوق لتخفيض الكلفة على الزبون.					
8.	تستطيع إدارة الشركة التحكم في الموارد المتوفرة فيها.					
9.	تتبع إدارة الشركة نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد على أساس مبادئ اقتصادية سليمة.					
10.	تتبع إدارة الشركة أسس مبادئ اقتصادية سليمة لإنشاء خطة لتخفيض الكلفة.					
ثالثاً: رضا الزبائن						
11.	تهتم إدارة الشركة بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين.					
12.	تحرص إدارة الشركة على تلبية احتياجات الزبائن بكافة الأوقات.					
13.	تستخدم الشركة أدوات قياس للكشف عن التطور في خدمة الزبائن.					
14.	تمتلك إدارة الشركة القدرة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن بمرونة لإقامة علاقة طويلة المدى مع الزبائن.					
15.	تهتم إدارة الشركة في سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.					
16.	تقوم إدارة الشركة بتبادل المعلومات مع الزبائن بكل حرية فيما يخص العمل.					

رقم	مضمون الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثاني : تقنيات إدارة التكلفة						
أولاً: نظام الإنتاج في الوقت المحدد Lean Production						
17.	تحرص إدارة الشركة على الإنتاج لتلبية طلب الزبائن من حيث النوعية والكمية والوقت.					
18.	تحرص إدارة الشركة الإنتاج باستخدام الحد الأدنى من الوقت والموارد.					
19.	تطرح إدارة الشركة ممارسات جديدة مثل مراقبة نوعية أفضل للخدمات.					
20.	تتبع إدارة الشركة سياسة Lean Production لتقليل المخزونات وتنسيق التعاملات بين وداخل الشركات مع قسم الإنتاج.					
ثانياً: التكاليف على أساس الأنشطة ABC						
21.	نجاح إدارة الشركة في تخفيض تكلفة السلعة يساهم في تحسين مركزها التنافسي ومن ثم تعظيم الربحية.					
22.	يوجد في قسم إدارة التكاليف في الشركة دليل خاص لمراكز التكلفة أو مجتمعات التكلفة Cost Pools مربوطة بالأنشطة التي تقدم خدمات المراكز.					
23.	تتظر إدارة الشركة في الأنشطة اللازمة لإنتاج تكلفة المنتج.					
24.	يدرك العاملون في قسم إدارة التكاليف مفهوم ومزايا نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC وأساليب تطبيق هذا النظام.					
ثالثاً: التكلفة المستهدفة T.C						
25.	تحرص إدارة الشركة على خفض التكاليف في المراحل الأولى في تطوير المنتجات.					
26.	تهتم إدارة الشركة في متابعة التكاليف في كامل دورة حياة المنتج.					
27.	تحرص إدارة الشركة على تأهيل فريق إنتاج قادر على فهم تأثير عملية الإنتاج على التكلفة.					
28.	سياسة تسعير السلعة في الشركة تقوم على منهج التكلفة المستهدفة وليس بناء على العرض والطلب.					
29.	أن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير السلعة يحسن من سمعة الشركة وزيادة معدل دوران المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح.					
رابعاً: هندسة القيمة V.E						
30.	تحرص إدارة الشركة على تخصيص قدر معين من النفقات، يتم تبريره من خلال الوفورات في التكاليف المحتملة.					
31.	تقوم إدارة الشركة بإعداد ورقة عمل للتحليل الوظيفي لأجزاء مختلفة من المنتج.					
32.	تقوم إدارة الشركة بتقييم أجزاء مختلفة من المنتج.					
33.	يتم التخلص من الأنشطة التي لا تؤدي الى قيمة مضافة باستخدام الانظمة المتبقية مما يؤدي الى تعظيم الربحية.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مضمون الفقرة	الرقم
خامساً: نظرية القيود TOC						
					تستخدم إدارة الشركة أساليب معينة لتحديد كيفية استخدام مواردها على نحو أمثل.	34.
					تستخدم إدارة الشركة تقنية لتصنيع النهج القائم على المنطق الضبابي من خلال استخدام الموارد النادرة.	35.
سادساً: بطاقة الأداء المتوازن BSC						
					تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية.	36.
					تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بجودة المنتج ورضا الزبائن.	37.
					تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بجوانب العمليات الداخلية للشركة.	38.
					تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بتطوير المنتجات من خلال تدريب وتعليم الموظفين باستمرار.	39.
					عند وضع الخطة الاستراتيجية للشركة يؤخذ بعين الاعتبار مؤشرات الاداء في المستويات: المالي وخدمة الزبائن وعمليات التجدد والتدريب وتطوير المنتجات.	40.
المجال الثالث: تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية						
					تحرص إدارة الشركة على إنجاز العمل بشكل جيد.	41.
					تتسم إدارة الشركة بالتكامل بين وحداتها فيما يختص بتحسين أداء الشركة.	42.
					تحرص إدارة الشركة على الاستمرارية والتطوير في أعمالها.	43.
					تستطيع إدارة الشركة التكيف مع بيئة العمل.	44.
					تمتلك إدارة الشركة القدرة على التغلب على المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها لتحقيق الهدف المطلوب.	45.
					تتبع إدارة الشركة سلسلة من الإجراءات مثل تطوير المنهج المتبع داخل الشركة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد.	46.
					تستخدم إدارة الشركة تقنية المعلومات الحديثة لتحسين أدائها.	47.
					تقوم إدارة الشركة باستحداث اجراءات ودورات عمل جديدة لتحسن الأداء.	48.
					تلتزم إدارة الشركة بالنشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم لتحسين مستوى معيشة.	49.
					تلتزم إدارة الشركة بالآثار المترتبة على عملية صنع القرارات بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على اتخاذها.	50.

الملحق رقم (3)
قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب والأسم	الرقم
الشرق الأوسط	محاسبة	د. أسامة عمر علي	1
الشرق الأوسط	محاسبة	د. مضر عبد اللطيف	2
الشرق الأوسط	تسويق	د. ليث الربيعي	3
الشرق الأوسط	ادارة اعمال	د. حميد الشيبلي	4
الشرق الأوسط	محاسبة	د. علي اللايد	5

الملحق رقم (4)
قائمة أسماء الشركات قيد الدراسة

اسم الشركة	الرقم
الشركة العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	1
الشركة الدولية للصناعات الدوائية والكيميائية	2
الشركة المتحدة التكاملية للصناعات المتعددة	3
شركة الكندي للصناعات الدوائية	4
الشركة العربية لصناعة الاسمنت الابيض	5
شركة بترا للصناعات الهندسية	6
الشركة العربية لصناعة الحديد والصلب	7
شركة هير الشرق الأوسط للأجهزة الكهربائية	8
شركة مصانع الأتحاد لإنتاج التبغ والسجائر	9
الشركة الوطنية للدواجن	10