



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج
(دراسة على مصانع الأحذية في محافظة الخليل)

زهرة عبد الفتاح محمد صغير

رسالة ماجستير

القدس/فلسطين

1438هـ/2017م

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج
(دراسة على مصانع الأحذية في محافظة الخليل)

إعداد الطالبة:

زهرة عبد الفتاح محمد صغير

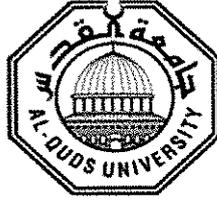
بكالوريوس محاسبة من جامعة الخليل - فلسطين

المشرف الرئيس: د. إبراهيم عتيق

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المحاسبة
والضرائب من برنامج الدراسات العليا / معهد الإدارة والاقتصاد / جامعة القدس.

القدس/فلسطين

1438هـ/2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج
(دراسة على مصانع الأحذية في محافظة الخليل)

إعداد الطالب: زهرة عبد الفتاح محمد صغير
الرقم الجامعي: 21010623
المشرف: د. إبراهيم عتيق

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/5/14 م، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوقيعهم:

التوقيع	د. إبراهيم عتيق الريماوي	1. رئيس لجنة المناقشة
التوقيع	د. ساهر عقل	2. ممتحناً داخلياً
التوقيع	د. فادي سعيد قطان	3. ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017 م

الإهداء

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها.....إلى من كانت تدعو لي بظهر الغيبوالدتي
إلى من منحني الثقة والقوة....إلى الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر....والدي

إلى القلوب الطيبة

إلى من كان عوناً لي

إلى إخواني وعائلي وأصدقائي

إلى اساتذتي الذين قدموا لي المعرفة وأضاءوا لي طريق العلم ...

إلى كل من ساعدني ودعمني لإنجاز هذه الرسالة

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

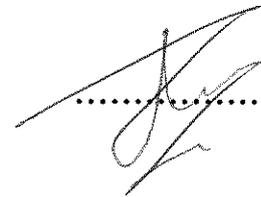
الباحثة

زهرة صغير

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير, وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها, لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: زهرة عبد الفتاح محمد صغير

التوقيع: 

التاريخ: 2017/5/14

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه وله الحمد والشكر على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، إن الشكر لله كثيرا على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذا العمل. لقول الله سبحانه وتعالى: {وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ} صدق الله العظيم. (البقرة: 237)

و قال رسول الله " صلى الله عليه وسلم " : (من صنع اليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه) رواه أبو داوود .

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي الدكتور إبراهيم عتيق لما غمرني به بالفضل والتكرم عليّ بقبوله الإشراف على رسالة الماجستير، ولما قدمه لي من وقته الثمين وعلمه الوفير وعلى ما قدمه من توجيه ونصح ومتابعة مستمرة لإتمام هذه الرسالة. كما أشكر لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي وعلى جهودهم الطيبة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة القدس، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء هيئتها التدريسية. ختاماً أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله علماً نافعاً، ويبسر لي به طريقاً إلى الجنة، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

زهرة عبد الفتاح صغير

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج لمصانع الأحذية في محافظة الخليل.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فقد تم إعداد استبانة مناسبة، وذلك لجمع البيانات المطلوبة بحيث تم توزيعها على مصانع الأحذية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (150) مصنع، وقد استخدمت الدراسة الاساليب الاحصائية الوصفية، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية في محافظة الخليل، وذلك بوجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على أن زيادة مستوى محاور بطاقة الاداء المتوازن يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

2- إن الدرجة الكلية لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن كانت متوسطة بدرجة (2.67)، وكان أعلى المحاور تطبيقاً هو محور العمليات الداخلية بدرجة متوسطة (3.00) يليه محور النمو والتطوير بدرجة متوسطة (2.70) ثم محور الأداء المالي بدرجة منخفضة (2.54) وأخيراً محور الزبائن بدرجة منخفضة (2.44) و قد تم عمل مقارنة بين المصانع ذات حجم عمال اقل من 20 عامل و اكثر من 20 عامل و قد تبين حصول العمليات الداخلية على اعلى نسبة يليها الاداء المالي ثم النمو والتطور و اخيراً محور الزبائن و يعود السبب الى ارتفاع محاور العمليات الداخلية بشكل عام بسبب الاهتمام الداخلي بموديلات و منتجات جديدة بشكل موسمي و الاهتمام بطرق التخزين المناسبة و بتقليل الوقت اللازم لتسليم الطلبات و الاهتمام في انسياب عملية الانتاج و عدد الوحدات المقرر انتاجها. و بالتالي فان محور النمو والتطور يعتمد على خبرة الموظفين بصورة اساسية للتحكم بالعمليات الداخلية كما ان الاهتمام بالنمو والتطور والعمليات الداخلية يؤدي الى زيادة حجم المبيعات والمتأثر بالمحور المالي. و

قد حصل محور الزبائن على درجة منخفضة لعدم التواصل مع الزبائن او عمل دراسات لمعرفة مدى رضا العملاء بصورة دورية وموثقة للمنتجات وجودتها.

3- تبين أن درجة المعرفة بتخفيض تكاليف الجودة في مصانع الأحذية لتكاليف (الوقاية, التقييم, الفشل الداخلي) متوسطة والسبب كونها شركات عائلية فإن تنفيذ دورات تدريبية يعتبر مكلف لهم, وعدم وجود جهات رقابة او متابعة من جهات مختصة على منتجات هذه الشركات قبل طرحها للأسواق, اما بالنسبة للفشل الخارجي فقد تبين ان درجة المعرفة بتكاليف الجودة منخفضة وذلك بسبب ان الشركات تتحمل فقط التكاليف الموجود في الكفالة وانها تركز على الدعاية كثيرا وانه ليس هناك نظام لمعرفة الشكاوي لقلتها.

4- عدم وجود استخدام انظمة لمراقبة الجودة وضمانها, كما لا يوجد قوانين تجبر المصنعين على استخدامها, وعدم الوعي بأهميتها ودورها في تقليل تكاليف الجودة وتحسين المنتج.

5- يوجد تأثير لإدارة جودة الإنتاج على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية في محافظة الخليل, كما اتضح وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيا, مما يدل على أن زيادة مستوى إدارة جودة الإنتاج يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

وبعد مناقشة النتائج, خلصت الدراسة على وضع مجموعه من التوصيات أهمها:

أ. العمل على التدريب المهني لمواكبة التكنولوجيا وتطوراتها, ورفع مستوى الوعي لدى العاملين في هذا القطاع بأهمية تطبيق انظمة مراقبة الجودة, لما في ذلك دور هام من تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج ورفع تنافسية الشركة في السوق.

ب. ضرورة انشاء مختبر لفحص الأحذية, يعمل على رفع جودة المنتج, وتحسين عمليات الإنتاج من خلال تحديد الطرق والكميات المثالية للمواد المستخدمة في الإنتاج بطريقة لا تؤثر على الجودة وتعمل على تقليل التكلفة.

ت. يجب العمل على توفير أسواق خارجية يكون الطلب فيها متم للطلب في الأسواق المحلية لفتح الفرصة لتضخيم الأثر الناتج عن تطبيق BSC من خلال زيادة الإنتاج والاستفادة من اقتصادات الحجم.

ث. إجراء المزيد من الابحاث والدراسات حول أهم التحديات التي تواجه المصانع عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودراسة مزيد من متغيرات تؤثر على جودة الانتاج.

The Effect of applying Balanced Score Card (BSC) on production quality (Study on shoe industries in Hebron city)

Prepared by: Zahra Abed– Alfatah Mohamad Sughayyar

Supervised by: Dr. Ibrahim Ateeq

Abstract:

This study aims to identify the extent of applicability of balanced scorecard card method (BSC) on the quality of shoes production in Hebron factories.

To achieve the goals of this study, scientific research methodology was applied, the needed data was collected through questionnaire developed to meet the objectives of this study, the questionnaire was distributed to (150) shoe factories in Hebron.

The study used the descriptive statistical and analytical methods, the statistical packages for social sciences (SPSS) program, were applied on the data collected.

The study concluded following results, the most important conclusions of the study as follow:

1. There is an effect for applying and using the balanced Scorecard (BSC) axes to reduce the cost of quality for the production of shoe in Hebron factories, with positive correlation relationship and statistical function, which indicates that increasing the level of the balanced performance card axes leads to a further reduction in production quality costs.
2. The overall degree of application of the Balanced Score Card was average (2.67) and the highest application level was the internal operations with medium degree (3.00) followed by medium degree

(2.70) of growth and development then the focus of financial performance with a low degree (2.44), and finally the customers axis with low score of (2.44), And a comparison has been done between factories with 20 workers and less than 20 workers ,and the result come with the internal operations as the highest level ,then the financial performance then the growth and development, finally the customer axis, and the reason of internal operation to be the highest level in general due to internal interest in new models and products seasonally and paying attention to proper storage methods and reducing the time required to deliver orders and flow of the production process and the number of items that intended to be produced. Therefore, the focus of growth and development depends on the experience of employees mainly to control the internal processes and attention to growth and development and internal processes lead to increased sales volume and affected by the financial hub. The customer base has received a low degree because of non-communication with customers or studies to determine the satisfaction of customers periodically and documented products and quality.

3. It turned out that the degree of knowledge to reduce the cost of quality in the shoe factories for the costs of (Protection, evaluation, internal failure) is medium. The reason is that they are family companies, and the implementation of training courses is expensive for them, also there is lack of monitoring bodies and follow-up from competent authorities on the products of these companies before putting them to

markets. In addition as for external failure it has been found that the knowledge of quality costs is low because companies only bear the costs found in guaranty and they focus on advertising a lot and there is no system to know the complaints for the lack of it.

4. Lack of use of quality assurance systems, and no laws forcing manufacturers to use them, also the lack of awareness of its importance and role in reducing the cost of quality and improve the product

5. There is a significant impact of production quality management on reducing the cost of quality production of shoe factories in Hebron. As it turned out to exist a positive correlation and statistical function, indicating that increasing the level of production quality management leads to a further reduction in production quality costs.

The researcher recommendations include the following:

- a. Working on vocational training to keep up with the technology and its developments ,and raise the level of awareness among employees in this sector of the importance of applying quality control systems ,for which has an important role in reducing production costs, improving product quality and increasing the company's competitiveness in the market.

- b. The importance of establish a shoe testing laboratory, which increases the quality of the product, and improve the production processes by identifying the optimum methods and quantities of materials used in production, in a manner that does not affect quality ,and reduces cost.
- c. External markets must be provided so that demand is complementary to demand in local markets, to open the opportunity to amplify the effect of the (BSC) by and through increasing the production and benefiting from economies of scale
- d. Making more research and studies on the most important challenges that facing factories when applying a balanced score card, and study more variables that affect the quality of production.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
ا	إقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	ملخص الدراسة بالعربية
هـ	ملخص الدراسة بالانجليزية
ط	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
الفصل الأول : خلفية الدراسة	
2	1.1 مقدمة الدراسة
4-3	1.2 واقع شركات الأحذية
6-5	1.3 مشكلة الدراسة
7	1.4 أهمية الدراسة
8	1.5 أهداف الدراسة
9	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.7 ملخص الفصل الأول
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
12	2.1 الدراسات والأدبيات السابقة
12-21	2.1.1 الدراسات العربية والاجنبية BSC
22-24	2.1.2 الدراسات العربية والاجنبية جودة الانتاج
25-26	2.1.3 الدراسات المشتركة
27	2.1.4 مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
28	2.2 الاطار النظري
28	2.2.1 مقدمة

28	2.2.2 لمحة عن اساليب الحديثة
30-43	2.2.3 بطاقة الاداء المتوازن
44-49	2.2.4 الجودة
50	2.2.5 العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة الإنتاج
59	2.2.6 ملخص الفصل الثاني
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	
60-61	3.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها
62	3.2 مجتمع وعينة البحث وخصائصها
62	3.3 أدوات الدراسة
63	3.4 الصدق والثبات
66	3.5 حدود الدراسة
66	3.6 النماذج الإحصائية
68	3.7 مفتاح التصحيح
69	3.8 ملخص الفصل الثالث
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
70	4.1 وصف خصائص العينة
74	4.2 تحليل أسئلة الدراسة
105	4.3 اختبار فرضيات الدراسة
110	4.4 ملخص الفصل الرابع
الفصل الخامس: الاستنتاجات	
112	5.1 مقارنة ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة مع الإديبات السابقة
114	5.2 الاستنتاجات
الفصل السادس : النتائج والتوصيات	
115	6.1 مقدمة
115	6.2 استنتاجات اسئلة الدراسة وفرضياتها
123	6.3 نموذج الانحدار واستنتاجاته
124	6.4 التوصيات
127	6.5 الخاتمة
128	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	وضع صناعة الأحذية بين الماضي والحاضر	1.1
63	معاملات الثبات	3.9
65	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج	3.10
68	مفتاح التصحيح الخماسي	3.11
70	تاريخ إنشاء المصنع	4.1
71	عدد الموظفين	4.2
72	شهادة ضبط الجودة ISO	4.3
72	هل يوجد رؤية مكتوبة تعمل بناء عليها الشركة؟	4.4
73	وجود اهداف محددة	4.5
73	وجود اجراءات تنفيذية	4.6
74	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية.	4.7
76	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى المعرفة بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية.	4.8
79	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى المعرفة بتخفيض تكاليف التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية	4.9
83	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى المعرفة بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية.	4.10
86	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى المعرفة بتخفيض الفشل الخارجي	4.11

	المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية	
88	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية.	4.12
92	النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية.	4.13
95	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية.	4.14
99	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية.	4.15
102	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور خفض تكاليف جودة الإنتاج	4.16
103	يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن.	4.17
103	مقارنة محاور خفض تكاليف جودة الإنتاج بين مصانع الأحذية بالاعتماد على عدد الموظفين.	4.18
104	مقارنة محاور بطاقة الأداء المالي لمصانع الأحذية بالاعتماد على عدد الموظفين لهذه المصانع.	4.19
105	مقارنة واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية	4.20
106	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)	4.21
109	نتائج تحليل الانحدار البسيط	4.22

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1.1	نموذج الدراسة ومتغيراتها	6
2.1	الخريطة الإستراتيجية	32
2.2	محاور بطاقة الأداء المتوازن	33
2.3	المقاييس الرئيسية لبعء العمل	35
2.4	التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين	39
2.5	خطوات تنفيذ (BSC)	43
2.6	أنواع تكاليف الجودة	53
2.7	العلاقة بين الجودة والتكاليف	56
2.8	الجودة والعلاقة ببطاقة الأداء المتوازن	57
2.9	كيف يمكن لمصنع احذية تقليل تكاليف الجودة من خلال بطاقة الأداء المتوازن	57

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1.1	أداة الدراسة : الاسنبيان	139-151
1.2	اسماء المحكمين	152

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 1-2 واقع شركات الاحذية
- 1-3 مشكلة الدراسة
- 1-4 أهمية الدراسة
- 1-5 أهداف الدراسة
- 1-6 الفرضيات
- 1-7 ملخص الفصل الأول

الفصل الأول

1.1 مقدمة الدراسة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات من القرن الماضي والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع إنتشاراً على المستوى العالمي والتي تعتبر أداة لقياس قدرة الوحدة الإقتصادية على تحقيق أهدافها المالية والإدارية قصيرة وطويلة الأمد، فبدلاً من إعتقاد تقويم الأداء لمنشآت الاعمال على المقاييس المالية التقليدية التي تركز على النتائج وليس على الإجراءات، فقد أصبح التوجه نحو تقويم الأداء الإستراتيجي باعتبار أن الأداء المالي هو أحد الأبعاد الى جانب أبعاد أخرى مثل العملاء والعمليات التشغيلية، التطوير والنمو لدى العاملين، وهو ما يهتم بقياسه نموذج بطاقة الأداء المتوازن (النجار، 2012).

ومع التطورات الإقتصادية المتسارعة على مستوى العالم أصبحت الفرصة في إكتساب زبائن جدد أو الحفاظ على الزبائن الحاليين تمثل تحدياً كبيراً أمام الكثير من المصانع، مما يطرح عدة تساؤلات حول مدى إمكانية إستمرار هذه المصانع في تلبية حاجات الزبائن وذلك من خلال إنتاج منتجات بمستويات جودة عالية وبالتالي زيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح الأمر الذي يعتبر من أهم أهداف هذه المصانع، كما أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية يتوجب من المصنع توفير نظام معلومات يدعم الأنظمة التشغيلية لدى المصنع في تحقيق أهدافه.

هناك تعريفات عدة للجودة يركز كل منها على خصائص مختلفة للجودة مثل الملاءمة للإستخدام، درجة مقابلة المنتج لإحتياجات العميل، ودرجة تطابق المنتج مع خصائص التصميم وإن أداء الأنشطة المتعلقة بإنجاز الجودة ينتج عنه تكاليف تسمى تكاليف الجودة (ابو زيد، 2007).

تعرف تكاليف الجودة بأنها جميع التكاليف التي يتم إنفاقها في المصنع سواء كانت إنتاجية أو خدمية لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء لتتوافق مع متطلباتهم (ابو حشيش، 2012). ويعتبر أي إخفاق تواجهه المصانع على طول هذا المسار من إحتياجات العميل إلى الأداء الفعلي ينطوي عنه تكلفة مالية وغير مالية (ابو زيد، 2007).

1.2 واقع شركات الأحذية:

ان كل دولار يتم تخفيضه من تكاليف الجودة يكون له أثر ايجابي على ربحية المصنع, والوصول إلى الحد الأدنى من تكاليف الجودة للحصول على مستويات محسنة من جودة الاداء. وبالتالي فإن عملية تجنب عيوب التصنيع واكتشافها والتعامل معها يعتبر مسبب للتكاليف فإذا اهتم المصنع ببرنامج جودة موجه نحو الوقاية من عيوب التصنيع والتحسين المستمر للجودة سيؤدي إلى تقليل عيوب التصنيع وهذا أمر تسعى له كامل المصانع (Ray et.al, 2010).

كما أن المنتجع لوضع السوق الفلسطيني يلاحظ أن السوق غارق بالبضائع المستوردة بمختلف أنواعها: سواء كانت أحذية, أغذية, منسوجات وغير ذلك مما يمكن إنتاجه محلياً, والسبب في ذلك تمتع المنتجات المستوردة بميزة التكلفة المنخفضة, أو الجودة العالية, أو الميزتين معاً, وهذا ما يبحث عنه المستهلك بشكل عام, الأمر الذي وضع الصناعة المحلية الفلسطينية في منافسة حادة مع هذه البضائع المستوردة, وبالتالي كان لزاماً على الشركات الصناعية الفلسطينية لا سيما شركات الأحذية التركيز على تخفيض تكاليف الإنتاج, أو زيادة جودة المنتجات المحلية, أو تحقيق الميزتين معاً, حتى يتسنى لها الصمود في ظل هذه المنافسة القوية (الغرفة التجارية الفلسطينية, 2013).

لعل أهم الأسباب التي أدت الى انتكاس هذه الصناعة هو الإستيراد الذي ترك هذه المصانع في مواجهة مباشرة مع المنتجات الصينية رخيصة الثمن, وبخضوع المواجهة للقوى السوق (العرض والطلب) فقد هذا القطاع الهام النسبة الأكبر من حصته في السوق المحلي (طارق ابو الفيلات , نوفمبر 2015, اتصال شخصي) ولعل الجدول رقم 1.1 يظهر تعثر هذا القطاع وما وصل اليه من تردي.

جدول 1.1 (وضع صناعة الأحذية بين الماضي والحاضر)

2013	2009	1999	1990	البيان/السنة
150<250<300	230	1,000	1,200	عدد مصانع الأحذية
10	12	-	-	عدد المدابغ
4,000	2,500	10,000	40,000	عدد العاملين في القطاع
-	4 million	13 million	-	حجم الإنتاج (زوج احذية)
-	70 – 120	-	220	حجم الاستثمار (مليون دولار)
-	1%	-	-	المساهمة في إجمالي الناتج المحلي (GDP)

(Source : PFI – CARANA Corp. (2009). The current status of the industrial sector in the State of Palestine. USAID, p. 9. Data retrieved from Pal Trade (2011). Leather & Footwear sector in the State of Palestine, p. 4.)

من هنا كان لا بد لهذه الشركات من انتهاج استراتيجية جديدة مبنية على أسس وقياسات علمية، تنتظر الى جميع المحاور التنافسية نظرة شاملة، وتوجه صاحب العمل الى الطريق السليم لإسترداد حصته من السوق المحلي.

1.3 مشكلة الدراسة:

هناك الكثير من المصانع في محافظة الخليل فشلت في الاستمرارية والبقاء كما هو واضح في جدول (1.1)، وقد كان السبب هو عدم قدرتها على منافسة البضائع المستوردة والتي كانت تضح بكميات كبيرة للسوق المحلي بأسعار منخفضة، ولذلك إنخفضت الحصة السوقية لصناعة الأحذية المحلية بشكل كبير، حيث كانت الحصة السوقية في السوق المحلي للصناعة المحلية قبل عام 1998 تتجاوز 65% بينما لا تكاد تتجاوز 20% في عام 2015 (اتحاد الصناعات الجلدية، 2015)، وبلغ السوق للصناعة المحلية ما يقرب 58 مليون دولار بينما لم يتجاوز 33 مليون دولار في عام 2005 وقد استمر حجم السوق المحلي للمصانع المحلية بنقصان حسب العديد من المؤشرات، ولعل أهم الأسباب التي حالت دون قدرة المنتج المحلي على المنافسة بالرغم من جودته التي لا يختلف عليها اثنين هو ارتفاع تكلفة الإنتاج وبالتالي ارتفاع الأسعار (الاتحاد الفلسطيني للصناعات، 2009).

وبالبحث بشكل مفصل يتضح أن معظم مصانع الأحذية تعتمد بشكل أساسي على قياس الأداء المالي في تقييم الأداء مما أدى إلى دفع معظمهم للجوء لتقليل جودة الأحذية من أجل تقليل الأسعار لتصبح منافسة للبضائع المستوردة. ويعكس ما كان متوقع أدى ذلك إلى فقدانها للقيمة التنافسية لمنتجاتها مما أدى إلى انخفاض حصتها السوقية بشكل أكبر (حسين، 2014).

من هنا جاءت الحاجة لتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي يعتقد بأنها ستمكن تلك المصانع من الحفاظ على جودة الأحذية بأسعار منافسة، مما يعزز من المركز التنافسي لهذه المصانع، ومن ثم قدرتها على قياس الأداء المحقق من خلال مقارنته بالأداء المستهدف، وامتلاك الآليات المناسبة لتصحيح الانحراف بشكل آلي ومستمر.

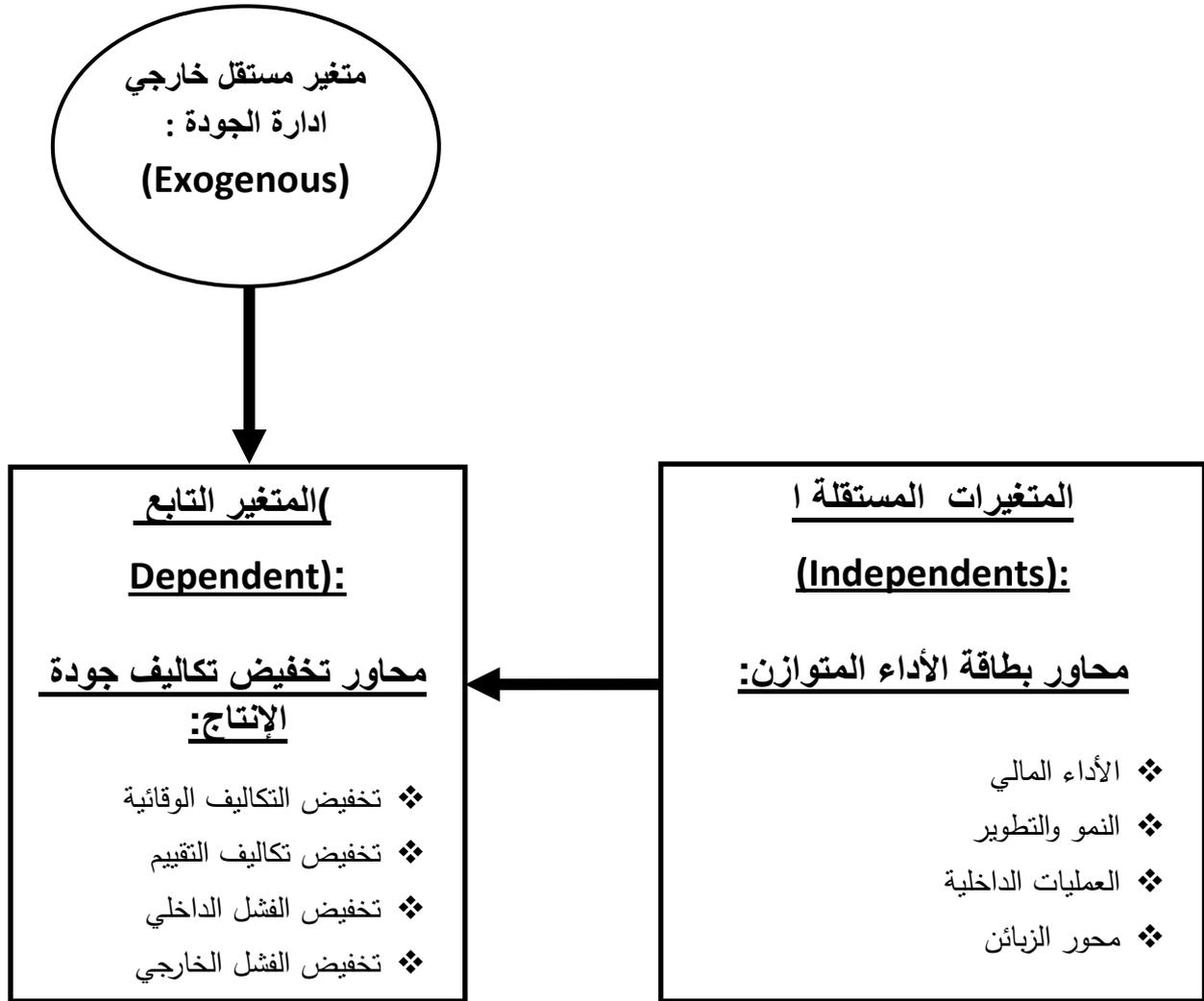
وبناءً على ذلك فإن الحالات الأكثر تكلفة تحدث عندما يتم اكتشاف عيوب التصنيع من قبل الزبائن، مقارنةً بآثرها لو تم اكتشافها داخل المصنع، وهذا يطرح لدينا سؤال رئيسي يتلخص بـ:

ما هو واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية؟

2. ما مدى دراية مصانع الأحذية بالتكاليف المتعلقة بجودة الإنتاج؟
3. ما مدى تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في مصانع الأحذية؟
4. ما أثر تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج في مصانع الأحذية؟
5. ما أثر إدارة جودة الإنتاج على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية في محافظة الخليل؟
- ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة ومتغيراتها من خلال نموذج الدراسة التالي:



الشكل (1.1) نموذج الدراسة ومتغيراتها

1.4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة كونها تسلط الضوء على واقع تعامل الشركات الصناعية الفلسطينية مع تكاليف الجودة من حيث الاهتمام بقياسها والتعامل معها، وتم إختيار صناعة الأحذية لكونها من الصناعات الهامة في فلسطين ولما تتعرض له هذه الصناعة من منافسة قوية في السوق المحلي. حيث أظهرت دراسة حديثة نفذها تجمع "شغل الخليل" التجمع العنقودي لصناعة الأحذية بأن أحد أهم المحاور التي تمثل تحدي للصناعة المحلية هي المنافسة مع البضائع المستوردة خاصة فيما يتعلق بالسعر(التجمع العنقودي لصناعة الجلود والأحذية في الخليل، 2015).

وتكمن الأهمية بدراسة محاور بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة الإنتاج في مصانع الأحذية من خلال التعرف على واقع هذه الصناعة حيث يمثل قطاع الصناعات الجلدية ما نسبته 13.5% من إجمالي عدد المنشآت الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغ عدد المنشآت التي تعمل في مجال الصناعات الجلدية 432 منشأة(الغرفة التجارية الصناعية لمحافظة الخليل، دليل الحرف في الخليل، 2013). و نتيجة للعديد من الأسباب ومن أهمها فتح الأسواق أمام البضائع المستوردة فقد تأثرت الصناعة بشكل كبير كما يظهر في الجدول رقم (1.1) لفلسطين، كما ويعمل في هذا القطاع اكثر من 10000 الاف موظف موزعين بين إداريين وفنيين، قبل أن تنتكس الصناعة ويصبح عدد العاملين فيه أكثر من 2000 بقليل، وتعتبر الصناعة صناعة الآباء والأجداد وقد ورثوها الى الأبناء. وعلى مر السنوات تم إستثمار مبالغ هائلة في هذه الصناعة تقدر ب 220 مليون دولار ويساهم بنسبة 1% من الإنتاج القومي لفلسطين(بالتريد، 2013).

ولأنها صناعة مهمة فإنه يجب العمل على دعمها للمساهمة في دعم إستقلال الإقتصاد الفلسطيني وتقويته أمام المنافسين من خلال تحسين جودة الإنتاج المحلي، كما وتظهر الدراسة الأثر المتوقع لتطبيق نموذج الأداء المتوازن من خلال جوانبه الأربعة على جودة الإنتاج لتعزيز القوة التنافسية لدى مصانع الأحذية في محافظة الخليل كما ويساعد دراسات أخرى لوضع فرضيات جديدة كنوع من المساهمة في إعادة نشاط هذا القطاع.

1.5 أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع إدارة الجودة في مصانع الأحذية في الخليل، من حيث مدى إدراك مدراء إنتاج ومحاسبي هذه المصانع بأهمية قياس تكاليف الجودة.
2. التعرف على مدى معرفة التكاليف المتعلقة بجوده الإنتاج في مصانع الاحذية، ومدى إهتمامهم بأنواع ومسببات هذه التكاليف.
3. تحديد أهم المقاييس الاستراتيجية ذات العلاقة بالجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي قد تمكن في حال تطبيقها من تعزيز المركز التنافسي لمصانع الأحذية في الخليل.
4. تحديد مدى علاقة تخفيض تكاليف الجودة على المدى الاستراتيجي على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو).
5. تحديد مدى علاقة تخفيض تكاليف الجودة بإدارة جودة الإنتاج .
6. الخروج ببعض التوصيات ذات العلاقة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض التكاليف المتعلقة بجودة انتاج مصانع الأحذية في محافظة الخليل من خلال إفادة هذه المصانع بأهمية تكاليف الجودة وحجمها وطرق قياسها والفوائد المترتبة على خفضها والأثر المنعكس من ذلك على أداء هذه المصانع.

1.6 فرضيات الدراسة:

استندت الباحثة للإجابة على مشكلة الدراسة وأهدافها من خلال وضع الفرضيات حيث استندت الدراسة على الفرضية العدمية الأتية: لا يوجد تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية في محافظة الخليل .

الفرضية الرئيسية الأولى (HO): لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وقد إنبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

HO1 -1: لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

HO2 -2: لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

HO3 -3: لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعليم على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

HO4 -4: لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية (H1): لا يوجد تأثير لإدارة جودة الإنتاج على تخفيض جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

1.7 ملخص الفصل الأول:

تضمن الفصل الأول موضوع الدراسة وخلفيتها من حيث: مقدمة الدراسة والتي أشارت إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة الإنتاج بشكل عام, وخاصة وضع مصانع الأحذية في محافظة الخليل, كما تضمن الفصل مبررات الدراسة ومشكلتها المتمثلة في واقع قطاع الأحذية الحالي وما يعانيه من تعثرات في محافظة الخليل وما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة وتقييم على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج. كما إشتهل الفصل الاول, على أهداف الدراسة وأهميتها, وفرضياتها البحثية, وسيتم التطرق إلى استعراض الأدبيات السابقة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن و جودة الإنتاج في الفصل الثاني, بهدف إثراء الدراسة وزيادة التوضيح حول الموضوع, وذلك من خلال عرض موجز لعدد من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية السابقة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن وجودة الإنتاج.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات السابقة

2.1.1 الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة ببطاقة الاداء المتوازن:

2.1.1.1 الدراسات السابقة العربية (BSC)

2.1.1.2 الدراسات السابقة الأجنبية (BSC)

2.1.2 الدراسات العربية والاجنبية المرتبطة بجودة الانتاج:

2.1.2.1 الدراسات السابقة العربية جودة الإنتاج

2.1.2.2 الدراسات السابقة الأجنبية جودة الإنتاج

2.1.3 الدراسات المشتركة

2.1.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ثانياً: الإطار النظري

2.2.1 المقدمة

2.2.2 الإطار النظري (لمحة عامة عن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والأسلوب المستخدم)

2.2.3 بطاقة الأداء المتوازن

2.2.4 الجودة

2.2.5 ملخص الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الدراسات السابقة:

المقدمة:

استحوذت بطاقة الأداء المتوازن و جودة الإنتاج على إهتمام الباحثين, حيث كان هناك العديد من الأبحاث والدراسات وسيتم إدراج بعض هذه الدراسات.

2.1.1 الدراسات العربية والاجنبية (بطاقة الأداء المتوازن)

2.1.1.1 الدراسات العربية:

فيما يلي تلخيص موجز لعدد من الدراسات العربية السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة (فقهاء, 2014) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة أعمال شركات صناعة الأدوية الاردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن".

وقد تحدث الباحث في هذه الرسالة على تفصي أثر الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. حيث قام الباحث باستخدام الاحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة, وبعد التأكد من وجود ارتباط بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن (منظور المالي, ومنظور الزبائن, ومنظور العمليات الداخلية, ومنظور التعلم والنمو) وأداء الأعمال وقد تم استخدام الانحدار المتعدد لقبول او رفض الفرضيات الواردة, وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- شركات الادوية الأردنية تمارس وتطبق عناصر بطاقة الأداء المتوازن بدرجة عالية.
- يوجد علاقة قوية بين عناصر بطاقة الاداء المتوازن الاربعة فيما بينها وكذلك ما بينها وبين أداء الأعمال.

▪ وجود أثر لإدارة الاستراتيجية الممثلة بعناصر بطاقة الأداء المتوازن على أداء الأعمال, وتبين ان المنظور المالي كان له الأثر الايجابي الأكبر ومن ثم منظور التعليم والنمو على أداء الأعمال, بينما منظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية كان لهم أثر إيجابي ضعيف على أداء الأعمال.

وقد أوصى الباحث في دراسته على إجراء دراسات مماثلة على الصناعات الأخرى في الأردن وفي الدول العربية الأخرى حتى يتمكن من تعميم النتائج على الصناعات الأخرى, كما أوصى الباحث بمزيد من الاهتمام بعقد دورات تدريبية للعاملين ليكونوا مندمجين مع استراتيجية المنظمة ككل, كما يوصي الباحث بتعيين مدير متخصص في بطاقة الأداء المتوازن داخل المنظمات .

دراسة (الداعور, 2013) بعنوان: "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح , دراسة ميدانية "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الاربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية, وقد قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية حسب الشركة والموقع الجغرافي, حيث تم إختيار عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته الى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تطبق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الاربعة بنسبة متفاوتة, كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمارس سياسة إدارة الأرباح, و أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة, وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية , أي أنه كلما زادت نسبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية, قلت ممارسة إدارة الأرباح من قبل إدارات تلك الوحدات الاقتصادي.

وقدم الباحث مجموعه من التوصيات :

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة من قبل كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية, لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح.
- ضرورة تفعيل دور سلطة النقد الفلسطينية في الرقابة على كل الوحدات الاقتصادية, وخاصة البنوك للحد من ممارسة هذه الوحدات لسياسة إدارة الأرباح.

▪ إجراء المزيد من الأبحاث التي تدرس علاقة بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح.

دراسة (سليحات والمحاميد, 2013) بعنوان "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الاداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم".

وقد هدف الباحثان في دراستهما إلى قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الإداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازنة في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المتوسطة وصغيرة الحجم والبالغ عددها في مدينة عمان في كافة القطاعات (8690) شركة ، حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (649) شركة متوسطة وصغيرة الحجم من الشركات العاملة في قطاع الالبسة. وتم استخدام الاستبانة كطريقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد توصل الباحثان خلال دراستهما إلى النتائج التالية:

▪ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المالية كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة.

▪ وجود أيضا أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة.

▪ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالعملاء كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة.

▪ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالنمو والتعلم كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة.

▪ ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالموظفين كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة.

▪ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالبيئة كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة.

وبناء على نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التوصيات للشركات والباحثين،

منها : على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم إيلاء وظيفة إدارة المعرفة مزيداً من

الاهتمام من خلال عقد دورات تدريبية في كيفية استغلال المعرفة التنظيمية المتاحة داخل

المنظمة وكيفية تطويرها وتمييزها لتحسين إداؤها. كما ان على الشركات توفير الدعم المالي والمعنوي اللازم لممارسة عمليات إدارة المعرفة لتحسين الإداء من خلال استخدام بطاقة تقييم الإداء المتوازنة. كما أنه على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم تكوين وتفعل المعرفة الخاصة بالالتزامات البيئية

دراسة (يوسف, 2011) بعنوان: " بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الاعمال الحديثة ".

ومن خلال هذه الدراسة هدف الباحث الى إيضاح اهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات وتحديد طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستعداد التنظيمي للتغيير كآلية لبناء القدرات التنافسية, كما هدف الباحث إلى اظهار ما هو البعد في بطاقة الاداء المتوازن الذي له التأثير الأهم على الاستعداد التنظيمي, كما هدف الباحث من خلال دراسته تقديم خطة ونموذج مقترح لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن, وقد توصل الباحث من خلال دراسته الى النتائج التالي:

- يعد محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية . حيث يمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تستطيع المنشأة ضمان قدرتها على التجديد، وهو يعد شرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل. وعلى المنشأة الاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.
- تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم المؤسسات بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي.
- ضرورة تقبل التغيير والسعي للاعتماد على مقاييس قياس الأداء بشكل دائم وفي جميع المجالات.

▪ كيفية تطبيق استخدام نموذج قياس الأداء والبرنامج المقترح في نشر الثقافة التنظيمية للمؤسسات
لاستخدامها منهجية تطبيقية لأحداث التغيير التنظيمي المنشود و لقياس الأداء وتنفيذها في
المؤسسات والمنظمات الجزائرية.

**دراسة (الذبية، 2011) بعنوان: "مدى تطبيق النظام المتوازن الاداء (BSC) في المصارف التجارية
اليمنية دراسة تطبيقية "**

هدف الباحث في هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق نظام المتوازن بمحاوره الاربعة (المنظور المالي
،العميل، العليات الداخلية، التعلم والنمو) وبما تحويه من مقاييس بما يتعلق بطبيعة العمل والمصارف
التجارية اليمنية ،حيث قام الباحث بتطوير استبانة وقد تم توزيعها وتحليلها على عينه تبلغ 60 حيث
استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في الوصول غلى نتائج هذا البحث حيث توصلت نتائج الدراسة الى
ان المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الاربعة من خلال مقاييس
ومعايير استراتيجية الاداء واستفادتها بتحقيق اهداف تطبيق النظام المتوازن الاداء .ومن التوصيات
التي خرجة بها هذه الدراسة بان المصارف التجارية اليمنية بحاجة الى اضافة المزيد من المعايير
استراتيجية الاداء لتكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية. واجراء بحوث ودراسات مقارنة، اجراء
بحوث ودراسات مستقبلية لتطوير النظام.

**وقام (الرفاتي، 2011) في دراسته المعنونة "مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي" ، والتي هدفت إلى تبيان مفهوم بطاقة
الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لقياس وتصحيح الأداء
التمويلي، وتبيان مدى توفر العناصر اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن،
والعلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء التمويلي ، ودراسة الأبعاد الأربعة الخاصة
التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة.
وخلصت الدراسة إلى ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة
ممكن وبنسبة عالية لتوفر مقومات التطبيق، وأن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة
بتقويم أدائها التمويلي بالجوانب المالية وغير المالية، وإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة
كفاءة الأداء التمويلي بدرجة كبير.**

وقد بين (ابو قمر، 2009) في دراسته التي اختبر فيها مدى إمكانية تقويم اداء بنك فلسطين من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، واطهرت الدراسة ان البنك يطبق بشكل جزئي معايير بطاقة الأداء المتوازن ولكن لا يعتمد عليها كنظام لإدارة الاستراتيجية ومتابعتها، وانما كأداة قياس، واطهرت أن البنك يعتمد على جوانب مالية وغير مالية في قياس الأداء إلى ان الجوانب المالية ما زالت متغلبة على غيرها.

كما أجريت دراسة جودة سنة 2007 والتي هدفت الى التعرف على تأثير نظام الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي، بالإضافة الى التعرف على تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي، فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الالتزام المؤسسي لدى شركات الألمنيوم الأردنية، الا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت أكبر. كما أشارت النتائج إلى وجود اختلاف بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي وذلك تبعاً لاختلاف العمر، ومستوى الدخل في حين لم يكن هناك اختلافات في إجابات الباحثين تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي، وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التدريبية، بالإضافة لضرورة تأكد المديرين من إجراء قياسات للالتزام المؤسسي بصفة دورية.

أظهرت دراسة قام بها (تاجي اب 2006) والمعنونة "دور بطاقة الأداء المتوازن في تطوير نظام الإدارة في الشركات اليابانية " وخلصت الدراسة الى ان البطاقة تلعب ثلاث ادوار مهمة في الشركات بغض النظر عن حجمها، اولا تجعل الاستراتيجية شيء قابل للقياس، ثانيا تطور وتنمي قدرات الشركة الداخلية، وثالثا تطور التفكير الاستراتيجي لدى جميع موظفين الشركة، مما يساهم بشكل فعال بحل الكثير من المشاكل الإدارية.

أما (ماهر السعدي 2006 م) فقد خلص من خلال دراسته؛ إلى أنه يوجد قصور في مخرجات نظام معلومات المحاسبة الإدارية، للوفاء بمتطلبات قياس وتقييم الأداء، وأن هناك ضرورة لإحداث تغييرات في أنظمة المحاسبة الإدارية ، حتى تستجيب لمثل تلك التغييرات، وأن دور المحاسب الإداري تغير من قياس الأداء إلى إدارة الأداء، وبالنتيجة فإن نظام قياس الأداء المبني على الربح الاقتصادي، لا يعتبر مناسباً لتحقيق اتجاه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بل يجب استخدام إطار

متكامل من مقاييس الأداء تعكس أداء المنشأة من مختلف الأبعاد والاتجاهات، ويحقق رغبات الأطراف الداخلية والخارجية، بحيث لا تركز مقاييس الأداء على النواحي المالية فقط، بل تشمل النواحي غير المالية وفق إطار شامل، وأن القياس المتوازن للأداء، يعتبر فلسفة إدارية تحقق أهداف المنشأة الاستراتيجية، من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أدائها. وقد استهدف الباحث من خلال دراسته؛ إلى استعراض الإطار النظري لتطوير نماذج قياس وتقييم الأداء، وذلك وفق محورين رئيسيين.

يختص الأول: بالتأصيل النظري لتطوير نماذج قياس وتقييم الأداء، أما المحور الثاني فيختص: بمناقشة بناء قياس متوازن للأداء ودمجه ودعمه في نظام المحاسبة الإدارية في منظمات الأعمال، من خلال ربطه بنظام الموازنات التخطيطية، ونظام التعويضات والحوافز للموظفين، لتتوافق بذلك مع أهداف الموظفين وسلوكهم، وفق الأهداف الاستراتيجية.

(محمود، 2005) في دراسته "استراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردني"، حيث خلص إلى أن النسبة الأكبر من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لا يوجد في هيكلها التنظيمي؛ وظيفتها محاسب إداري؛ ومحاسب تكاليف، كما تعتمد هذه الشركات على الاستشارات الخارجية؛ فيما يتعلق بخدمات محاسبة التكاليف والإدارية، وأن هذه الشركات تتبنى نموذجاً مالياً وغير مالي في تقييم أدائها، كما تقوم بتقييم أدائها من وجهة نظر عملائها، وتقييم أدائها المالي، وعملياتها الداخلية، وأداء موظفيها والعاملين فيها، ومسؤوليتها الاجتماعية، وأن تلك الشركات تستخدم أساليب إدارية حديثة في تخطيط عملياتها، كما تستخدم أساليب رقابية في الرقابة على عملياتها، فضلاً عن إعداد موازنة تخطيطية شاملة، بالإضافة إلى ذلك؛ تتخذ الشركات قرارات خاصة؛ بكل من الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، ومستوى بيئة الأعمال، والعملاء، والأسواق، والمنتجات والموارد، والعمليات الداخلية والنمو والابتكار، ولكن أظهرت الدراسة؛ أن هناك العديد من المشاكل، أو المعوقات التي تواجه تطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء، من أهمها مقاومة التغيير، وسوء التنظيم، وقلة الكفاءات القادرة على التغيير، والبيئة السياسية، والاقتصادية، والثقافية، إضافة إلى تباعد السلطة، والتكلفة المادية. وقد أوصى الباحث إلى تطبيق الاستراتيجية المقترحة، والمتضمنة ستة منظورا (العمل العمليات الداخلية - الابتكار والتجديد - المنظور المالي - الموارد البشرية - المسؤولية الاجتماعية) معتقداً

أنها تتناسب البيئة الصناعية الأردنية، وأكد على دراسة المؤشرات المتعلقة بكل منها، والعمل على توفير البيانات اللازمة للوصول إلى تلك المؤشرات.

2.1.1.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة موغدام (Moghaddam ,2012) بعنوان: " The Role of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance Transparency"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في نزاهة الأداء المالي, كما أكدت الدراسة أن تركيز الشركات يقع على الاهتمام بالربحية واجمالي المبيعات والعائد على الاستثمار كأمر أساسي فهي تمثل بالنسبة للشركات مؤشر على البقاء, إذ ان تركيز الادارة العليا فقط على صحة الجانب المالي للمنظمة, وقد حاول الباحث في هذه الدراسة اقتراح أن بطاقة الاداء المتوازن هي طريقه الافضل لو تم استخدامها كتأثير في نزاهة الأداء المالي للشركات وقد اشارت النتائج الى انه يمكن لبطاقة الاداء المتوازن التأثير في قيمة الشركة نزاهة الأداء المالي, وقد تم دراسة 24 شركة ووزعت 192 استبانة على كبار المدراء, في شركات صناعة الأغذية المسجلة في بورصة طهران.

كما أجرى كل من (زوبلف ونور.2005) دراسة هدفت إلى بيان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء لدى المصارف الأردنية، وقد اهتمت هذه الدراسة بإظهار كيفية مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تحويل استراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يتخاطب بها الأفراد العاملون، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقا لمحاور نموذج (BSC). وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها: أن يعتبر الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة نموذج (BSC) وذلك لتضمنه مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وأن هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج واستراتيجية المنظمة، وأن مقاييس الأداء لمحاور النموذج المختلفة تختلف من منشأة لأخرى، ومن قسم لآخر داخل نفس المنشأة.

في عام 2010 قام كل من (Roodposhti , and Lotfi) بتقييم الأداء من خلال استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن ونموذج مغلفات البيانات بالتطبيق على القطاع المصرفي في إيران، وقد هدفت الدراسة الى دمج النموذجين معاً أثناء تقييم الأداء، حيث تم من خلال هذا الأسلوب استخدام مجموعة من المقاييس المشتقة من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، ودمجها وتحويلها ضمن مدخلات ومخرجات نموذج مغلفات البيانات ومن ثم التأكد من النتائج من ناحية رياضية

وكمية، وبهذا الأسلوب تم التخلص من عيوب نموذج مغلفات البيانات، وأصبحت عملية التقييم سهلة وبسيطة تتضمن تكلفة على (DEA) و (BSC) وأكثر دقة.

في دراسة (Zahag and Li ، 2009) حيث اختبرت هذه الدراسة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية لتقييم الأداء المالي والإداري، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على التخلص من العيوب الموجودة في المقاييس التقليدية لتقييم الأداء المالي والإداري، ومن ثم يمكن للإدارة لدى البنوك التجارية تقويم الأداء وعمل التغذية الراجعة بشكل سليم ومن ثم تعزيز المركز التنافسي.

وقد أجرى (George Giannopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansalar & Stephanie Cleanthous) في دراستهم بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر"، تحقيق مقارن لمدى معرفة الشركات المتوسطة والصغيرة ببطاقة الأداء المتوازن واستخدامها داخل الشركات الصغيرة. بالإضافة إلى ذلك، بحثت الدراسة في أسباب عدم اعتماد البطاقة من قبل الشركات الصغيرة و إذا كانت هذه الشركات تستخدم اي ادوات اخرى تشبه تلك الموجودة في بطاقة الاداء المتوازن، وتشير النتائج إلى أن الشركات الصغيرة تظهر تركيز في المقام الأول على قياس الجوانب المالية لأدائها. كنتيجة لذلك، مؤشرات الأداء المالي هي أكثر انتشارا في هذه الشركات وتعطى أهمية أكثر من المؤشرات غير المالية في عملية اتخاذ القرار. وأن غالبية الشركات الصغيرة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وذلك للعديد من الأسباب أحدها هو أن العديد من الشركات تفتقر إلى معرفة تفصيلية ببطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة الا ان العديد ممن يعرف عن هذه الأداة اعتمد نتيجة مسبقه بأنها لا تصلح للشركات الصغيرة.

مجموعة دراسات kaplane and Nortion

دراسة kaplane and Nortion 1992

تعتبر هذه الدراسة باكورة الدراسات حيث أنها تقيم النموذج وتصفه من خلال المفاهيم والأبعاد التي يشتمل عليها وتشير إلى أن المقاييس المتوازنة للأداء تتضمن مقاييس مالية وأخرى غير مالية وأنه يتكون من أربع أبعاد هم البعد المالي وبعد ا لعميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. خلصت الدراسة إلى أن استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن يساعد المنشآت على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

دراسة kaplane and Nortion 1993

قامت هذه الدراسة بإلقاء الضوء على كيفية تشغيل ووضع نموذج قياس الأداء المتوازن حيز التطبيق لقياس وتقييم الأداء بالتطبيق على منشأة Rock water وهي منشأة عالمية فى البناء والهندسة تحت الماء.

خلصت الدراسة إلى أن هناك مزايا من تطبيق هذا النموذج فى ترجمة الرسالة والرؤية والإستراتيجية إلى مقاييس وخطط تحقق النجاح المستقبلى.

دراسة kaplane and Nortion 1996

قامت هذه الدراسة بتوضيح الخطوات الرئيسية التى يتم من خلالها ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالعمليات التشغيلية قصيرة الأجل وفق نموذج قياس الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلى أن نموذج قياس الأداء المتوازن يسمح بإدارة وتطبيق الإستراتيجية و تطورها وفق التغيرات المتلاحقة.

دراسة kaplane and Nortion 2000

قامت هذه الدراسة بتوضيح أهمية خريطة الإستراتيجية وفق منهجية نموذج قياس الأداء للبتروك من خلال وضع خريطة إستراتيجية لها وبدأت Mobil المتوازن، بالتطبيق على منشأة ذلك من خلال تأكيدها على أن كل مالك محطة يفهم إستراتيجية المنشأة ويطبقها عند التعامل مع العميل.

خلصت الدراسة إلى أن إستخدام المنشأة للخريطة الإستراتيجية حقق لمنشأة Mobil ان تكون الرائدة فى تحقيق أرباح صافية والتى فاقت سيولتها بليون دولار.

دراسة kaplane and Nortion 2004

تشير هذه الدراسة إلى أهمية توسيع خريطة الإستراتيجية لتشمل الأصول غير الملموسة Intangible Assets مثل الموارد البشرية (للمعرفة، المهارات، القدرات الخاصة بالعاملين داخل المنشأة) وتكنولوجيا المعلومات (البرامج وقواعد البيانات والمعلومات المتاحة) وأوضحت أن الخريطة الإستراتيجية تساعد فى الربط بين استراتيجية المنشأة والأصول غير الملموسة كما تظهر دعم هذه الأصول للعمليات الداخلية، ويوضح منظور التعلم والنمو الأصول غير الملموسة الأكثر أهمية للإستراتيجية لتحقيق القيمة للعملاء والمساهمين أى أنها تساعد على تحويل الأصول غير الملموسة إلى نواتج ملموسة.

خلصت الدراسة إلى أهمية الأصول غير الملموسة كمصدر أساسى للميزة التنافسية للمنشآت.

2.1.2 الدراسات العربية والاجنبية (جودة الانتاج)

2.1.2.1 الدراسات العربية

دراسة (حمودة, 2014) بعنوان: " واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية (دراسة تطبيقية)

حيث هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة وتكاليفها ومسببات هذه التكاليف ومدى تطبيق أنظمة تكاليف الجودة, من خلال دراسة واقع تكاليف الجودة في شركات صناعة الأغذية الفلسطينية في قطاع غزة, ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لذلك تم تصميم استبيان وتوزيعها على مجتم الدراسة البالغ عددها 38 شركة صناعة أغذية, وقام بالباحث بتحليل بيانات النتائج الاولية باستخدام برنامج spss الاحصائي, وقد لخصت أهم النتائج لدى الباحث بأنه يوجد إدراك لدى الشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تكاليف الجودة بدرجة كبيرة بلغت 76.48% لجميع الأبعاد الأربعة لتكاليف الجودة, كما وتطبق هذه الشركات نظام تكاليف الجودة بدرجة 70.16% لجميع الأبعاد الأربعة لتكاليف الجودة, كما وتهتم إدارة هذه الشركات بتخفيض تكاليف الجودة بدرجة كبيرة وبلغت 71.2% لجميع الأبعاد الأربعة لتكاليف الجودة. وقد أوصى الباحث بضرورة زيادة رفع مستوى إدراك الشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية قياس تكاليف الجودة عن طريق إعداد دورات وورش عمل تهدف لتوعيتهم بأهمية قياس تكاليف الجودة ,بالإضافة لزيادة مستوى تطبيق أنظمة تكاليف الجودة من خلال إعطاء دورات تدريبية لطواقم المحاسبية وكيفية التعامل مع هذه التكاليف وكيفية تبويبها وإعداد التقارير للإدارة بالشكل الذي يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. كما اوصى الباحث بضرورة اتباع سياسة تخفيض التكاليف من خلال زيادة الاستثمار في تكاليف الوقاية والتقييم بالشكل المناسب.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكاليف الجودة بأبعادها الأربعة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي) في تحسين الأداء المالي لشركات تصنيع الأدوية

البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية .حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانيتين على كل من مدراء الإنتاج والجودة، والمدراء الماليين والمحاسبين في شركات الأدوية الأردنية، ومن ثم تحليل البيانات والنتائج. وكانت أهم النتائج هي :

▪ أن مستوى تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي مرتفع في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

▪ ان مستوى جودة تكاليف التقييم في شركات صناعة الادوية الاردنية البشرية متوسط.

▪ ان مستوى اداء شركات صناعة الادوية البشرية المالي من حيث العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية ,وهامش الربح, ومجمل الربح مرتفع.

▪ ووجود دور ذو دلالة معنوية لتكاليف التقييم والفشل الداخلي والخارجي التصنيع في تحسين

الأداء المالي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية عند مستوى 0.05

وأوصت الدراسة بالاهتمام بأبعاد تكاليف الجودة الأربعة وذلك بزيادة اهتمام إدارة الشركات بالتحقق من تكاليف تخطيط نظام الجودة بشكل مستمر. , وإجراء دراسة تتعلق بأثر تكاليف الجودة على تحقيق التفوق المالي, وزيادة الاهتمام بتكاليف التفتيش واختبار المواد الخام ومطابقتها للمواصفات، وضرورة قيام المسؤولين والمخولين بتقدير تكاليف إعادة التصنيع لكل وحدة منتجة، وضرورة تحمل الشركة لتكاليف إدارة الشكاوي بسبب الوحدات المعيبة بالمنتجات المباعة وتحمل كافة التكاليف التي يتحملها المتعاملون عند استلام وحدات معيبة.

دراسة (الحلبي, 2010)، بعنوان : دراسة للنظام المحاسبي لتكاليف الجودة وتأثيرها على الدخل الربحي.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الجودة الشاملة وبيان أهميتها على التكلفة والإنتاجية والربحية, وتطرق لتوضيح مفهوم الجودة ISO 9000 والمقومات والمبادئ المعتمدة في نظام تكاليف الجودة, وتوضيح مكونات وعناصر تكاليف الجودة، والأسس المحاسبية في قياس تكاليف الجودة، وأثر مفهوم الجودة ونظامها على أساس قياس الدخل والعائد الربحي محاسبياً، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من الشركات الصناعية في المملكة المتحدة .وكانت أهم نتائج الدراسة :أن أحد المبررات المهمة التي تدفعنا لتبني الجودة في الشركات هو العلاقة الأساسية بين الجودة والإنتاجية والربحية ويمكن تلخيصها في 3 عبارات :

1- المستوى العالي من الجودة يعني انخفاض معدل الوحدات المعيبة.

- 2- انخفاض معدل الوحدات المعيبة يعني نقصان في ضياع المواد والعمالة ووقت العمل .
- 3- نقصان المدخلات الضائعة يعني تعظيم للمخرجات الناتجة عن نفس المدخلات وهذا ينتج عنه انخفاض في تكلفة وحدة المنتج.

إن نظام تكاليف الجودة يمثل أحد أفرع نظام محاسبة التكاليف، وذلك لارتكاز هذا النظام على ذات المقومات التي يركز عليها نظام محاسبة التكاليف. تمثل تكاليف الجودة نسبة عالية من إجمالي التكاليف تصل إلى % 30 من إجمالي التكاليف الصناعية، وتتراوح بي 10-20% من إجمالي قيمة المبيعات. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تصميم عن جميع البنود المؤثرة في تقييم جودة الأداء، وعدم اللجوء إلى تسوية بعض البنود في بنود أخرى.

وقد اكدت (مناصرية،2013) في رسالتها بعنوان " طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة " انه يوجد اهتمام كبير من قبل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمفهوم الجودة وطرق تحسينها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، وان هناك تشارك كبير بين هذه المؤسسات في الكثير من العوامل المؤثرة على الجودة. وخاصة التكاليف ذات العلاقة بالجودة وكيفية ادارتها والتقليل منها.

2.1.2.2 الدراسات الأجنبية :

دراسة (Rasamanie,2011) : The Implementation of Cost of Quality (COQ) Reporting System in Malaysian Manufacturing Companies : Difficulties Encountered and Benefits Acquired

هدفت الدراسة الى معرفة الصعوبات التي تواجهها شركات التصنيع الماليزية في تنفيذ برامج تكاليف الجودة حيث تم وضع برنامج تجريبي على اساس تكاليف الجودة في بيئة التصنيع، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من المصانع لاظهار الفوائد والصعوبات التي تم الحصول عليها بعد تنفيذ نظام تكاليف الجودة، حيث كشفت الدراسة ان فقط 33 منظمة او 39.3% من اصل 84 منظمة مستجيبة لتنفيذ نظام تكاليف الجودة ، وكانت اهم النتائج التي اظهرتها هذه

الدراسة ان هناك صعوبات في الحصول على البيانات من الادارة بينما اظهرت الدراسة ان من الفوائد الرئيسية المكتسبة هي ادخال تحسينات من حيث جدة المنتج والخدمة المقدمة وعملت على الحد من نسبة الفشل الداخلي والخارجي للشركة .

2.1.3 الدراسات المشتركة

دراسة (سعد الدين, 2013), بعنوان: دراسة القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية (دراسة تطبيقية). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استخدام تموزج قياس الاداء المتوازن كأداة لتدعيم فاعلية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة في المنشآت الخدمية (قطاع الاتصالات) التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة, تطرق الباحث إلى التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن وتكاليف الجودة الشاملة وتوصل إلى ان الوفاء بمتطلبات تكاليف الجودة يحتم على المنشآت إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحسين العلاقات معهم حيث ان مدخل الجودة الشاملة يتطلب التوجه للعميل ونموذج قياس الاداء المتوازن أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف وذلك بتخصيص منظور للعملاء. ثم قام الباحث بالتطرق لحالة افتراضية قام فيها بشرح كيفية تكوين وتطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في شركة الاتصالات وكيف يمكن دمجه بالشركة. وتوصل الباحث لاهم النتائج التالية في دراسته:

- تعد جودة الخدمات أكثر التحديات صعوبة للمنشآت الخدمية حيث أنها تعنى التركيز على رضا العملاء والاهتمام بمتابعة واستمرارية هذا الرضاء حتى تحقق المنشأة ولاء العميل.
- حتى تتجح المنشأة في تغطية توقعات العملاء فإنها لابد وأن تتجح أولاً في ادارة الموارد البشرية بها.
- ان رضا العميل في ظل المنافسة الشديدة في بيئة الاعمال يؤدي الى زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق عائد مرضي للملاك يساعد على التطور التكنولوجي وبالتالي سرعة استجابة للعملاء مع سرعة استجابة لطلباتهم كمياً ونوعياً.
- تحليل المسببات الاستراتيجية للتكلفة تستطيع ادراك وفهم متغيرات هامة تؤثر في اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية الهامة.

■ إن رقابة الجودة الشاملة هي أحد الأهداف التي لاتهم المستهلك بصورة مباشرة في الأجل القصير ولكنها تهم الملاك والموظفين بشكل مباشر في الأجلين القصير والطوي ل حيث أن النجاح في تحقيق هذا الهدف يساعد على تدعيم الموقف التنافسي للمنشأة في الأجل الطويل وهو الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه الملاك والموظفين وكذلك فإنه يحقق مصالح المستهلك بصورة غير مباشرة في الأجل الطويل.

وقد اوصى الباحث بما يلي:

- تطبيق النموذج المقترح لاستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء لتفعيل الرقابة على تكاليف الجودة في ظل تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.
- ربط نموذج قياس الأداء المتوازن بنظام المكافآت والحوافز ونظام محاسبة المسؤولية على أساس مدى تحقيق الموظفين لميزة تنافسية.
- الاهتمام بإرضاء المستهلك الداخلي للوصول الى ارضاء المستهلك الخارجي.
- يجب على إدارة الشركة أن تتجح في تحليل المسببات الاستراتيجية للتكلفة حتى تستطيع إدراك وفهم المتغيرات الهامة التي تؤثر في اتخاذها للعديد من القرارات الاستراتيجية.

وتعتبر دراسة، (شهيدي، 2007) بعنوان التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف؛ محاولة لإضافة قيمة إضافية من خلال تحسين الأداء، حيث هدفت من خلال دراستها إلى تحسين الأداء الكلي للشركات محل الدراسة، عن طريق تقديم إطار مقترح؛ للتكامل بين نظام قياس التكاليف على أساس النشاط، وأسلوب تحليل سلسلة القيمة، وأسلوب قياس الأداء المتوازن . وقد خلص الباحث إلى وجود علاقة بين المعلومات التي يوفرها نظام قياس التكلفة على أساس النشاط ؛ وبين أسلوب تحليل سلسلة القيمة، وأن هناك علاقة بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة؛ وأسلوب قياس الأداء المتوازن؛ ونظام قياس التكلفة على أساس النشاط؛ مع مستوى الأداء الكلي، لأن كلا منهما يمد النظام بمدخلات مهمة، وقد وجدت الباحثة، أن خاصية التوازن؛ هي أهم ما يميز أسلوب قياس الأداء المتوازن، حيث أن معظم نظم قياس الأداء الأخرى؛ تأخذ بعين الاعتبار موضوع تعدد المستويات، وحتى الروابط السببية؛ وإن كان ذلك بشكل ضمني، أحيانا دون شرح واضح لهذه الروابط، إلا أن معظم النظم الأخرى لا تراعي خاصية التوازن، التي تعتبر جوهر أسلوب قياس الأداء المتوازن، حيث يعتبر منهجية عامة وإطارا منسقا لكل جهود المنظمة لقياس الأداء، وأنه يوفر لغة عامة ومشتركة لكل مديري المنظمة، وأنه يوفر قاعدة عامة لفهم نتائج القياس، وأنه يقدم صورة كاملة للمنظمة، إضافة

للصورة التفصيلية. وأنه يغطي كافة الجوانب المهمة لنجاح المنظمة، وأنه يعطي صورة واضحة عن استراتيجية المنظمة، وكيفية تحقيقها بالاستفادة من خاصية روابط الأثر والسبب. وأن توفير نظام قياس تكلفة مناسب على أساس النشاط، وتكامله مع بطاقة قياس الأداء المتوازن؛ تساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة، مثل أسلوب تحليل سلسلة القيمة، وبالتالي سيؤدي إلى تفعيل دور أسلوب قياس الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمة ككل.

دراسة (Nenni,2013) بعنوان: **The Italian Footwear Industry an Empirical Analysis**

تهدف هذه الدراسة الى تزويد القارئ تحليل عميق حول صناعة الأحذية الإيطالية وذلك من اجل تحقيق تطوير هيكلها في اتجاهات متعددة من مبيعات ونتاج وعدد الشركات والموظفين والاسواق الرئيسية مع تحديد الدوافع الاستراتيجية التي تنفذها حيث تم عمل مسح تجريبي لعينة من الشركات العاملة في هذا القطاع (صناعة الاحذية الإيطالية) وقد كرت الدراسة تأكيد الاهتمام بتكاليف التصنيع في مراحل الانتاج ومراحل الشحن والتسليم, كما ادت الدراسة على اجراء اتصالات مع الموردين والاسواق النهائية للاستفادة من عمليات الابتكار وتبادل المعرفة, كما اكدت على مراقبة الجودة وضرورة الابتكار للمنتجات ووجود كفاءات من اجل تحقيق ميزة تنافسية, لذلك يجب تحسين المهارات بشكل مستمر, وقد اكدت الدراسة على ان النمو في تضاعف في سوق الاحذية الإيطالية بنسبة (0.6%) منذ عام 2012 بالمقارنة الاسواق الالمانية والفرنسية.

2.1.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي للدراسة وهو معرفة حقيقة تعامل الشركات الصناعية والخدمية مع تكاليف الجودة. العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وأنظمة إدارة الجودة دون الأخذ بعين الاعتبار ربط كامل المحاور لادراك المشكلات الناتجة عن عدم قدرة هذه الأنظمة في منع القصور والانحرافات الناتجة عن العمليات التشغيلية.

تتميز هذه الدراسة بأنها تتناول مصانع الأحذية بشكل شمولي في محافظة الخليل في ظل الظروف الانتاجية و التسويقية و التنافسية الحادة للحفاظ على الصناعة مع السلع البديلة المستوردة من مصادر مختلفة وخاصة المستوردة من الصين.

2.2 الإطار النظري:

2.2.1 المقدمة :

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري، حيث يتم استعراض عدة تعريفات و نماذج حول الأداة التي سيتم قياسها.

2.2.2 الإطار النظري (لمحة عامة عن اساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والأسلوب المستخدم):

مع التقدم العلمي والصناعي والتقنيات الحديثة ووثوره وتطور نظم المعلومات الذي نعيشه اليوم، أدت لوجود تغيرات جوهرية ومستمرة لكيفية أداء وتنفيذ الأعمال، وأيضاً اشتداد حدة المنافسة بين المنشآت الصناعية والاقتصادية على مستوى العالم وخصوصاً بعد اتفاقيات التجارة الدولية، وهذا يتطلب الحصول على أفضل وأدق المعلومات وأكثرها ملائمة ومرونة، وذلك بأقل التكاليف لأن المعلومات الدقيقة والسليمة تؤدي إلى اتخاذ القرارات السليمة وخصوصاً في المجالات الاقتصادية والإدارية، وهذا يتطلب من المنشآت الاقتصادية العمل على تطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، وذلك لتستطيع مواجهة التحديات الجديدة المفروضة عليها، ومواجهة المنافسة في سوق العمل، وهذا يتطلب من الإدارة العمل على تحقيق تحسين إنتاجيتها وتحقيق أفضل أداء ممكن والعمل على زيادة الأرباح والارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات التي يقدمها .

وقد تم استخدام عدة نماذج لقياس وتقييم أداء الإدارة والاستراتيجيات المتبعة ودراسة اثرها في المؤسسات والمصانع حيث تقدم العناصر الرئيسية للإدارة الاستراتيجية الى رؤية ورسالة واهداف وخطط (Newbert, 2007). واستخدم برس وجهة نظر قائمة على ادارة الموارد لتقييم الادارة الاستراتيجية (prce, 2006)، اما ريتسون استخدم نموذج القوى الخمسة لتجديد القوى البيئية لتقييم الصناعات المتعددة وتحليل الوضع الراهن والفرص والتهديدات (Ritson, 2011).

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء الاستراتيجي للمنشآت الصناعية وتحتوي على مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، وذلك بالنظر لأداء المنشأة من أربع جوانب وهي : (فوده , 2003, ص273)

- ✓ جانب الأداء المالي (نمو الدخل، الربحية، العائد على الاستثمار)
- ✓ جانب العلاقات مع العملاء (تحقيق رضا العملاء، خدمة العملاء، مدى ولاءهم)
- ✓ جانب العمليات الداخلية (جودة الخدمة الداخلية، ابتكار منتجات جديدة)
- ✓ جانب الموارد البشرية(تطوير الأداء، التعلم، الابتكار)

لماذا اختار الباحث بطاقة الأداء المتوازن من بين الخيارات الأخرى:

تقدم بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل الذي يوفر العنصر المفقود ويربط بين مختلف الأدوات التي قد تبدو في البداية متضاربة، لاسيما انه تم وضعها في عزلة تامة عن بعضها البعض، بدءاً إدارة الجودة والإنتاج المثالي، الذي يهتم بشكل رئيسي بأنشطة التحسين المستمر للحد من الضائع وزيادة استجابة الشركات للمتغيرات البيئية، ومرورا بالمنهجيات المعتمدة كلياً على العوامل المالية، والتي تركز بشكل اساسي وكلي على مقاييس الأداء المالي؛ والمناهج التي تغلب مصلحة ذوي العلاقة من اصحاب الشركات على اي جانب اخر (Kaplan, 2010).

وبطاقة الأداء المتوازن هي احدى نقلات المحاسبة الادارية الاستراتيجية وأول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، حيث يتميز هذا الاسلوب عن غيره من أساليب الوقاية وتقويم الاداء في جمع بين مقاييس الاداء المالي ومقاييس الاداء غير المالي التي تنصب بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة (Horngren, 2005, p448).

بطاقة الأداء المتوازن تقدم الحل الأمثل للربط بين توقعات المساهمين والمستثمرين وبين حاجيات الزبائن ودور العاملين، ويربط ذلك بشكل مستمر بأداء الشركة المالي من خلال ترجمة استراتيجية الشركة لأدوات إدارية وقياسية تستجيب بشكل مباشر للمتغيرات والمستجدات، وذلك لأنها تقدم ثلاث امور اساسية:

1- أداة اتصال مع كل ذوي العلاقة داخل الشركة او خارجها.

2- نظام قياس ومتابعة.

3- نظام إدارة استراتيجي. (MacLellan, 2007)

2.2.3 بطاقة الأداء المتوازن:

2.2.3.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ("BSC" Balanced Scorecard)

عرف (Kaplan & Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة. كما يعرفها (Robinson, 2000) أنها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة الشركة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بعين

الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وان تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

ويعرف (عبد المحسن، 2006، ص34) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعات الاعتبارات التالية:

- ❖ البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الاداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- ❖ البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الاداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
- ❖ البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- ❖ البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الاداء بثلاث أبعاد زمنية هي الامس واليوم وغداً.

2.2.3.2 المفاهيم الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن:

وتقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على عدة مفاهيم أساسية:

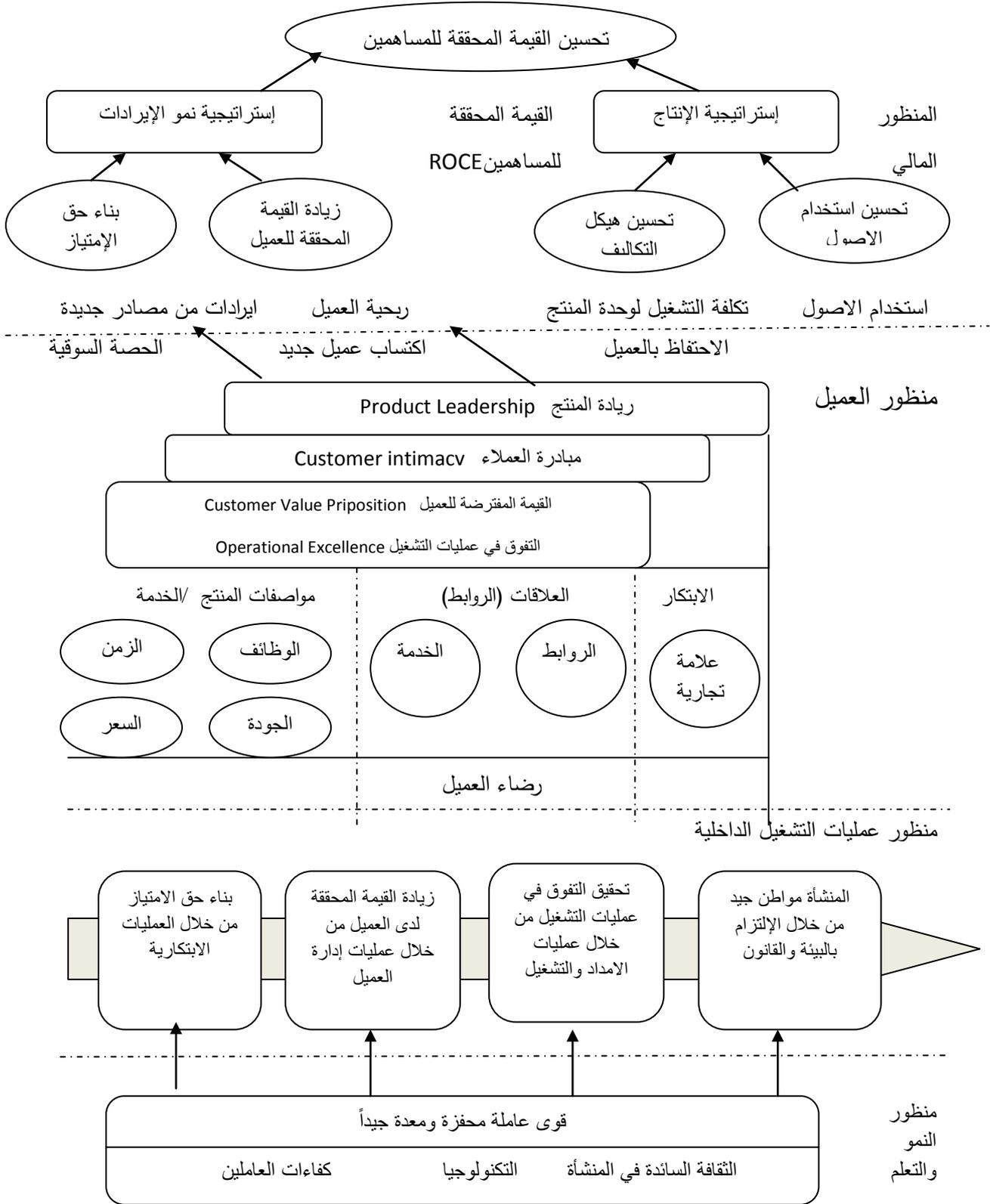
- * الرؤية: يمكن تعريفها على أنها " تصف طموحات المنشأة للمستقبل دون تحديد الوسائل التي يمكن استخدامها للوصول إلى الغايات النهائية ويجب العمل على توصيلها لأكبر عدد ممكن من العاملين بالمنشأة عن طريق تحويلها إلى رسالة".
- يرى (Cokins, 2004, p103) إن نموذج قياس الأداء المتوازن قد ساعد المنشأة على التحول من مفهوم قيادة المنشأة بالاعتماد على النتائج المالية إلى مفهوم قيادة المنشأة انطلاقاً من رؤيتها.
- * الرسالة: يمكن تعريفها على أنها: " تحدد أساسيات المنشأة والمجال الذي تعمل فيه ومنتجاتها التي تقدمها للأسواق العاملة فيها وأن الرسالة قد تكون ضيقة أو واسعة" (رزان حسين كمال شهيد ، 2007 ، ص 53).

- * الاستراتيجية: يمكن تعريفها على أنها: "طريقة قيام المنشأة بمقابلة إمكانياتها وقدراتها مع الفرص المتاحة لها في السوق لمواجهة الضغوط التنافسية التي تواجهها في سعيها نحو تحقيق أهدافها" (Horngren, foster& Dater, 2001, p464).

يؤكد (Miyake, 2002, pp3- 19) على أنه ليس من المهم تخطيط استراتيجية جيدة فقط بل الأهم من ذلك هو قدرة المنشأة على تحقيقها وهذا ما يعمل نموذج قياس الأداء المتوازن على تحقيقه.

* **خريطة الاستراتيجية Strategic Map**: حتى يتحقق لنموذج (BSC) صفه أنه "مركز عصبي" داخل المنشأة فلقد تم اقتراح ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية لهذا النموذج BSC strategic Map. للكشف عن العلاقات التفصيلية بين مكونات نموذج (BSC) (البطاقات - الأهداف - المقاييس) وهذا ما يسهم بقوة في جعل هذا النموذج " مركز عصبي " فيما بين وحدات أعمال المنشأة (Kaplan & Norton, 2001, pp.89-90).

الشكل (2.1) الخريطة الاستراتيجية



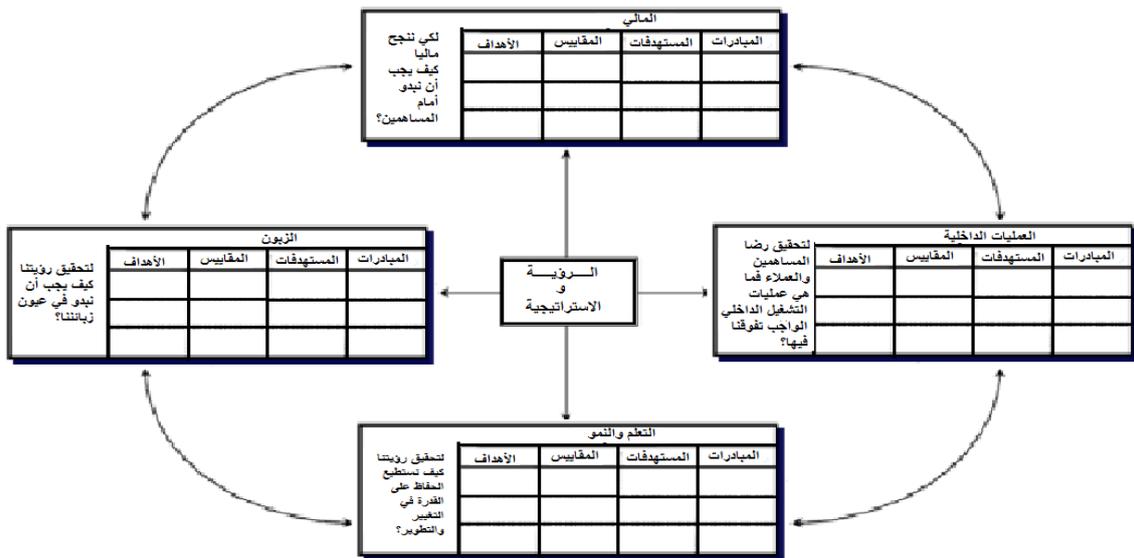
Source: (Kaplan. &Norton, March 2001, P 87.)

2.2.3.3 محاور بطاقة الأداء المتوازن

ويرى (Newing, 1995) أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أسلوب أو تقنية لقياس الأداء ولكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمة في الأداء وتساعد تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح. بينما يرى (Atkinson, et. al., 2012) في بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً يعمل على قياس أداء الشركات من أربعة أبعاد مختلفة ومترابطة من حيث السبب والأثر، وتلك الأبعاد مستمدة من خلال التسلسل من رسالة الشركة إلى رؤيتها ثم الاستراتيجيات، وهذه الأبعاد تحاول الوصول إلى إجابة عن الأسئلة الرئيسية لكل بعد (Kapla, 2010)

1. البعد المالي: "Financial Perspective" كيف يقاس نجاحنا بواسطة مساهمينا؟
2. بعد الزبائن: "Customer perspective" كيف نخلق قيمة لزبائننا؟
3. بعد العمليات: "process perspective" ما العمليات الداخلية اللازمة لنتمكن من تلبية احتياجات الزبائن وتوقعات المساهمين؟
4. بعد التعلم والنمو: "Learning & Growth perspective" ما هي قدرات العاملين؟، ما مدى كفاءة أنظمة المعلومات لدى الشركة، وهل نحن بحاجة لتحسين عملياتنا، وما طبيعة علاقتنا مع موردينا وزبائننا؟

الشكل (2.2) محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Kaplan, (2010)

تتكون BSC من أربعة محاور: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.

المحور المالي: يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية (حماد، 2005، ص184):

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الاستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار، أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.

ويرى (Kaplan & Norton 2001. pp87-104) ان الهدف المالي تعظيم ثروة الملاك كهدف رئيسي لمنشأة الأعمال وبناءً على ذلك عرض استراتيجيتين يمكن للمنشأة إتباعهما لتحقيق أهدافها المالية يلخصها فيما يلي:

1. استراتيجية نمو الإيرادات Revenue growth Strategy

يمكن صياغتها في الأهداف التالية:-

- تعظيم المبيعات للعملاء الحاليين
- فتح أسواق جديدة

2. استراتيجية تحسين الإنتاجية Productivity Strategy

يمكن صياغتها في الأهداف التالية:-

- تخفيض التكاليف Cost Reduction

- استغلال الأصول Asset Utilization

وذكرت (تهانى النشار ، 2003 ، ص 36) بعض المقاييس التي تتعلق بالبعد المالي وهي :

- ◆ العائد على رأس المال المستثمر: ويعكس مدى نجاح المنشأة في الاستفادة من استثماراتها.
- ◆ نسبة رأس المال العامل: ويركز على قدرة المنشأة على سداد التزاماتها الحالية.
- ◆ معدل نمو المبيعات للقطاعات: ويوفر معلومات عن التغير في مستوى المبيعات لكل قطاع.

◆ **ربحية خط الانتاج والمستهلك** : ويشير إلى مدى قدرة المنشأة على تحقيق ربح إما من مستهلك ما أو من منتج ما.

◆ **الدخل التشغيلي كما يرد في قائمة الدخل.**

◆ **القيمة الاقتصادية المضافة EVA** :تستهدف تقييم كفاءة الإدارة في توليد أرباح اقتصادية صافية تتجاوز تكلفة رأس المال المستثمر (حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل).

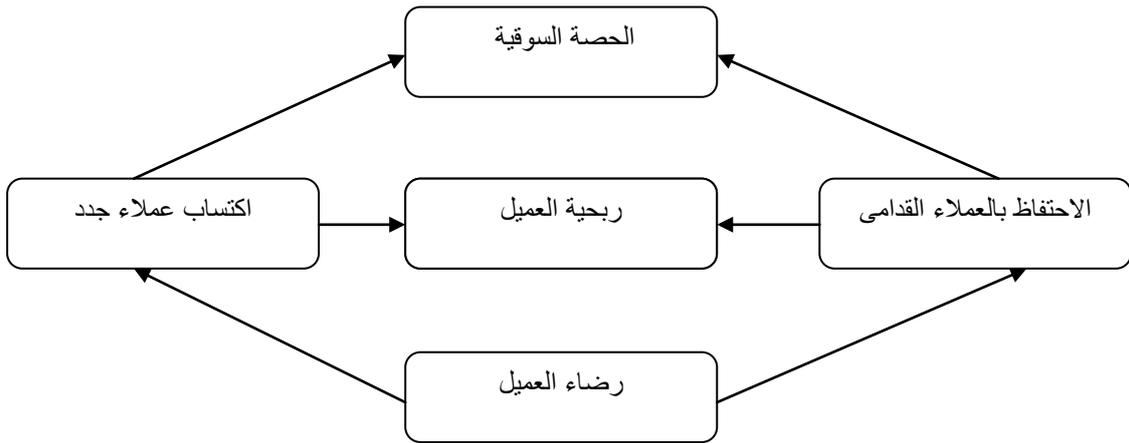
❖ **محور العملاء** :تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

(Bouquin, 2006, p455)

- كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟
- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن معدل الوفاء لدى الزبائن.

شكل (2.3) المقاييس الرئيسية لبعء العميل



Source :(Kaplan &Norton, 1996, P 68.)

❖ **محور العمليات الداخلية:** يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم (سلمى, 2002, ص113):

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟
 - كيف يتم ترشيد التكاليف؟
 - ماهي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟
- و تنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:

◆ **فرع الإبداع:** يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة.

◆ **فرع العمليات:** يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه.

❖ **فرع ما بعد البيع:** يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

ومن أهم مقاييس هذا البعد ما يلي:

✳ **الجودة:** حيث تعتمد عملية القياس على الكيفية التي تحدد بها المنشأة هدف الجودة ويمكن

الحصول على ذلك على سبيل المثال عن طريق التغذية العكسية عن عدد الوحدات المعيبة.

✳ **التكلفة:** تشتمل على المقاييس التي تتضمن معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية

لإنتاج المنتج.

✳ **التوقيت:** يتضمن المقاييس التي توفر التغذية العكسية عن الزمن أو المدة من لحظة تقديم العميل

لطلب شراء المنتج أو الحصول على الخدمة إلى لحظة تسليمه له.

❖ **إنتاجية العمليات الداخلية:** تقاس عن طريق تقييم الوقت المطلوب لاستكمال وإنهاء العمليات الإنتاجية للمنتج أو هو مقياس كمي يعبر عن عدد الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة من الزمن (Mc whorter, 2001, p32).

❖ **محور التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر (الأفراد، الأنظمة والإجراءات)، كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء. ولما هذه الفجوة ينبغي على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها. ويسعى هذا المحور إلى تقييم (Bouquin, 2006, p456):

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟
 - كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟
- ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية : مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة.
- لا تهدف BSC إلى إعداد الاستراتيجية: بل ترجمتها ودمجها في المحاور السابقة في صورة أهداف وأعمال قابلة للتنفيذ.

يرى (Kaplan & Norton 1992 pp 75 –76) أن قدرة المنشأة على الابتكار والتحسين والتعلم تؤثر بشكل مباشر على قيمة المنشأة حيث أنه من خلال قدرتها على إبتكار منتجات جديدة والتطوير المستمر وتحسين فعالية العمليات تستطيع المنشأة أن تنفذ إلى أسواق جديدة وتزيد العوائد في الأجل القصير مما يؤدي إلى زيادة القيمة المحققة للمساهمين.

ويمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين داخل الوحدة من خلال مقياس مركب يتضمن ثلاثة محاور اساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الاداء لهؤلاء العاملين داخل الوحدة: (الزير، 2008، ص 19).

❖ رضا العاملين: يعد رضا العاملين من اهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الانتاجية وتحسين

الانتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون ويتم قياسها عن طريق مسوحات تتضمن:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- امكانيات توصيل المعلومات الى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف بانجاز العاملين عند القيام بعمل جيد.
- مستوى الدعم المقدم من قبل الادارة.
- درجة رضا العاملين عن الوحدة الاقتصادية.

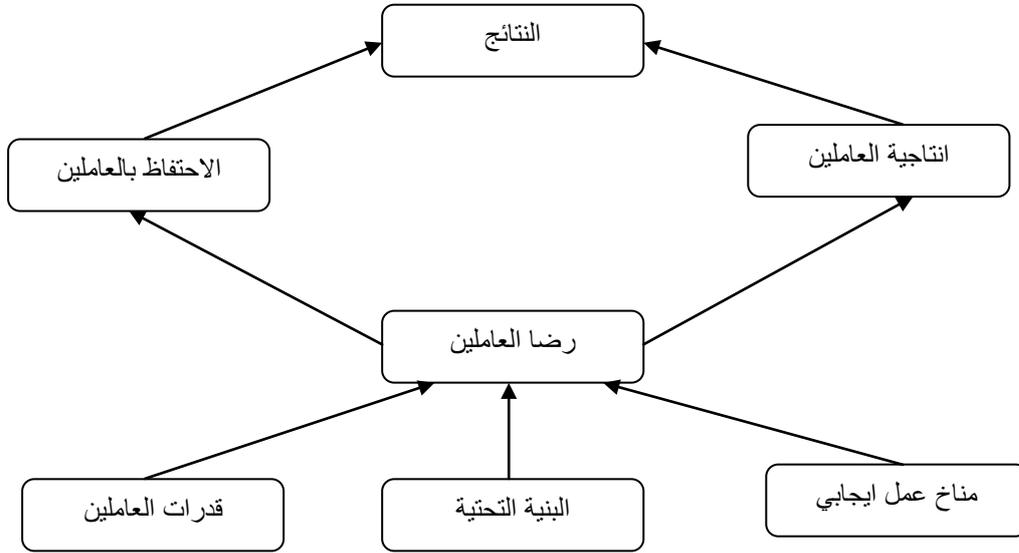
❖ الاحتفاظ بالعاملين: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لأداء الوحدة الاقتصادية

نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بان جانباً كبيراً من اهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه الوحدة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحه امامه في وحدات اقتصادية أخرى.

❖ انتاجية العاملين : وتمثل المخرجات الاجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات

العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات.

الشكل (2.4) التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين



المصدر: (الغالبى وادريس, 2009 , ص246)

2.2.3.4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- ❖ **توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم.
- ❖ **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية.
- ❖ **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

❖ **تقييم الإستراتيجية**: تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل. (Kaplan, Norton, 1996)

2.2.3.5 مزايا تطبيق إنموذج بطاقة الاداء المتوازن

يحقق نموذج بطاقة الاداء المتوازن العديد من المزايا منها : (عوض, 2009, ص 80-81)

- ✓ يتضمن إنموذج بطاقة الاداء المتوازن اطاراً شاملاً لترجمة الاهداف الإستراتيجية الى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس واضحة.
- ✓ تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء, تشمل كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي الربط بين المخرجات التي ترغب الوحدة الاقتصادية في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات في مساعدة المدراء في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية في الأجل الطويل.
- ✓ يقدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن العديد من الموازنات مثل الموازنة بين الاهداف طويلة الامد وقصيرة الأمد، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- ✓ يساعد نموذج بطاقة الاداء المتوازن على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الاداء.
- ✓ تحسين الانظمة التقليدية للرقابة بإدخال الحقائق غير المالية.
- ✓ تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات الوحدة الاقتصادية.
- ✓ يمكن نموذج بطاقة الاداء المتوازن الوحدة الاقتصادية من ادارة متطلبات الاطراف ذات العلاقة(المساهمين،الزبائن، العمليات الداخلية، العاملين).
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأفضل لجعل استراتيجية الوحدة الاقتصادية مفهومة من قبل الجميع بدأ من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه لاستراتيجية بمجموعة من مقاييس الأداء.
- ✓ تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.
- ✓ تزود الإدارة تغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

2.2.3.6 تحديات تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن

لقد أكدت بعض الدراسات والبحوث العلمية بأن هناك بعض المشاكل التي تقابل تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن وأن هذا النموذج لا يخلو من الإنتقادات الموجهة إليه ألا وهي:
(سمير رياض هلال ، 2003 ، ص 301)

- ❖ إن عدد و وزن عوامل النجاح فى كل بعد قد يختلف من شخص لأخر من القائمين بالتقييم مما يترتب عليه نتائج مختلفة ومتنوعة.
 - ❖ عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
 - ❖ إن كثرة المقاييس والبيانات قد تسبب غموضاً وإرتباكاً لدى العاملين خاصة إذا ظهرت بعض المقاييس التي قد تتعارض مع المقاييس الأخرى.
 - ❖ التكلفة والعائد من تطبيق النموذج فقد تكون تكلفة تطبيق هذا ال نموذج مرتفعة لكثرة وتنوع البيانات المطلوبة وجهود تحليلها وتلخيصها وإستخراج النتائج.
 - ❖ مقاومة العاملين للتغيير.
 - ❖ إن تركيب نتائج الأبعاد الأربعة يحتاج إلى وزن نسبي لإمكانية الدمج بينها.
- ويشير آخرين إلى أن تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن كأسلوب شامل لقياس الأداء الإستراتيجى قد يواجه بعض المشكلات مثل : (شوقى السيد فوده، 2003 ، ص 273)
- ◆ إن تطبيقه يحتاج لوقت طويل خاصة عند تطبيقه للمرة الأولى.
 - ◆ الحاجة بشكل مستمر لإعادة النظر فى أبعاده الأربعة التى يقوم عليها.
 - ◆ الحاجة لوجود وزن نسبي لكل بعد على حده من أجل تقييم الأداء الإستراتيجى للمنشأة ككل.
- ويرى الباحث أن من أهم الأخطاء التى تؤدى إلى عدم التطبيق السليم لنموذج (BSC) فى الواقع العملى ما يلى:-

١ -عدم التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية

٢ -عدم الربط الدقيق بين مقاييس الأداء الأساسية والأهداف الإستراتيجية

٣ -إقتصار المنشأة على إستخدام المؤشرات التابعة

◆ القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح

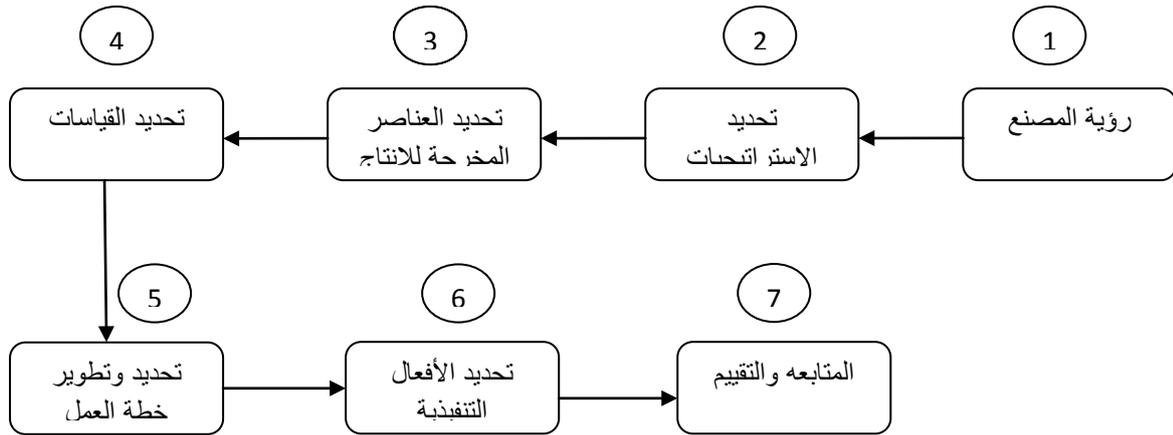
أشار (Pim,1997) أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي (درغام، وأبو فضة، 2009)

- ✓ ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
- ✓ يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- ✓ يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ✓ ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- ✓ ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- ✓ يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية له وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ✓ ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم ، وذلك لإدراك التغييرات المستمرة.
- ✓ يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ✓ ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

✓ ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

✳ خطوات تصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن: ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات

الشكل (2.5) خطوات تنفيذ (BSC)



المصدر: (المغربي وغربية، 2006)

2.2.4 الجودة

2.2.4.1 مقدمة

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب معنى الجودة وتعميم ونشر ثقافة الجودة على جميع أفراد الشركة وبذل العناية اللازمة لتحقيقه لما لذلك من آثار إيجابية تعود على الشركة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

وبناء على ما سبق فإن التزام الشركة بضبط مستوى معين من الجودة والحفاظ عليه أو عدم قدرتها على ضبط مستوى معين من الجودة وعدم قدرتها على الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب ينتج عنه تكاليف يطلق عليها تكاليف الجودة، ومن البديهي أن أي تكاليف يتم إنفاقها فإن الشركة تتوقع أن يقابلها مكاسب تفوق هذه التكاليف، تختلف الجودة من منظور شخص لآخر، فإن كلمة الجودة بشكل مبسط مدى الاستفادة من السلعة أو الخدمة بما يفوق أو على الأقل يعادل الثمن المدفوع مقابل الحصول على هذه السلعة أو الخدمة.

2.2.4.2 مفهوم الجودة:

يعد إتقان العمل وتحسين الإنتاج من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (البيهقي، 1410 هـ : 334/4). وتعرف الجودة بأنها "مدى مطابقتها مواصفات تصميم السلع والخدمات التي تقدمها الشركة مع توقعات العملاء (أبو حشيش، 2012: 653).

وهي عبارة عن مجموعة من الصفات و الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء أكانت من حيث تصميم المنتج أم تصنيعه أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء أولئك العملاء وإسعادهم (توفيق، 2005).

وتعرف الجودة في قاموس الأعمال التجارية بأنها مقياس للتميز أو حالة من خلو المنتج أو الخدمة من العيوب وأوجه القصور والاختلافات المهمة ويتم تحقيقه عن طريق الالتزام الصارم ببعض المعايير المتسقة التي تحقق توحيد المنتج من أجل إرضاء العملاء أو متطلبات المستخدمين (2016)

(www.businessdictionary.com, 30-10-

اما معهد الجودة الفدرالي الامريكي فانه عرف الجودة "بانها اداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الاولى , مع اعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الاداء"(السامرائي, 2006).

ويرى (حجاج،1996: 1222) أن هناك جانبين أساسيين للجودة هما:

❖ **جودة التصميم Quality of design** : والتي تقيس كيف أن مواصفات السلعة قابلت بكل

دقة احتياجات ورغبات المستهلك .

❖ **جودة المطابقة Conformance quality**: والتي تعني تصنيع المنتج طبقاً لمواصفات

التصميم والمواصفات الهندسية والصناعية.

وعلى ذلك فإن الفشل في جودة التصميم وجودة المطابقة يتحدد بالفرق بين الأداء الفعلي وإرضاء العميل، وبالتالي يجب تخطي هذا الفشل من خلال عمليات التحسين المستمر لأن أي فشل سوف تصادفه الشركة خلال رحلتها الطويلة من احتياجات العميل إلى الأداء الفعلي يتطلب تكلفة مالية وتكلفة غير مالية (حجاج،1996: 1223).

2.2.4.3 إدارة الجودة :

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب معنى الجودة وتعميم ونشر ثقافة الجودة على جميع أفراد الشركة وبذل العناية اللازمة لتحقيقه لما لذلك من آثار ايجابية تعود على الشركة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، لذلك فإن التزام الشركة بضبط مستوى معين من الجودة والحفاظ عليه أو عدم قدرتها على ضبط مستوى معين من الجودة وعدم قدرتها على الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب ينتج عنه تكاليف يطلق عليها تكاليف الجودة، ومن البديهي أن أي تكاليف يتم إنفاقها فإن الشركة تتوقع أن يقابلها مكاسب تفوق هذه التكاليف. لذلك فإن المنافسة بين المنتجات أو الخدمات تقوم على أساس التوازن بين عوامل الجودة والتكلفة والتي تعتبر هدف أساس للإدارة المسؤولة داخل الشركة .وبالتالي فإن تحليل التكاليف المتعلقة بالجودة يوفر وسيلة لتقييم الفعالية الشاملة لإدارة الجودة وتحديد المناطق التي تعاني من المشكلات والفرص وأولويات العمل (Uyar, 2008: 604)، وذلك على أساس أن المنتجات تباع بحكم نوع المنتج وسعره، ونوع المنتج مرتبط بوظيفة المنتج، بينما ترتبط جودة المنتج بالمنافع أو الخسائر الناتجة عن استخدامات هذا المنتج، وغالبًا ما يشار إلى الجودة بأنها المطابقة للمواصفات(Taguchi, et. al., 2005: 171).

كما أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحًا تنافسيًا هامًا لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار (العولمة) دون أن تتسلح به، و سواء أكانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدماتية أم حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بأن تضعه في سلم أولوياتها؛ كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوما بعد يوما، بفعل حرية التجارة العالمية، و تنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات (البكري، 2002).

و يمكن الحديث عن منهج الجودة الشاملة والمعروف بصورة أفضل أنه إدارة الجودة الشاملة، و قد نادى ذلك المنهج بما يلي:

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.
- مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.
- إظهار الإدارية العليا، بدءا بضابط التنفيذ الرئيس و ضابط العمليات الرئيس، شمولاً قويا، وقيادة واقعية.

- توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء وتعيده.
- مشاركة الأطراف الخارجية أيضا في جهد الجودة الشاملة.
و لعل هذه النقاط، حققت لحركة الجودة تقدما كبيرا (كيلادا، ٢٠٠٤)

تمثل إدارة الجودة إطار للتطبيقات الصناعية لمراقبة الجودة الإحصائية، وتصميم التجارب، وتحسين الجودة والأساليب القابلة للتحقق. لذلك فإنه من المفيد لمهندسي الجودة والإحصائيين أن يكونوا على دراية كافية بمبادئ إدارة الجودة الأساسية (Bisgaard, 2007: 665).
وتعتبر إدارة الجودة الشاملة تغير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا وتطوير رؤية استراتيجية بمشاركة العاملين (عبد الرحيم وآخرون، 2011: 3).

يرى (بن عبود، 2003:5) ان مصطلح ادارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة مصطلحات:

الإدارة : وتعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي او الداخلي ,وذلك من خلال التنظيم لا الاشراف ,والادارة تعني ايضا خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وازالة العقبات والتأكد من اتاحة الادوات المستخدمة.

الجودة : وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم او ما يفوق توقعاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين.

الشاملة: وتعني ان كل شخص في المنظمة يجب ان يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية او من خلال فرق العمل الجماعي.

ويرى (الدرادكه, واخرون, 2001:15) ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي ادارة ان تتبناها لتحقيق افضل اداء ممكن.

وحدد (العلي, 2000:495) مفهوم ادارة الجودة الشاملة بكونه تفاعلات المدخلات, وهي الافراد والاساليب والسياسات, والاجهزة لتحقيق نوعية عالية من المخرجات.

وبهذا فان ادارة الجودة الشاملة تعمل على دمج التقنيات الادارية الاساسية مع جهود التحسين والادوات الفنية, بمقتضى طريقة الضبط المركزة على تحسين العملية بشكل مستمر, بحيث تركز كل الانشطة في النهاية على زيادة رضا العميل او المستخدم.

ومما سبق يمكن القول أن كافة الأنظمة التي تهتم بالجودة تهدف بشكل أساس لتلبية رغبات وتوقعات الزبائن بغرض المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب ثقة زبائن جدد وذلك لزيادة الحصة السوقية للشركة وتحقيق ميزة تنافسية مما يؤدي بدوره إلى زيادة أرباح الشركة.

2.2.4.4 تطور مفهوم الجودة

مفهوم الجودة مفهوم قديم, حيث ظهر مفهوم الفحص في البداية ثم ظهر مفهوم مراقبة الجودة لتخفيض نسبة الفاقد والمعيب بفحص نسبة معينة من الانتاج وفقا لعينه يتم الاتفاق عليها, وبالرغم من ان هذا المفهوم يفوق مفهوم الفحص حيث يؤدي الى تقليص نسب المعيب الا انه مازال يسمح بنسبة من المعيب, لذلك ظهر مفهوم تأكيد الجودة والذي لا يسمح بوجود عيوب. وبالرغم من اهمية هذا المفهوم الا ان المنتج قد لا يتطابق مع احتياجات ورغبات المستهلك لذلك ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة (سمير ابو الفتوح صالح, 2013, ص213).

لقد تعددت الكتابات لتحديد مفهوم الجودة لان كل تعريف يناقش الجودة من منظور معين فالجودة من وجهة نظر المنشأة هي "تحقيق مواصفات في المنتج او الخدمة ترضى العميل او المستهلك. ويتطلب ذلك بالطبع ان يكون اداء المنتج (سلعة او خدمة) كما هو مخطط لها و متوقع منها بالإضافة الى

تحملها للاستعمال وبعدها عن الاعطال وامكان الثقة بها والاعتماد عليها ,كل ذلك بتكلفة او سعر منافس (سمير رياض هلال ,2003,ص 308).

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى ب (دوائر الجودة) ويشار إليه أحيانا ب(دوائر رقابة الجودة)، وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة، بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962 م، ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينيات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينيات، وباختصار فإن الجودة مرت بعدة مراحل من خلال تطور مستقر وثابت يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل متميزة للجودة وهي (الوطيني،2013: 7-8):

✽ **المرحلة الأولى: الفحص: Inspection** وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.

✽ **المرحلة الثانية: ضبط الجودة Quality Control**: وهي مرحلة ظهر فيها استخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين، وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية حيث شهدت هذه المرحلة إدخال أهم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل(العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة).

✽ **المرحلة الثالثة: تأكيد وضمان الجودة Quality Assurance**: وهي مرحلة التأكد من الجودة وضمانها من خلال إيجاد منظمة عمل تعمل على أساليب لمنع وقوع الأخطاء وكشف الخطأ بشكل مبكر وتصحيحه ومنع تكراره ويتمثل في(دقة التصميم, دقة الاداء, دقة المطابقة).

✽ **المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**: وهي مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي عن طريق بناء ثقافة وفلسفة للجودة داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية وتركز على ثلاث مقومات (استمرارية التحسين والتطوير, مساهمة كافة العاملين, تحقيق رضا المستهلكين)(العنيتي،2007: 3).

وحسب المراحل السابق فإنه يوجد اختلاف شاسع بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة بحيث تتعلق الجودة بالمنتج النهائي أي مرحلة الإنتاج، بينما في إدارة الجودة الشاملة فإن المسؤولية مشتركة فيما يتعلق بتصميم وإنتاج المنتج إلى مرحلة ما بعد البيع.

وللجودة الشاملة عدة ابعاد تتمثل فيما يلي: (سعلون وعبد العزيز, 2006)

✳ البعد الإداري: يتمثل في جميع المستويات الإدارية التي تعمل في جميع المجالات بشكل متميز قصد تحقيق الجودة بشكل مستمر من خلال إستراتيجية شاملة للمنظمة مركزة على رضا الزبون.

✳ بعد الجودة: ويتمثل فيما يلي:

✓ جودة الأداء Performance Quality: من خلال الصفات العامة التي يتميز بها المنتج لإشباع حاجة الزبون مقارنة بمنتجات المنافسين.

✓ النواحي الخاصة: تتمثل فيما يحمله المنتج من خصائص مغايرة للمنتجات المنافسة.

✓ جودة تصميم المنتج Design Quality: أي أن يتوافر مواصفات معينة في تصميم المنتج أو الخدمة بما يتفق مع رغبات وتوقعات العملاء لضمان تحقيق رضا العملاء.

✓ جودة المطابقة لمواصفات التصميم Process Quality: أي درجة مطابقة المنتج الذي تم تصنيعه فعلاً أو الخدمة التي تم تقديمها لمواصفات التصميم، وأن يكون خالي من العيوب أو الأعطال المتكررة بعد بيعه والتي تؤثر على المظهر والأداء.

✓ الثبات والمصداقية: من خلال الاستمرار في تقديم الأجود من المنتجات.

✓ خدمة ما بعد البيع: تتمثل في التعامل مع متطلبات الزبائن والمتابعة بعد بيع المنتج.

✓ الجودة الجزئية: يشمل مستوى تحقيق التميز في مواصفات ما يقدم من منتجات.

✓ الجودة الكلية: من خلال التمييز بين المنتج عن غيرها من المنتجات من خلال تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته.

✳ بعد الشمول: يشمل على التميز في كل من ثقافة المنظمة، القيادة، العلاقات القائمة مع الموردين، وكذلك التمي بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة من رؤساء ومرووسين قصد تلبية حاجات الزبائن وتحقيق توقعاتهم.

✳ بعد رضا الزبون :يشكل تحقيق رضا الزبون الهدف الجوهرى للمنظمة في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال:

✓ المنفعة التي يحصل عليها من استعماله للمنتج.

✓ حجم التضحية التي يقدمها.

لذلك يتوقف رضا الزبون بمدى ارتفاع درجة المنفعة بالنسبة للتضحية المقدمة بحيث يعمل على اختيار الأفضل من المنتجات بتكلفة أقل.

يرى (محمد عنتر, 2007, صص 53-54) انه يمكن تقسيم تعريفات الجودة لعدة مداخل هي:

❖ **المدخل الموجه بالإنتاج والمنتج:** يندرج تحت هذا المدخل تلك التعريفات التي ركزت على

الالتزام بالمواصفات والتطابق مع المتطلبات, وذلك على مستوى العمليات الانتاجية او المنتج

التمام بما يحقق المتطلبات المتوقعة, وتعكس تلك التعريفات وجهة نظر داخلية للمنشأة في

تعاملها مع الجودة من خلال التركيز على الانتاج ومواصفات المنتج.

❖ **المدخل الموجه بالعميل :** يندرج تحت هذا المدخل تلك التعريفات التي ركزت على العميل,

وتعكس تلك التعريفات وجهة نظر خارجية في تناول الجودة من منطلق ان الجودة هي ما يراه

العميل و ليس ما يقرره المدير.

❖ **المدخل الموجه بالأداء:** يشتمل ذلك المدخل على التعريفات التي ركزت على تدنية العيوب

الى الصفر, والملاءمة للاستخدام وتحقيق التميز بجانب القيمة النهائية وتحقيق الغرض

المتوقع بل والتفوق على التوقعات وركز هذا المدخل على الأداء بإع تباره الترجمة العملية

للإنتاج والمنتج والمحقق لأهداف رضا العميل وولائه.

2.2.4.5 الفرق بين الجودة و إدارة الجودة:

إن التركيز على الجودة هو عملية مؤقتة في الغالب تهدف لإظهار المنتج أو الخدمة بالشكل المثالي الذي يخلو من الأخطاء والعيوب لذلك فهو موجه بشكل رئيسي نحو المستهلك.

بينما ادارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة وإنما تأخذ البعد الاستراتيجي الذي يخدم المستهلك والشركة في نفس الوقت، بحيث توجه كل الخطط الإدارية والمالية والإنتاجية

والتسويقية بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي (2013-4-5 www.aqc.org).

2.2.4.6 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحرار تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع؛ لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، و هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي:

❖ خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني، تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

❖ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان، مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

❖ تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.

إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى إيجاد ثقافة متميزة في الأداء لتحسين الإنتاجية من خلال المراجعة المستمرة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لاكتشاف أوجه القصور وعلاجها أولاً بأول، واستبعاد الخطوات الزائدة لتقليل تكلفة الإنتاج، وفي نفس الوقت منح الخدمة أو المنتج ميزة تنافسية تسهم في زيادة الطلب عليه.ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة(السقاف،1995، 16-18)، (الشبراوي، 1995،ص7):

- تحسين الإنتاجية من النواحي الكيفية والكمية والتكلفة، وذلك بإنتاج السلعة ذات الجودة وبكميات وفيرة تفي بإحتياجات السوق للاستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير الذي يقوم على اساس أنه كلما زاد عدد الوحدات المنتجة انخفضت تكلفة الإنتاج.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- مشاركة جميع العاملين في التطوير.
- تحسين نوعية المخرجات.
- الحرص على زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات مع تشجيع العمل الجماعي.
- اختصار المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات الى خدمات ذات قيمة للعملاء.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب ثم تحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر؛ كي يمكن السيطرة عليها.

- تعلم صنع اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق والمعلومات المتوفرة.
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة ومنع تكرار العمل.
- زيادة القدرة على جذب العملاء.
- تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة مما ينعكس على تخفيض التكاليف.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.
- تحسين الربحية من خلال تخفيض التكاليف.
- جعل المؤسسة أكثر إستجابة للتغيرات البيئية من خلال القدرة على المنافسة.
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال التحفيز المادي والمعنوي والعمل الجماعي وروح الفريق.

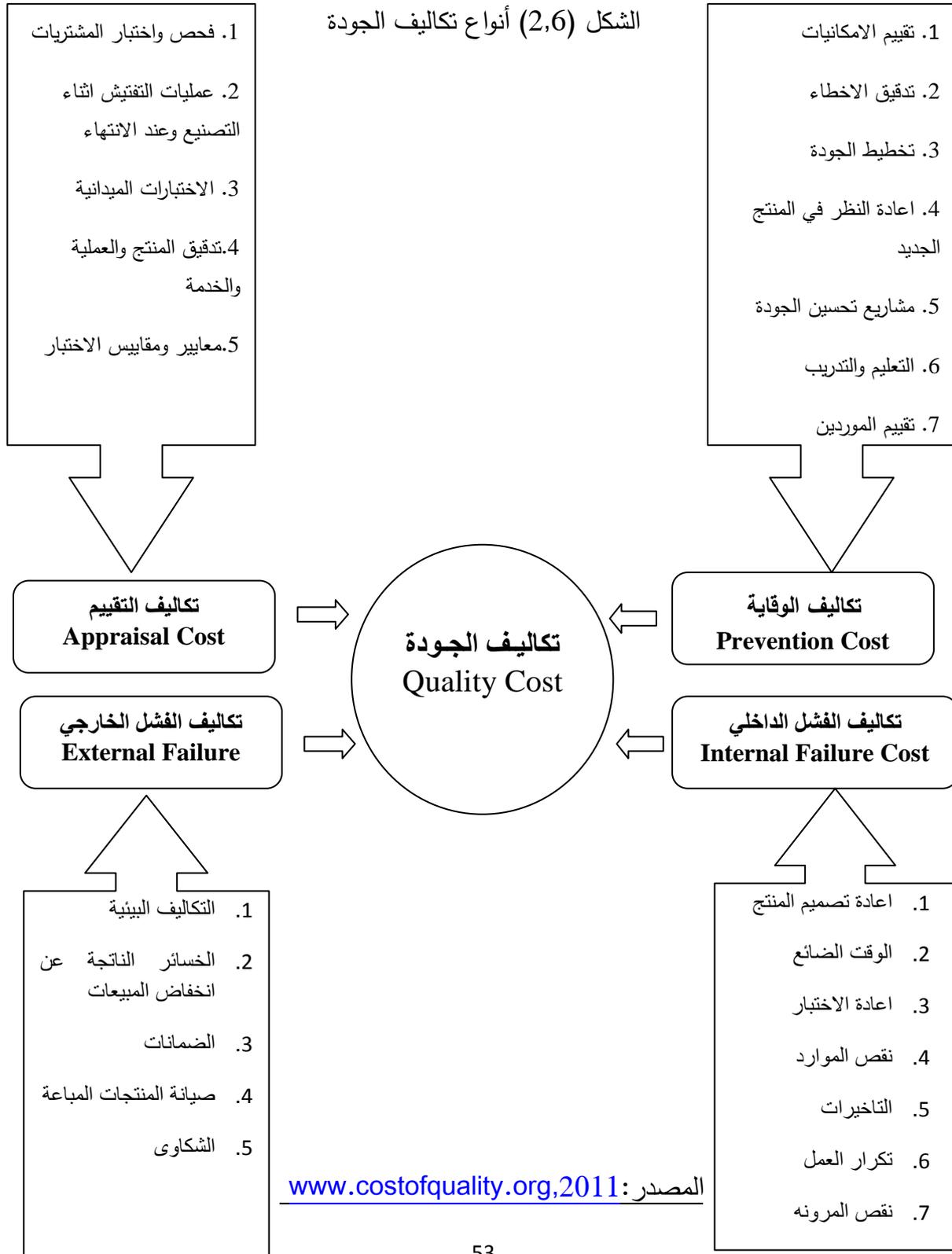
- تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية.
- تخفيض المصروفات الرأسمالية المتعلقة بالمبيعات.
- تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية.

وقد تم تأسيس عدد من المؤسسات الدولية التي تضع معايير ومقاييس المنتجات، منها المنظمة العالمية للجود (International Organization for Standardization) ISO ومؤسسة المعايير الأوروبية للجودة European Committee for Standardization من وغيرها من المؤسسات، ومحلياً أنشأت السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية وهي تعتبر المؤسسة الوطنية للمواصفات ونقطة الاتصال مع البنية التحتية العالمية للجودة، بحيث تتيح الوصول إلى المواصفات الوطنية والعالمية، المختبرات المعتمدة، خدمات المعايرة، ومنح شهادات الجودة. وتعمل هذه المؤسسة على إصدار المواصفات الإلزامية والاختيارية والتي يتم إعدادها في القطاعات التالية: أغذية، هندسة كهربائية، هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية، كيمياء، المنسوجات والجلود، نظم الإدارة والسياحة. حيث يتم إعداد المواصفات الفلسطينية بالرجوع إلى مراجع عالمية ودولية (2016-10-11, www.psi.gov.ps).

2.2.4.7 تكاليف الجودة:

تكاليف الجودة هي: "مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته" (عيشوني, 2005, ص3).

الشكل (2,6) أنواع تكاليف الجودة



✓ **تكاليف التحكم في الجودة:** وهي كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل إنتاج سلعة جيدة أو تقديم خدمة ملائمة ". وتنقسم إلى قسمين: (جودة,2006, ص70)

✳ **تكاليف الوقاية:** تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء، فهي تلك التكاليف المتكبدة لضمان أن الشركات تنتج منتجات وفقا لمعايير الجودة العالمية ISO 9001 , ولتجنب منع حدوث عيوب قبل إنتاج المنتج بشكله النهائي من خلال تصميم منتجات قوية وخالية من العيوب، ومن أمثلتها: "تخطيط الجودة؛ معدات الفحص؛ التدقيق الداخلي؛ التدريب".

✳ **تكاليف التقييم:** هي التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل، ومن أهم الأمثلة على تكاليف التقييم: فحص المواد الداخلة؛ فحص العمليات؛ فحص المنتجات، اختبار المعدات والمكائن والتفتيش على انظمة التكنولوجيا وانظمة التفتيش على الرقابة الداخلية.

✓ **تكاليف الراجعة:** هي كل التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة وجود أخطاء في إنتاجها سواء قبل تسويق المنتج أو إكتشافه بعد التسويق من قبل المستهلك . وتنقسم إلى قسمين :

(جودة,2006, ص 71-73)

✳ **تكاليف الفشل الداخلية:** يقصد بها تلك التكاليف المتعلقة بإتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم إكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل، ومن أمثلتها: العادم/الخردة؛ إعادة العمل؛ إعادة الفحص , تحليل الفشل.

. كما أوجز (Laufer, 1984) بأنها مجموعة من التكاليف التي تتحملها الشركة بسبب إنتاج منتجات ذات جودة رديئة، والتي يتم إكتشافها قبل عمليات البيع للمستهلك وتتضمن:

- تكاليف الخردة وهي مرتبطة بالمنتجات الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها والمتمثلة بالمنتجات التامة الصنع المعيبة والتي يتم الكشف عنها خلال عملية الإنتاج.
- تكاليف العمل المعتاد المرتبطة بإعادة تصليح أو تحديد المنتجات المعيبة.
- تكاليف توقف العملية وتتضمن تصليح أو استبدال المكائن والأجهزة, وإزالة المسببات المؤدية لذلك.
- تكاليف فشل العملية وهي المرتبطة بتحديد العملية الإنتاجية التي أدت إلى منتجات ذات الجودة الرديئة.

- تكاليف خفض سعر البيع وهي ناشئة عن بيع شركات معيبة أو متضررة أو ذات جودة رديئة.

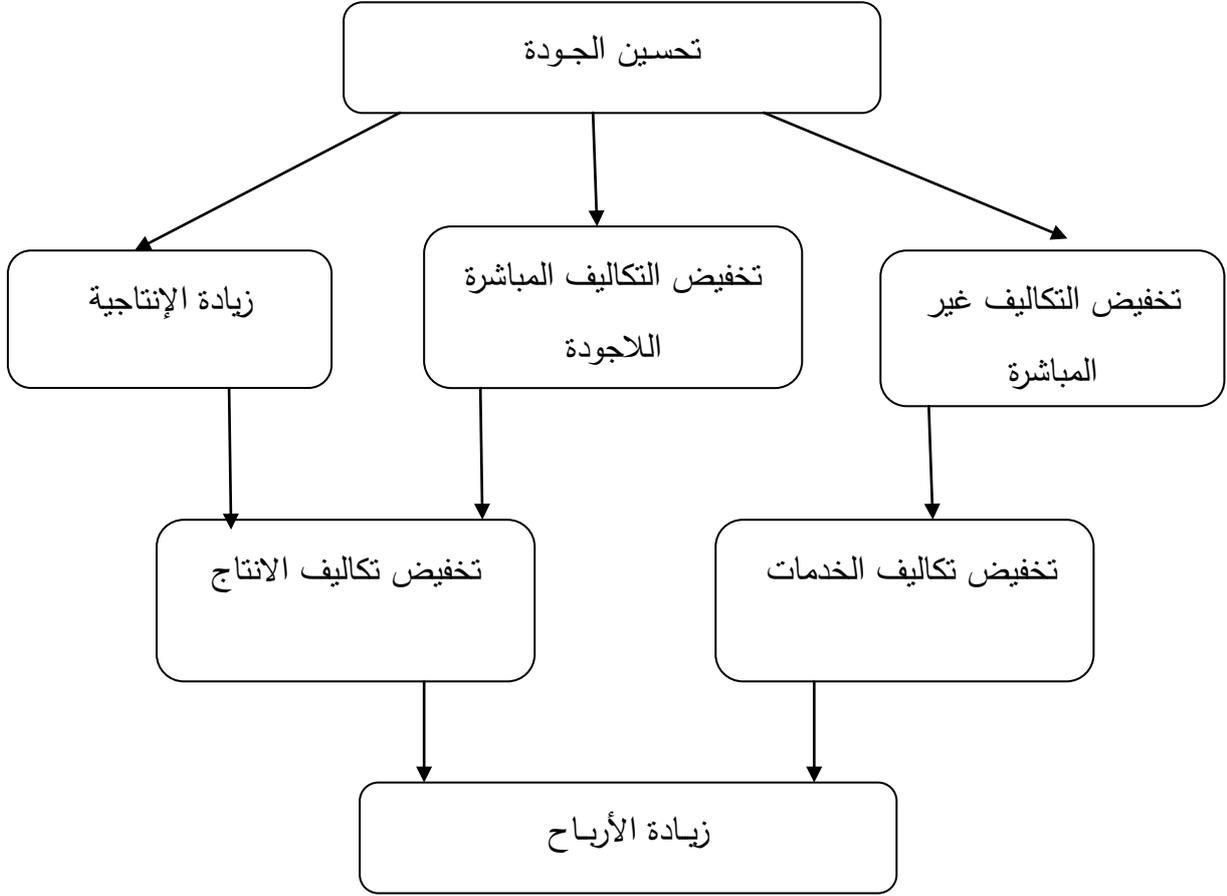
✳ تكاليف الفشل الخارجية : وهي تكاليف تظهر عندما يكتشف الزبائن والعملاء العيوب في الإنتاج، فتلك التكاليف المرتبطة بتصحيح المشاكل من صيانة للمنتجات، وتكاليف الضمان، وتكاليف مرتبطة بمندوبي المبيعات في الشركة لمتابعة حالة المنتجات المعيبة المستلمة كمثل الاتصالات والزيارات الميدانية، ومن الواضح أنها من أخطر التكاليف التي قد تصيب الشركة على المدى الطويل فقد تخسر الشركة سمعتها، وتخسر عدد من زبائنها الأساسيين مما يخرج الشركة من أسواق المنافسة، وبالتالي تجد أن إدارة الشركة تسعى جاهدة إلى تجنب مثل هذه التكاليف، وتأكيدا على ما سبق فقد عرفها (Laufer, 1984) بأنها مجموعة التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة الرديئة، وهي على الأغلب تتعلق بخدمات ما بعد البيع وتتضمن الأنواع التالية:

- تكاليف اعتراض المستهلك :وهي التكاليف الموجهة إلى عمليات البحث والاستجابة المرضية لشكاوى المستهلك الناجمة عن بيع المنتجات ذات الجودة الرديئة.
- تكاليف إعادة المنتج: وهي التكاليف الموجهة لعمليات المناولة ونقل واستبدال المنتجات ذات الجودة الرديئة، والتي يتم إرجاعها من قبل المستهلك.
- تكاليف المساءلة القانونية عن المنتج الناشئة من فشل المنتج في أداء وظائفه والتي أدت إلى إلحاق الضرر بالمستهلك بسبب الجودة الرديئة للمنتج.
- تكاليف فقدان المبيعات الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج واحجامه عن شراء المنتج.

العلاقة بين الجودة والتكاليف :

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير , حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللاحقة, إذ أن هذه الأخيرة لها لأثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص, الرقابة, تراجع الزبائن, الإصلاحات, التعويضات ,...إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف, وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة, والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها, ومن ثم المساهمة في خفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج, وهذا سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة, (السلمي , 1995) وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2.7) العلاقة بين الجودة والتكاليف



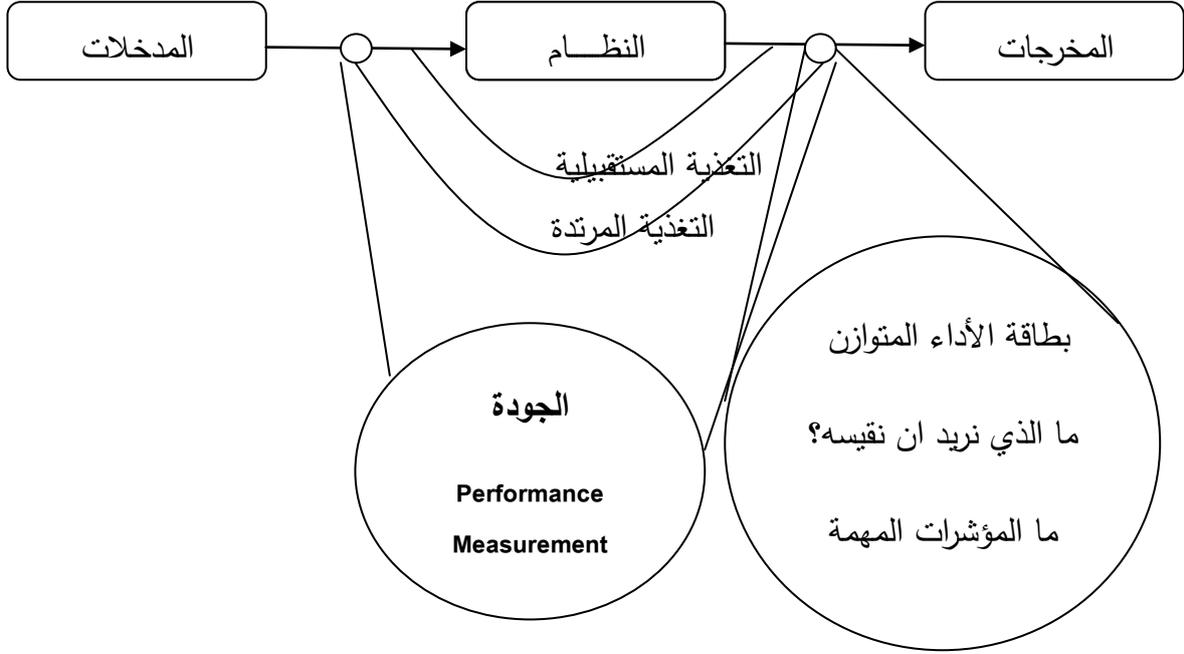
المصدر: (السلمي, 1995, ص10)

2.5.5 العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة الإنتاج:

ولايضاح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة الانتاج ستم من خلال عرض الاشكال التالية:

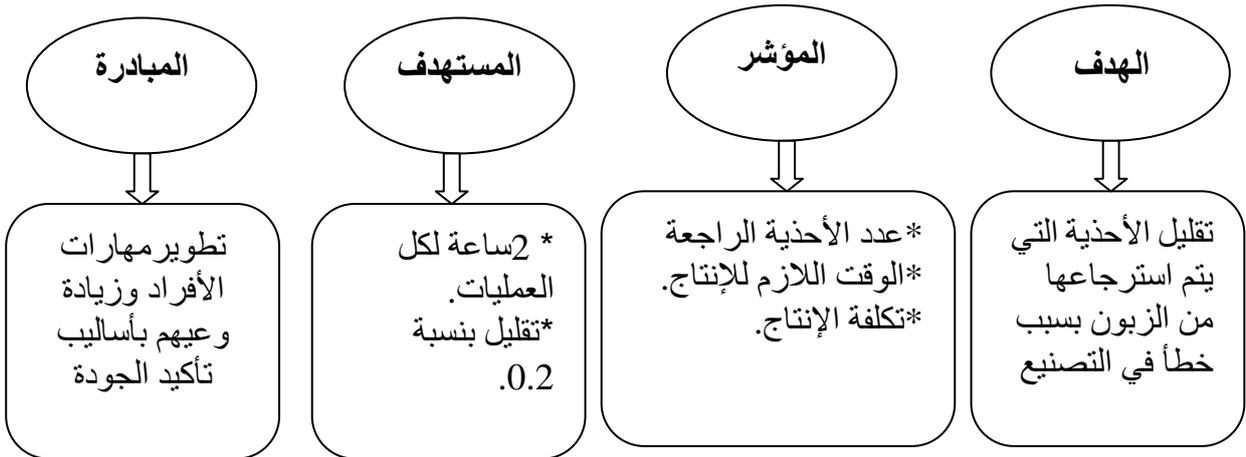
نموذج يوضح آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير النظام ومخرجاته

الشكل (2.8) الجودة والعلاقة ببطاقة الأداء المتوازن

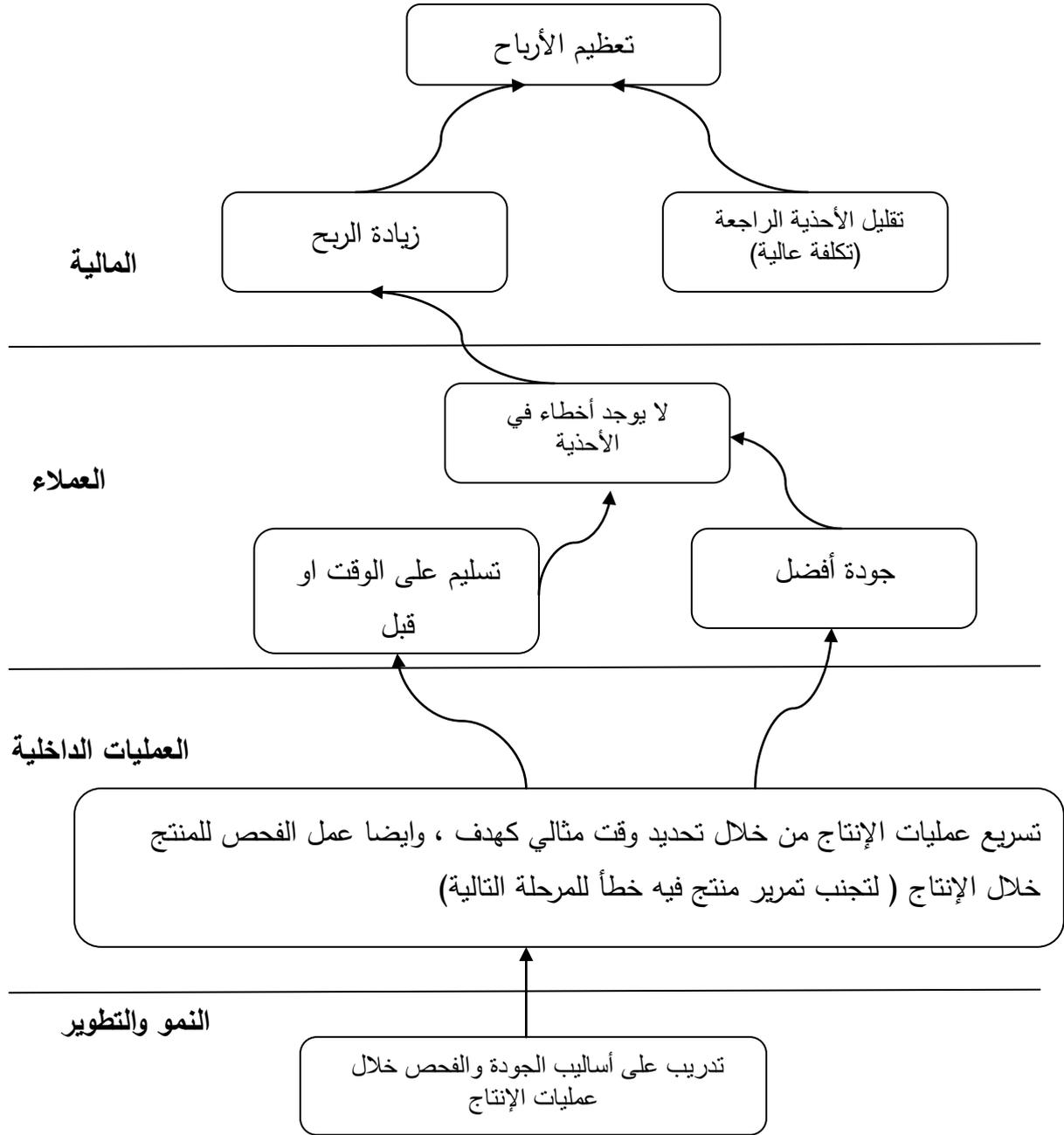


المصدر: (www.slideshare.net, 2015)

الشكل (2.9) كيف يمكن لمصنع احذية تقليل تكاليف الجودة من خلال بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (www.slideshare.net, 2015)



المصدر: (www.slideshare.net, 2015)

2.2.6 ملخص الفصل الثاني :

تتاول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة, حيث تضمن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها. كما وتطرق هذا الجزء لأهمية ومزايا وتحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن, كما وتتاول مفهوم الجودة وإدارة الجودة وانواعها, إضافة إلى أهداف الجودة وتكاليفها, واستعرض الباحث بعض الدراسات السابقة في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والجودة, وستتناول الدراسة في الفصل الثالث منهجية الدراسة واجراءاتها.

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

3.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

وتسعى الباحثة للوصول إلى دراسة واقع اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على جودة الإنتاج لدى مصانع الإحذية في محافظة الخليل، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، حيث يتم ذلك باستخدام الوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، من خلال استخدام أداة جمع البيانات لتسهيل اختبار الفروض وصياغة عدد من التعليمات والنتائج التي يمكن أن تكون أساساً يقوم عليه تصور نظري محدد والخروج بمجموعة من الحلول الممكنة والتوصيات والمقترحات العملية، فقد تم الإعتماد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، وكذلك استخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

سيتم الإعتماد على نوعين من البيانات:

❖ البيانات الأولية:

تم جمعها عن طريق تصميم استبيان لدراسة مفردات البحث من محاور بطاقة الاداء المتوازن وعناصر الجودة وتم توزيعها على أصحاب القرار في مصانع الاحذية في محافظة الخليل لعام 2016 للإستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم في مجال الإجابة على مشكلة الدراسة، حيث تم وحصر وتجميع

البيانات اللازمة حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج في محافظة الخليل، ومن ثم تحديد نوعية وقوة العلاقة الارتباطية بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل وبين عناصر جودة الإنتاج الأربعة كمتغير تابع، ومن ثم تفرغ هذه البيانات وتحليلها باستخدام الطرق والاساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science) بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة ونتائجها.

❖ البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تساهم في إثرائها، والتي تتعلق بدراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج على مصانع الأحذية، وكذلك المعلومات المنشورة على المواقع الإلكترونية حول موضوع البحث، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتتوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج والعلاقة بينهما.

❖ خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (150) إستبيان على مجموعة من مدراء مصانع الأحذية في محافظة الخليل .
2. قام المدراء بتعبئة الإستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الإستبيانات المسترجعة (150) إستبيان بنسبة استرداد 100%.
3. قامت الباحثة بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

3.2 مجتمع وعينة البحث وخصائصها

3.2.1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مصانع الاحذية في محافظة الخليل, والبالغ عددها (230) مصنع حسب قائمة المصانع المسجله ضمن غرفة التجاره والصناعة في محافظة الخليل لعام (2016).

3.2.2 عينة الدراسة:

تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية ممثله في مصانع الأحذية في محافظة الخليل لعام

(2016), والمستمرة في نشاطها, وقد بلغ حجم عينة الدراسة (150) مصنع من أصل (230)

مصنع تمثل مصانع الأحذية في محافظة الخليل، وتم توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة.

3.3 أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعتقاد الأسلوب النظري وذلك بالاطلاع على البحوث وشبكة الانترنت في جمع المعلومات, وعمليا جرى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وجرى تصميم هذه الاستبانة في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة, كما تم إجراء بعض المقابلات بغية الحصول على بعض المعلومات الاستطلاعي.

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لقياس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل والتي تكونت من 119 فقرة مقسمة إلى 9 محاور رئيسية، وتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة قليل جداً إلى الإجابة إلى عالي جداً حسب الأرقام (1-5) على مقياس ليكرت.

وتشتمل الاستبانة على قسمين: الأول يخص البيانات العامة عن الإدارة والثاني يخص بيانات أساسية تخدم هدف الدراسة وتكونت استبانة هذه الدراسة من خمسة محاور رئيسية وهي:المعلومات الديمغرافية للمصانع, التعرف إلى إدارة الجودة, التعرف إلى تكاليف الجودة, التعرف إلى تأثير الفشل الداخلي والخارجي على جودة الإنتاج, التعرف إلى أهم المقاييس لمحاور بطاقة الاداء المتوازن.

حيث شمل المحور الأول بيانات عامة عن المصانع بالإضافة الى الخصائص الديموغرافية للدراسة ولعينة الدراسة , واحتوى المحور الثاني على مكونات إدارة الجودة ومدى تطبيقها في المصنع, المحور الثالث احتوى على تكاليف الجودة ويشمل جزئيين رئيسيين هما: التكاليف الوقائية وتكاليف التقييم, كما احتوى المحور الرابع كذلك على تأثير الفشل الداخلي والخارجي على جودة الانتاج, وأخيراً تضمن المحور الخامس على أهم مقاييس بطاقة الاداء المتوازن وشملت على أربعة أجزاء رئيسية وهي: تأثير الأداء المالي على الجودة, تأثير النمو والتطور على الجودة, تأثير العمليات الداخلية على الجودة, وتأثير محور الزبائن على الجودة.

3.4 الصدق والثبات:

3.4.1 ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الإتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمحاور والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha) على عينة الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3.9): معاملات الثبات

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.82	39	الدرجة الكلية لمحاور خفض تكاليف جودة الإنتاج (الوقائية, التقييم, الفشل الداخلي, الفشل الخارجي)
0.93	70	الدرجة الكلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي, النمو والتطور, العمليات الداخلية, محور الزبائن)
0.92	109	الدرجة الكلية لأداة الدراسة

يتضح من الجدول السابق بأن درجة معامل الثبات لمحاور خفض تكاليف جودة الإنتاج بلغت 82%، و لمحاور بطاقة الأداء المتوازن بلغت 93%، كما بلغت درجة معامل الثبات الكلية لأداة الدراسة 92% وبذلك تتمتع الأداة على مستوى كل محور فيها على مستوى المحاور مجتمعة بدرجة عالية من الثبات، أي أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 92% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.4.2 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة بطريقتين هما:

❖ **صدق المحتوى:** تم التحقق من صدق المحتوى من خلال الإعتماد على أسلوب صدق المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل، وقد إستجابة الباحثة لأراء السادة المحكمين وقامت بإجراء مايلزم من إضافة وحذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم لتصبح الفقرات ملائمة وصالحة لهذا الغرض.

❖ **صدق الإتساق الداخلي لفقرات الأداة:** تم حساب معاملات الإستخراج باستخدام أسلوب

التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور بعد حذف الفقرات غير المناسبة، والجدول التالي يوضح مدى قيم معاملات الإستخراج لكل محور حيث يتضح

إرتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها, والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

الجدول (3.10): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج

معاملات الاستخراج(القيمة العظمى-القيمة الصغرى)	المجال
0.63_0.99	إدارة جودة الإنتاج
0.91_0.99	تخفيض التكاليف الوقائية
0.62_0.97	تخفيض تكاليف التقييم
0.71_0.96	تخفيض الفشل الداخلي
0.54_0.98	تخفيض الفشل الخارجي
0.93_0.99	الأداء المالي
0.65_0.95	النمو والتطوير
0.65_0.99	العمليات الداخلية
0.85_0.99	محور الزبائن

3.5 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية :

- ❖ **حدود زمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام (2016), على مصانع الأحذية والمسجله لدى غرفة التجاره والصناعه في محافظة الخليل حتى تاريخه.
- ❖ **حدود مكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مصانع الأحذية في محافظة الخليل.
- ❖ **حدود مفاهيمية:** تحددت النتائج بالمفاهيم المحددة في مصطلحات الدراسة.
- ❖ **حدود إجرائية:** تحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الهدف والمجتمعات المتماثلة بالأدوات المستخدمة وشموليتها لمجالات الدراسة, وبأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

3.6 النماذج الإحصائية:

3.6.1 متغيرات الدراسة:

تكونت الدراسة من متغيرات مستقلة, ومتغير خارجي مستقل, ومتغيرات تابعة, حيث:

❖ **المتغيرات المستقلة:** إدارة جودة الإنتاج ومحاور بطاقة الأداء المتوازن وتشمل:

1. الأداء المالي

2. النمو والتطوير

3. العمليات الداخلية

4. محور الزبائن

❖ **المتغيرات التابعة:** محاور خفض تكاليف جودة الإنتاج وتشمل:

1. تخفيض التكاليف الوقائية

2. تخفيض تكاليف التقييم

3. تخفيض الفشل الداخلي

4. تخفيض الفشل الخارجي

3.6.2 المعالجات الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة عالية جداً 5 درجات، والإجابة عالية 4 درجات، والإجابة متوسطة 3 درجات، والإجابة قليلة درجتين، أما الإجابة قليلة جدا فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة إستجابات أفراد العينة نحو أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات بإستخراج :

- النسب المئوية لأغراض المقارنة.
- اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأغراض المقارنة.
- وقد تم فحص فرضيات الدراسة عن طريق تحليل الانحدار المتعدد لفحص أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل.
- وتم إستخدام إختبار معامل الارتباط كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة ومحاورها وفقراتها.
- وأسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.
- تم إستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط من اجل معرفة معادلة الانحدار.

3.7 مفتاح التصحيح (مقياس الدراسة)

للحكم على نتائج الدراسة ومحاورها وفقراتها، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، فقد أعطيت بدائل الإجابة الأوزان النسبية على النحو التالي: موافق بشدة (5) درجات، والإجابة موافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق (2) درجة، وغير موافق بشدة (1) درجة، بعد إعطاء إتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو $5 = 4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الإتجاه بالإعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3.11) يوضح ذلك:

الجدول (3.11): مفتاح التصحيح الخماسي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2

مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر
-------------	--------------

3.8 ملخص الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة من حيث الطريقة والإجراءات, كما تضمن الفصل وصفاً لأداة الدراسة ومحاورها وصدقها وثباتها, ومتغيرات الدراسة, وكيفية المعالجة الإحصائية للبيانات, حيث تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات, واستخلاص النتائج, والحكم عليها, من خلال مقياس الدراسة, وسيتم الانتقال إلى الفصل الرابع والذي يتضمن الجزء العملي للدراسة.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

مقدمة:

انتهينا في الفصول السابقة من عرض أهمية الدراسة وتساؤلاتها، وبيننا في الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، كما أوضحنا في الفصل الذي يليه منهج الدراسة ومجتمع وعينة وأداة الدراسة، ويتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، باستخدام الأساليب والإختبارات الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم ترتيب التحليل حسب أقسام أدوات الدراسة على النحو الآتي:

4.1 وصف لخصائص عينة الدراسة:

4.1.1 وصف توزيع العينة حسب تاريخ إنشاء المصنع

الجدول (4.1): تاريخ إنشاء المصنع

النسبة المئوية	العدد	تاريخ إنشاء المصنع	الفئات
6	9	1994-1968	
24	36	2005-1995	
42.7	64	2010-2006	
27.3	41	بعد 2010	
100.0	150	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (4.1) أن ما نسبته (6%) من أفراد العينة من مصانع الأحذية التي مثلت عينة الدراسة تم إنشائها ما بين عام 1968 وعام 1994, وأن (24%) من المصانع ما بين عام 1995 و2005, وإن (42.7%) من هذه المصانع ما بين عام 2006 و2010, و (27.3%) من المصانع بعد 2010.

وهذا يدل على الفترات التي مرت بها الصناعة من خلال الإنتقال بين مراحل وعثرات إقتصادية من إنتفاضة وبداية السلطة الفلسطينية وما بعدها, هذه الفترات أظهرت أن التخبطات السياسية أثرت على القطاع بشكل ملحوظ حيث أن الشركات التي إستطاعت الصمود في وجه التقلبات الإقتصادية قليلة ويحاول القطاع إستعادة نشاطه.

4.1.2 وصف توزيع العينة حسب عدد الموظفين لدى المصانع

الجدول (4.2): عدد الموظفين

النسبة المئوية	العدد	حجم المصنع من حيث عدد العمال	الفئات
78.7	118	صغير (أقل من 20 موظف)	
15.3	23	متوسط (من 20 إلى 50 موظف)	
6	9	كبير (أكثر من 50 موظف)	
100.0	150	المجموع	

وتشير النتائج ان ما نسبته (78.7%) من المصانع حجمها صغير حيث تحتوي أقل من 20 موظف

4.1.3 وصف توزيع العينه حسب الحصول على شهادة ضبط الجودة لدى المصانع

الجدول (4.3): شهادة ضبط الجودة ISO

النسبة المئوية	العدد	شهادة ضبط الجودة ISO	
2	3	فلسطينية	الفئات
4	6	عالمية	
94	141	لا يوجد	
100	150	المجموع	

ويشير الجدول (4.3) أن أغلب المصانع لا تحتوي أي شهادة لضبط الجوده لامحلية ولاعالمية, وهذا مؤشر لعدم المعرفة لتكاليف الجودة أو المعايير التي تساعد على تحسين المنتج بأفضل التكاليف.

4.1.4 وصف توزيع العينه تحتوي رؤية مكتوبه لدى المصانع

الجدول (4.4): هل يوجد رؤية مكتوبة تعمل بناءا عليها الشركة؟

النسبة المئوية	العدد	وجود رؤية مكتوبة	
6	9	نعم	الفئات
94	141	لا	
100.0	150	المجموع	

يشير الجدول (4.4) ان ما نسبته (94%) من العينه لا تحتوي على رؤية مكتوبة.

4.1.5 وصف توزيع العينة تحتوي أهداف مكتوبة لدى المصانع

الجدول (4.5): وجود أهداف محددة

النسبة المئوية	العدد	وجود أهداف محددة	
100	150	نعم	الفئات

يشير الجدول (4.5) ان كامل العينة بنسبة 100% اكدت أنه يوجد لديها أهداف محددة حيث أن المصانع لديها أهداف واضحة معروفة تسعى لتحقيقها وهذا مايدعم إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة على مصانع الأحذية في محافظة الخليل.

4.1.6 وصف توزيع العينة تحتوي إجراءات تنفيذية لدى المصانع

الجدول (4.6): وجود إجراءات تنفيذية

النسبة المئوية	العدد	وجود إجراءات تنفيذية	
100	150	نعم	الفئات

يشير الجدول (4.6) ان كامل العينة بنسبة 100% أكدت انه يوجد لديها إجراءات تنفيذية.

4.2 تحليل أسئلة الدراسة:

4.2.1 السؤال الرئيسي: ما هو واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة

الخليل من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

وسيتم الاجابه عن هذا السؤال من خلال الاسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية:

4.2.1.1 السؤال الأول: ما واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية العاملة في محافظة

الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال يظهر من خلال الجدول رقم (4.7) التالي:

الجدول رقم(4.7): النسب المئوية, الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء افراد عينة الدراسة
جدول واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية.

الرقم	واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية		نعم		لا	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1.	150	100.0 %	0	0.0%	عدد الأخطاء في الإنتاج معروف للإدارة (سواء خلال الإنتاج أو بعد إرسال المنتج للزبون).	
2.	150	100.0 %	0	0.0%	تقوم الشركة بتطوير وتصميم منتجات بشكل مستمر توافق طلب المتعاملين معها.	
3.	150	100.0 %	0	0.0%	هناك معايير محددة يتم الإنتاج بناءا عليها.	
4.	150	100.0 %	0	0.0%	يتم إرجاع منتجات بسبب خلل في الإنتاج.	

1.3%	2	98.7%	148	يتم فحص المنتجات قبل إرسالها للمتعاملين معها.	5.
24.0%	36	76.0%	114	هناك أشخاص محددين مخصصين لمتابعة تطبيق الجودة وفحص المنتجات.	6.
73.3%	110	26.7%	40	تكاليف إدارة الجودة معروفة لدى الشركة.	7.
94.0%	141	6.0%	9	حصلت الشركة على شهادات متعلقة بالجودة وأنظمة الجودة.	8.
96.0%	144	4.0%	6	هناك نظام للتحكم بالجودة وفي تأكيد الجودة في الشركة.	9.
98.7%	148	1.3%	2	يتم تسجيل الأخطاء وذلك ضمن نظام أرشفة لمتابعة تطوير المنتج و الإنتاج.	10.
38.7%	581	61.3%	919	الدرجة الكلية	

يظهر الجدول رقم (4,7) يتضح بأن عدد الأخطاء في الإنتاج معروف للإدارات (سواء خلال الإنتاج أو بعد إرسال المنتج للزبون) بنسبة 100.0%، تقوم الشركات بتطوير وتصميم منتجات بشكل مستمر توافق طلب المتعاملين معها بنسبة 100.0%، هناك معايير محددة يتم الإنتاج بناء عليها بنسبة 100.0%، يتم إرجاع منتجات بسبب خلل في الإنتاج بنسبة 100.0%، يتم فحص المنتجات قبل إرسالها للمتعاملين معها بنسبة 98.7%، هناك أشخاص محددين مخصصين لمتابعة تطبيق الجودة وفحص المنتجات بنسبة 76.0%.

من ناحية أخرى يستنتج بأن تكاليف إدارة الجودة معروفة لدى الشركات بشكل ضعيف بنسبة 26.7%، حصول الشركات على شهادات متعلقة بالجودة وأنظمة الجودة قليل جدا بنسبة 6.0%، وجود

نظام للتحكم بالجودة وفي تأكيد الجودة في الشركة بنسبة ضعيفة جدا 4.0%، وأخيرا تسجيل الأخطاء وذلك ضمن نظام أرشفة لمتابعة تطوير المنتج والإنتاج بنسبة قليلة جدا 1.3%.

➤ التعليق على النتائج:

تبين أن درجة إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل كانت متوسطة، و بأن هناك معايير محددة يتم الإنتاج بناء عليها، تقوم الشركة بتطوير وتصميم منتجات بشكل مستمر توافق طلب المتعاملين معها، يتم فحص المنتجات قبل إرسالها للمتعاملين معها، هناك أشخاص محددین مخصصين لمتابعة تطبيق الجودة وفحص المنتجات، عدد الأخطاء في الإنتاج معروف للإدارة (سواء خلال الإنتاج أو بعد إرسال المنتج للزبون). كما تبين أنه يتم إرجاع منتجات بسبب خلل في الإنتاج، لا يتم تسجيل الأخطاء وذلك ضمن نظام أرشفة لمتابعة تطوير المنتج والإنتاج، تكاليف إدارة الجودة غير معروفة لدى الشركة، لم تحصل الشركة على شهادات متعلقة بالجودة وأنظمة الجودة.

4.2.1.2 السؤال الثاني: ما مدى دراية مصانع الأحذية بالتكاليف المتعلقة بجودة الإنتاج؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مدى الدراية بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.8): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى المعرفة بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية.

الرقم	مدى الدراية بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية.	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
-------	---	---------------	-------------------	--------------

مرتفعة جدا	0.54	4.49	يجب قياس تكاليف تصميم المنتجات الجديدة بشكل دقيق.	1.
مرتفعة جدا	0.54	4.45	يجب قياس تكاليف تقييم إمكانية الاعتماد على الموردين باعتبار أنها ضرورية لتجنب التوقف المفاجئ عن التوريد.	2.
مرتفعة	0.24	3.97	تؤكد إدارة الشركة أن الإنتاج مطابق لاحتياجات الزبائن.	3.
مرتفعة	0.53	3.52	تعمل إدارة الشركة على تقليل المواد الخام للحد الأدنى.	4.
متوسطة	0.27	3.05	تقوم إدارة الشركة بفحص المواد الخام عند استقبالها.	5.
متوسطة	0.12	2.99	يوجد نظام لإدارة المواد الخام في مخازن المصنع.	6.
متوسطة	0.60	2.60	يجب قياس تكاليف التأكد من سلامة المعدات والماكينات قبل البدء في العملية الإنتاجية، لتجنب الأعطال المفاجئة والوقت الضائع.	7.
منخفضة جدا	0.65	1.63	يجب قياس تكاليف قيام الشركة بعقد دورات تدريبية للعاملين على اعتبار أن ذلك يساهم في تحسين أداء وكفاءة العاملين.	8.
منخفضة جدا	0.51	1.56	تقوم إدارة الشركة بالتحقق من تكاليف الجودة بشكل مستمر.	9.
منخفضة جدا	0.33	1.11	تلتزم إدارة الشركة بمبدأ التحقق من تكاليف تخطيط نظام الجودة والتكاليف الناتجة عن تنفيذها بشكل مستمر.	10.
متوسطة	0.33	2.94	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.94) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.33) مما يدل على أن درجة المعرفة بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يجب قياس تكاليف تصميم المنتجات الجديدة بشكل دقيق) بمتوسط حسابي مقداره (4.49) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (يجب قياس تكاليف تقييم إمكانية الاعتماد على الموردين باعتبار أنها ضرورية لتجنب التوقف المفاجئ عن التوريد) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (تؤكد إدارة الشركة أن الإنتاج مطابق لاحتياجات الزبائن) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.24)، الفقرة (تعمل إدارة الشركة على تقليل المواد الخام للحد الأدنى) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.53).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تلتزم إدارة الشركة بمبدأ التحقق من تكاليف تخطيط نظام الجودة والتكاليف الناتجة عن تنفيذها بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (1.11) وانحراف معياري مقداره (0.33)، الفقرة (تقوم إدارة الشركة بالتحقق من تكاليف الجودة بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (1.56) وانحراف معياري مقداره (0.51)، الفقرة (يجب قياس تكاليف قيام الشركة بعقد دورات تدريبية للعاملين على اعتبار أن ذلك يساهم في تحسين أداء وكفاءة العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (1.63) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (يجب قياس تكاليف التأكد من سلامة المعدات والماكينات قبل البدء في العملية الإنتاجية، لتجنب الأعطال المفاجئة والوقت الضائع) بمتوسط حسابي مقداره (2.6) وانحراف معياري مقداره (0.6).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى المعرفة بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية تتمثل بأنه يجب قياس تكاليف تصميم المنتجات الجديدة بشكل دقيق، يجب قياس تكاليف تقييم إمكانية الاعتماد على

الموردين باعتبار أنها ضرورية لتجنب التوقف المفاجئ عن التوريد، تؤكد إدارة الشركات أن الإنتاج مطابق لاحتياجات الزبائن، تعمل إدارة الشركات على تقليل المواد الخام للحد الأدنى. لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: يجب قياس تكاليف قيام الشركات بعقد دورات تدريبية للعاملين على اعتبار أن ذلك يساهم في تحسين أداء وكفاءة العاملين، تقوم إدارة الشركات بالتحقق من تكاليف الجودة بشكل مستمر، تلتزم إدارة الشركات بمبدأ التحقق من تكاليف تخطيط نظام الجودة والتكاليف الناتجة عن تنفيذها بشكل مستمر.

➤ التعليق على النتائج:

تبين بأن درجة تقييم التكاليف الوقائية لجودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل متوسطة، وبأن إدارة الشركة تقوم بفحص المواد الخام عند استقبالها، تؤكد إدارة الشركة أن الإنتاج مطابق لاحتياجات الزبائن، تهتم إدارة الشركة بتكاليف صيانة الماكينات والحفاظ على دقتها. كما تبين بأن إدارة الشركة لا تعي أهمية تكاليف تنفيذ برنامج تدريب المتعلق بالجودة، لا تقوم إدارة الشركة بالتحقق من تكاليف الجودة بشكل مستمر، لا تلتزم إدارة الشركة بمبدأ التحقق من تكاليف تخطيط نظام الجودة بشكل مستمر.

والسبب ان النتيجة كانت متوسطة ان الشركات تعي حجم التكاليف المستقبلية في حال لم تتخذ الاجراءات الوقائية لعملية الانتاج وتقليل التالف, كما ان الشركات هي شركات عائلية وتنفيذ دورات تدريبية يعتبر مكلف لهم وتطبيق نظام للجودة مكلف ويتطلب هيكل اداري.

ثانيا: ما مدى الدراية بتخفيض تكاليف التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.9): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى المعرفة بتخفيض تكاليف التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية.

الرقم	مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض تكاليف	الوسط	الانحراف	درجة التقدير
-------	---------------------------------------	-------	----------	--------------

	التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج.	الحسابي	المعياري	
1.	يوجد معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف.	4.05	0.25	مرتفعة
2.	يوجد التزام بخطوات الإنتاج والوقت الافتراضي لكل عملية.	3.99	0.40	مرتفعة
3.	يتم حساب تكاليف المواد التالفة نتيجة التخزين والتي لا تدخل في عمليات الإنتاج.	3.88	0.43	مرتفعة
4.	يتم فحص المنتج بين كل مرحلة من عمليات الإنتاج.	3.70	0.49	مرتفعة
5.	يتم قياس التكاليف أو الخسائر الناتجة عن عدم مطابقة المواصفات سواء تم إتلاف المنتج أو تم بيعه بخصم مسموح.	2.95	0.30	متوسطة
6.	تقوم إدارة الشركة بتقييم المخزون بهدف الاطمئنان على عدم هبوط قيمة المنتجات المخزنة.	2.72	0.58	متوسطة
7.	يوجد آلية لاحتساب تكلفة تجريب المنتج الجديد قبل طرحه في السوق، باعتبار ذلك ضروري لضمان نجاح المنتج.	2.10	0.99	منخفضة
8.	يتم حساب تكاليف اختبار المنتجات قبل تسليمها للعميل، لتجنب اكتشاف أخطاء المنتج من قبل العميل.	1.16	0.48	منخفضة جدا
9.	يوجد حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات.	1.11	0.33	منخفضة جدا
10.	يوجد قياس تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة	1.03	0.20	منخفضة جدا

			ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم.	
متوسطة	0.18	2.67	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم(4.9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض تكاليف التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.67) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.18) مما يدل على أن درجة دراية مصانع الأحذية بتخفيض تكاليف التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج متوسطة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.25)، الفقرة (يوجد التزام بخطوات الإنتاج والوقت الافتراضي لكل عملية) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.4)، الفقرة (يتم حساب تكاليف المواد التالفة نتيجة التخزين والتي لا تدخل في عمليات الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.43)، الفقرة (يتم فحص المنتج بين كل مرحلة من عمليات الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.49).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يوجد قياس تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم) بمتوسط حسابي مقداره (1.03) وانحراف معياري مقداره (0.2)، الفقرة (يوجد حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات) بمتوسط حسابي مقداره (1.11) وانحراف معياري مقداره (0.33)، الفقرة (يتم حساب تكاليف اختبار المنتجات قبل تسليمها للعميل، لتجنب اكتشاف أخطاء المنتج من قبل العميل) بمتوسط حسابي مقداره (1.16) وانحراف معياري مقداره (0.48)، الفقرة (يوجد آلية لاحتساب تكلفة تجريب المنتج الجديد قبل طرحه في السوق، باعتبار ذلك ضروري لضمان نجاح المنتج) بمتوسط حسابي مقداره (2.1) وانحراف معياري مقداره (0.99).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى المعرفة بتخفيض تكاليف التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية تتمثل بأنه يوجد معايير محددة من قبل المصانع لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف، يوجد التزام بخطوات الإنتاج والوقت الافتراضي لكل عملية، يتم حساب تكاليف المواد التالفة نتيجة التخزين والتي لا تدخل في عمليات الإنتاج، يتم فحص المنتج بين كل مرحلة من عمليات الإنتاج.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة, تم رفض ما يلي: يوجد آلية لاحتمال تكاليف تجريب المنتج الجديد قبل طرحه في السوق، باعتبار ذلك ضروري لضمان نجاح المنتج، يتم حساب تكاليف اختبار المنتجات قبل تسليمها للعميل، لتجنب اكتشاف أخطاء المنتج من قبل العميل، يوجد حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات، يوجد قياس تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركات نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم.

➤ التعليق على النتائج:

تبين بأن درجة تكاليف التقييم لجودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل متوسطة، وبأن إدارة الشركة تهتم بفحص المنتجات قبل إرسالها إلى الزبون, يتم فحص المنتج بين كل مرحلة من عمليات الإنتاج, تقوم إدارة الشركة بتقييم المخزون بهدف الاطمئنان على عدم هبوط قيمة المنتجات المخزنة, يوجد معايير واضحة لعمليات الإنتاج (خطوات الإنتاج والوقت الافتراضي لكل عملية), وهذه التكاليف مرتفعة والسبب ان معظم الشركات لا تقوم بتدريب اشخاص على التقييم من داخل المصنع وانما تستقطب مستشاريين خارجيين وتكون تكلفتهم مرتفعة. وايضا عدم وجود رقابة او متابعة من الجهات الحكومية على منتجات هذه الشركات ولا يوجد مركز خاص لفحص المنتجات قبل طرحها في السوق.

ثالثاً: ما مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية, الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.10): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج.

الرقم	مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج.	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	قدرت إدارة الشركة عدد الوحدات التالفة والتي لم تتمكن من معالجتها.	3.99	0.16	مرتفعة
2.	يتم إعادة بعض عمليات التصنيع نتيجة خطأ في التصنيع.	3.98	0.18	مرتفعة
3.	يجب حساب التكاليف أو الوفورات الناتجة عن سوء تقدير المواد الخام بشكل دقيق وواضح.	3.81	0.47	مرتفعة
4.	يجب حساب تكاليف إعادة تصميم المنتجات التي لم تتجح في الاختبارات الأولية كمنتج جديد.	3.55	0.51	مرتفعة
5.	يوجد أخطاء في التصنيع لا يمكن تصحيحها (يتم إنتاج قطعة بديلة).	3.50	0.51	مرتفعة
6.	قدرت إدارة الشركة تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لاحتوائها على عيب أو أكثر.	3.44	0.54	مرتفعة
7.	يتم حساب التكاليف الناتجة عن نقص المواد أثناء عمليات التشغيل والتكاليف الإضافية لتوفير المواد اللازمة لإتمام التشغيل.	2.76	0.43	متوسطة
8.	يتم حساب الخسائر الناتجة عن التوقف المفاجئ للعمليات بشكل دقيق.	2.76	0.43	متوسطة
9.	حددت إدارة الشركة عدد الوحدات المعيبة والمنتجة	2.37	0.63	منخفضة

			بشكل منتظم وتكاليف إعادة تصنيعها.	
منخفضة	0.28	1.93	يتم تأخير الإنتاج نتيجة تغيب بعض الموظفين.	10.
متوسطة	0.19	3.21	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم(4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.21) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.19) مما يدل على أن درجة دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج متوسطة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (قدرت إدارة الشركة عدد الوحدات التالفة والتي لم تتمكن من معالجتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.16)، الفقرة (يتم إعادة بعض عمليات التصنيع نتيجة خطأ في التصنيع) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.18)، الفقرة (يجب حساب التكاليف أو الوفورات الناتجة عن سوء تقدير المواد الخام بشكل دقيق وواضح) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.47)، الفقرة (يجب حساب تكاليف إعادة تصميم المنتجات التي لم تنجح في الاختبارات الأولية كمنتج جديد) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.51).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم تأخير الإنتاج نتيجة تغيب بعض الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (1.93) وانحراف معياري مقداره (0.28)، الفقرة (حددت إدارة الشركة عدد الوحدات المعيبة والمنتجة بشكل منتظم وتكاليف إعادة تصنيعها) بمتوسط حسابي مقداره (2.37) وانحراف معياري مقداره(0.63)، الفقرة (يتم حساب الخسائر الناتجة عن التوقف المفاجئ للعمليات بشكل دقيق) بمتوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (0.43)، الفقرة (يتم حساب التكاليف الناتجة عن نقص

المواد أثناء عمليات التشغيل والتكاليف الإضافية لتوفير المواد اللازمة لإتمام التشغيل) بمتوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (0.43).

➤ التعليق على النتائج :

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى المعرفة بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية تتمثل بأن إدارة الشركات قدرت عدد الوحدات التالفة والتي لم تتمكن من معالجتها، يتم إعادة بعض عمليات التصنيع نتيجة خطأ في التصنيع، يجب حساب التكاليف أو الوفورات الناتجة عن سوء تقدير المواد الخام بشكل دقيق وواضح، يجب حساب تكاليف إعادة تصميم المنتجات التي لم تنجح في الاختبارات الأولية كمنتج جديد، يوجد أخطاء في التصنيع لا يمكن تصحيحها (يتم إنتاج قطعة بديلة)، قدرت إدارة الشركات تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لاحتوائها على عيب أو أكثر.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة, تم رفض ما يلي: حددت إدارة الشركات عدد الوحدات المعيبة والمنتجة بشكل منتظم وتكاليف إعادة تصنيعها، يتم تأخير الإنتاج نتيجة تغيب بعض الموظفين.

ونستنتج انه لا يوجد نظام لتحديد عدد الوحدات المعيبة كما ولا يوجد آلية لاحتساب تكاليف إعادة تصنيع الوحدات المعيبة وان الإنتاج لا يعتمد على الموظفين بالشكل الاساسي.

رابعاً: ما مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الخارجي المتعلقة بجودة الإنتاج؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية, الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.11): يوضح النسب المئوية, الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى المعرفة بتخفيض الفشل الخارجي المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية.

الرقم	مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الخارجي المتعلقة بجودة الإنتاج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	تلتزم الشركة بتحمل تكاليف استقبال وتبديل المنتجات المعيبة والمرتجعة من المتعاملين خلال فترة الضمان.	3.99	0.16	مرتفعة
2.	تلتزم الشركة بمعالجة المنتجات المرتجعة لتصلحها تحت الكفالة.	3.99	0.16	مرتفعة
3.	يتم حساب تكاليف بيع المنتجات بخصم مسموح في السوق لضمان بيعها وعدم إرجاعها من خلال الموزعين.	2.87	0.51	متوسطة
4.	تتحمل الشركة كافة التكاليف التي يتحملها المتعاملون عند استلامهم المنتجات المعيبة.	2.53	1.45	متوسطة
5.	يتم حساب التغير في حجم المبيعات السنوي مقارنة بالسنوات السابقة.	2.47	0.96	متوسطة
6.	تكاليف الدعاية تفوق الأرباح الناتجة عن زيادة المبيعات المترتبة على عمليات التسويق والدعاية.	1.21	0.42	منخفضة جدا
7.	تتحمل الشركة تكاليف إدارة الشكاوي بسبب العيوب في المنتجات التي تم بيعها للمتعاملين.	1.05	0.21	منخفضة جدا
8.	يتم حساب تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إحقاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم.	1.01	0.16	منخفضة جدا

منخفضة جدا	0.16	1.01	يتم دفع غرامات للمتعاملين نتيجة بعض الشروط الجزائية.	9.
منخفضة	0.32	2.24	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم(4.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الخارجي المتعلقة بجودة الإنتاج مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.24) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.32) مما يدل على أن درجة دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الخارجي المتعلقة بجودة الإنتاج منخفضة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تلتزم الشركة بتحمل تكاليف استقبال وتبديل المنتجات المعيبة والمرتجة من المتعاملين خلال فترة الضمان) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.16)، الفقرة (تلتزم الشركة بمعالجة المنتجات المرتجة لتصلحها تحت الكفالة) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.16)، الفقرة (يتم حساب تكاليف بيع المنتجات بخصم مسموح في السوق لضمان بيعها وعدم إرجاعها من خلال الموزعين) بمتوسط حسابي مقداره (2.87) وانحراف معياري مقداره (0.51)، الفقرة (تتحمل الشركة كافة التكاليف التي يتحملها المتعاملون عند استلامهم المنتجات المعيبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.53) وانحراف معياري مقداره (1.45).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم دفع غرامات للمتعاملين نتيجة بعض الشروط الجزائية) بمتوسط حسابي مقداره (1.01) وانحراف معياري مقداره (0.16)، الفقرة (يتم حساب تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم) بمتوسط حسابي مقداره (1.01) وانحراف معياري مقداره (0.16)، الفقرة (تتحمل الشركة تكاليف إدارة الشكاوي بسبب العيوب في المنتجات التي تم بيعها للمتعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (1.05) وانحراف معياري مقداره (0.21)، الفقرة (تكاليف الدعاوى تفوق الأرباح الناتجة عن زيادة المبيعات المترتبة على عمليات التسويق والدعاية) بمتوسط حسابي مقداره (1.21) وانحراف معياري مقداره (0.42).

➤ التعليق على النتائج:

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى دراية مصانع الأحذية بتخفيض الفشل الخارجي المتعلقة بجودة الإنتاج تتمثل بأنه تلتزم الشركات بتحمل تكاليف استقبال وتبديل المنتجات المعيبة والمرتجة من المتعاملين خلال فترة الضمان، كما تلتزم الشركات بمعالجة المنتجات المرتجة لتصلحها تحت الكفالة.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: تتحمل المصانع كافة التكاليف التي يتحملها المتعاملون عند استلامهم المنتجات المعيبة، يتم حساب التغير في حجم المبيعات السنوي مقارنة بالسنوات السابقة، تكاليف الدعاية تفوق الأرباح الناتجة عن زيادة المبيعات المترتبة على عمليات التسويق والدعاية، تتحمل الشركات تكاليف إدارة الشكاوي بسبب العيوب في المنتجات التي تم بيعها للمتعاملين، يتم حساب تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركات نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم، يتم دفع غرامات للمتعاملين نتيجة بعض الشروط الجزائية.

ونستنتج ان الشركات تتحمل فقط التكاليف الموجود في الكفالة وانها تركز على الدعاية كثيرا وانه ليس هناك نظام لمعرفة الشكاوي لقلتها.

4.2.2 السؤال الثالث: ما مدى تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في مصانع الأحذية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مدى تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المبحوثين على لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.12): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة

المتعلقة بمدى تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية.

الرقم	مدى تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
.1	يتم تحديد المنتجات ذات الربح العالي والمنتجات الغير ذلك ويتم تصنيفها.	4.98	0.24	مرتفعة جدا

مرتفعة	0.43	3.75	يتم تقييم الأداء المالي بالاعتماد على التغير في حجم المبيعات.	.2
متوسطة	0.28	3.07	هناك نظام فعال لإدارة ديون ومستحقات الشركة.	.3
متوسطة	0.28	3.07	رأس المال التشغيلي المستخدم كافي لدخول لأسواق جديدة وإنتاج تصاميم لمنتجات جديدة .	.4
متوسطة	0.46	2.82	يتم إدارة تكاليف الإنتاج بشكل فعال.	.5
متوسطة	0.72	2.61	عند اتخاذ قرار بشراء ماكينة جديدة يتم عمل تحليل (التكلفة والفائدة).	.6
منخفضة	0.63	2.57	يسمح وضع الشركة المالي باستثمار في تكنولوجيا جديدة وماكينات لتطوير الإنتاج.	.7
منخفضة	0.85	1.97	زيادة في معدل الانتفاع بالأصول نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	.8
منخفضة	0.90	1.97	زيادة نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة والحالية نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	.9
منخفضة	0.86	1.96	زيادة ربحية الشركة من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	.10
منخفضة	0.88	1.94	زيادة سنوية في التدفقات النقدية بالشركة نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	.11
منخفضة	0.89	1.93	زيادة صافى الدخل من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	.12

منخفضة	0.83	1.91	يزداد معدل العائد على حقوق الملكية سنوياً نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	13.
جدا منخفضة	0.94	1.76	زيادة في معدل العائد إلى الأصول نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	14.
جدا منخفضة	0.86	1.73	يتم عمل كشوفات سنوية مالية لتقييم عمل الشركة.	15.
منخفضة	0.52	2.54	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.54) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.52) مما يدل على أن درجة تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتم تحديد المنتجات ذات الربح العالي والمنتجات الغير ذلك ويتم تصنيفها) بمتوسط حسابي مقداره (4.98) وانحراف معياري مقداره (0.24)، الفقرة (يتم تقييم الأداء المالي بالاعتماد على التغيير في حجم المبيعات) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.43)، الفقرة (هناك نظام فعال لإدارة ديون ومستحقات الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.07) وانحراف معياري مقداره (0.28)، الفقرة (رأس المال التشغيلي المستخدم كافي لدخول لأسواق جديدة وإنتاج تصاميم لمنتجات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.07) وانحراف معياري مقداره (0.28).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم عمل كشوفات سنوية مالية لتقييم عمل الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (1.73) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (زيادة في معدل العائد إلى الأصول نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن) بمتوسط حسابي مقداره (1.76) وانحراف معياري

مقداره (0.94)، الفقرة (يزداد معدل العائد على حقوق الملكية سنوياً نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن) بمتوسط حسابي مقداره (1.91) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (زيادة صافي الدخل من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن) بمتوسط حسابي مقداره (1.93) وانحراف معياري مقداره (0.89).

➤ التعليق على النتائج :

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية تتمثل بأنه يتم تحديد المنتجات ذات الربح العالي والمنتجات الغير ذلك ويتم تصنيفها، يتم تقييم الأداء المالي بالاعتماد على التغير في حجم المبيعات.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: يسمح وضع الشركات المالي باستثمار في تكنولوجيا جديدة وماكينات لتطوير الإنتاج، زيادة في معدل الانتفاع بالأصول نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة والحالية نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة ربحية الشركات من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة سنوية في التدفقات النقدية بالشركة نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة صافي الدخل من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، يزداد معدل العائد على حقوق الملكية سنوياً نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة في معدل العائد إلى الأصول نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، يتم عمل كشوفات سنوية مالية لتقييم عمل الشركات.

وبناءً على ذلك نستنتج بأن درجة الأداء المالي في مصانع الأحذية في محافظة الخليل منخفضة، وان سبب وجود الاداء المالي منخفض محدودية السوق المحلي وقدم الالات وطرق الانتاج , وقلة انتاجية الموظفين, وتكلفة الوحدة الواحدة عالية.

ثانياً: ما مدى تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.13): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية.

الرقم	مدى تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	تؤثر خبرة الموظفين بجودة المنتج.	4.93	0.26	مرتفعة جدا
2.	تؤثر خبرة الموظفين ومهارتهم بكمية الإنتاج.	4.87	0.50	مرتفعة جدا
3.	تعتمد صناعة الأحذية في شركتك على المهارات البشرية أكثر من الماكينات.	4.44	0.61	مرتفعة جدا
4.	يهتم مقياس رضا العامل المستخدم بتلبية حاجات العامل بما يناسب مع قدراته ومؤهلاته.	2.94	0.24	متوسطة
5.	نسبة الأخطاء في الموديلات الجديدة أعلى من المنتجات السابقة.	2.93	0.28	متوسطة
6.	لديك استقرار بالموظفين (نسبة تغيير الموظفين قليلة).	2.80	0.46	متوسطة
7.	هناك متابعة من الشركة للمشاركة في المعارض المختصة بالتكنولوجيا والماكينات ذات العلاقة بعمل الشركة.	2.25	0.59	منخفضة
8.	تعمل إدارة الشركة على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها.	2.09	0.29	منخفضة
9.	هناك نظام حوافز واضح مرتبط بأداء العاملين.	2.08	0.27	منخفضة
10.	يتم تدريب الموظفين على مهارات جديدة على حساب الشركة.	1.65	0.92	منخفضة جدا
11.	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءته العلمية والعملية.	1.61	0.88	منخفضة جدا
12.	تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل مدى	1.24	0.75	منخفضة

جدا			جودة السلع والتي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز.	
منخفضة جدا	0.41	1.13	هناك ترابط وتواصل مع أي من الجامعات أو مراكز البحث.	13.
متوسطة	0.19	2.70	الدرجة الكلية	

الجدول رقم(4.13): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء المتعلقة بمدى تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية. يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.7) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.19) مما يدل على أن درجة تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تؤثر خبرة الموظفين بجودة المنتج) بمتوسط حسابي مقداره (4.93) وانحراف معياري مقداره (0.26)، الفقرة (تؤثر خبرة الموظفين ومهارتهم بكمية الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (4.87) وانحراف معياري مقداره (0.5)، الفقرة (تعتمد صناعة الأحذية في شركتك على المهارات البشرية أكثر من الماكينات) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (يهتم مقياس رضا العامل المستخدم بتلبية حاجات العامل بما يناسب مع قدراته و مؤهلاته) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (0.24).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (هناك ترابط وتواصل مع أي من الجامعات أو مراكز البحث) بمتوسط حسابي مقداره (1.13) وانحراف معياري مقداره (0.41)، الفقرة (تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والتي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز) بمتوسط حسابي مقداره (1.24) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءته العلمية والعملية) بمتوسط حسابي مقداره (1.61) وانحراف معياري مقداره

(0.88)، الفقرة (يتم تدريب الموظفين على مهارات جديدة على حساب الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (1.65) وانحراف معياري مقداره (0.92).

➤ التعليق على النتائج :

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية تتمثل بأنه تؤثر خبرة الموظفين بجودة المنتج، تؤثر خبرة الموظفين ومهارتهم بكمية الإنتاج. ، تعتمد صناعة الأحذية في الشركة على المهارات البشرية أكثر من الماكينات.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : هناك متابعة من الشركات للمشاركة في المعارض المختصة بالتكنولوجيا والماكينات ذات العلاقة بعمل الشركات، تعمل إدارة الشركات على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها، هناك نظام حوافز واضح مرتبط بأداء العاملين، يتم تدريب الموظفين على مهارات جديدة على حساب الشركات، تقدم الشركات برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءته العلمية والعملية، تعمل إدارة الشركات على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والتي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز، هناك ترابط وتواصل مع أي من الجامعات أو مراكز البحث.

➤ التعليق على النتائج:

تبين بأن درجة النمو والتطوير في مصانع الأحذية في محافظة الخليل متوسطة، وبأنه تؤثر خبرة الموظفين بجودة المنتج، تؤثر خبرة الموظفين ومهارتهم بكمية الإنتاج، تعتمد صناعة الأحذية في الشركة على المهارات البشرية أكثر من الماكينات، هناك نظام محدد ومحاور واضحة يتم تحديد رواتب الموظفين بناء عليها. كما تبين بأن نسبة الأخطاء في الموديلات الجديدة ليست أعلى من المنتجات السابقة، لا يتم تدريب الموظفين على مهارات جديدة على حساب الشركة، لا يوجد هناك ترابط وتواصل مع أي من الجامعات أو مراكز البحث.

ونستنتج ان الابداع في المنتجات تكمن في خبرة الموظفين فقط وليس هناك تواصل بين المنشآت ومؤسسات القطاع الخاص ولتحسن النمو والابداع في المنشآت ذلك يتطلب الاستثمار في الموارد البشرية والبنية التحتية وتشجيع الحكومة بالبدء بخلق بيئة تشجع الابداع.

ثالثا: ما مدى تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.14): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية.

الرقم	مدى تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يتم تصميم منتجات جديدة (موديلات) بشكل موسمي.	4.99	0.08	مرتفعة جدا
2.	يتم تخزين الأحذية الجاهزة بشكل مناسب.	4.99	0.12	مرتفعة جدا
3.	تعمل إدارة الشركة على تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء بشكل متواصل.	3.99	0.08	مرتفعة
4.	تعمل إدارة الشركة على تطوير مجالات الصناعة والعمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء.	3.99	0.08	مرتفعة
5.	جهود الشركة في تقليل الوقت اللازم لتسليم الطلبات في الوقت المحدد.	3.99	0.08	مرتفعة
6.	يتم تخزين المواد الخام بشكل مناسب.	3.99	0.12	مرتفعة
7.	تقليل وقت إعداد الطلبية للزبائن.	3.79	0.41	مرتفعة
8.	هناك مسؤول/مسؤولين عن الإنتاج.	3.77	0.42	مرتفعة
9.	هناك انسياب في عملية الإنتاج وعدد الوحدات المحدد إنتاجها.	3.54	0.51	مرتفعة

متوسطة	0.46	3.30	يتم عمل فحص للمنتجات خلال عمليات الإنتاج	.10
متوسطة	0.29	3.09	يتم التركيز على تقليل الفاقد من إجمالي الإنتاج.	.11
متوسطة	0.24	3.06	تم شراء ماكينات جديدة وإدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج خلال الخمس سنوات السابقة.	.12
متوسطة	0.24	3.06	هناك تطوير للمنتجات داخل الشركة.	.13
متوسطة	0.55	2.89	تقوم الشركة بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن تتميز بها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية.	.14
متوسطة	0.50	2.85	يتضمن مقياس تحقيق الفاعلية الإنتاجية، الوصول إلى الوحدات الإنتاجية المستهدفة مقابل اقل وقت عمل أو اقل تكلفة.	.15
متوسطة	0.61	2.57	تخفيض وقت العمليات التشغيلية.	.16
منخفضة	0.63	2.39	يتم فحص المواد الخام عند شرائها واستقبالها في المخازن	.17
منخفضة	0.46	2.29	هناك نظام لإدارة المخزون.	.18
منخفضة	0.49	2.13	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية.	.19
منخفضة	0.26	2.07	يتم عمل صيانة دورية لماكينات الإنتاج (غير الصيانة التي تتم عند حدوث مشكلة).	.20
منخفضة جدا	0.98	1.55	يتم التخطيط للإنتاج بشكل دوري (يومي، أسبوعي، شهري) بشكل مكتوب ظاهر للعاملين.	.21
منخفضة	0.54	1.34	تسعى إدارة الشركة إلى دعم الابتكارات	.22

جدا			والأنشطة الإبداعية للعاملين.	
منخفضة جدا	0.48	1.33	تعمل إدارة الشركة على إقامة الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتنمية قدرات العاملين و زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية	.23
منخفضة جدا	0.54	1.13	يتم تسجيل الموديلات الخاصة بالشركة لحمايتها من النسخ والتقليد.	.24
متوسطة	0.23	3.00	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.23) مما يدل على أن درجة تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية متوسطة.

وررتب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتم تصميم منتجات جديدة (موديلات) بشكل موسمي) بمتوسط حسابي مقداره (4.99) وانحراف معياري مقداره (0.08)، الفقرة (يتم تخزين الأحذية الجاهزة بشكل مناسب) بمتوسط حسابي مقداره (4.99) وانحراف معياري مقداره (0.12)، الفقرة (تعمل إدارة الشركة على تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء بشكل متواصل) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.08)، الفقرة (تعمل إدارة الشركة على تطوير مجالات الصناعة والعمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.08).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يتم تسجيل الموديلات الخاصة بالشركة لحمايتها من النسخ والتقليد) بمتوسط حسابي مقداره (1.13) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (تعمل إدارة الشركة على إقامة الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتنمية قدرات العاملين و زيادة كفاءة

العمليات الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (1.33) وانحراف معياري مقداره (0.48), الفقرة (تسعى إدارة الشركة إلى دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (1.34) وانحراف معياري مقداره (0.54), الفقرة (يتم التخطيط للإنتاج بشكل دوري (يومي، أسبوعي، شهري) بشكل مكتوب ظاهر للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (1.55) وانحراف معياري مقداره (0.98).

➤ التعليق على النتائج:

ومن خلال جمع الآراء والاتجاهات المرتفعة والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية تتمثل بأنه يتم تصميم منتجات جديدة (موديلات) بشكل موسمي, يتم تخزين الأحذية الجاهزة بشكل مناسب, تعمل إدارة الشركات على تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء بشكل متواصل, تعمل إدارة الشركات على تطوير مجالات الصناعة والعمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء, جهود الشركات في تقليل الوقت اللازم لتسليم الطلبات في الوقت المحدد, يتم تخزين المواد الخام بشكل مناسب, تقليل وقت إعداد الطلبية للزبائن, هناك مسؤول/مسؤولين عن الإنتاج, هناك انسياب في عملية الإنتاج وعدد الوحدات المحدد إنتاجها.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة, تم رفض ما يلي : تخفيض وقت العمليات التشغيلية, يتم فحص المواد الخام عند شرائها واستقبالها في المخازن , هناك نظام لإدارة المخزون, تقوم الشركات بتحديد نقاط القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية, يتم عمل صيانة دورية لماكينات الإنتاج (غير الصيانة التي تتم عند حدوث مشكلة), يتم التخطيط للإنتاج بشكل دوري (يومي، أسبوعي، شهري) بشكل مكتوب ظاهر للعاملين, تسعى إدارة الشركات إلى دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للعاملين, تعمل إدارة الشركات على إقامة الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتنمية قدرات العاملين و زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية, يتم تسجيل الموديلات الخاصة بالشركة لحمايتها من النسخ والتقليد.

نستنتج ان الشركات لا تهتم بالهيكل الاداري والتنظيمي في المنشأة والسبب ان معظم الشركات هي شركات عائلية ولا يوجد معايير للتوظيف بناءً على الكفاءة او المؤهلات وسبب اخر قدم الالات وطرق الانتاج القديمة.

رابعاً: ما مدى تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4.15): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بمدى تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية.

الرقم	مدى تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	تستعين بزبائنك لتحديد الموديلات والتصاميم للموسم القادم.	3.88	0.77	مرتفعة
2.	هناك نظام تقييمي أو هيكل للزبائن.	3.83	0.38	مرتفعة
3.	تقدم لزبائنك تسهيلات في طريقة الدفع.	3.68	0.47	مرتفعة
4.	يوجد عندك مجموعة كبيرة من الزبائن.	3.30	0.46	متوسطة
5.	تقليل الوقت اللازم للوفاء بطلبات الزبائن .	3.29	0.47	متوسطة
6.	يتم التعامل مع الملاحظات والانتقادات على منتجك من زبائنك بشكل فعال.	3.27	0.75	متوسطة
7.	تتلقى الملاحظات والانتقادات على منتجك من زبائنك.	2.72	0.45	متوسطة
8.	يتم التعامل مع جميع الزبائن بنفس الأسلوب.	2.72	0.45	متوسطة
9.	تعتبر العلامة التجارية لشركتك معروفة على مستوى السوق المحلي.	2.48	1.12	منخفضة
10.	الزيادة في عدد العملاء تمثل زيادة ملحوظة.	2.47	0.50	منخفضة

11.	تعتقد أن علاقتك مع زبائنك تؤثر على جودة منتجك .	2.41	0.49	منخفضة
12.	تستخدم آليات التواصل الاجتماعي من أجل التواصل مع زبائنك.	2.23	0.89	منخفضة
13.	تمثل الزيادة في شكاوى العملاء عن الشركة مقياساً لقياس درجة رضا العملاء.	1.75	0.73	منخفضة جدا
14.	تقدم خدمات للزبائن ما بعد البيع.	1.55	0.54	منخفضة جدا
15.	يتم عمل دراسة دوريه للحصة السوقية.	1.11	0.44	منخفضة جدا
16.	يتم عمل دراسة دوريه لمدى الاحتفاظ بالزبائن.	1.11	0.44	منخفضة جدا
17.	تقدم لزبائنك مواد دعائية لدعم و لترويج منتجك لديهم.	1.09	0.35	منخفضة جدا
18.	يتم عمل استبيان بشكل دوري من اجل معرفة مدى انخفاض عدد الشكاوى و لمعرفة مدى رضى الزبائن عن منتجاتك.	1.01	0.08	منخفضة جدا
	الدرجة الكلية	2.44	0.13	منخفضة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس مدى تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.44) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.13) مما يدل على أن درجة تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية منخفضة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستعين بزبائنك لتحديد الموديلات والتصاميم للموسم القادم) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (هناك نظام تقييمي أو هيكل للزبائن) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.38)، الفقرة (تقدم لزبائنك تسهيلات في طريقة

الدفع) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.47), الفقرة (يوجد عندك مجموعة كبيرة من الزبائن) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.46).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم عمل استبيان بشكل دوري من اجل معرفة مدى انخفاض عدد الشكاوى و لمعرفة مدى رضى الزبائن عن منتجاتك) بمتوسط حسابي مقداره (1.01) وانحراف معياري مقداره (0.08), الفقرة (تقدم لزبائنك مواد دعائية لدعم و لترويج منتجك لديهم) بمتوسط حسابي مقداره (1.09) وانحراف معياري مقداره (0.35), الفقرة (يتم عمل دراسة دوريه لمدى الاحتفاظ بالزبائن) بمتوسط حسابي مقداره (1.11) وانحراف معياري مقداره (0.44), الفقرة (يتم عمل دراسة دوريه للحصة السوقية) بمتوسط حسابي مقداره (1.11) وانحراف معياري مقداره (0.44).

➤ التعليق على النتائج:

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية تتمثل بأنه يتم الاستعانة بالزبائن لتحديد الموديلات والتصاميم للموسم القادم، هناك نظام تقييمي أو هيكل للزبائن، تقدم لزبائنك تسهيلات في طريقة الدفع.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة, تم رفض ما يلي: تعتبر العلامة التجارية لشركتك معروفة على مستوى السوق المحلي، الزيادة في عدد العملاء تمثل زيادة ملحوظة، تعتقد أن علاقتك مع زبائنك تؤثر على جودة منتجك، تستخدم آليات التواصل الاجتماعي من اجل التواصل مع زبائنك، تمثل الزيادة في شكاوى العملاء عن الشركات مقياساً لقياس درجة رضا العملاء، تقدم خدمات للزبائن ما بعد البيع، يتم عمل دراسة دوريه للحصة السوقية، يتم عمل دراسة دوريه لمدى الاحتفاظ بالزبائن، تقدم لزبائنك مواد دعائية لدعم و لترويج منتجك لديهم، يتم عمل استبيان بشكل دوري من اجل معرفة مدى انخفاض عدد الشكاوى و لمعرفة مدى رضى الزبائن عن منتجاتك.

نستنتج ان هناك سلع منافسة وبديلة, وان الشركات هي شركات عائلية تستهدف نفس القطاع وهو القطاع التجاري وبالتالي لا تركز على الاهتمام بالتواصل مع الزبائن لمحدودية السوق. كما ان هناك نقص في عناصر التنافسية مثل تخفيض الاسعار, والجودة المرتفعة, وسرعة توصيل السلعة, والمرونة في الإنتاج, لذلك يتطلب من الشركات مراعاة حاجات الزبائن.

الجدول رقم(4.16): يوضح النسب المئوية, الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور خفض

تكاليف جودة الإنتاج

درجة التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور خفض تكاليف جودة الإنتاج
متوسطة	0.33	2.94	تخفيض التكاليف الوقائية
متوسطة	0.18	2.67	تخفيض تكاليف التقييم
متوسطة	0.19	3.21	تخفيض الفشل الداخلي
منخفضة	0.32	2.24	تخفيض الفشل الخارجي
متوسطة	0.18	2.76	الدرجة الكلية

من الجدول رقم(4.16) يلاحظ بأن الدرجة الكلية لتخفيض تكاليف جودة الإنتاج كانت متوسطة (2.76), وكان أعلى المحاور هو محور تخفيض الفشل الداخلي بدرجة متوسطة(3.21) يليه محور تخفيض التكاليف الوقائية بدرجة متوسطة(2.94) ثم محور تخفيض تكاليف التقييم بدرجة متوسطة(2.67) وأخيرا محور تخفيض الفشل الخارجي بدرجة منخفضة(2.24).

الجدول رقم(4.17): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور بطاقة

الأداء المتوازن

درجة التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور بطاقة الأداء المتوازن
منخفضة	0.52	2.54	الأداء المالي
متوسطة	0.19	2.70	النمو والتطوير
متوسطة	0.23	3.00	العمليات الداخلية
منخفضة	0.13	2.44	محور الزبائن
متوسطة	0.25	2.67	الدرجة الكلية

من الجدول السابق يلاحظ بأن الدرجة الكلية لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن كانت متوسطة (2.67)، وكان أعلى المحاور تطبيقاً هو محور العمليات الداخلية بدرجة متوسطة (3.00) يليه محور النمو والتطوير بدرجة متوسطة (2.70) ثم محور الأداء المالي بدرجة منخفضة (2.54) وأخيراً محور الزبائن بدرجة منخفضة (2.44).

الجدول رقم (4.18): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقارنة محاور

خفض تكاليف جودة الإنتاج بين مصانع الأحذية بالاعتماد على عدد الموظفين.

متوسط أو كبير (أكثر من 20 موظف)		صغير (أقل من 20 موظف)		حجم المصنع
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
0.82	2.94	0.32	2.43	تخفيض التكاليف الوقائية
0.26	2.85	0.14	2.66	تخفيض تكاليف التقييم
0.39	3.22	0.11	2.95	تخفيض الفشل الداخلي
0.20	2.56	0.08	2.41	تخفيض الفشل الخارجي
0.40	2.89	0.14	2.61	الدرجة الكلية

من الجدول السابق يلاحظ بأن درجة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج كانت للمصانع المتوسطة والكبيرة (2.89) أعلى من المصانع الصغيرة (2.61)، ودرجة تخفيض التكاليف الوقائية للمصانع المتوسطة والكبيرة (2.94) أعلى من المصانع الصغيرة (2.43)، ودرجة تخفيض تكاليف التقييم للمصانع المتوسطة والكبيرة (2.85) أعلى من المصانع الصغيرة (2.66)، ودرجة تخفيض الفشل الداخلي للمصانع المتوسطة والكبيرة (3.22) أعلى من المصانع الصغيرة (2.95)، ودرجة تخفيض الفشل الخارجي للمصانع المتوسطة والكبيرة (2.56) أعلى من المصانع الصغيرة (2.41).

الجدول رقم (4.19): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقارنة محاور بطاقة الأداء المالي لمصانع الأحذية بالاعتماد على عدد الموظفين لهذه المصانع.

متوسط أو كبير (أكثر من 20 موظف)		صغير (أقل من 20 موظف)		حجم المصنع
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
0.40	2.98	0.31	2.92	الأداء المالي
0.19	2.70	0.18	2.66	النمو والتطوير
0.16	3.27	0.19	3.19	العمليات الداخلية
0.28	2.20	0.34	2.25	محور الزبائن
0.21	2.78	0.18	2.76	الدرجة الكلية

من الجدول السابق يلاحظ بأن درجة تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن كانت للمصانع المتوسطة والكبيرة (2.78) أعلى من المصانع الصغيرة (2.76)، ودرجة الأداء المالي للمصانع المتوسطة والكبيرة (2.98) أعلى من المصانع الصغيرة (2.92)، ودرجة النمو والتطوير للمصانع المتوسطة والكبيرة (2.70) أعلى من المصانع الصغيرة (2.66)، ودرجة العمليات الداخلية للمصانع المتوسطة والكبيرة (3.27) أعلى من المصانع الصغيرة (3.19)، أما درجة محور الزبائن للمصانع المتوسطة والكبيرة (2.20) أقل من المصانع الصغيرة (2.25).

الجدول رقم (4.20): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقارنة واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية.

نعم		لا		الإجابة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد		
60%	709	40%	471	صغير (اقل من 20 موظف)	حجم المصنع
66%	210	34%	110	متوسط أو كبير (أكثر من 20 موظف)	

يلاحظ من الجدول السابق بأن درجة واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية المتوسطة والكبيرة (66%) أعلى من مصانع الأحذية الصغيرة (60%).

➤ التعليق على النتائج :

تبين أن مدى الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل كان مرتفعاً، وأن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي يتم الاعتماد عليها في تقييم جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل هو (بعد عمليات التشغيل الداخلي) يليها (بعد التعلم والنمو والابتكار) ثم (البعد المالي) وأخيراً (بعد العملاء).

والنتائج بينت عدم رضا عند الزبائن في بعد العملاء وذلك لان الشركات لا تركز في تنافسيتها على اقل الاسعار, ولا على اعلى جودة والسرعة في الانتاج قليلة وتوصيل المنتج للزبون يكون بشكل بطيء لذلك من المهم اخذ رأي الزبائن في الجودة لتحقيق تنافسية عالية.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

السؤال الرابع: ما أثر تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف جودة الإنتاج في مصانع الأحذية؟

سيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص فرضية الدراسة الرئيسية الأولى على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية الأولى: HO: لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

من أجل فحص أثر تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج مصانع الأحذية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) والذي يستخدم في حالة وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

$$\beta_0 + \beta_1 * \text{الأداء المالي} + \beta_2 * \text{النمو والتطوير} + \beta_3 * \text{العمليات الداخلية} + \beta_4 * \text{محور الزبائن} + e$$

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و e : حد

الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (4.21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	المعامل المعياري S.C	المعامل B	النموذج
0.000	138.107	0.018	0.208	0.074	الأداء المالي
0.000	264.122	0.012	0.196	0.188	النمو والتطوير
0.000	551.934	0.009	0.205	0.162	العمليات الداخلية
0.000	128.203	0.014	0.162	0.224	محور الزبائن
<p>ثابت الانحدار = 1.034 ، معامل الارتباط المتعدد بيرسون (R) = 0.887 ، معامل التحديد (R²) = 0.786 ، sig.=0.000 ، 20.256 = F_ANOVA</p>					

المتغير التابع: تخفيض تكاليف جودة الإنتاج

وبعد عملية التقدير، نتج نموذج معادلة الانحدار المقدر وهي:

تخفيض تكاليف جودة الإنتاج = 1.034 + 0.074 * الأداء المالي + 0.188 * النمو والتطوير + 0.162 * العمليات الداخلية + 0.224 * محور الزبائن.

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد (R^2) = 0.786 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 79% تقريباً وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: H01 : لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل.

من الجدول رقم (4.21) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن محور الزبائن يؤثر على تخفيض تكاليف تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة (0.000) المقابل للعامل المستقل (محور الزبائن) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين محور الزبائن و بين تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى محور الزبائن يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

الفرضية الثانية : H02 : لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على تخفيض تكاليف تخفيض تكاليف جودة الإنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل.

من الجدول رقم (4.21) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن العمليات الداخلية يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة (0.000) المقابل للعامل المستقل (العمليات الداخلية) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين العمليات الداخلية و بين تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى العمليات الداخلية يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

الفرضية الثالثة : H03 : لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتطوير على تخفيض تكاليف تخفيض تكاليف جودة الإنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل.

من الجدول رقم(4.21) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن النمو والتطوير يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة(0.000) المقابل للعامل المستقل(النمو والتطوير) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار(ت). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية ودالة إحصائيا بين النمو والتطوير و بين تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى النمو والتطوير يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

الفرضية الرابعة : H04 : لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على تخفيض تكاليف تخفيض تكاليف جودة الإنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل.

من الجدول رقم(4.21) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن الأداء المالي يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة(0.000) المقابل للعامل المستقل(الأداء المالي) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيا بين الأداء المالي و بين تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى الأداء المالي يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

وأخيرا يلاحظ من التحليل السابق بأن الأداء المالي (المعامل المعياري=0.208) هو أكثر العوامل تأثيرا على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج يليها العمليات الداخلية(المعامل المعياري=0.205) ثم النمو والتطوير(المعامل المعياري=0.196) وأخيرا محور الزبائن (المعامل المعياري=0.162).

السؤال الخامس: ما أثر إدارة جودة الإنتاج على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية في محافظة الخليل؟

سيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص فرضية الدراسة الرئيسية الثانية على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية الثانية: H1: لا يوجد تأثير لإدارة جودة الإنتاج على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (التكاليف الوقائية, تكاليف التقييم, تكاليف الفشل الداخلي و الخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

من أجل فحص أثر إدارة جودة الإنتاج على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية, تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط, بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

$$\text{تخفيض تكاليف جودة الإنتاج} = \beta_0 + \beta_1 * \text{إدارة جودة الإنتاج} + e.$$

حيث:

β_0, β_1 , هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي, و e : حد الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (4.22)
نتائج تحليل الانحدار البسيط

النموذج	معامل B	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	1.677	0.244	6.864	0.000
إدارة جودة الإنتاج	0.673	0.151	4.448	0.000
معامل الارتباط بيرسون (R)=0.343 , معامل التحديد (R ²)=0.118 19.781 =F_ANOVA , sig.=0.000				

المتغير التابع: تخفيض تكاليف جودة الإنتاج

وبعد عملية التقدير, نتج نموذج معادلة الانحدار المقدرة وهي:
تخفيض تكاليف جودة الإنتاج = 1.677 + 0.673 * إدارة جودة الإنتاج

وبلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد (R^2) = 0.118 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن إدارة جودة الإنتاج قادر على تفسير التغير في تخفيض تكاليف جودة الإنتاج بنسبة 12% تقريبا وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. و من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن إدارة جودة الإنتاج يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة (0.000) المقابل للعامل المستقل (إدارة جودة الإنتاج) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائية بين إدارة جودة الإنتاج وتخفيض تكاليف جودة الإنتاج, ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن زيادة مستوى إدارة جودة الإنتاج يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

4.4 ملخص الفصل الرابع:

تناول هذا الفصل الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار فرضياتها, حيث تم تحليل البيانات باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة, وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS), وذلك لإستخلاص نتائج الدراسة, والتي يمكن تقسيمها لثلاث أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: النتائج المتعلقة بعرض و تحليل لأسئلة الدراسة من خلال الإجابة عن عدة أسئلة وتحليل نتائج الإجابات, بحيث تمت الاجابة عن سؤال رئيسي وهو: ما هو واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟ حيث تمت الاجابة عن هذا السؤال بأسئلة فرعية تتحدث عن تكاليف إدارة الجودة حيث تبين من النتائج بأنها متوسطة, وان هناك معايير محده يتم الإنتاج بها, تم الاستفسار عن مدى معرفة التكاليف

المتعلقة بجودة الانتاج؟ حيث تم دراسة تكاليف التقييم والوقاية و تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

القسم الثاني : حيث قام الباحث في هذا القسم تحليل نتائج الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة نتائج الأسئلة المطروحة على كل محور وهي: جانب الأداء المالي وجانب الزبائن وجانب النمو والتطور وجانب العمليات الداخلية, وما مدى تطبيق هذه المحاور الأربعة في مصانع الأحذية في محافظة الخليل, حيث تبين ان اعلى المحاور تطبيقا هو محور العمليات الداخلية بدرجة متوسطة حيث حصل على متوسط حسابي بدرجة (3) ثم يليه محور النمو والتطوير بدرجة متوسطة (2.70) ثم محور الأداء المالي بدرجة منخفضة (2.54) وأخيرا محور الزبائن بدرجة منخفضة (2.44). وقد تبين أن مدى الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل كان مرتفعا، وأن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي يتم الاعتماد عليها في تقييم جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في محافظة الخليل هو (بعد عمليات التشغيل الداخلي) يليها (بعد التعلم والنمو والابتكار) ثم (بعد المالي) وأخيرا (بعد العملاء).

القسم الثالث : وقد قامت الباحثة بتحليل الفرضيات, واعداد معادلة نموذج الانحدار المقدره للفرضيات الرئيسية من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وبناءً على النتائج تم التوصل الى المعادلات التالية :

- تخفيض تكاليف جودة الإنتاج = 1.034 + 0.074 * الأداء المالي + 0.188 * النمو والتطوير + 0.162 * العمليات الداخلية + 0.224 * محور الزبائن.
- تخفيض تكاليف جودة الإنتاج = 1.677 + 0.673 * إدارة جودة الإنتاج.

بحيث أظهرت النتائج بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائيا (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

الإستنتاجات

5.1 مقارنة ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة مع الإديبات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن الدراسات السابقة اشتملت على دراسات عربية أجريت في مجتمعات عربية تتضمن دراسات أجريت في المجتمع الفلسطيني، ودراسات أجنبية أجريت في مجتمعات أجنبية متعددة، وتميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها شملت المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع المحاور الأربعة لتكاليف الجودة في مصانع الأحذية بمحافظة الخليل كما انها تميزت بشرح الظروف الإنتاجية والسوقية والتنافسية المختلفة التي تميز الشركات الصناعية محل الدراسة عن باقي الشركات الصناعية في العالم، كما تميزت هذه الدراسة عن غيرها بأنها تظهر مدى إدراك إدارات الشركات الصناعية الفلسطينية المعرفة بتكاليف الجودة واثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على الجوده، ومدى تطبيق المصانع الفلسطينية لنظام تكاليف الجودة، ومدى اهتمامهم بسياسات تخفيض تكاليف الجودة، من أجل الحصول على نتائج وصفية لهذا الواقع، وذلك للمساعدة في فتح المجال أمام دراسات جديدة مبنية على نتائج هذه الدراسة.

في حين ان الدراسات الاخرى إهتمت بجوانب جزئية في بطاقة الأداء المتوازن او جودة الأداء، استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري وإثراء هذه الدراسة بالأديبات السابقة المتعلقة بموضوع البحث فيها، وكذلك استخدمت الدراسة الحالية نتائج الدراسات السابقة من خلال مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج هذه الدراسات، وتحديد نقاط الاتفاق والإختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة حيثما أمكن ذلك، وقد ربط عدة باحثين الاثر الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث تم التأكيد على وجود علاقة قوية مثل: فقهاء في دراسته (2014) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة أعمال شركات صناعة الأدوية الاردنية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن". دراسة (سليحات والمحاميد،2013). وقد قام عدد من الباحثين بربط بطاقة الاداء المتوازن بجوانب اخرى لقياس اثرها على المصانع والشركات الخدمية مثل دراسة (الداغور،2013) حيث اظهر اثر تطبيق BSC في الحد من ادارة الازياح ودراسة دراسة (يوسف، 2011) التي ربطت اثر BSC في مجال التغيير التنظيمي ودراسة (Moghaddam، 2012) التي ربطت نزاهة الاداء المالي وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن، ودراسة (الرفاتي،2011) حول تطبيق بطاقة لاداء في المنظمات الاهلية

ودراسة (ابو قمر،2009) كتطبيق لها على البنوك ,وتحدثت بعض الدراسات عن مدى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن دراسة (الذبية،2011) , ودراسة (جودة , 2007) بتطبيقها على الالتزام المؤسسي لدى شركات الالمنيوم.

كما اظهرت دراسات اخرى موضوع جودة التصنيع وتكاليفه بجوانبه الأربعة مثل دراسة (الحديثي ,2010) التي تحدثت عن دور الرقابة على التكاليف في تحسين جودة الاداء المالي, ودراسة دراسة (الحلبي, 2010) التي تحدثت عن تكاليف الجودة وتأثيرها على الدخل الربحي.

وقد تشابهت دراسة (سعد الدين, 2013) في موضوع الدراسة حيث قام الباحث بدراسة القياس المتوازن لتحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشأة الخدمية.

مما سبق يلاحظ ان اغلبية نتائج الدراسات والابحاث التي استهدفت دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تشير الى وجود علاقة قوية بين مستوى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وجودة الانتاج, مم ينعكس على أداء المصانع وتحسين جودة الانتاج وزيادة الحصة السوقية.

5.2 الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة استنتج الباحث ما يلي:

1. أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تكمن بقياسه المحاور الاربعة وابداء الدراسات تأكيد بأن تطبيق النموذج يساعد في التقدم والتطور على مستوى القطاع نفسه وعلى المستوى العام الا انه مستوى التطبيق لا زال بحاجة الى التطوير والمتابعة وزيادة ثقافة على مستوى المصنع نفسه وعلى المستوى العام, لتصبح هناك اسس وقواعد لتطبيقها بشكل اشمل, واكثر فائدة.
2. تطبيق انظمة الجودة والرقابة على مصانع الاحذية يساعد على تدعيم المركز التنافسي للمنشأة في الاجل الطويل وهذا الهدف يسعى اليه الملاك والعاملين وكذلك فإنه يحقق هدف المستهلك بصورة غير مباشرة.
3. يعد نموذج بطاقة الاداء المتوازن هو نموذج شامل للرقابه على تكاليف جودة الانتاج ويعمل على تحقيق اهداف مصانع الاحذية.
4. رغم اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية وعلى صعيد اختلاف القطاع الا ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن وانظمة رقابة الجودة كمعايير محددته تساعد في هيكلة هذه المصانع والشركات واعادة نمو القطاعات بصورة تساعد على التقدم وفتح اسواق جديدة .
5. حثت الدراسات السابقه على البحث المستمر حول كلا المتغيرات من بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها وتأثير كل منها على جودة الانتاج من تقييم ورقابه وفشل داخلي وخارجي ودراسة كل جزئيه منفصله ومجتمعه لتعرف على قوة التأثير باخلاف القطاعات سواء خدمي او صناعي.
6. كفاءة العاملين ومدى ادراكهم للانظمة سواء بطاقة الاداء المتوازن او جودة الانتاج ورضاهم يعود بصورة اشمل على المنظمه بتأثير قوي على مستوى نجاحها.

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، ومن ثم تفسير هذه النتائج والتعليق عليها، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، لمعرفة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين النتائج الحالية ونتائج الدراسات السابقة الواردة في الفصل الثاني، كما يتضمن هذا الفصل التوصيات والمقترحات التي يقدمها الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

6,2 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج في مصانع الأحذية في مدينة الخليل، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

6.2,1 السؤال الرئيسي: ما هو واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟
الأسئلة الفرعية:

6.2.1.1 السؤال الأول: ما واقع إدارة جودة الإنتاج في مصانع الأحذية العاملة في محافظة الخليل؟

تبين بأن عدد الأخطاء في الإنتاج معروف للإدارات(سواء خلال الإنتاج أو بعد إرسال المنتج للزبون)، تقوم الشركات بتطوير وتصميم منتجات بشكل مستمر توافق طلب المتعاملين معها، هناك معايير محددة يتم الإنتاج بناء عليها، يتم إرجاع منتجات بسبب خلل في الإنتاج، يتم فحص المنتجات قبل إرسالها للمتعاملين معها، هناك أشخاص محددین مخصصین لمتابعة تطبيق الجودة وفحص المنتجات.

من ناحية أخرى تبين بأن تكاليف إدارة الجودة معروفة لدى الشركات بشكل ضعيف, حصول الشركات على شهادات متعلقة بالجودة وأنظمة الجودة قليل جدا, وجود نظام للتحكم بالجودة وفي تأكيد الجودة في الشركة بنسبة ضعيفة جدا, وأخيرا تسجيل الأخطاء وذلك ضمن نظام أرشفة لمتابعة تطوير المنتج والإنتاج بنسبة قليلة جدا.

وهذا يدل على عدم وجود استخدام أنظمة لمراقبة الجودة وضمانها ، وعدم الوعي بأهميتها ودورها في تقليل تكاليف الجودة وتحسين المنتج. وكما لا يوجد قوانين تجبر المصنعين على استخدام مثل هذه الأنظمة وتدريب العاملين عليها.

6.2.1.2 السؤال الثاني: ما مدى معرفة التكاليف المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مدى المعرفة بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية ؟

تبين أن درجة المعرفة بتخفيض التكاليف الوقائية المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية متوسطة. كما تبين بأنه يجب قياس تكاليف تصميم المنتجات الجديدة بشكل دقيق، يجب قياس تكاليف تقييم إمكانية الاعتماد على الموردين باعتبار أنها ضرورية لتجنب التوقف المفاجئ عن التوريد، تؤكد إدارة الشركات أن الإنتاج مطابق لاحتياجات الزبائن، تعمل إدارة الشركات على تقليل المواد الخام للحد الأدنى.

لكن تم رفض ما يلي: يجب قياس تكاليف قيام الشركات بعقد دورات تدريبية للعاملين على اعتبار أن ذلك يساهم في تحسين أداء وكفاءة العاملين، تقوم إدارة الشركات بالتحقق من تكاليف الجودة بشكل مستمر، تلتزم إدارة الشركات بمبدأ التحقق من تكاليف تخطيط نظام الجودة والتكاليف الناتجة عن تنفيذها بشكل مستمر.

والسبب ان النتيجة كانت متوسطة ان الشركات تعي حجم التكاليف المستقبلية في حال لم تتخذ الاجراءات الوقائية لعملية الانتاج وتقليل التالف كما ان الشركات هي شركات عائلية وتنفيذ دورات تدريبية يعتبر مكلف لهم وتطبيق نظام للجودة مكلف ويتطلب هيكل اداري.

ثانياً: ما مدى المعرفة بتخفيض تكاليف التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية ؟

تبين أن درجة المعرفة بتخفيض تكاليف التقييم المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية متوسطة.

كما تبين بأنه يوجد معايير محددة من قبل الشركات لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف، يوجد التزام بخطوات الإنتاج والوقت الافتراضي لكل عملية، يتم حساب تكاليف المواد التالفة نتيجة التخزين والتي لا تدخل في عمليات الإنتاج، يتم فحص المنتج بين كل مرحلة من عمليات الإنتاج.

لكن تم رفض ما يلي: يوجد آلية لاحتساب تكلفة تجريب المنتج الجديد قبل طرحه في السوق، باعتبار ذلك ضروري لضمان نجاح المنتج، يتم حساب تكاليف اختبار المنتجات قبل تسليمها للعميل، لتجنب اكتشاف أخطاء المنتج من قبل العميل، يوجد حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات، يوجد قياس تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركات نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم.

وهذه التكاليف مرتفعة والسبب ان معظم الشركات لا تقوم بتدريب اشخاص على التقييم من داخل المصنع وانما تستقطب مستشاريين خارجيين وتكون تكلفتهم مرتفعة . وايضا عدم وجود رقابة او متابعة من الجهات الحكومية على منتجات هذه الشركات ولا يوجد مركز خاص لفحص المنتجات قبل طرحا في السوق.

ثالثا: ما مدى المعرفة بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية ؟

تبين بأن درجة المعرفة بتخفيض الفشل الداخلي المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية متوسطة، وبأن إدارة الشركات قدرت عدد الوحدات التالفة والتي لم تتمكن من معالجتها، يتم إعادة بعض عمليات التصنيع نتيجة خطأ في التصنيع، يجب حساب التكاليف أو الوفورات الناتجة عن سوء تقدير المواد الخام بشكل دقيق وواضح، يجب حساب تكاليف إعادة تصميم المنتجات التي لم تتجح في الاختبارات الأولية كمنتج جديد، يوجد أخطاء في التصنيع لا يمكن تصحيحها (يتم إنتاج قطعة بديلة)، قدرت إدارة الشركات تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لاحتوائها على عيب أو أكثر.

لكن تم رفض ما يلي: حددت إدارة الشركات عدد الوحدات المعيبة والمنتجة بشكل منتظم وتكاليف إعادة تصنيعها، يتم تأخير الإنتاج نتيجة تغيب بعض الموظفين.

ونستنتج انه لا يوجد نظام لتحديد عدد الوحدات المعيبة وان الانتاج يعتمد على الالات وليس على الموظفين بالشكل الاساسي.

رابعاً: ما مدى المعرفة بتخفيض الفشل الخارجي المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية ؟

تبين بأن درجة المعرفة بتخفيض الفشل الخارجي المتعلقة بجودة الإنتاج في مصانع الأحذية منخفضة. كما تبين بأنه تلتزم الشركات بتحمل تكاليف استقبال وتبديل المنتجات المعيبة والمرتجة من المتعاملين خلال فترة الضمان، تلتزم الشركات بمعالجة المنتجات المرتجة لتصلحها تحت الكفالة. لكن تم رفض ما يلي: تتحمل الشركات كافة التكاليف التي يتحملها المتعاملون عند استلامهم المنتجات المعيبة، يتم حساب التغيير في حجم المبيعات السنوي مقارنة بالسنوات السابقة، تكاليف الدعاية تفوق الأرباح الناتجة عن زيادة المبيعات المترتبة على عمليات التسويق والدعاية، تتحمل الشركات تكاليف إدارة الشكاوي بسبب العيوب في المنتجات التي تم بيعها للمتعاملين، يتم حساب تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركات نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم، يتم دفع غرامات للمتعاملين نتيجة بعض الشروط الجزائية. ونستنتج ان الشركات تتحمل فقط التكاليف الموجود في الكفالة وانها تركز على الدعاية كثيرا وانه ليس هناك نظام لمعرفة الشكاوي لقلتها .

6.2.1.3 السؤال الثالث: ما مدى تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في مصانع الأحذية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مدى تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية؟

تبين بأن درجة تطبيق محور الأداء المالي في مصانع الأحذية منخفضة, كما تبين بأنه يتم تحديد المنتجات ذات الربح العالي والمنتجات الغير ذلك ويتم تصنيفها، يتم تقييم الأداء المالي بالاعتماد على التغيير في حجم المبيعات.

لكن تم رفض ما يلي : يسمح وضع الشركات المالي باستثمار في تكنولوجيا جديدة وماكينات لتطوير الإنتاج، زيادة في معدل الانتفاع بالأصول نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة والحالية نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة ربحية الشركات من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة سنوية في التدفقات النقدية بالشركة نتيجة

استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة صافي الدخل من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، يزداد معدل العائد على حقوق الملكية سنوياً نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، زيادة في معدل العائد إلى الأصول نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن، يتم عمل كشوفات سنوية مالية لتقييم عمل الشركات.

تبين بأن درجة الأداء المالي في مصانع الأحذية في محافظة الخليل منخفضة، وان سبب وجود الاداء المالي منخفض محدودية السوق المحلي ' وقدم الالات وطرق الانتاج , وقلة انتاجية الموظفين , وتكلفة الوحدة الواحدة عالية.

ثانياً: ما مدى تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية؟

تبين بأن درجة تطبيق محور النمو والتطوير في مصانع الأحذية متوسطة. كما تبين بأنه تؤثر خبرة الموظفين بجودة المنتج، تؤثر خبرة الموظفين ومهارتهم بكمية الإنتاج، تعتمد صناعة الأحذية في الشركة على المهارات البشرية أكثر من الماكينات.

لكن تم رفض ما يلي: هناك متابعة من الشركات للمشاركة في المعارض المختصة بالتكنولوجيا والماكينات ذات العلاقة بعمل الشركات، تعمل إدارة الشركات على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها، هناك نظام حوافز واضح مرتبط بأداء العاملين، يتم تدريب الموظفين على مهارات جديدة على حساب الشركات، تقدم الشركات برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءته العلمية والعملية، تعمل إدارة الشركات على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والتي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز، هناك ترابط وتواصل مع أي من الجامعات أو مراكز البحث.

ثالثاً: ما مدى تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية؟

تبين أن درجة تطبيق محور العمليات الداخلية في مصانع الأحذية متوسطة. كما تبين بأنه يتم تصميم منتجات جديدة (موديلات) بشكل موسمي، يتم تخزين الأحذية الجاهزة بشكل مناسب، تعمل إدارة الشركات على تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء بشكل متواصل، تعمل إدارة الشركات على تطوير مجالات الصناعة والعمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء، جهود الشركات في تقليل الوقت اللازم لتسليم الطلبات في الوقت المحدد، يتم تخزين المواد الخام بشكل مناسب، تقليل وقت إعداد الطلبية للزبائن، هناك مسؤول/مسؤولين عن الإنتاج، هناك انسياب في عملية الإنتاج وعدد الوحدات المحدد إنتاجها.

لكن تم رفض ما يلي: تخفيض وقت العمليات التشغيلية، يتم فحص المواد الخام عند شرائها واستقبالها في المخازن، هناك نظام لإدارة المخزون، تقوم الشركات بتحديد نقاط القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية، يتم عمل صيانة دورية لمكينات الإنتاج (غير الصيانة التي تتم عند حدوث مشكلة)، يتم التخطيط للإنتاج بشكل دوري (يومي، أسبوعي، شهري) بشكل مكتوب ظاهر للعاملين، تسعى إدارة الشركات إلى دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للعاملين، تعمل إدارة الشركات على إقامة الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتنمية قدرات العاملين و زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية، يتم تسجيل الموديلات الخاصة بالشركة لحمايتها من النسخ والتقليد. نستنتج ان الشركات لا تهتم بالهيكل الاداري والتنظيمي في المنشأة والسبب ان معظم الشركات هي شركات عائلية ولا يوجد معايير للتوظيف بناء على الكفاءة او المؤهلات وسبب اخر قدم الالات وطرق الانتاج القديمة.

رابعاً: ما مدى تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية؟

تبين بأن درجة تطبيق محور الزبائن في مصانع الأحذية منخفضة. كما تبين بأنه يتم الاستعانة بالزبائن لتحديد الموديلات والتصاميم للموسم القادم، هناك نظام تقييمي أو هيكل للزبائن، تقدم لزيائنك تسهيلات في طريقة الدفع.

لكن تم رفض ما يلي: تعتبر العلامة التجارية لشركتك معروفة على مستوى السوق المحلي، الزيادة في عدد العملاء تمثل زيادة ملحوظة، تعتقد أن علاقتك مع زبائنك تؤثر على جودة منتجك، تستخدم آليات التواصل الاجتماعي من اجل التواصل مع زبائنك، تمثل الزيادة في شكاوى العملاء عن الشركات مقياساً لقياس درجة رضا العملاء، تقدم خدمات للزبائن ما بعد البيع، يتم عمل دراسة دوريه للحصة السوقية، يتم عمل دراسة دوريه لمدى الاحتفاظ بالزبائن، تقدم لزيائنك مواد دعائية لدعم و لترويج منتجك لديهم، يتم عمل استبيان بشكل دوري من اجل معرفة مدى انخفاض عدد الشكاوى و لمعرفة مدى رضى الزبائن عن منتجاتك.

تبين بأن الدرجة الكلية لتخفيض تكاليف جودة الإنتاج كانت متوسطة، وكان أعلى المحاور هو محور تخفيض الفشل الداخلي بدرجة متوسطة يليه محور تخفيض التكاليف الوقائية بدرجة متوسطة ثم محور تخفيض تكاليف التقييم بدرجة متوسطة وأخيراً محور تخفيض الفشل الخارجي بدرجة منخفضة.

- كما تبين بأن الدرجة الكلية لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن كانت متوسطة, وكان أعلى المحاور تطبيقا هو محور العمليات الداخلية بدرجة متوسطة يليه محور النمو والتطوير بدرجة متوسطة ثم محور الأداء المالي بدرجة منخفضة وأخيرا محور الزبائن بدرجة منخفضة.
- نستنتج ان هناك سلع منافسة وبديلة, وان الشركات هي شركات عائلية تستهدف نفس القطاع وهو القطاع التجاري وبالتالي لا تركز على الاهتمام بالتواصل مع الزبائن لمحدودية السوق .
 - كما ان هناك نقص في عناصر التنافسية مثل تخفيض الاسعار, والجودة المرتفعة, وسرعة توصيل السلعة, والمرونة في النتاج , لذلك يتطلب من الشركات مراعاة حاجات الزبائن .

6.2.1.4 السؤال الرابع: ما أثر تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف جودة

الإنتاج في مصانع الأحذية ؟

تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية : HO: لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على تخفيض تكاليف تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى : H01 : لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل.

تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن محور الزبائن يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, كما تبين وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيا بين محور الزبائن و بين تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, مما يدل على أن زيادة مستوى محور الزبائن يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

الفرضية الثانية : H02 : لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل.

تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن العمليات الداخلية يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, كما تبين وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيا بين العمليات الداخلية و بين تخفيض

تكاليف جودة الإنتاج, مما يدل على أن زيادة مستوى العمليات الداخلية يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

الفرضية الثالثة : H03 : لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتطوير على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل.

تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن النمو والتطوير يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, كما تبين وجود علاقة طردية ودالة إحصائيا بين النمو والتطوير و بين تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, مما يدل على أن زيادة مستوى النمو والتطوير يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

الفرضية الرابعة : H04 : لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية (تكاليف وقاية, تقييم, فشل داخلي وخارجي) في محافظة الخليل.

من تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن الأداء المالي يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, كما تبين وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيا بين الأداء المالي و بين تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, مما يدل على أن زيادة مستوى الأداء المالي يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

كما اتضح بأن الأداء المالي هو أكثر العوامل تأثيرا على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج يليها العمليات الداخلية ثم النمو والتطوير وأخيرا محور الزبائن.

6.2.1.5 السؤال الخامس: ما أثر إدارة جودة الإنتاج على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع

الأحذية في محافظة الخليل ؟

تحليل الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: H1: لا يوجد تأثير لإدارة جودة الإنتاج على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية(التكاليف الوقائية, تكاليف التقييم, تكاليف الفشل الداخلي و الخارجي) في محافظة الخليل عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن إدارة جودة الإنتاج يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, كما اتضح وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيا بين إدارة جودة الإنتاج وتخفيض تكاليف

جودة الإنتاج, مما يدل على أن زيادة مستوى إدارة جودة الإنتاج يؤدي إلى زيادة تخفيض تكاليف جودة الإنتاج.

6.3 وتم اعداد معادلة الانحدار

تخفيض تكاليف جودة الإنتاج = $\beta_0 + \beta_1 * \text{الأداء المالي} + \beta_2 * \text{النمو والتطوير} + \beta_3 * \text{العمليات الداخلية} + \beta_4 * \text{محور الزبائن} + e$.

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي, و e : حد

الخطأ.

ويمثل الجدول رقم (4.12) نتائج تحليل الانحدار الخطي على طريقة التجسير وقد تم التوصل الى المعادلة التالية :

تخفيض تكاليف جودة الإنتاج = $1.034 + 0.074 * \text{الأداء المالي} + 0.188 * \text{النمو والتطوير} + 0.162 * \text{العمليات الداخلية} + 0.224 * \text{محور الزبائن}$.

مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد $(R^2) = 0.786$ وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 79% تقريبا وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

من أجل فحص أثر إدارة جودة الإنتاج على تخفيض تكاليف جودة إنتاج مصانع الأحذية, تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط, بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار: للفرضة الثانية

تخفيض تكاليف جودة الإنتاج = $\beta_0 + \beta_1 * \text{إدارة جودة الإنتاج} + e$.

حيث:

β_0, β_1 , هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي, و e : حد الخطأ.

تخفيض تكاليف جودة الإنتاج = $1.677 + 0.673 * \text{إدارة جودة الإنتاج}$

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد ($R^2=0.118$) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن إدارة جودة الإنتاج قادر على تفسير التغير في تخفيض تكاليف جودة الإنتاج بنسبة 12% تقريبا وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. و من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن إدارة جودة الإنتاج يؤثر على تخفيض تكاليف جودة الإنتاج, وهذا يتضح من خلال أن مستوى الدلالة (0.000) المقابل للعامل المستقل (إدارة جودة الإنتاج) أقل من مستوى 0.05 والخاص بقيمة اختبار (ت).

6.4 التوصيات و الدراسات المستقبلية

بناء على نتائج الدراسة، يتضح ان قطاع الأحذية والجلود يحتاج إلى إتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تطوير وتعزيز هذه الصناعة الهامة، ومن أهم التوصيات ما يلي:

- العمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين في هذا القطاع بأهمية تطبيق أنظمة مراقبة الجودة، لما في ذلك دور هام من تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج ورفع تنافسية الشركة في السوق.
- العمل على إيجاد فرص تدريبية في المؤسسات الداعمة للأعمال مثل الغرف التجارية والإتحادات ذات العلاقة، لتدريب الموظفين والعاملين على الأنظمة المطلوبة وكيفية تطبيقها والإستفادة منها، على أن يكون ذلك بشكل جماعي مما يقلل تكاليف التدريب ، ويكون في أوقات تناسب العاملين في قطاع الأحذية.
- إيجاد برنامج تدريب مهني في المؤسسات التعليمية المحلية متخصص في تكنولوجيا الأحذية، يعمل هذا البرنامج على تقديم دبلوم مهني متخصص بصناعة الأحذية وذلك

لرفع الصناعة بمهنيين ذو كفاءة عالية وقادر على التعامل مع طرق الإنتاج الحديثة ومواكبة التطور في الصناعة.

- ضرورة انشاء مختبر لفحص الأحذية، والذي من شأنه تقديم الدعم اللوجستي والفني للمصانع، ويعمل على رفع جودة المنتج، وتحسين عمليات الإنتاج من خلال تحديد الطرق والكميات المثالية للمواد المستخدمة في الإنتاج، بحيث لا تكون أقل من المطلوب فتأثر على الجودة ولا أكثر من المطلوب فتكون تكاليف بلا قيمة.

- تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، سيأثر حتما على تحسين تنافسية منتجات مصانع الأحذية، ولكن لضمان استثمار هذا التحسين بشكل أفضل يجب العمل على دخول أسواق جديدة خارجية لفتح الفرصة لتضخيم الأثر الناتج عن تطبيق الأداة من خلال زيادة الإنتاج والإستفادة من اقتصادات الحجم.

- يوصى بضرورة أن تقوم الجهات المختصة بتفعيل دور التعليمات الفنية الإلزامية للأحذية وتطويرها، لتصبح دافعا قويا لتطبيق أنظمة مراقبة الجودة وتحسينها لدى المصانع المحلية.

- إن ذبذبت الطلب في الأسواق المحلية، دفع كثيرا من المصنعين على الإتفاق مع العاملين على أن يدفع لهم بناء على نظام القطعة، وهذا النظام لا يوفر فرص تدريبية للعاملين، حيث أن العامل يعتبر أن أي تدريب او مهمة خارج اطار عمله يكون عبئ و ينظر له بشكل سلبي، لذلك يجب العمل على توفير أسواق خارجية يكون الطلب فيها متم للطلب في الأسواق المحلية، وبذلك يصبح هناك طلب على المنتجات معظم أيام السنة . مما

يدفع المصانع لتوظيف العمال بنظام الرواتب والعقود، وبذلك يصبح هناك امكانية للتدريب.

- يوصى بعمل دراسة مستقبلية على أهم التحديات التي تواجه المصانع عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- ربط نموذج مقياس الأداء المتوازن بنظام المكافآت والحوافز ونظام محاسبة المسؤولية على اساس مدى تحقيق الموظفين لميزة تنافسية.

- على مصانع الاحذية ان تهتم برضاء المستهلك الداخلي لانه الطريق لارضاء المستهلك الخارجي بحصوله على القيمة التي يتوقعها.

- تبني مفهوم افضل اداء تنافسي يدفع المصانع الى رفع قدرتها ا

- اجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مجتمع وعينة أكبر.

- عمل لدراسة تحتوي على المزيد من المتغيرات والتي ثبت انها تؤثر على المتغيرات

الموجودة في هذه الدراسة، كأن تحتوي على المزيد من المتغيرات المؤثرة في جودة الانتاج .

6.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة الى فحص اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وتطبيق ادارة الجودة على جودة الانتاج فيما يتعلق ((التكاليف الوقائية, تكاليف التقييم, تكاليف الفشل الداخلي و الخارجي) في محافظة الخليل وظهرت النتائج أن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى زيادة تخفيض تكاليف جودة الانتاج .

كما أظهرت النتائج أن زيادة مستوى ادارة جودة الانتاج يؤدي الى زيادة تخفيض تكاليف جودة الانتاج

مراجع البحث :

المراجع العربية

1. أبو زيد، كمال خليفة، والدهراوي، كمال الدين مصطفى، (2007)، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، المكتب الجامعي الحديث.
2. أبو حشيش، خليل عواد، (2012)، محاسبة التكاليف تخطيط ورقابة، دار وائل للنشر.
3. ابو الفيلات، طارق، (2015) رئيس اتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية، واقع صناعة الأحذية في فلسطين.
4. ادريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار . وائل، الطبعة الأولى، عمان.
5. أبوزيد، كمال خليفة والدهراوي، كمال الدين مصطفى، (2007)، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى.
6. الحديثي، سرى كريم ريشان، (2010)، دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الاداء المالي لشركات الأدوية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال قسم المحاسبة.
7. السلمي،علي، (1995). ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو 9000، دار غريب، الاردن.
8. الجمال، رشيد ونور الدين، ناصر، (2005)، إدارة التكلفة لأغراض القياس والتخطيط والرقابة، الإسكندرية:الدار الجامعية
9. الفلاحات، محمود فلاح، (2005)، إستراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية. للدراسات العليا.

10. الحلبي، أنور هايل، (2010)، "دراسة للنظام المحاسبي لتكاليف الجودة وتأثيرها على الدخل والعائد الربحي"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
11. البحصصي، عصام (2012)- بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت مدير وحدة البحوث و الدراسات التجارية_الجامعة الإسلامية _ غزة.
12. الخولي ، هالة (2011)"استخدام نموذج القياس المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"القاهرة: جامعة القاهرة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (5).
13. النجار، جميل (2012) ورقة بحثية مقدمة من جامعة القدس المفتوحة.
14. الاتحاد الفلسطيني للصناعات، (2009) "حالة القطاعات الصناعية الحالية في فلسطين" التوقعات بناء على مؤشرات".
15. السعدي، ماهر،(2006) تطوير نماذج قياس وتقييم الأداء في قطاع النقل الجوي بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الاسكندرية، كلية التجارة.
16. السامرائي، محمد مهدي، (2006)، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير ،عمان ص 28.
17. العتيبي، محسن بن نايف،(2007)، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى،مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
18. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005) ، إدارة الجودة الشاملة، عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. الفضل، مؤيد ونور، عبد الناصر،(2002) ، المحاسبة الإدارية، عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
20. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم، (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة:المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

21. السقاف ,حامد عبد الله , (1995) " المدخل الشمولي والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ,"الخبر:مكتبة المجتمع,المملكة العربية السعودية.
22. البكري، سوبيا محمد،(2002), "إدارة الجودة الكلية"، القاهرة، الدار الجامعية.
23. البيهقي ،احمد بن الحسين, (1410هـ) " السنن الصغرى "دار المدينة المنورة ،السعودية.
24. البرواري، نزار عبد المجيد رشيد،(2000), "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في المنظمات العراقية : رؤية مستقبلية ، مجلة المنصور ، العدد الأول.
25. الداعور، جبر،(2013), "أثر تطبيق بطاق الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح:دراسة ميدانية "مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المجلد 21،العدد 2 : 101-161.
26. النشار، د/ تهاى محمود،(2003) " نموذج مقترح لقياس تأثير علاقات السببية بين مقاييس الأداء لتحقيق متطلبات محاسبة المسؤولية على أساس إستراتيجى :مدخل القياس المتوازن للأداء " ، ا لمجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الأول ، العدد الثانى.
27. بديسي، فهيمة،(2004) " إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق"،مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، العدد (21) .
28. توفيق ،عبد الرحمن، (2005), "الجودة الشاملة الدليل المتكامل " مركز الخبرات المهنية، بمبك، جمهورية مصر العربية.
29. جودة ، محفوظ أحمد، (2008) تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية : دراسة ميدانية، عمان :المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ،سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (11) ،العدد (2).
30. جودة، محفوظ أحمد،(2006) ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.

31. جمعة، إسماعيل إبراهيم ومحرم، زينات محمد والخطيب، صبحي محمود، (2001) ، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الإسكندرية:الدار الجامعية.
32. حمودة،خالد سامي، (2014)، "واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية (دراسة تطبيقية)" الجامعة الإسلامية. /غزة -الدراسات العليا -كلية التجارة -قسم المحاسبة والتمويل.
33. حسين، محمد، (2014) دراسة حول تطبيق نظام التجمع العنقوي لمصانع الأحذية والجلود في مدينة الخليل.
34. حسين، أحمد حسين، (1997)، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الإسكندرية:مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع.
35. حجاج، أحمد محمد حامد ،(1996)، محاسبة التكاليف: مدخل إداري، الجزء الثاني، الرياض، دار المريخ.
36. حماد، طارق عبد العال،(2005)، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص184 .
37. درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في (BSC) تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17 ، العدد788-741,2 ،
38. درغام، ماهر موسى،(2007) ، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة-دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
39. سلمى،(2002)، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ص. 113.

40. سعد الدين, احمد عارف (2013), "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية-دراسة تطبيقية" رسالة ماجستير في المحاسبة,اكاديمية السادات للعلوم الادارية ,كلية العلوم الادارية , قسم المحاسبة, القاهرة.
41. سليمان, نمر, والمحاميد,سعود,(2013), "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الاداء المتوازنة :دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم",المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ,المجلد 9,العدد 1.
42. شهيد ,رزان حسن كمال,(2007) ,التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
43. صباح, ناريمان ابراهيم, (2008) دراسة ميدانية :-واقع استخدام أساليب المحاسبة الادارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل .الجامعة الاسلامية_غزة .
44. صالح ,أ. د سمير أبو الفتوح,(2003), المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ومدخل التحليل الكمي لدعم الإدارة في البيئة التنافسية ، دار الأصدقاء للطباعة والنشر. المنصورة.
45. عبد الرحيم، شنيني، وعلاوي، أحمد، وأوضيف، لخضر،(2011)، "إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، جامعة سعد دحلب بالبلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر.
46. عبد المحسن ,توفيق محمد,(2006), اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة ,سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ,القاهرة.دار الفكر العربي.
47. عيد ,أماني رمضان إبراهيم,(2006), " منظور التحليل الاستراتيجي للتكاليف بهدف ترشيد القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية في ظروف البيئة الحديثة "، رسالة دكت وراه ، كلية التجارة ، جامعة طنطا.

48. علام، سمير، والشربيني، عبدالفتاح،(1993)، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر.
49. عوض، فاطمة رشدي،(2009)، تأثير الربط و التكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
50. علوان، قاسم نايف،(2005) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 ، عمان :دارالثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
51. عاشور مزريق - محمد غربي، (2005)، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة شلف(الجزائر).
52. فخر، نواف والدليمي، خليل، (2002) ، محاسبة التكاليف الصناعية، عمان:الدار العلمية، الطبعة الأولى.
53. فرح، حازم،(1995) ، التكاليف المبنية على الأنشطة أداة إستراتيجية هامة للإدارة ، مجلة المحاسب القانوني العربي.
54. فقهاء، سائد جمال(2014) : أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة أعمال شركات صناعة الأدوية الاردنية بإستخدام بطاقة الأداء الموازن، رسالة ماجستير،جامعة الشرق الوسط،كلية إدارة الأعمال ،عمان ،الاردن.
55. فودة، شوقي السيد،(2003)، نحو إطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية-(TQM) ومفهوم إدارة الجودة الشاملة (JIT) من خلال التكامل بين أسلوب تقنية ضبط الوقت دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، العدد 1، 2 .
56. فوده ، د/ شوقي السيد،(2003)، " الأداء الداخلي في الشركات الصناعية من خلال التكامل بين ومفهوم إدارة الجودة الشاملة (JIT) أسلوب تقنية ضبط الوقت دراسة نظرية وتطبيقية " ،

مجلة البحوث التجارية ، (TQM)كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد الأول والثاني ، يولييه .

57. كيلادا، جوزيف، تعريب د .م.سرور علي سرور ،(2004)، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة"، السعودية، دار المريخ للنشر.

58. مقدم،(2011) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة.

59. نور، أحمد محمد ومحرم، زينات محمد وشحاتة، شحاتة السيد،(2005) ، المحاسبة الادارية في بيئة الأعمال المعاصرة، الإسكندرية:الدار الجامعية.

60. هلال، أ.د. سمير رياض، (2003) ، المحاسبة الإدارية، كلية التجارة، جامعة طنطا، بدون ناشر.

61. يوسف،(2011) ، " بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للابداع الدائم في منظمات الاعمال الحديثة " بحث مقدم للملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية .المنعقد في 18 و 19 في مايو 2011، جامعة حلب .البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

- 1- Divandri, Ali and Yousefi, Homayoun. (2011). "Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals".
- 2- Garrison, Ray H, Noreen, Eric W, Brewer, Peter C, (2010), Managerial Accounting, Thirteen edition, McGraw-Hill Irwin.
- 3- The Balanced Scorecard Developing, Measuring, and Communicating Organizational Strategy A Discussion Paper Prepared by Sister Bonnie MacLellan, csj, PhD In preparation for CHAO Continued Strategic Planning Process – Dec 10, 2007
- 4- Uyar, Ali, "An exploratory study on quality costs in Turkish manufacturing companies", International Journal of Quality and Reliability Management, Volume 25, Number 6, 2008.
- 5- Taguchi, Genichi, and Chowdhury, Subir, and Wu, Yuin, Taguchi's Quality Engineering Handbook, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005.
- 6- Hooshim, B. Benjamin, "Developing quality standards for property management", B. A. Economics and business, University of California, Los angeles, (1993).
- 7- Horngren, C.T., Sundem, G.L., Stration, W.O. (2005). Introduction To Management Accounting, 13th, ed, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- 8- Kaplan As & Norton DP. "The Balance Score – Measures That Drive Performance ", Harvard Business Review, (January /February), 1992.
- 9- Kaplan S.R. & Athinson A.A., Advanced Management Accounting, Third Edition, (Prentic Hall International Inc), 1998.

- 10- R.Kaplan, D.Norton,"Putting The Balance Score card To Work", Harvard Business Review ,71(5)(Sept / Oct), 1993.
- 11- R.Kaplan, D.Norton,"*The balanced scorecard, translating strategy into action*", Harvard business school press, 1996.
- 12- R.Kaplan, D.Norton "The office of Strategy Management" Strategi finance, Mont vale, vol 87. Iss. 4. (Oct),2000.
- 13- R.Kaplan, D.Norton "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", Harvard Business Review, Feb.2004.
- 14- H. Bouquin; **Le contrôle de gestion** ; 7éme édition ; PUF ; France ; 2006 ; P. 455.
- 15- Rasamanie, Murugan ,(2011),"The Implementation of Cost of Quality (COQ) Reporting System in Malaysian Manufacturing Companies : Difficulties Encountered and Benefits Acquired", Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia.
- 16- Cokins, G, Performance Management: Finding the Missing Pieces , (JohnWiley & Sons, INC, New Jersey), 2004
- 17- Horngren, CT , Foster , G & Datar , SM , Cost Accounting :AManagerial Emphasis 11th ed,(Pearson Education , INC, New Jersey) , 2001
- 18- Kaplan S.R., Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard, Hand book of Management Accounting Research, Volume 3, 2001.
- 19- Kaplan As & Norton DP. "The Balance Score – Measures That Drive Performance ", Harvard Business Review, (January /February), 1992.
- 20- Mc Whorter, LB " The Balanced Score Card: An Empirical Analysis of its Effect on Managers Job Satisfaction and performance Evaluations” Doctoral Thesis, The faculty of Business,University of Kentucky 2001.

- 21- Miyake D., " Implementing Strategy With the Balanced Score card: An Introduction to the strategy. Focused organization" Development Management Review Magazine, October 2002.
- 22- Moghaddam, T. (2012). The Role of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance Transparency. *Life Science Journal*, 9(4), 3963-3970. <http://www.lifesciencesite.com>.
- 23- Nenni M and giusstiniano L ,(2013) , The Italian Footwear Industry,an Empirical Analysis, Regular Paper.
- 24- Laufer A. (1984), "Production And Operations Management", South- Western Publishing Co., Third Edition.
- 25- Zhang, Yansheng and Li, Longyi .(2009).Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System. available full txt on website: www.ippa.ws/IPPC2/.../Article_36_Smith.pdf Kaplan R., (2010), "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Working Paper, Handbook of Management Accounting Research: Volume 3: pp 10-74.

المواقع الإلكترونية:

- www.costofquality.org
- www.psi.gov.ps
-
- الوطيفي، كامل شكير عبيس، (2013) ، " التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة"، ورقة عمل منشورة على الإنترنت، جامعة بابل. www.uobabylon.edu.iq.2013/10/8
- الوطيفي، كامل شكير عبيس، (2013) ، "التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة"، ورقة ، عمل منشورة على الإنترنت، جامعة باب 2016/10/8 ، www.uobabylon.edu.iq
- The official website of business dictionary, www.businessdictionary.com, 3010/2016
- لزمذ عيشوني، الباب السابع :تحليل تكاليف الجودة ، قسم التقنية الديكانيكية، الكلية التقنية بحائل، 2005 . تاريخ الاطلاع 20 /10 / 2016

<http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap7.pdf>



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد الإدارة والاقتصاد

الاستبانة

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الانتاج

(دراسة على مصانع الاحذية في محافظة الخليل)

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في المحاسبة بعنوان " أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على جودة الانتاج " دراسة على مصانع الاحذية في محافظة الخليل تحت إشراف الدكتور/ ابراهيم عتيق ، وذلك كمتطلب للحصول على ماجستير في المحاسبة والضرائب بجامعة القدس.

قامت الباحثة بتصميم قائمة استبيان كأسلوب لجمع البيانات, حول الدراسة المذكورة , يرجى التكرم بالتعاون في الاجابة على الاستبانة بموضوعية , مؤكداً لكم على أن جميع الإجابات سيقصر إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

زهرة عبد الفتاح صغير

للاستفسار حول نتائج الدراسة

Zahra_z217@yahoo.com

مصطلحات هامة

-الجودة الشاملة : "فلسفة إدارية تتطلب إلتزام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالجودة والتحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء عن طريق تغطية توقعاتهم وتجاوزها في المستقبل " (عبد الرحيم وآخرون، 2011 : 3)

-تكاليف الجودة □ هي " تلك التكاليف التي تتحملها الشركة للتأكد من تحقيق معايير الجودة المطلوبة ،وتجنب عدم تحقيق رضا العملاء ، وأيضاً تشمل تكلفة الخدمات المؤداة للعملاء بعد بيع المنتج " (Juran, and Godfrey, 1999:231)

-نموذج قياس الأداء المتوازن : يعتبر إطار متكامل لقياس وتقييم الأداء الشامل ويشتمل على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تعكس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الأداء معتمداً في ذلك على مجموعه من الأبعاد هي: (Kaplan,2010)

1. البعد المالى : كيف ننظر الى المساهمين ؟
2. بعد العملاء : كيف ينظر الينا العملاء ؟
3. بعد عمليات التشغيل الداخلى: ما مدى كفاءة تشغيل العمليات الداخلية فى المنشأة ؟
4. بعد التعلم والنمو والابتكار : هل يمكن ان نستمر في التحسين وخلق قيم ؟

-نظام توكيد الجودة : هو نظام أساسه منع وقوع الخطأ والعمل على تحسين جودة الخدمة من خلال مشاركة كافة المستويات الإدارية فى تخطيط ومراقبة الجودة. (أبو حشيش , 2012 : 655).

القسم الأول: بيانات عامة:

اسم المصنع:	
العنوان :	
رقم التلفون :	التاريخ:

الرجاء وضع اشارة (√) في المربع الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك:

A- تاريخ انشاء المصنع :

قبل 1967 1968-1994 1995-2005 2005-2010 بعد 2010

B- حجم المصنع بناء على :

- عدد الموظفين (يشمل الموظفين الذين يعملون خارج المصنع)

صغير (اقل من 20 موظف)

متوسط (من 20 إلى 50 موظف)

كبير (أكثر من 50 موظف)

C - شهادة ضبط الجودة ISO التي تم الحصول عليها:

فلسطينيه عالمية أخرى لا يوجد لدى الشركة

D - مدى وجود استراتيجية واضحة و مكتوبه للشركة تتمثل بالتالي :

-وجود رؤية مكتوبة تعمل بناء عليها الشركة : نعم لا

-وجود أهداف محددة وواضحة تعمل بناء عليها الشركة : نعم لا

-وجود اجراءات تنفيذية واضحة تعمل بناء عليها الشركة : نعم لا

القسم الثاني: يهدف هذا القسم إلى التعرف إلى ادارة الجودة , يرجى تحديد أفضل اختيار.

بديل الاجابه المناسب		محور الإستبيان	رقم السؤال	المجموعة
لا	نعم			
		حصلت الشركة على شهادات متعلقة بالجودة وانظمة الجودة.	1.1	ادارة الجودة
		تكاليف ادارة الجودة معروفة لدى الشركة.	1.2	
		عدد الأخطاء في الإنتاج معروف للإدارة (سواء خلال الإنتاج او بعد ارسال المنتج للزبون)	1.3	
		تقوم الشركة بتطوير وتصميم منتجات بشكل مستمر توافق طلب المتعاملين معها.	1.4	
		هناك معايير محددة يتم الإنتاج بناء عليها.	1.5	
		هناك اشخاص محددين مخصصين لمتابعة تطبيق الجودة وفحص المنتجات.	1.6	
		هناك نظام للتحكم بالجودة وفي تأكيد الجودة في الشركة.	1.7	
		يتم ارجاع منتجات بسبب خلل في الإنتاج .	1.8	
		يتم تسجيل الاخطاء وذلك ضمن نظام ارشفة لمتابعة تطوير المنتج والإنتاج	1.9	
		يتم فحص المنتجات قبل ارسالها للمتعاملين معها.	1.10	

القسم الثالث: يهدف هذا القسم إلى التعرف إلى أثر بطاقة الاداء المتوازن في خفض تكاليف الجودة , يرجى تحديد أفضل اختيار.

بديل الاجابه المناسب					الاجراءات الازمة	رقم السؤال	المجال
1	2	3	4	5			
قليل جدا	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا			
					يجب قياس تكاليف تقييم إمكانية الاعتماد على الموردين باعتبار أنها ضرورية لتجنب التوقف المفاجئ عن التوريد.	1.1	تخفيض تكاليف الوقائية
					يجب قياس تكاليف التأكد من سلامة المعدات والماكينات قبل البدء في العملية الإنتاجية، لتجنب الأعطال المفاجئة والوقت الضائع.	1.2	
					يجب قياس تكاليف تصميم المنتجات الجديده بشكل دقيق.	1.3	
					يجب قياس تكاليف قيام الشركة بعقد دورات تدريبية للعاملين على اعتبار أن ذلك يساهم في تحسين أداء وكفاءة العاملين.	1.4	
					يوجد نظام لإدارة المواد الخام في مخازن المصنع.	1.5	
					تقوم إدارة الشركة بفحص المواد الخام عند استقبالها.	1.6	
					تقوم إدارة الشركة بالتحقق من تكاليف الجودة بشكل مستمر.	1.7	
					تؤكد إدارة الشركة ان الانتاج مطابق لاحتياجات الزبائن.	1.8	
					تعمل إدارة الشركة على تقليل المواد الخام للحد الأدنى.	1.9	
					تلتزم إدارة الشركة بمبدأ التحقق من تكاليف تخطيط نظام الجودة والتكاليف الناتجة عن تنفيذها بشكل مستمر.	1.10	

بدیل الاجابه المناسب					الاجراءات الازمة	رقم السؤال	المجال
1	2	3	4	5			
قليل جدا	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا			
					يوجد التزام بخطوات الإنتاج والوقت الافتراضي لكل عملية.	2.1	تخفيض تكاليف التقييم
					يوجد حساب تكاليف عمليات فحص المواد الخام والنصف مصنعة للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات.	2.2	
					يوجد قياس تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم.	2.3	
					يوجد معايير محددة من قبل الشركة لتصنيف المنتج كمنتج جيد أو معيب أو تالف.	2.4	
					يوجد الية لاحتساب تكلفة تجريب المنتج الجديد قبل طرحه في السوق، باعتبار ذلك ضروري لضمان نجاح المنتج.	2.5	
					يتم فحص المنتج بين كل مرحلة من عمليات الإنتاج .	2.6	
					يتم قياس التكاليف أو الخسائر الناتجة عن عدم مطابقة المواصفات سواء تم إتلاف المنتج أو تم بيعه بخصم مسموح.	2.7	
					يتم حساب تكاليف اختبار المنتجات قبل تسليمها للعميل، لتجنب اكتشاف أخطاء المنتج من قبل العميل.	2.8	
					يتم حساب تكاليف المواد التالفة نتيجة التخزين والتي لا تدخل في عمليات الإنتاج.	2.9	
					تقوم إدارة الشركة بتقييم المخزون بهدف الاطمئنان على عدم هبوط قيمة المنتجات المخزنة.	2.1 0	

بدیل الاجابه المناسب					الاجراءات الازمة	رقم السؤال	المجال
1	2	3	4	5			
قليل جدا	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا			
					حددت إدارة الشركة عدد الوحدات المعيبة والمنتجه بشكل منتظم وتكاليف اعادة تصنيعها .	3.1	تخفيض الفشل الداخلي
					قدرت إدارة الشركة تكلفة بيع المنتجات بسعر أقل نتيجة لإحتوائها على عيب أو أكثر .	3.2	
					قدرت إدارة الشركة عدد الوحدات التالفة والتي لم تتمكن من معالجتها .	3.3	
					يوجد أخطاء في التصنيع لا يمكن تصحيحها (يتم انتاج قطعة بديلة).	3.4	
					يتم اعادة بعض عمليات التصنيع نتيجة خطأ في التصنيع.	3.5	
					يتم حساب التكاليف الناتجة عن نقص المواد أثناء عمليات التشغيل والتكاليف الإضافية لتوفير المواد اللازمة لإتمام التشغيل.	3.6	
					يتم حساب الخسائر الناتجة عن التوقف المفاجئ للعمليات بشكل دقيق	3.7	
					يتم تأخير الإنتاج نتيجة تغيب بعض الموظفين.	3.8	
					يجب حساب تكاليف إعادة تصميم المنتجات التي لم تتجح في الاختبارات الأولية كمنتج جديد.	3.9	
					يجب حساب التكاليف أو الوفورات الناتجة عن سوء تقدير المواد الخام بشكل دقيق وواضح.	3.1 0	

بدیل الاجابه المناسب					الاجراءات الازمة	رقم السؤال	المجال
1	2	3	4	5			
قليل جدا	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا			
					تلتزم الشركة بتحمل تكاليف إستقبال وتبديل المنتجات المعيبة والمرتجة من المتعاملين خلال فترة الضمان.	4.1	تخفيض الفشل الخارجي
					تلتزم الشركة بمعالجة المنتجات المرتجة لتصلحها تحت الكفالة .	4.2	
					تتحمل الشركة تكاليف إدارة الشكاوي بسبب العيوب في المنتجات التي تم بيعها للمتعاملين.	4.3	
					تتحمل الشركة كافة التكاليف التي يتحملها المتعاملون عند استلامهم المنتجات المعيبة .	4.4	
					تكاليف الدعاية تفوق الأرباح الناتجة عن زيادة المبيعات المترتبة على عمليات التسويق والدعاية.	4.5	
					يتم حساب تكاليف الدعاوى القضائية المرفوعة ضد الشركة نتيجة حدوث إلحاق الضرر بالمستهلكين أو غيرهم.	4.6	
					يتم حساب تكاليف بيع المنتجات بخصم مسموح في السوق لضمان بيعها وعدم إرجاعها من خلال الموزعين.	4.7	
					يتم حساب التغير في حجم المبيعات السنوي مقارنة بالسنوات السابقة.	4.8	
					يتم دفع غرامات للمتعاملين نتيجة بعض الشروط الجزائية	4.9	

القسم الرابع: يهدف هذا القسم للتعرف إلى أهم المقاييس لمحاور بطاقة الاداء المتوازن .

A- المقياس الاول : يعبأ هذا القسم من الادارة المالية للشركة

المجال	رقم السؤال	الاجراءات الازمة	بديل الاجابه المناسب				
			1	2	3	4	5
			قليل جدا	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا
تأثير الأداء المالي على الجودة	1.1	زيادة نسبة الايرادات من المنتجات الجديدة والحالية نتيجة استخدام بطاقة الاداء المتوازن.					
	1.2	زيادة صافي الدخل من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الاداء المتوازن.					
	1.3	زيادة فى معدل الانتفاع بالأصول نتيجة استخدام بطاقة الاداء المتوازن.					
	1.4	زيادة سنوية فى التدفقات النقدية بالشركة نتيجة استخدام بطاقة الاداء المتوازن.					
	1.5	زيادة ربحية الشركة من عام لآخر نتيجة استخدام بطاقة الاداء المتوازن.					
	1.6	يزداد معدل العائد على حقوق الملكية سنوياً نتيجة استخدام بطاقة الاداء المتوازن.					
	1.7	زيادة فى معدل العائد إلى الأصول نتيجة استخدام بطاقة الاداء المتوازن.					
	1.8	هناك نظام فعال لإدارة ديون ومستحقات الشركة.					
	1.9	يسمح وضع الشركة المالي باستثمار في تكنولوجيا جديدة وماكانات لتطوير الإنتاج.					
	1.10	رأس المال التشغيلي المستخدم كافي لدخول لاسواق جديده وانتاج تصاميم لمنتجات جديده .					
	1.11	عند اتخاذ قرار بشراء ماكينة جديدة يتم عمل تحليل (التكلفة والفائدة) .					
	1.12	يتم عمل كشوفات سنوية مالية لتقييم عمل الشركة.					
	1.13	يتم ادارة تكاليف الإنتاج بشكل فعال.					
	1.14	يتم تقييم الاداء المالي بالاعتماد على التغير في حجم المبيعات .					
	1.15	يتم تحديد المنتجات ذات الربح العالي والمنتجات الغير ذلك ويتم تصنيفها.					

B-المقياس الثاني لبطاقة الاداء المتوازن : يعبأ هذا القسم من ادارة النمو والتطوير للشركة

بديل الاجابه المناسب					رقم السؤال	تأثير النمو والتطوير على الجودة
1	2	3	4	5		
						محور الإستبيان
قليل جدا	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا		
					2.1	تعمل إدارة الشركة على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها.
					2.2	تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والتي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز.
					2.3	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءته العلمية والعملية.
					2.4	هناك متابعة من الشركة للمشاركة في المعارض المختصة بالتكنولوجيا والماكينات ذات العلاقة بعمل الشركة.
					2.5	هناك ترابط وتواصل مع اي من الجامعات او مراكز البحث.
					2.6	هناك نظام حوافز واضح مرتبط بأداء العاملين.
					2.7	يتم تدريب الموظفين على مهارات جديدة على حساب الشركة .
					2.8	يهتم مقياس رضا العامل المستخدم بتلبية حاجات العامل بما يناسب مع قدراته و مؤهلاته .
					2.9	تعتمد صناعة الأحذية في شركتك على المهارات البشرية اكثر من الماكينات.
					2.10	تؤثر خبرة الموظفين ومهارتهم بكمية الإنتاج.
					2.11	تؤثر خبرة الموظفين بجودة المنتج.
					2.12	نسبة الأخطاء في الموديلات الجديدة أعلى من المنتجات السابقة؟
					2.13	لديك استقرار بالموظفين (نسبة تغيير الموظفين قليلة).

C-المقياس الثالث لبطاقة الاداء المتوازن : يعبأ هذا القسم من إدارة الانتاج للشركة

بديل الاجابه المناسب					رقم السؤال	محور الإستبيان	تأثير العمليات الداخلية على الجودة
1	2	3	4	5			
	قليل	متوسط	عالي				
					3.1	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية.	
					3.2	تقوم الشركة بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن تتميز بها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية.	
					3.3	تعمل إدارة الشركة على إقامة الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتنمية قدرات العاملين و زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية	
					3.4	تعمل إدارة الشركة على تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء بشكل متواصل.	
					3.5	تعمل إدارة الشركة على تطوير مجالات الصناعة والعمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء.	
					3.6	يتم عمل صيانة دورية لماكينات الإنتاج (غير الصيانة التي تتم عند حدوث مشكلة).	
					3.7	يتم تسجيل الموديلات الخاصة بالشركة لحمايتها من النسخ والتقليد.	
					3.8	يتم التركيز على تقليل الفاقد من اجمالي الانتاج.	
					3.9	جهود الشركة في تقليل الوقت اللازم لتسليم الطلبيات في الوقت المحدد.	
					3.10	تقليل وقت اعداد الطلبية للزبائن.	
					3.11	يتضمن مقياس تحقيق الفاعلية الإنتاجية ، الوصول إلى الوحدات الإنتاجية المستهدفة مقابل اقل وقت عمل أو اقل تكلفة.	
					3.12	تسعى إدارة الشركة إلى دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للعاملين.	
					3.13	تم شراء ماكينات جديدة وادخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج خلال الخمس سنوات السابقة.	
					3.14	هناك تطوير للمنتجات داخل الشركة.	
					3.15	تخفيض وقت العمليات التشغيلية.	
					3.16	هناك مسؤول/مسؤولين عن الإنتاج.	
					3.17	يتم تصميم منتجات جديدة (موديلات) بشكل موسمي.	

بدیل الاجابه المناسب					رقم السؤال	محور الإستبيان
1	2	3	4	5		
قليل جدا	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا		
					3.18	يتم التخطيط للإنتاج بشكل دوري (يومي ، اسبوعي ، شهري) بشكل مكتوب ظاهر للعاملين.
					3.19	يتم عمل فحص للمنتجات خلال عمليات الإنتاج
					3.20	يتم فحص المواد الخام عند شرائها واستقبالها في المخازن
					3.21	يتم تخزين المواد الخام بشكل مناسب.
					3.22	هناك نظام لإدارة المخزون.
					3.23	هناك انسياب في عملية الإنتاج وعدد الوحدات المحدد انتاجها.
					3.24	يتم تخزين الأحذية الجاهزة بشكل مناسب.
D-المقياس الرابع لبطاقة الاداء المتوازن : يعبأ هذا القسم من ادارة التسويق للشركة						
					4.1	يوجد عندك مجموعة كبيرة من الزبائن.
					4.2	تتلقى الملاحظات والإنتقادات على منتجك من زبائنك.
					4.3	تمثل الزيادة في شكاوى العملاء عن الشركة مقياساً لقياس درجة رضا العملاء.
					4.4	تعتقد ان علاقتك مع زبائنك تؤثر على جودة منتجك .
					4.5	تعتبر العلامة التجارية لشركتك معروفة على مستوى السوق المحلي.
					4.6	الزيادة في عدد العملاء تمثل زيادة ملحوظة.
					4.7	تقليل الوقت الازم للوفاء بطلبات الزبائن .
					4.8	هناك نظام تقييمي او هيكل للزبائن.
					4.9	يتم التعامل مع جميع الزبائن بنفس الأسلوب .
					4.10	يتم التعامل مع الملاحظات والإنتقادات على منتجك من زبائنك بشكل فعال.

تأثير محور الزبائن على الجودة

بدیل الاجابه المناسب					رقم السؤال	محور الإستبيان
1	2	3	4	5		
قليل جدا	قليل	متوسط	عالي	عالي جدا		
					4.11	يتم عمل استبيان بشكل دوري من اجل معرفة مدى انخفاض عدد الشكاوى و لمعرفة مدى رضى الزبائن عن منتجاتك.
					4.12	يتم عمل دراسة دوريه للحصة السوقيه .
					4.13	تستخدم اليات التواصل الإجتماعي من اجل التواصل مع زبائنك.
					4.14	يتم عمل دراسه دوريه لمدى الاحتفاظ بالزبائن .
					4.15	تستعين بزبائنك لتحديد الموديلات والتصاميم للموسم القادم.
					4.16	تقدم لزبائنك تسهيلات في طريقة الدفع.
					4.17	تقدم لزبائنك مواد دعائية لدعم و لترويج منتجك لديهم.
					4.18	تقدم خدمات للزبائن ما بعد البيع.

ولكم جزيل الشكر

ملحق (1.2) قائمة اسماء المحكمين:

مكان العمل	الدرجة العلمية	الإسم	م
معهد الإدارة والاقتصاد / جامعة القدس	دكتوراه في الإقتصاد	أ.د.محمود الجعفري	1
أستاذ مشارك بالمحاسبة / معهد الإدارة والاقتصاد / جامعة القدس	دكتوراه في المحاسبة	د.ابراهيم عتيق	2
جامعة بيت لحم	دكتوراه في المحاسبة	د.فادي قطان	3
جامعة الخليل	دكتوراه في المحاسبة	د.مجدي الكبيجي	4
جامعة الخليل	دكتوراه في الاقتصاد	د.محمد الجعفري	5