

إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا

د. حيدر علي المسعودي

قائمة المحتويات

5.....	الإهداء
6.....	شكر وتقدير
7.....	قائمة المحتويات
8.....	قائمة الأشكال
10.....	قائمة الملاحق
10.....	قائمة الجداول
12.....	قائمة المختصرات
15.....	المقدمة
19.....	الفصل الأول: بعد الجودة الاستراتيجي
22.....	المبحث الأول: تعريف الجودة
50.....	المبحث الثاني: التكاليف المتعلقة بالجودة
85.....	المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي للجودة كأسبقية تنافسية
111.....	الفصل الثاني: مفهوم إدارة الكلفة الاستراتيجية وتقنياتها
114.....	المبحث الأول: إدارة الكلفة ... المفهوم ... الأهمية .. التقنيات
141.....	المبحث الثاني: تقنية الكلفة المستهدفة
172.....	المبحث الثالث: تقنية كلفة التحسين المستمر Kaizen Costing
	الفصل الثالث: بحث إمكانية تطبيق تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية لإدارة تكاليف
203.....	الجودة

205	المبحث الأول: تحليل أنشطة الشركة عينة البحث
241	المبحث الثاني: قياس تكاليف الجودة في الشركة عينة البحث
	المبحث الثالث: استعمال تقنيتي الكلفة المستهدفة والتحسين المستمر لإدارة تكاليف
278	الجودة
329	المصادر
339	الملاحق

قائمة الأشكال

32	1- فوائد تحسين الجودة
36	2- مراحل تطور إدارة الجودة
60	3- فكرة جبل الجليد التي تمثل التكاليف الظاهرة والمخفية للجودة
61	4- سلوك تكاليف الجودة على وفق المدخل التقليدي
61	5- كلفة القيمة والجودة
66	6- وجهة النظر الحديثة لسلوك تكاليف الجودة
69	7- مقارنة بين المدخل التقليدي والحديث
70	8- العلاقة بين فقرات تكاليف الجودة
71	9- تأثير الفشل في الربح والخسارة
77	10- دالة الخسارة لـ Taguchi
124	11- تأثير إدارة الكلفة على وظائف الإدارة
127	12- مراحل إنجاز إدارة الكلفة
129	13- مراحل عمل نظام ABC
130	14- تطبيقات ABC على كلفة المنتج وإدارة الكلفة
148	15- الفرق بين المدخل التقليدي ومدخل الكلفة المستهدفة لإدارة الكلفة

المحتويات

- 16- مراحل الكلفة المستهدفة..... 155
- 17- دورة الحياة التسويقية للمنتجات..... 161
- 18- مرحلة دورة حياة المنتج : العلاقة بين الكلف المترم بها والكلف المتحققة 163
- 19- موقع كلفة التحسين المستمر بين أدوات احتساب الكلفة لأغراض اتخاذ القرار..... 175
- 20- مخطط لكلفة التحسين المستمر 179
- 21- دورة التحسين المستمر للجودة..... 187
- 22- الفجوات بين توقعات الزبون وملاحظاته الناتجة عن ضعف الجودة 200
- 23- تعامل خيوط طبقات النسيج مع مركز الجزء الملامس للأرض 206
- 24- مقطع عرضي مقارنة للإطار الشعاعي والتقليدي 207
- 25- مخطط لعملية إنتاج الإطار 217
- 26- الهيكل التنظيمي لقسم السيطرة النوعية 227
- 27- توزيع تكاليف الجودة حسب فئاتها 267
- 28- توزيع تكاليف الوقاية حسب الأنشطة 272
- 29- توزيع تكاليف التقويم حسب الأنشطة 273
- 30- توزيع تكاليف الفشل حسب الأنشطة 274
- 31- توزيع تكاليف الفشل الداخلي حسب الأنشطة 275
- 32- توزيع تكاليف الفشل الخارجي حسب الأنشطة 278
- 33- عناصر تكاليف الجودة نسبة إلى كلفة الإنتاج 279
- 34- عناصر تكاليف الجودة حسب نسبة المبيعات 308
- 35- نسبة تكاليف الجودة المضافة للقيمة إلى تكاليف الجودة غير المضافة للقيمة 319
- 36- نسب وأنواع الأضرار التي تسبب التلف لعام 2001 320
- 37- مخطط عظم السمكة يبين أسباب حدوث التلف في الإنتاج التام 318

قائمة الملاحق

- 341 الملحق (1) مراكز الكلفة في الشركة عينة البحث.....
- 348 الملحق (2) توزيع الاستخدامات على أنشطة الجودة.....
- 346 الملحق (3) ميزان مراجعة ألاستخدامات للعام 2001.....
- 350 الملحق (4) الاحساب.....
- 353 الملحق (5) قائمة مراجعة التحسين المستمر.....

قائمة الجداول

- 28 (1) وجهات نظر مجموعة من الباحثين والمختصين حول أبعاد الجودة.....
- 41 (2) مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
- 46 (3) أهم المعايير الأخرى التي أصدرتها المنشأة الدولية للمعايير ISO.....
- 52 (4) تعريف تكاليف الجودة.....
- 56 (5) تعريفات أنواع تكاليف الجودة.....
- 58 (6) عناصر تكاليف الجودة.....
- 93 (7) الأسبقيات/ الإستراتيجيات التنافسية.....
- 177 (8) مقارنة بين الكلفة المعيارية وكلفة التحسين المستمر Kaizen costing.....
- 214 (9) البحوث المنفذة خلال عام 2001.....
- 215 (10) الدورات التدريبية داخل وخارج الشركة.....
- 215 (11) الدورات المنفذة من قبل المعهد المتخصص للصناعات الهندسية للعام 2001.....
- 222 (12) أقطار الحلقات الحديدية حسب أحجام الأطار.....
- 225 (13) الأجزاء نصف المصنعة المحولة إلى قسم البناء.....
- 234 (14) الأحمال المسلطة على كل حجم من أحجام الإطارات عند فحص السرعة العالية.....
- 234 (15) ساعات فحص السرعة.....

المحتويات

242	16	مصاريف قسم البحث والتطوير لعام 2001
243	17	كلفة نشاط البحث والتطوير لعام 2001
244	18	كلفة نشاط تصميم المنتج والعملية لعام 2001
245	19	مصاريف شعبة التدريب لعام 2001
245	20	كلفة نشاط التدريب لعام 2001
247	21	مصاريف قسم الصيانة الميكانيكية لعام 2001
248	22	توزيع مصاريف خدمات الصيانة بين نشاطي الصيانة الوقائية والصيانة العلاجية لعام 2001
248	23	كلفة نشاط الصيانة الوقائية لعام 2001
249	24	كلفة نشاط المعايرة لعام 2001
250	25	حصة مخازن المواد الأولية من خدمات الصيانة
252	26	كلفة نشاط فحص المواد الأولية لعام 2001
253	27	مصاريف قسم السيطرة النوعية لعام 2001
254	28	كلفة نشاط مراقبة الجودة لعام 2001
254	29	مصاريف شعبة المختبرات لعام 2001
255	30	كلفة نشاط اختبار الأجزاء نصف المصنعة والإنتاج التام لعام 2001
256	31	مصاريف شعبة الفحص النوعي للعام 2001
258	32	كلفة التلف المتحققة للعام 2001
259	33	قيمة المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية لعام 2001
261	34	كلفة نشاط الصيانة العلاجية
264	35	كلفة الفشل الخارجي المقدرة
265	36	تقرير تكاليف الجودة
272	37	كلفة العمل المباشر
273	38	نسبة كلفة العمل إلى الكلفة الكلية للإطار
275	39	نسبة تكاليف الجودة إلى تكاليف الإنتاج وإيراد المبيعات

المقدمة

تواجه منشآت الأعمال خلال تقديمها لمنتجاتها من سلع أو خدمات، حاجات ورغبات وتوقعات متغيرة ومتنامية للزبون تماشياً مع متغيرات البيئة الخارجية التي تشهد تسارعاً في التغير والنمو. وتدرك كافة هذه المنشآت وبشكل متزايد أن الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها تسهم في تعزيز سمعتها لدى الزبائن ومكانتها السوقية وبالنتيجة قدرتها التنافسية على مستوى الأسواق المحلية والعالمية.

وتتحمل هذه المنشآت مبالغ طائلة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها من السلع أو الخدمات والتي تضمن لها تعزيز قدرتها التنافسية ومن ثم إمكانية بقائها واستمرارها كمنافس، تندرج هذه المبالغ تحت مسمى (تكاليف الجودة)، وهي التكاليف التي تتحملها المنشأة نتيجة جهودها لإدارة جودة سلعها أو خدماتها، وتحمل المنشأة هذه التكاليف نتيجة لنشاطاتها على طول سلسلة القيمة والتي تهدف إلى ضمان توفير منتجات بالجودة المطلوبة والمواصفات المحددة.

ولذلك فعدم الاهتمام بهذه التكاليف وإيلاءها أهمية تتناسب مع حجمها الكبير الذي يؤثر بالنتيجة في تكاليف الإنتاج يضع المنشأة في وضع تنافسي حرج جداً، وهو ما عانت منه المنشآت العراقية بعد نيسان 2003 حيث خرجت أغلبها من المنافسة وفقدت حصتها السوقية تماماً ومنها الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف عينة البحث⁽¹⁾،

(1) تنتج الشركة العامة لصناعة الإطارات في الديوانية والشركة العامة لصناعة الإطارات في الموصل منتج الإطارات، كما يستورد القطاع الخاص إطارات من مناشئ مختلفة ولكن بمستويات جودة منخفضة، تتميز إطارات بابل التي اجتازت مراحل الفحص وحصلت على ضمان من الشركة بجودة عالية تتفوق بها على هذه المنتجات.