بحوث مستقبلية (١٩) ٢٠٠٧
ص ص [١١٥-١٣٠]

كلف الجودة واستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة

د. صالح ابراهيم يونس الشعباني[١]

الملخص

يرتبط مفهوم الجودة بالقيمة واستخدام المنتج بالشكل الذي يوازي السعر المدفوع, ونتيجة الاهتمام المتزايد بالجودة حصل تزايد في كلف الإنتاج بشكل ملحوظ وأصبحت هناك كلف للجودة منها كلف ظاهرية وأخرى كلف خفية ولإقرار مستوى الجودة لابد من دراسة وتحليل قيمة الجودة من وجهة نظر الزبون وكلف الجودة من وجهة نظر المنتج وبالتالي البحث عن استراتيجية تحقق التوازن فيما بين الجودة وكلفها.

Abstract

Good quality concept is usually connected with the value and the use of the production in a parallel way to the price. Because of the great interest to improve quality, the production costs increase notably as apparent and hidden costs. To decide the level of the good quality, it is a must to study and analyze its value from the client's point of view on the one hand and the producer's on the other. Consequently, there must be a strategy which balances the value of the good quality and its cost.

(١) مدرس، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

تاريخ الاستـــلام: ٢٠٠٥/١٠/٢٠
تاريخ قبول النشـر: ٢٠٠٧/٠٣/٢٧

المقدمة:

لقد تزايد مستوى التنافس في بيئة الأعمال الصناعية, فبدأ الاهتمام بالجودة والكلف الناشئة بسببها لما تشكله الأخيرة من نسبة عالية من إجمالي كلف الإنتاج أو حجم المبيعات وتأثير ذلك على ربحية الشركة, وحتى تبقى الشركات محافظة على جودة منتجاتها بالشكل الذي يتوافق مع حاجة الزبون عليها السيطرة على كل الأنشطة اللازمة لتحقيق الجودة والتي تبدأ من تحديد حاجة الزبون والخواص الوظيفية للمنتوج حتى تحقق النتائج النهائية المتمثلة بتسليم الزبون منتجا بجودة تتوافق مع رغباته وبكلف تنافسية. وهندسيا فإن عملية وضع المواصفات الأولية للمنتوج هي على درجة من الأهمية إذ في ضوئها يتم تحديد كمية المواد اللازمة للإنتاج ونوعها ونسب التالف في ظل ظروف التشغيل المتاحة, ولغرض تحقيق تلك المواصفة لابد من إنفاق كلف إضافية اقترن اسمها بالجودة نظرا لارتفاعها بشكل كبير لاسيما في السنوات الأخيرة وبالتالي لابد من استخدام استراتيجية معينة في إدارة تلك الكلف بالشكل الذي يحقق الجودة المطلوبة وبأقل الكلف الممكنة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في مدى إمكانية اعتماد استراتيجية تعمل على الموازنة ما بين كلف الجودة وقيمة الجودة المتحققة التي توافق توقعات الزبون, إذ إن الارتقاء بالجودة إلى حدود أكثر من مستوى المقبول سوف يؤدي إلى زيادة الكلف الناشئة بسببها لاسيما كلف الوقاية والتقويم وبالتالي التأثير على ربحية الشركة, وفي المقابل تدني مستوى الجودة إلى دون الحدود المقبولة سوف يؤدي إلى النتيجة نفسها, إذ ستزداد كلف الفشل الداخلي والفشل الخارجي وعليه لابد من استخدام استراتيجية معينة تحقق التوازن بين منتجات ذات جودة تلبي حاجة الزبون وبين الكلف التي نشأت بسبب تلك الجودة.

مشكلة البحث:

يعالج البحث مشكلة معرفة المسببات التي أدت إلى نشوء كلف الجودة وكيفية إدارتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الجودة التي تلبي حاجة الزبون من جهة وتعمل على خفض الكلف من جهة أخرى على وفق استراتيجية معينة ذات منظور علمي مدروس.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التحري عن الاستراتيجية الفضلى لموازنة كلف الجودة مع قيمة الجودة التي تحقق رضا الزبون من وجهة نظر المنتج.

فرضية البحث:

معرفة أسباب نشوء كلف الجودة والأنشطة المرتبطة بها يسهل تبني استراتيجية تعمل على قيادة تلك الكلف إلى التخفيض وبالشكل الذي يحقق التوازن مع قيمتها.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي في صياغة بحثه وذلك بالرجوع إلى الكتب والنشريات العلمية ذات الاختصاص.

وعليه جاء البحث متضمنا المحاور الآتية:

- مفاهيم الجودة وأنواعها.
- دورة الجودة.
- كلف الجودة وأهمية قياسها.
- استراتيجية الموازنة بين كلف و الجودة قيمتها.

أولا: مفاهيم الجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الهندسية أصلا, إذ إن الجودة في بداية القرن الماضي كانت تعني الفحص إذ كل المنتجات التامة يجب أن تفحص ويعالج الفشل. وفي منتصف القرن نفسه بدأ الاتجاه إلى فحص العمليات الإنتاجية والتأكد من مستوى أدائها, أي إن الجودة كانت من مسؤولية الوظيفة الصناعية.

وفي السنوات الأخيرة أصبحت الجودة من المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء وتلبية رغبة العميل, ودخل مفهوم الجودة الشاملة(Total Quality) أي إن الشركة ككل تعمل على التعاون من اجل إنتاج منتج ذي جودة عالية. وقد حظيت الجودة في العقود الأخيرة باهتمام الباحثين مثل (Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Juran, Tajuchi, Crosby) وغيرهم.

ونتيجة الاهتمام المتزايد بالجودة وممارستها من قبل وظائف عدة وبطرق مختلفة فلم يعد هناك تعريف محدد للجودة. إذ هناك عدة أسس يتم من خلالها تعريف الجودة منها أساس التفوق وأساس المنتج وأساس المستهلك (الزبون).

فمن وجهة نظر الزبون " الجودة ترتبط على الأغلب بالقيمة واستخدام المنتج بالشكل الذي يكافئ السعر المدفوع ". (Schroeder,1985,P562)

أما من وجهة نظر المنتج "الجودة تتعلق بالمطابقة مع المواصفات المحددة, أي مطابقة المنتج للتصميم ". (الشعباني, ٢٠٠٤, ص١٠٠)

واتسع مفهوم الجودة ليشمل قابلية المنتج أو المتانة أو الوصول إلى الفشل الصفري.

وتأسيسا على ما تقدم فقد عرفت الجودة بعدة تعاريف على وفق الآتي:

إن الجودة تعني "درجة مطابقة المنتوج لتحقيق رغبات المستهلك " أو " مدى مطابقة المعالم والخصائص الكلية للمنتوج أو الخدمة وقابليتها لتحقيق حاجة المستهلك المطلوبة" (Juran & Gryna, 1979, P3)

وعرفت الجودة على أنها "الملاءمة أو المطابقة للاستخدام" (Schroeder, 1985, P 563)

وعرفت على أنها " تلبية حاجات وتوقعات المستهلك المعقولة ".

أما مصطفى فقد عرف الجودة على أنها "توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقع الزبون". (مصطفى, ١٩٩٨, ص٥٤٣)

وبشكل عام فإن الجودة تعني الرضا التام للزبون أو المطابقة مع المتطلبات المتوقعة له والتي ينظر إليها الزبون من خلال المقارنة ما بين المتوقع المطلوب من أداء المنتج أو الخدمة وبين الأداء الفعلي.

أي إن الجودة تنصب على ثلاثة محاور أساسية, الأول يتعلق بالريادة في تلبية حاجة الزبون والثاني يتعلق بالدقة والكمال أي الإتقان في العمل, فيما يتعلق المحور الثالث بالكلفة المنخفضة, أي إن الجودة تسود كل الأنشطة من معرفة حاجة الزبون إلى تسليمه المنتج التام ومعرفة رأيه فيما إذا كان راضيا.

فالمنتج يجب إن يوافق استخدام الزبون وهذا التوافق يتعلق بالقيمة أو المنفعة المستحصلة من قبل الزبون وقناعته, بمعنى إن الزبون هو الذي يحدد التوافق فنيا وفيزياويا

وتجاريا وأخلاقيا, وعليه هناك ثلاثة عوامل تتعلق بالجودة هي الرتبة (النخب) Grad وجودة التصميم وجودة المطابقة أو التوافق. (زايد و حجاج, ٢٠٠٢, ص٩٩٣)

وعلى هذا الأساس يقسم مفهوم الجودة إلى ثلاثة أقسام على وفق الآتي:

(Schroeder, 1985, P. 563)

١ – جودة التصميم:

هي الجودة المخططة قبل إنتاج المنتج وتعني كيفية وضع المواصفات موضع الإنتاج والتي تتعلق أساسا بمواصفات المنتوج المعتمدة على دراسة السوق. إذ إن الشركة تحدد المستوى من الجودة الذي ستدخل المنافسة به وتحدد مواصفات المنتج التي تطابق المستوى أو الرتبة التي تم اختيارها, والاختلاف الحاصل في جودة التصميم يعزى إلى الاختلاف في المواصفات الموضوعة.

٢ – جودة المطابقة أو التوافق:

هي تعبر عن مدى مطابقة المنتج هندسيا للخواص الصناعية بموجب التصميم, أي المطابقة للخواص الموضوعة تصميميا والاختلاف الحاصل بين المواصفات بموجب التصميم والمواصفات للمنتج فعلا يعزى إلى مراحل الإنتاج والعمليات الإنتاجية. (الشعباني، ٢٠٠٤، ص١٠١).

٣ – جودة التسويق:

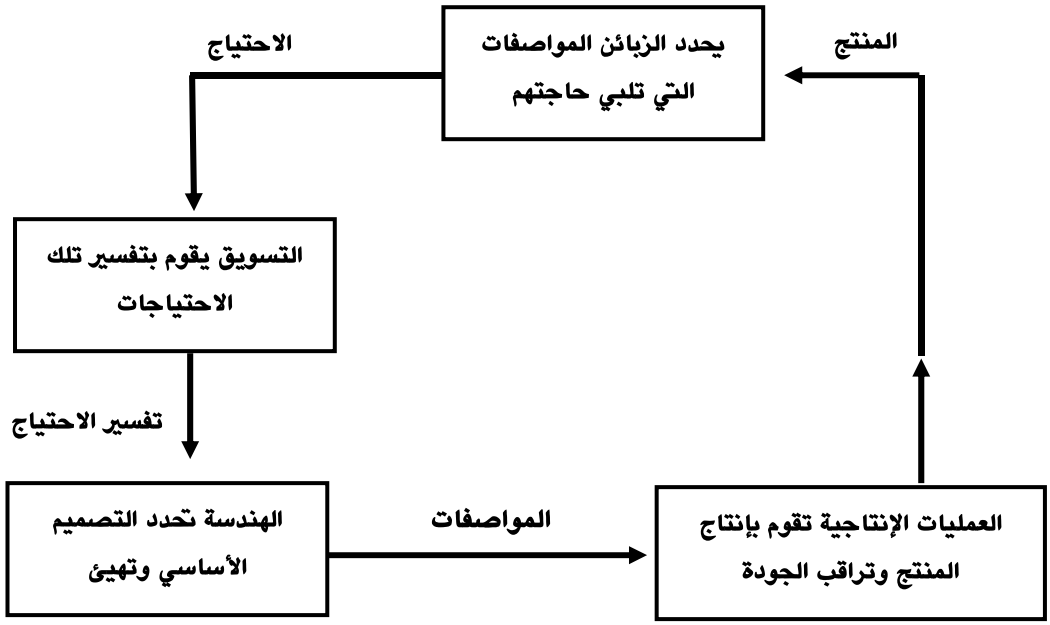
يقصد بها درجة استجابة أداء المنتوج وحالة التعبئة والتغليف له والضمانات المقدمة وفترات الصيانة ما بعد التسويق وطرائق الشحن والتسليم.

وتجدر الإشارة إلى أن الأنواع الثلاثة من الجودة تتفاعل مع بعضها فتعد متكاملة لتحقيق الجودة المطلوبة.

ثانيا: دورة الجودة

تبدأ دورة الجودة من دراسة السوق وتحديد احتياجات العميل ثم قيام المهندسين بوضع التصاميم التي تلبي تلك الحاجة من حيث الشكل والوزن والتركيب والسطح والمتانة وإدخال التعديلات التي تضمن إنتاج المنتج وتثبيت المواد الداخلة في الإنتاج ومواصفات المنتج أثناء مروره بالعمليات الإنتاجية وتحديد المسار التكنولوجي لتلك العمليات وطرائق الإنتاج اللازمة ثم تسيير العمليات الإنتاجية تحت رقابة المصممين خلال الإنتاج الريادي

وتثبيت مواصفات التعبئة والتغليف وأسلوب الشحن ويسلم المنتج إلى الزبون ويؤخذ رأيه ويمثل الشكل رقم (١) دورة الجودة.



الشكل رقم (١)

المصدر: (Schroeder, 1985,P566)

ثالثا: كلف الجودة Quality Costs

جرى الاهتمام بكلف الجودة خلال السنوات الأخيرة نتيجة تزايد هذه الكلف بشكل ملحوظ لدرجة أنها أخذت تشكل نسبة من (٢٠– ٣٠)٪ من قيمة المبيعات في الدول المتقدمة وان نسبة كلف الفشل من إجمالي كلف الجودة تأخذ نسبة (٥٥– ٦٥)٪ ويعزى السبب في ذلك إلى أن الشركات أخذت تنفق تلك الكلف بطرق مخطوءة إذ يحصل الإنفاق عند وقوع الفشل وليس لمنعه من الحدوث ولغرض فهم ماهية كلف الجودة ومسبباتها وأهمية حصرها سوف يتم تناولها على وفق الأتي:

أ – مفهوم كلف الجودة

كلف الجودة تمثل الكلف المرتبطة بالأنشطة التي تخدم أهداف الجودة تحقيقها وتحسينها, وقد عرفت بأنها " الكلف التي تحدث بسبب ضعف جودة التوافق أو المطابقة التي يمكن أن تحصل".(Morse, et, al, 2003, P. 383)

كما عرفت على أنها " الكلف المرتبطة بأنشطة الجودة المحددة ". (Warren, ET, al, 2002, P. M429)

وعرفها آخرون على إنها " الكلف التي تحصل لوقاية فشل الجودة من الحدوث ". (Horngren, et, al, 2003, P655)

وعرفت في مكان أخر على أنها " تلك الكلف التي تحصل بسبب رداءة الجودة ".

أما جودة فيرى أنها " التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة ". (جودة, ٢٠٠٤, ص١٦٧)

نستخلص من التعاريف آنفة الذكر على إن كلف الجودة هي الكلف التي تتعلق بالأنشطة الهادفة لمنع حصول ضعف في الجودة أو تعمل لإصلاح الضعف الحاصل أو من اجل تحسين مستوى الجودة الحالية بهدف تحقيق رغبة الزبون, بمعنى أخر جزء من هذه الكلف يتعلق بالرقابة على الجودة والجزء الأخر عن فشل الجودة.

وتصنف كلف الجودة على وفق الأتي:

١. **كلف ظاهرية**

وتضم الكلف الظاهرية للجودة كلف رقابة (Control Costs) على الجودة والتي تشتمل على كلف الوقاية أو المنع (Prevention Costs) وكلف التقويم (Appraisal Costs) وكذلك كلف الفشل (Failure Costs) التي تشتمل على كلف الفشل الخارجي وكلف الفشل الداخلي.

أي إن كلف الرقابة (الوقاية والتقويم) تحصل من اجل منع حدوث جودة مطابقة رديئة, إما كلف الفشل (الداخلي والخارجي) تحصل نتيجة حدوث جودة مطابقة رديئة. (زايد و حجاج, ٢٠٠٢, ص٩٩٥)

أما (Morse) وآخرون فيصنفون كلف الجودة على وفق الآتي: (Morse, et, al, 2003,P 383)

(١). كلف الجودة التي تحصل بسبب ضعف المطابقة بين المنتج الفعلي وبين معايير التصميم وهذه تتضمن كلف الوقاية وكلف التقويم.

(٢). كلف الجودة التي تحصل بسبب ضعف المطابقة بين المنتج الفعلي وبين حاجة الزبون وتتضمن كلف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

ويمكن التعبير عن كلف الجودة بالمعادلة الآتية:(Schroeder, 1985, P.574)

إجمالي كلف الجودة = كلف الرقابة + كلف الفشل.

أما لجنة كلف الجودة في أميركا فقد صنفت كلف الجودة على وفق الآتي:
(Horngren, et, al, 2003, P.655)

(١). كلف وقاية **Prevention Costs**

وتمثل بنود الكلف التي تحصل لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات, مثل كلف هندسة الجودة وصيانة المعدات وهندسة التصاميم والتدريب على الجودة وكلف تطوير مقاييس الجودة ومعداتها.

(٢). كلف التقويم **Appraisal Costs**

تمثل بنود الكلف التي تحصل لأجل اكتشاف الوحدات المعابة في المنتج, مثل كلف فحص المواد المستلمة(Incoming Inspection) وكلف المختبرات والفحوصات للمنتج (Inspection of Production) سواء التام أم تحت الصنع وكلف المصادقات الخارجية وفحص العمليات ومواد الفحص.

(٣). كلف الفشل الداخلي **Internal Failure Costs**

تتمثل هذه الطائفة بالكلف التي تحصل عندما يتم اكتشاف منتج تام غير مطابق للمواصفات ويحصل هذا الاكتشاف قبل شحن المنتج إلى الزبون, فتشمل كلف إعادة التشغيل وكلف التالف وإعادة الجدولة للإنتاج أو إصلاح المعاب.أي تمثل الكلف المرتبطة بالإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة في أول مرة.

(٤). كلف الفشل الخارجي **External Failure Costs**

تضم هذه الطائفة الكلف التي تحصل عند اكتشاف المنتج غير المطابق للمواصفات بعد تسليمه إلى الزبون أو شحنه, وتشمل كلف إعادة توزيع المنتجات المعادة وكلف التسويق للفشل الخارجي وكلف السفر والتعويضات والدعاوى(Customer Complaints والضمان (Guarantee) وكلف المردودات وفقدان السمعة (Loss of Reputation) .

٢. الكلف الخفية للجودة Hidden Quality Costs

تتعلق الكلف الخفية للجودة بعدم كفاءة الأنظمة الإنتاجية وكلف تخزين المواد الفائضة عن الحاجة وتوفر آلات وأفراد أكثر من الاحتياج الفعلي, أي وجود طاقات عاطلة غير مستغلة فهذه الكلف الناجمة عن عدم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وكذلك الكلف المرتبطة بتعديلات العمليات الإنتاجية وإعادة هندستها. (جودة, ٢٠٠٤, ص١٧١) أي تمثل كلف جودة خفية بمعنى أنها غير مباشرة على الجودة, فضلا عن التكاليف الناجمة عن سوء تخطيط إدارة الجودة.

ب- أهمية كلف الجودة:

يرى معظم الإداريين والصناعيين أن المعلومات المالية التي تتعلق بالجودة مفيدة في تحديد الكفاءة المالية لمشاكل الجودة وتطوير إستراتيجيات تحسين الجودة وتقويم المقترحات الخاصة بأنشطة الجودة وبيان أداء تلك الأنشطة فالمعلومات التي تتوفر عن كلف الجودة تخدم تلك الأغراض. (Morse, ET, al, 2003, P383)

فالهدف الرئيس من قياس كلف الجودة هو تحديد فرص التخفيض وحل بعض المشاكل وتشخيص مواطن الهدر ومراجعة فرص تحسين الجودة وبرامجه وعليه يتم احتساب كلف الجودة وتلخيصه وعرض معلوماتها فتريا بشكل تقرير خاص وقد يصنف بنودها على وفق الطوائف وقد تعرض بشكل نسب مئوية من كلف الإنتاج أو حجم المبيعات. فالمعلومات عن الوحدات المعابة وضعف الجودة والكلف اللازمة لإصلاحها تعد أساسا لقياس كفاءة النجاح. (Michael & Kumen, 2004, P M374)

ويمكن تلخيص أهمية معلومات كلف الجودة بالاتي: (زايد و حجاج، ٢٠٠٢، ص١٠٠٢)

١- معلومات كلف الجودة تساعد على تحديد الأهمية المالية للجودة.

٢- تساعد على تحديد الأهمية النسبية لمشاكل الجودة التي تواجه الشركة.

٣- تمكن من إعادة توزيع كلف الجودة وتوجيهه بالاتجاه الصحيح كأن يتم التركيز على أنشطة الوقاية والتقويم ومن ثم الأنشطة التي تتعلق بالفشل.

٤- تستخدم كأساس في إعداد موازنة كلف الجودة.

فيما يرى آخرون أن معلومات كلف الجودة تخدم الأغراض الآتية: (Juran & Gryna, 1979, P54)

١- إن قياس كلف الجودة يجلب الانتباه إلى ضخامة تلك الكلف التي تتحملها الإدارة بسبب ضعف الجودة.
٢- تمكن من بيان أثر ضعف الجودة على سمعة الشركة.
٣- تمكن من المقارنة بين تحسين الجودة كهدف وبين تخفيض الكلف كهدف أخر.
٤- قياس كلف الجودة يمكن من إجراء الموازنة بين كلف الرقابة وكلف الفشل.
٥- تمكن من إعادة تشكيلة البيع للمنتجات على وفق هوامش ربحها.

رابعا: استراتيجية الموازنة بين كلف الجودة وقيمتها

١. مفهوم الاستراتيجية

إن كلمة استراتيجية تتكون من شقين الأول (Strates) وتعني في الإغريقية الجيش والشق الثاني (Agein) وتعني القيادة, أي إن الاستراتيجية تعني قيادة الجيش. فاستخدام هذا المصطلح عسكري ويراد به فن إدارة الحرب أو الخطة المستخدمة لإدارة قوى الحرب.

ثم انتقل هذا المفهوم إلى ميدان الأعمال نتيجة تأثر رجال الأعمال به, إذ إن الشركات حديثا أصبحت في ظل منافسة شديدة جدا وكأنها في ساحة حرب إذ تسعى كل منها للسيطرة على السوق.

فعرفت الاستراتيجية على أنها "خطة طويلة المدى لبلوغ أهداف المنظمة, تتألف من خطط فرعية مرحلية وسياسات في إطار توقعات لمتغيرات في بيئة المنظمة". (مصطفى, ١٩٩٨, ص٨٩)

والإستراتيجيات ثلاثة أنواع على وفق الآتي: (جودة, ٢٠٠٤, ص١١٧)

أ. استراتيجية هجومية Offensive Strategy

وتكون هذه موجهة للاهتمام بالبيئة الخارجية كتقديم منتجات جديدة أو تحسين في جودة المنتجات الحالية.

ب. استراتيجية دفاعية Defensive Strategy

تركز هذه على البيئة الداخلية للشركة كالاهتمام بالتدريب والتعديلات في العمليات الإنتاجية والهندسة الصناعية.

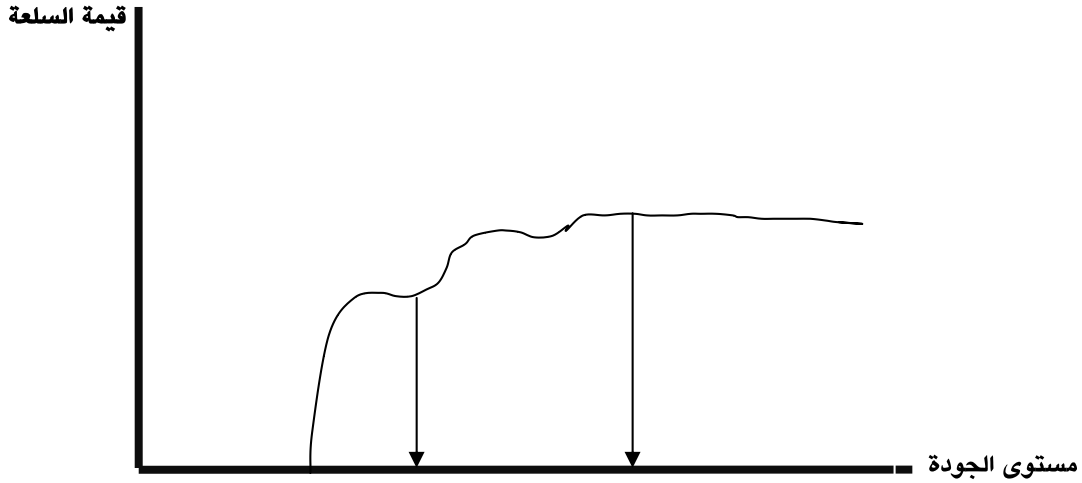
ج. الاستراتيجية المستقرة Stability Strategy

تُعتمَد هذه الاستراتيجية عندما تقتنع الشركة بمركزها التنافسي الحالي مع إجراء بعض التحسينات في أساليب الأداء.

وتعد استراتيجية الجودة جزءا من الاستراتيجية العامة للشركة ويتم تحديد استراتيجية الجودة من خلال كلف التشغيل وقدرة المستهلك على الشراء ومدى تغير دالة الكلف للتغير الحاصل في مواصفات المنتج. (الدرادكة وآخرون, ٢٠٠١, ص٦٠)

٢. قيمة الجودة

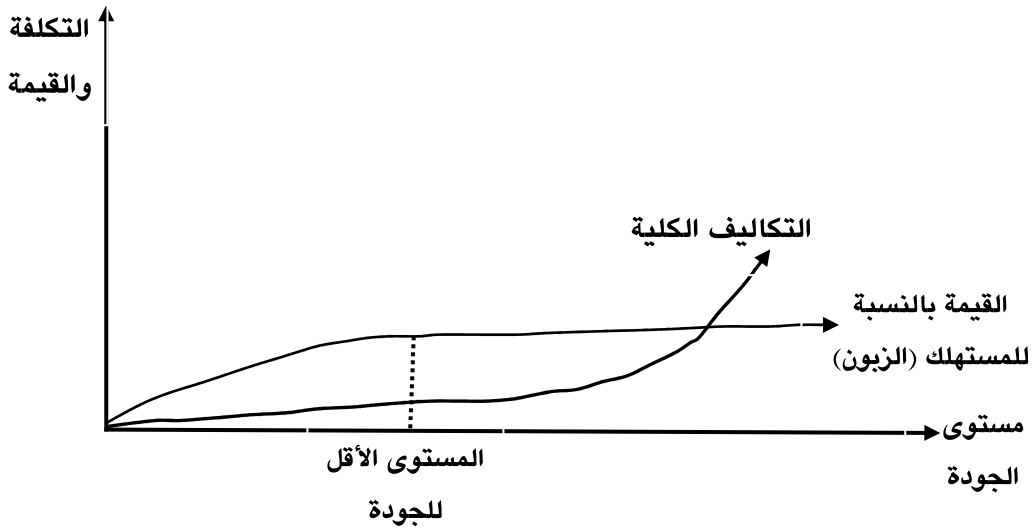
يعد مفهوم الجودة مطاطيا, فما هو جيد لزبون معين قد يكون غير ذلك لزبون آخر إذ يتوقف ذلك على ذوق الزبون ودرجة حكمه وتقييمه للأمور ومدى قناعته بتسويغ التضحية التي يقدمها مقابل درجة جودة معينة, ويبين الشكل (٢) العلاقة بين قيمة السلعة ومستوى الجودة, فالزبون يشتري السلعة إلى حد قيمة معينة يتفادى بها الجودة السيئة, فالمنحنى يكون مرتفعا في بدايته ثم يصل إلى مستوى معين يقتنع عنده الزبون بان قيمة الجودة بدأت بالتناقص أو لا تستحق تضحية أعلى, أي بمعنى أن كلفة السلعة أصبحت أعلى من مستوى الجودة المستهدف.



الشكل (٢)

المصدر: (الدرادكة وآخرون, ٢٠٠١, ص٦٣)

فإقرار مستوى الجودة يحتاج إلى تحليل أو دراسة كمية من قبل الإدارة لكل من قيمة السلعة من وجهة نظر الزبون وتكلفتها الكلية, وان أفضل مستوى للجودة هو المستوى الذي يعظم الفارق بين قيمة السلعة من وجهة نظر الزبون وبين تكلفة الإنتاج من وجهة نظر المنتج فيحقق هذا المستوى أعلى الأرباح وكما في الشكل (٣)



الشكل (٣)

المصدر: (الدرادكة وآخرون, ٢٠٠١, ص ٦٤)

من خلال ما تقدم يتضح أن القرار على مدى إنتاجية ذلك المنتج من عدمه يعتمد على دراسة السوق وتحديد حاجة الزبائن الذين يقبلون دفع أسعار معينة فيما إذا تحققت رغباتهم, وتشكل الجودة احد أهم تلك الأركان, إذ يقوم الزبون بالمفاضلة بين السعر المحدد والجودة المطلوبة.

والسؤال الذي يثار هو كيف تتم الموازنة بين كلف الجودة والجودة المستهدفة, أي قيمة الجودة ؟ وهل يتم خفض مستوى الجودة لتحقيق الكلف المستهدفة ؟ وإذا حصل ذلك آلا يؤثر ذلك على ربحية الشركة في ظل المنافسة الشديدة ؟

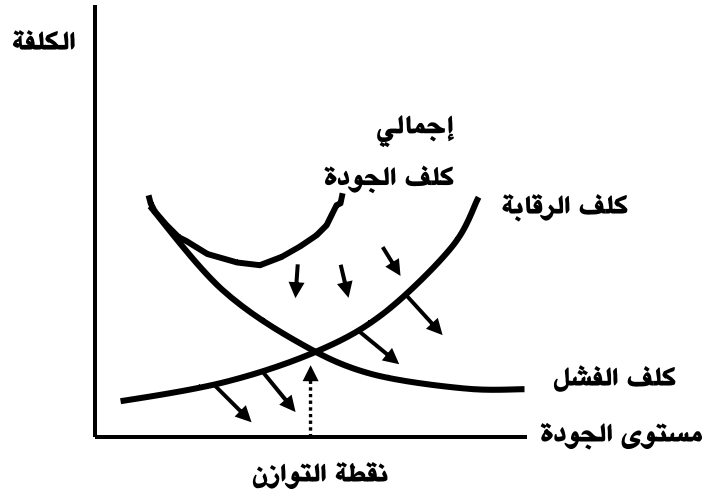
هذه الأسئلة تقودنا إلى سؤال أكثر أهمية مفاده ما الاستراتيجية التي يتم الاعتماد عليها من قبل المنتج للموازنة بين كلف الجودة وقيمتها ومستوى الجودة ؟

والإجابة على ذلك يتطلب تحليل العلاقة ما بين كلف الجودة ودرجة التوافق في الجودة, إذ انه عندما تكون درجة التوافق عالية جدا يكون الفشل منخفضاً, أي تكون كلف الفشل منخفضة لكن كلف الرقابة (الوقاية و التقويم) تكون عالية. أما عندما تكون درجة التوافق واطئة يكون الفشل مرتفعاً وبالتالي فان الكلف المرتبطة به تكون عالية كذلك في حين تكون كلف الرقابة منخفضة وللوصول إلى المستوى الامثل لجودة التوافق وبأقل الكلف يتم ذلك من خلال الموازنة ما بين كلف الرقابة من جهة وكلف الفشل من جهة أخرى, إذ إن زيادة كلف الرقابة للوصول إلى الفشل الصفري يجب أن يقابلها انخفاض في كلف الفشل مع ملاحظة أن تكون نسبة الانخفاض في كلف الفشل اكبر من نسبة الزيادة في كلف الرقابة, إذ إن آلية العلاقة بين كلف الرقابة التي تزداد مع تزايد حجم الوحدات الجيدة المنتجة لان كلف إضافية تحصل بسبب الحاجة إلى تصميم منتجات وإنتاجها بجودة عالية وبين كلف الفشل التي تقل بانحدار شديد كلما تزايد عدد الوحدات الجيدة المنتجة لأنه عند تحسن الجودة حيث أن كلف السكراب وإعادة التصليح والضمانات والدعاوى سوف تقل, فأفضل مستوى جودة هو المستوى الذي يخفض إجمالي كلف الجودة إلى اقل ما يمكن وهذا المستوى يقترب من نسبة (١٠٠ ٪). (Warren, et, al, 2002, P M426)

وكلما بذلت جهود اكبر لتحسين الجودة كلما انخفضت كلف الفشل بشكل أسرع, ولتحليل أنشطة السيطرة على الجودة وتحسينها يمكن أن تستخدم سلسلة القيمة إذ يتم تحليل الأنشطة إلى ضرورية ذات قيمة مضافة وغير ضرورية أو عديمة القيمة المضافة, فالأنشطة التي تتعلق بالوقاية والتقويم هي ذات قيمة مضافة إما التي تتعلق بالفشل فهي ليست ذات قيمة وعليه يتم التركيز على الأنشطة ذات القيمة. (Warren, et, al, 2002, P M429)

فالتحسين المستمر للجودة وتشذيب الأنشطة الخاصة بها على ضوء القيمة المضافة بالشكل الذي يضمن توافقها مع حاجة الزبون سوف يخفض الكلف ويحسن مستوى الجودة ويعد هذا مدخلا إستراتيجيا للموازنة بين كلف الجودة وقيمة الجودة, إذ إن العلاقة أعلاه تفيد في التفكير بإدارة كلف الجودة مع الأخذ بنظر الاعتبار المستوى المعرفي والتقدم التكنولوجي الذي سوف يغير محرك كلف الرقابة نحو الأسفل والى اليمين فيزيد من مستوى الجودة عند

نقطة التوازن بين كلف الرقابة وكلف الفشل وبالتالي يقترب مستوى تحسين الجودة من النهاية أي المستوى الامثل كما في الشكل رقم (٤)



الشكل (٤)

المصدر: (Morse, et, al, 2003, P 385)

أي انه كلما زاد المستوى المعرفي والإتقان التكنولوجي كلما كان الأثر ايجابيا على كلف الجودة إذ سيتم خفضها. (الشعباني، ٢٠٠٤، ص١١٣) والى الحد الذي يضمن التوازن فيما بين كلف الجودة ومستوى الجودة وقيمة الجودة.

أما تقليديا فكان ينظر إلى الجودة الأعلى أنها ذات الكلفة الأكبر في حين يرى البعض أن الجودة الأعلى هي التي تؤدي إلى خفض الكلف وتحقيق الأرباح وترضي الزبون. (جودة, ٢٠٠٤, ص١٧١)

أي إن الشركة تسعى إلى تبني استراتيجية معينة في قيادة كلف الجودة فتعمل على إنتاج منتجات ذات جودة مقبولة وبأقل الكلف ويحصل هذا عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يعطي الشركة ميزة تنافسية خاصة بها تجاه الزبون العادي والمتوسط.

مما تقدم يتضح أن تبني استراتيجية الموازنة بين كلف الجودة وقيمتها سوف يحقق الفوائد الآتية:

١- تخفيض كلف الإنتاج من خلال تقليل التالف والمعاب.
٢- تقليل وقت التسليم من خلال حذف الأنشطة عديمة القيمة المضافة وتفادي وقت إعادة التصليح.
٣- تحقيق الجودة التي تحقق التوافق مع رغبات الزبون وبالتالي تضمن رضاه.
٤- تحسين إنتاجية الشركة وربحيتها.
٥- توفير المعلومات الملائمة لصنع القرارات الخاصة بالجودة.

الخلاصة:

مما تقدم يتضح ان الجودة أخذت مفاهيم هندسية وإدارية واجتماعية عديدة, فمن وجهة النظر الإدارية تعني تحسين الأداء لتحقيق رغبة الزبون, ومن وجهة النظر الهندسية تعني المطابقة مع المواصفات المحددة للمنتج بموجب التصميم, ومن وجهة النظر الاجتماعية (الزبائن) تعني قيمة المنتج واستخدامه بالشكل الذي يكافئ السعر المدفوع عنه.

وينصب هدف الجودة على تحقيق رضا الزبون وتقليل الكلف المرتبطة بالجودة وبالتالي تحسين ربحية الشركة, وتتفاعل أنشطة عدة لتحقيق الجودة المطلوبة.

وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بكلف الجودة التي أخذت تشكل نسبة من (٢٠- ٣٠)٪ من قيمة المبيعات في الدول المتقدمة وكانت نسبة كلف الفشل من إجمالي كلف الجودة تشكل نسبة (٥٥ – ٦٠)٪, وتعني كلف الجودة أنها الكلف التي تحدث بسبب رداءة الجودة التي تحصل في المنتجات والخدمات أو الكلف التي تنشأ لوقاية فشل الجودة من الحدوث. وبالتالي لابد من إتباع استراتيجية معينة لغرض الموازنة ما بين كلف الجودة وقيمة الجودة المستهدفة أو مستواها.

المصـادر

أولا: العربية

١. جودة, محفوظ احمد, إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات, الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, عمان, الأردن, ٢٠٠٤.

٢. الدرادكة, مأمون و الحياصات, خالد و الشبلي, عزام و صبري, عزام و يوسف, توفيق عبد الرحيم, ادارة الجودة الشاملة, الطبعة الأولى, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن,٢٠٠١.

٣. دي أتش جار سون و أريك نورين، المحاسبة الادارية, ترجمة محمد عصام زايد واحمد حامد حجاج, دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٢.

٤. الشعباني, صالح إبراهيم يونس، الكلف النوعية, المسببات وأسلوب إدارتها بهدف التخفيض، مجلة بحوث مستقبلية, العدد التاسع، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، ٢٠٠٤.

٥. مصطفى, احمد سيد, إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات, الطبعة الثالثة, مصر, ١٩٩٨.

ثانيا:الأجنبية:

1. Gaveriel Salvendy-Handbook of Industrial Engineering –Purdue University –Copyright by John & Sons,Inc,1982,USA.
2. Horngren,Charles & Dater, Srikant, M & Foster, George –Cost Accounting Amanagerial Emphasis ,11th,ed – Prentice Hall – USA – 2003.
3. Juran, J,M & Gryna,J,R – Quality Planning and Analysis,3rd,ed – TATA, Mc Graw, Hill Puplishing Company Ltd – New Delhi, India -1979.
4. Michael, L Werner & Kumen, Jones, Introduction to Accounting Auser Perspective, 2nd ed, Copyright by Pearson Education, Inc., USA, 2004.
5. Morse, Wayne, J & Davis, James, R & Hartgraves, AL,L – Management Accounting A Strategic Approach ,3rd,ed – Copyright by South Western – USA – 2003.
6. Riggs, James, L- Production Systems, Planning, Analysis and Control – John Wiley and Sons, Inc –USA -1970.
7. Schroeder, Roger, G – Operations Management, Decision Making in the Operations Function, 2nd,ed –McGraw, Hill book Company – Singapore – 1985.
8. Warren, Carl,S & Reeve, James,M & Fess,Philip,E – Financial and Managerial Accounting ,7th,ed – Copyright by South Westren – USA-2002.

This document was created with Win2PDF available at http://www.daneprairie.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.