

اثر تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى"

أ.م.د. صالح إبراهيم يونس الشعباني* م.د. مقبل علي احمد علي** م. سوسن احمد
سعيد***

المستخلص

تعد إدارة الجودة الشاملة معياراً للمفاضلة بين الشركات ، نظراً لأهميتها الإستراتيجية ودعمها المركز التنافسي إلا أن وجود قيود تعمل على الحد من قدرة النظم على تحقيق مستويات أعلى من الأداء سواء كانت تلك القيود داخلية أو خارجية تطلب الأمر ضرورة الموائمة والتناسق بين عمل إدارة الجودة الشاملة وتلك القيود ، على أن يكون هذا التناسق يعمل على حرية أصحاب المصالح من خلال مجموعة من القوانين والضوابط تعد صمام الأمان لعمل تلك الشركات وعليه لا بد أن يكون هناك تكاملاً بين تلك الأبعاد (الجودة، القيود، الحوكمة) لغرض تحقيق أهداف الشركة وتعزيز موقعها التنافسي بالشكل الإيجابي، حيث أن مشكلة كثير من الشركات هو اعتماد كل منهج من المناهج الحديثة على انفراد مما يخلق شيئاً من التعارض عند التطبيق وقد يؤدي إلى خلق قيود ومراكز اختناق تؤثر على أداء العمليات والأنشطة في الشركة، وعليه جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أهمية التكامل والتناسق بين تلك المناهج والفلسفات من خلال دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في الموصل .

Abstract

Total quality management is regarded as a standard for the superiority companies because of its strategic importance and support the competitive position, but the presence of constraints operate to limit the ability of systems to achieve higher levels of performance, whether such constraints are internal or external requests a matter that requires Coordination and consistency between the work of total quality management and the constraints on that ,this consistency is working on the freedom of stakeholders through a series of laws and regulations is a safety valve for the work of those companies and it should be no integration among these dimensions (quality, constraints, governance) for the purpose of achieving the objectives of the company and strengthen its competitive position as positive, since the problem many companies is to adopt every method of modern curriculum in Separately, which creates a bit of conflict when the application may lead to the creation of restrictions and centers bottleneck affecting the performance of processes and

* جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

** جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

*** جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

مقبول للنشر بتاريخ ٢٠١٢/٥/٢

activities in the company, and it was this research to highlight the importance of integration and consistency between these approaches and philosophies of during a prospective study in a sample of industrial companies in Mosul .

المقدمة :

أصبحت الجودة الشاملة معياراً للمفاضلة بين الشركات نظراً لأهميتها الإستراتيجية، حيث أنها تدعم المركز التنافسي للشركة من خلال تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء العمليات والأنشطة بهدف نيل رضا الزبون، إلا أن برامج التحسين هذه قد تواجه بمجموعة من القيود والمحددات التي تحول دون النجاح في تحقيق المستوى المطلوب من الهدف، إذ أن القيود تحد من قدرة النظام على تحقيق مستويات أعلى من الأداء وقد تكون من بين القيود مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح أي ما يصطلح عليه بالحكومة. هذه الاعتبارات تتطلب عملية التنسيق والمواءمة بين تلك الأبعاد الثلاثة (الحكومة ونظرية القيود والجودة الشاملة) لغرض تحقيق هدف الشركة الرئيسي .

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يسلط الضوء على أهمية التكامل بين كل من إدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات ونظرية القيود، وآلية التنسيق بين تلك الأبعاد بالشكل الذي يعمل على تحقيق هدف الشركة دون المساس بمصالح الأطراف الأخرى من خلال عملية الموازنة والتنسيق وبالتالي خلق عملية التكامل فيما بين تلك الأبعاد.

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في أن السعي إلى تحقيق الجودة الشاملة للأنشطة والعمليات دون الأخذ بنظر الاعتبار القوانين والتعليمات الهادفة إلى حماية أصحاب المصالح من جهة ودون الأخذ بنظر الاعتبار القيود الداخلية والخارجية من جهة أخرى سوف يعمل على تحقيق هدف على حساب أهداف أخرى، أي تحصل عملية تضارب وهذا ما تعاني منه الشركات الصناعية في نينوى. وعليه تتجلى مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

١. هل للجودة الشاملة دور في إجراء التحسينات المستمرة على العمليات والأنشطة والعمل على إزالة القيود ومعالجة القصور بالشكل الذي يضمن رضا المستهلك أو الزبون؟
٢. هل تعمل نظرية القيود على الاستغلال الأفضل للموارد بمعزل عن الأنظمة والقوانين وتطوير السياسات الإدارية؟
٣. هل بالإمكان إجراء تكامل بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود ضمن إطار حوكمة الشركات؟

هدف البحث:

- يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:
١. التعرف على ماهية الحوكمة من حيث المفهوم والأهمية وأركانها الأساسية.
 ٢. تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة ودورها في التحسين المستمر والعمل على إزالة القيود لضمان الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة.
 ٣. كيفية الربط بين الأبعاد الثلاثة (الجودة الشاملة، حوكمة الشركات، نظرية القيود) من أجل تحقيق الموازنة فيما بينها لإزالة التضارب والسعي لتحقيق هدف الشركة بالشكل الذي يضمن حماية مصالح ذوي العلاقة.
 ٤. بيان أوجه الارتباط أو عدمه بين الأبعاد الثلاثة (الجودة الشاملة ونظرية القيود وحوكمة الشركات).

فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية أساسية مفادها: " أن عملية تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود مع الأخذ بالاعتبار قوانين وضوابط حوكمة الشركات سوف يخلق اثر ايجابي يعكس على تحقيق أهداف الشركة". وينبثق عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. هناك علاقة وثيقة بين نظرية القيود وحوكمة الشركات.
٢. هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تكامل إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود.
٣. هناك علاقة ارتباط بين تكامل إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود ضمن إطار حوكمة الشركات.

منهج البحث:

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي في صياغة القاعدة النظرية للبحث من خلال الرجوع إلى الكتب والنشرية العلمية ذات العلاقة بالموضوع ، ثم اعتماد المنهج التحليلي من خلال الجانب التطبيقي على عينة من الشركات الصناعية في الموصل تمثلت بـ (الشركة العامة لصناعة الألبان، الشركة العامة للغزل والنسيج، الشركة العامة للأسمتت الشمالية، الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)

خطة البحث:

لغرض صياغة البحث واختبار فرضياته وحل مشكلته فقد تم تقسيمه وفق المحاور الآتية:

المحور الأول: ماهية الحوكمة ومفاهيمها.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة وأبعادها ومبادئها.

المحور الثالث: فلسفة نظرية القيود وإستراتيجيتها.

المحور الرابع: آلية تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود ضمن إطار حوكمة الشركات.

المحور الخامس: الجانب التطبيقي وتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية في عينة البحث.

المحور الأول ماهية الحوكمة

أولاً: نشأة الحوكمة:

ظهر مصطلح حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة خصوصاً بعد التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي حدثت في العالم ونتيجة للأزمات المالية التي تعرضت لها بعض الشركات الكبرى ، ويرجع السبب في انهيار تلك الشركات إلى عدم الأخذ بمبدأ الحكم الرشيد للشركات (الحوكمة) مما جعلها تنهار وتعلن إفلاسها (راشد، ٢٠٠٩ : ١٧٩).

وكذلك غياب الحوكمة أدى إلى فقدان الثقة بين الأطراف الأساسية في الشركات أي بين الإدارة وحملة الأسهم نتيجة نقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية عن الأوضاع المالية لتلك الشركات.

ثانياً: مفهوم الحوكمة:

يقصد بالحوكمة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة. فقد عرفت الحوكمة على أنها " كيفية تنظيم العلاقة بين أطراف الشركة كافة وهي تظهر في مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح أي أنها تمثل أسلوباً متميزاً في إدارة شركات الأعمال" (راشد، ٢٠٠٩ : ١٨٣)

كما عرفت الحوكمة على أنها " تأكيد العمل بمبدأ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركة بما يحميها من أن تُلقي ذات مصير الشركات المنهارة. (الجزانري ومعروف، ٢٠٠٩ : ٥)

ومفهوم الحوكمة يستند على نظام متكامل يعتمد على أركان وركائز أساسية تتمحور في كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية لأي شركة ، ويجب أن تتمتع تلك الركائز والأركان بامتلاكها مورداً مهماً وأساسياً وهو رأس المال الفكري لكي تعمل بشكل تحليلي ومنطقي نابع عن البعد المهاري والثقافي والمنظمي الواجب امتلاكه للوصول إلى حاكمية ذات قيمة على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية (علي، ٢٠٠٩ : ٣٩) .

وقد حدد (خليل) مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات وهما: (خليل، ٢٠٠٩ : ٢)

- أ. مدخل المساهم والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين متمثلة في الربحية.
- ب. مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة مثل المديرين والزبائن والدائنين والعاملين ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

مما تقدم يرى الباحثين بان الحوكمة تتضمن مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي ترسم حدود العلاقة بين إدارة الشركة وبين الأطراف ذوي المصالح بما يضمن المحافظة على حقوق المساهمين وتعظيم ثروتهم والإفصاح عنها بشكل شفاف وعادل.

ثالثاً: قواعد حوكمة الشركات:

أوضح تقرير لجنة كادبري الصادر عام ١٩٩٢ أن الإفصاح المحاسبي والشفافية يمثلان أهم أركان نظام الحوكمة الجيدة للشركات، كما أوصت اللجنة بضرورة صياغة قواعد تعاون على بناء نظم المراجعة الداخلية وتشكيل مجالس الإدارات مع التوصية بضرورة الإفصاح عن مخاطر الشركات وإستراتيجية الإدارة في مواجهة هذه المخاطر وذلك لدعم ثقة حملة الأسهم، كما أكدت اللجنة على ضرورة توافر نظم رقابة داخلية تساعد على قياس وتحديد مقدار المخاطر التي تواجهها الشركة من جهة، وتساعد على تقييم جدوى إستراتيجيات الإدارة في تقييم ورقابة هذه المخاطر من جهة أخرى. (حسن، ٢٠٠٧: ١٣)

رابعاً: أهداف حوكمة الشركات:

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة أهداف أهمها الآتي: (www.alroya.info, 2010)

١. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء .
٢. تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات .
٣. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
٤. تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .
٥. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار الشركات العاملة بالاقتصاد .
٦. العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة بمراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد .
٧. منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
٨. الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.

في حين يرى (علي) أن أهمية الحوكمة تتجلى من خلال عدة محاور وفق الآتي: (علي، ٢٠٠٩: ٤٠)

- أ. المحور الاقتصادي، إذ تسعى الحوكمة على تحقيق الآتي:
 - (١) تعظيم قيمة الشركة وتدعيم الموقع التنافسي لها.
 - (٢) جذب مصادر التمويل وتوظيفها في عملية التوسع والنمو مما يعمل على خلق فرص عمل إضافية.
 - (٣) تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية بهدف تحقيق الكفاءة والقيمة الاقتصادية المطلوبة.

ب. محور الرفاهية الاجتماعية، إذ تعمل الحوكمة في هذا المحور على تحقيق الآتي:

- (١) تؤثر وتتأثر بالحياة العامة من حيث الدخول والوظائف وتكوين المدخرات والتقاعد.
- (٢) مساءلة الشركات عن مدى التزامها في تحقيق رفاهية وتقديم المجتمع.
- (٣) درجة التقيد بالعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.

ج. المحور القانوني، وينصب على الآتي:

- (١) الالتزام بالأنظمة والقواعد القانونية النافذة والتي تعد صمام الأمان لضمان تحقيق الحوكمة.
 - (٢) الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.
- ويضيف الباحثين إلى ما تقدم المحور البيئي، حيث تسعى الحوكمة في المجال البيئي إلى تحقيق الآتي:
١. الالتزام بمعايير حماية البيئة الدولية والمحلية.
 ٢. إزالة الملوثات المؤثرة على الصحة العامة وخاصة الخطرة والسامة منها.
 ٣. حذف الأنشطة البيئية الضارة واعتماد تكنولوجيا الإنتاج الأخضر .
 ٤. حماية الأنظمة البيئية (ماء ، هواء ، تربة) .

خامساً: مبادئ حوكمة الشركات:

تغطي مبادئ حوكمة الشركات عدة مجالات تتمثل بالآتي:

١. حقوق المساهمين: ويقصد بذلك الحقوق الأساسية للمساهمين والمتمثلة بتأمين تسجيل الأسهم، ونقل أو تحويل ملكيتها، والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب، والحق في

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والتصويت في الاجتماعات وأخيرا الحصول على حصص من أرباح الشركة.
٢. المعاملة المتكافئة للمساهمين: بمعنى معاملة المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة، ويكون للمساهمين داخل كل فئة حق التصويت والحصول على المعلومات.
٣. أصحاب المصالح: ويتمثل هذا المبدأ باحترام حقوق أصحاب المصالح من خلال إتاحة الفرصة لهم في الحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقه، وكذلك العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء. (الجزائري ومعروف، ٢٠٠٩: ٢٣)
٤. الإفصاح والشفافية: يقصد بالإفصاح أظهار الشيء بحيث يكون معلوماً وواضحاً، وأما الشفافية فهي النظام والإجراءات العملية لتوفير مستلزمات الإفصاح عن نشاطات وإجراءات وأهداف ونتائج القطاع الحكومي، إذ أن هناك ترابط بين الإفصاح والشفافية حيث يتداخل ويترابط كل منهما مع الآخر إلى درجة من الصعوبة التمييز بينها. (عبود، ٢٠٠٩: ١١)
- وتعد العلاقة بين حوكمة الشركات والإفصاح علاقة ذات اتجاهين، حيث يتوقف تحقق مزايا ومنافع الحوكمة على إفصاح الشركات عن ممارسات الحوكمة بها مما يؤدي إلى زيادة مصداقيتها أمام الجمهور واكتسابها سمعة حسنة، وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة. لذلك فإن الإفصاح يعمل على تدعيم حوكمة الشركات، وكذلك تعمل حوكمة الشركات على تدعيم الإفصاح من خلال توفيرها لمعايير للإفصاح والشفافية لتضمن شمول التقارير المالية للشركات على صورة واضحة وصحيحة عن التنظيم. (شبل، ٢٠٠٧: ١٦)
- ويشمل الإفصاح الإعلان عن النتائج المالية والتشغيلية في الشركات وأهداف الشركة وأهميتها بالنسبة للمجتمع والمخاطر المحتملة تعرض الشركة لها وسياسات وهياكل حاكمية الشركات اللازمة للاتباع. كما يجب إعداد مراجعة شاملة للمعلومات الخاصة بالشركات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع ضرورات ومعايير الجودة للمعلومات المحاسبية، فضلاً عن ضرورة الإفصاح عن الأمور غير المالية والتي قد تكون من متطلبات عملية التدقيق. وتتضمن مسؤوليات مجلس الإدارة الآتي: (راشد، ٢٠٠٩: ١٨٩)
١. تعيين أو إبعاد المسؤولين في الشركة.
 ٢. صياغة ورسم إستراتيجية الشركة ومراجعتها.
 ٣. مراقبة وإدارة تضارب المصالح بين كافة المعنيين بالشركة بما في ذلك سوء استخدام الموارد.
 ٤. الالتزام بتطبيق أفضل معايير وأخلاقيات المهنة والأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى.
- ويرى الباحثين ضرورة إضافة مسؤولية أخرى لمجلس الإدارة تتضمن وضع الخطط والإجراءات اللازمة لحماية البيئة ومتابعة تنفيذها وتضمينها في تقارير مجلس الإدارة والإفصاح عنها بشكل شفاف. طالما الشفافية تعني الإفصاح للجهات ذات العلاقة عن المعلومات المالية والتنظيمية بشكل يمكن المساهمين والمقرضين من تقييم أداء الشركة.

المحور الثاني

إدارة الجودة الشاملة- أبعادها ومبادئها

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها مقياس أساسي للمفاضلة بين الشركات حيث اعتمدها الكثير من الشركات لأهميتها الإستراتيجية مما زاد من فاعليتها وقدرتها على البقاء في سوق المنافسة. أي أن الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والأنشطة والمنتجات وكذلك الخدمات في الشركة، وتقدم إدارة الجودة الشاملة (TQM) الوسائل التي بواسطتها تستطيع الشركة من تحقيق مساهمة العاملين ورضا المستهلكين والزبائن، وكذلك دعم القدرة التنافسية التي تعد واحدة من الأمور البالغة الأهمية لأي شركة مما يتطلب الفهم التام للانحرافات في أداء الفعاليات المختلفة بالشركة، فضلاً عن أهمية القياس والتحقق من مطابقة المواصفات المحددة للمجتمع والخدمات والتشخيص المبكر للانحرافات، كما يمكن للمستهلك والعاملين وعلى مختلف المستويات في الشركة أن يلعبوا دور في تحقيق التحسينات المستمرة على مؤشرات الجودة (العلي، ٢٠٠٨: ٢٧)

وقد عرفت الجودة بشكل عام على أنها "صنع أو تنفيذ الخصائص والمواصفات الكلية للسلعة أو الخدمة طبقاً لمواصفات إشباع احتياجات الزبائن عند الشراء وأثناء الاستخدام". (هورنجر وآخرون، ٢٠٠٩: ١٢٣٧)

أما إدارة الجودة الشاملة فتعرف على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق للعمل". ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية وتبسيط النماذج وتقليل شكاوي الزبائن، والاهتمام بقضايا أخرى

بالغة الأهمية كالاتزام الإداري وتفادي مقاومة التغيير وبتكاليف أحداث هذا التغيير" (www.edara.com).

في حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة: " تتمثل في أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية الشركة ، وان نجاحها يتوقف على قناعة أفراد الشركة بمبادئها، وان مبادئها تصنف بالفعل حتمية وجودة للشركة، وقدا أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة " .(ألبنا، ٢٠٠٧: ٤) كما عرفت على انها " نظام للأنشطة لتحقيق رضا الزبون وإعطاء صلاحيات أعلى للعاملين يستطيعون اتخاذ القرارات دون تعقيد لتحقيق أفضل جودة وكلفة أقل" (الزبيدي، ٢٠٠٨: ١٨) .

فأصبحت الجودة من المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء وتلبية رغبة الزبون بأقل تكلفة ممكنة، لذلك فهي تنصب على ركائز أساسية تتمثل بالآتي:(الشعباني، ٢٠٠٧: ١١٨)

- أ. الريادة في تلبية حاجة الزبون.
- ب. الدقة والكمال (الإتقان) في العمل.
- ج. التكلفة المنخفضة.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ يمكن إيجازها وفق الآتي:

١. رضا الزبون : إذ يعد رضا الزبون من الأهداف الرئيسية والتي تعني تقديم أفضل ما يمكن لتحقيق رغبات وحاجات الزبون، حيث أن التركيز على رضا الزبون يعد النجاح العام والشامل لجهود إدارة الجودة الشاملة في الشركة. (العلي، ٢٠٠٨: ٨٨).

٢. مشاركة العاملين: وتعني مشاركة المستخدمين في العملية الإنتاجية حسب مواقعهم الوظيفية (الشويلي، ٢٠٠٧: ٣١).

٣. التزام ودعم الإدارة العليا: إن دعم الإدارة يعد عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه إذ أن دعمها المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (العاني، ٢٠٠٢: ٣٩)

٤. التحسين المستمر: يتمثل التحسين المستمر في ظل ظروف الجودة الشاملة بقدرة الشركة على إجراء التحسينات المستمرة التي تحقق رضا الزبون من خلال تقديم منتجات جديدة تقل فيها الأخطاء والوحدات المعيبة، حيث تستجيب الشركة لجميع التغيرات التي تطرأ على أذواق الزبائن، وتحسين الفاعلية والإنتاجية في استعمال جميع الموارد سواء من خلال التحسين الإبداعي أم التحسين الإضافي. (الزبيدي، ٢٠٠٨: ٢٣)

وتتم عملية التحسين من خلال: (العاني، ٢٠٠٢: ٤٠-٤٢)

أ. خطط (plan) وذلك باختيار الفريق للعملية المناسبة للنشاط أو الطريقة أو السياسة اللازمة للتحسين.

ب. نفذ (Do) تعني القيام بتنفيذ الخطة ومراجعتها.

ج. دقق (Check) وذلك بإخضاع العملية للاختبار لتحديد صلاحيتها من عدمها.

د. افعل (Act) إذا كانت نتائج الاختبار ناجحة يتم تنفيذ العمل وفي هذه العملية يتم إشراك جميع العاملين في إعداد خطة الجودة وتنفيذها.

هـ. التدريب والتعليم: في الشركات التي تعتمد الجودة يتطلب من كل شخص أن يتعلم باستمرار والإدارة تشجع أفرادها وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد خبراتهم المتخصصة، إذ أن الاهتمام بالبرامج التدريبية يساعد كثيراً في تحسين الجودة، وبدون التعليم سوف لا يحدث أي تغيير في مواقف وسلوك العاملين.

وتقسم الجودة إلى وفق الآتي: (الشعباني، ٢٠٠٤: ١٠١)

١. جودة التصميم: هي الجودة المخططة قبل إنتاج المنتج وتعني كيفية وضع المواصفات موضع الإنتاج والتي تتعلق أساساً بمواصفات المنتج المعتمدة على دراسة السوق، إذ أن الشركة تحدد المستوى من الجودة التي ستدخل المنافسة به وتحدد مواصفات المنتج التي تطابق المستوى أو الرتبة التي تم اختيارها والاختلاف الحاصل في جودة التصميم يعزى إلى الاختلاف في المواصفات الموضوعية .

٢. جودة المطابقة أو التوافق: إذ تعبر عن مدى مطابقة المنتج هندسياً للخواص الصناعية بموجب التصميم والمواصفات للمنتج فعلاً والاختلاف يعزى إلى مراحل الإنتاج والعمليات الإنتاجية.

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

أما أبعاد الجودة فهي تتمثل وفق الآتي: (Hansen&Mowen,2003:441)

١. الأداء (performance) وتعني الطريقة التي تؤدي بها الوظائف أو الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج.
 ٢. الموثوقية (Reliability) وتعني احتمالية عمل المنتج بشكل جيد خلال مدة زمنية محددة وفي ظل ثبات ظروف تشغيلية محددة.
 ٣. المتانة (Durability) أي مقدار الاستعمال الذي يحصل عليه الزبون من المنتج في الغرض المحدد وقبل التخلص أو استبداله.
 ٤. التطابق (Conformance) وتعني مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً.
 ٥. الجمالية (Aesthetics) وتعني كيف يبدو المظهر الخارجي للمنتج.
 ٦. قابلية الخدمة (Serviceability) وتعني توافر خدمات الصيانة والتصليح للمنتج عند استخدامه نتيجة خطأ في التصنيع.
 ٧. الجودة المدركة (Perceived Quality) ويقصد بها تصور وانطباع الزبون تجاه المنتج الناجم عن سمعة الشركة والاسم التجاري والعلامة التجارية.
- ولغرض تحقيق مستوى الجودة المستهدف لا بد من تحمل تكاليف تسمى تكاليف الجودة ، حيث تعتبر دراسة تكاليف الجودة من بين أهم الأفكار في إدارة الجودة الشاملة وهي جزء هام وتكاملي لأي برنامج جودة في الشركات الإنتاجية، وعليه فقد ارتبط مفهوم الجودة بتكاليفها، حيث عرفت تكاليف الجودة على أنها "تلك التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتج منخفض الجودة أو التي نشأت بسبب ذلك". (هورنجرن وآخرون، ٢٠٠٩: ١٢٣٩)
- كما تعرف بأنها" الكلف التي تتعلق بالأنشطة الهادفة لمنع حصول ضعف في الجودة أو تعمل لإصلاح الضعف الحاصل أو من أجل تحسين مستوى الجودة الحالية بهدف تحقيق رغبة أو غاية الزبون، أي بمعنى جزء من هذه الكلف يتعلق بالرقابة على الجودة والجزء الأخر يتعلق بفشل الجودة". (الشعباني، ٢٠٠٧: ١٢١)
- وكذلك تعرف كلف الجودة بأنها: " التكاليف الناشئة نتيجة لإنتاج المنتجات ذات الجودة المتحققة " (Horngren , et al ,2009: 680)
- وتصنف تكاليف الجودة وفق الآتي: (الشعباني، ٢٠٠٧: ١٢١)
١. تكاليف ظاهرية: وتضم
 - أ. تكاليف الرقابة وتتضمن:
 - (١) . تكاليف الوقاية أو المنع.
 - (٢) . تكاليف التقويم.
 - ب . تكاليف الفشل وتتضمن:
 - (١). تكاليف الفشل الداخلي.
 - (٢). تكاليف الفشل الخارجي.
 ٢. تكاليف خفية للجودة: وتتضمن هذا القسم الكلف الخفية للجودة والتي تتعلق 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 الأمثل للموارد المتاحة وكذلك الكلف المرتبطة بتعديلات العمليات الإنتاجية وإعادة هندستها، أي تمثل كلف خفية بمعنى أنها غير مباشرة على الجودة، فضلاً عن التكاليف الناجمة عن سوء تخطيط إدارة الجودة. (الشعباني، ٢٠٠٧: ١٢٣)
- ويمكن تحقيق الجودة من خلال الاهتمام بكل من جودة التصميم التي يقصد بها التوفيق بين مواصفات المنتج ورغبات الزبائن وجودة التطابق التي تهتم بإتمام عمليات التصنيع لإنتاج المنتج المصمم وفقاً لرغبات الزبائن وتعتبر سلسلة القيمة للمنتج أداة لتحقيق الجودة الشاملة أيضاً لأنها تعمل على توفير تسلسل منطقي للأنشطة التي تتم حتى يصل المنتج للزبون، وبالتالي تساعد على الاهتمام بالجودة في كل مراحل دورة حياة المنتج.

المحور الثالث

فلسفة نظرية القيود وإستراتيجيتها

أولاً: مفهوم نظرية القيود:

تمثل نظرية القيود أداة إدارية تدعم برامج التحسين المستمر وإدارة التكلفة، وهي منهج إداري يبحث في تحسين الأرباح طويلة الأجل من خلال الإدارة المناسبة للاختناقات التي تحدث في الشركة، وهذا المنهج يقوم على فكرة تحديد القيود في نظام العمليات والتي تمنع الشركة من تحقيق درجات عالية من النجاح ثم العمل على تخفيض أو حذف هذه القيود. وتعرف نظرية القيود على أنها "فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لأداء النظام من أجل تعظيم مخرجاته وتحقيق أهدافه عن طريق إجراء بعض التغييرات فيه لتفعيل قيوده الداخلية والتعامل معها في ضوء القيود الخارجية أن وجدت وقياس أثر تلك التغييرات لضمان الاستغلال الأمثل لموارد الشركة". (Hilton, et al, 2006: 236)

فالهدف الأساسي للشركة هو تحسين قدرتها على تحقيق الأرباح من خلال سلسلة مترابطة من العمليات والأنشطة التي تواجه مجموعة من القيود والمحددات التي تحول دون النجاح في تحقيق المستوى المطلوب من الهدف، وإن إدارة هذه القيود بكفاءة وفاعلية يعد من عوامل النجاح الرئيسية ومن هنا فإن نظرية القيود توفر للإدارة أداة يمكن استخدامها في تحديد سلسلة الأنشطة الأقل قوة في الترابط من خلال تحديد القيود التي تمنع الشركة من الوصول إلى أعلى مستوى من تحقيق الهدف. (الشعباني، ٢٠١١: ٢٥٨)

ويعرف القيد على أنه "أي شيء يحدد من قدرة الشركة على توليد المزيد من المخرجات" (الطرية، ٢٠٠٦: ١٨)

وقد نشأت العقيدة الأساسية لنظرية القيود من منطلق انه يوجد على الأقل قيوداً واحداً داخل كل نظام إنتاجي، هذا القيد يحدد مقدرة النظام على تحقيق مستويات أعلى من الأداء قياساً إلى هدف النظام، ومن ثم فإن تعظيم عملية استغلال هذا المورد الإنتاجي (القيد) أو الذي يخضع لندرة نسبية سوف يؤدي إلى تعظيم مخرجات النظام ككل، في حين أن الاستغلال الكامل للموارد غير المقيدة أو التي لا تخضع لندرة نسبية فإنه لا يؤدي إلى زيادة المخرجات، بل يؤدي إلى زيادة المخزون (زغلول، ٢٠٠٨: ١٢)

على هذا الأساس تعرف نظرية القيود على أنها: "مجموعة من المفاهيم والإجراءات الهادفة لمساعدة الإدارة على تحديد وتشخيص ما يواجهها من عوائق تحول دون تحقيق أهدافها المنشودة وكيفية التغلب عليها من خلال تحديد التغييرات الضرورية وكيفية أحداثها بكفاءة وفاعلية" (الاستريادي، ٢٠٠٩: ٥٢)

كما وعرفت بأنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لأداء النظام لتعظيم مخرجاته وتحقيق أهدافه من خلال إجراء بعض التغييرات فيه لتفعيل قيوده الداخلية والتعامل معها في ضوء القيود الخارجية إن وجدت، وقياس أثر تلك التغييرات لضمان الاستغلال الأمثل لموارد النظام". (الطرية، ٢٠٠٦: ١٢)

ويلاحظ من التعاريف السابقة أن نظرية القيود أسلوب يستند إلى التحسين المستمر لمعالجة جدولة العملية الإنتاجية لتحسينها من خلال تركيز الانتباه على المناطق المقيدة (نقاط الاختناق) بهدف استغلالها بشكل أفضل عن طريق إجراء بعض التغييرات الصناعية لزيادة طاقتها بهدف تعظيم ربحية هذه المناطق ومن ثم تعظيم الربحية الكلية للشركة بأقل تكلفة ممكنة. وتصنف القيود إلى: (الاستريادي، ٢٠٠٩: ٥٣)

١. القيود الداخلية: وهي القيود التي تحدث داخل الشركة والتي من شأنها أن تؤثر على كمية المخرجات، وبذلك قد تتسبب في تراكم خزين الإنتاج تحت التشغيل وتقسّم إلى قيود الطاقة وقيود التمويل وقيود الموارد البشرية.
٢. القيود الخارجية: قد تظهر هذه القيود نتيجة لأسباب من خارج الشركة أو إلى القيود الداخلية التي سبق ذكرها، ومن ثم فإن تلك القيود تؤثر في انخفاض الطلب على الخدمات التي تقدمها الشركة، وتتضمن قيود التجهيز و السوق.

ثانياً: أهداف نظرية القيود:

تتمثل الأهداف بالآتي: (Blocher, et al, 2005:5)

١. تذهب إلى ما بعد جدولة الوظيفة لأنه من خلال تغيير كل من طبيعة القرارات الإدارية وتكلفة المنتج ومقاييس الأداء وتصميم المنتج والعملية بعد تحديد أي قيد في النظام وسوف تساعد TQM الشركة على تحقيق التناسق الشامل والجزئي المرغوبين في الموارد الصناعية.
٢. تهدف إلى تحقيق تطبيقات رقابية بسبب أن مكافأة المستخدمين تتم في ضوء مخرجات العملية الخاضعة لمسؤوليتهم مما يدفعهم لزيادة مخرجات موارد القيد.

٣. تستخدم في تحديد أفضل مزيج إنتاجي في المدى القصير لتحسين معدلات الربحية من خلال إجراء تحسين لمستويات مزيج الإنتاج في ضوء الاختناقات الحاصلة في العملية الإنتاجية.

ثالثاً: مبادئ تطبيق نظرية القيود:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية لنظرية القيود: (الطرية، ٢٠٠٦: ١٦-١٧)

المبدأ الأول: أن مستوى المخرجات المتحققة على مستوى الموارد غير المقيدة تتحدد بمستوى موارد النظام المقيدة.

المبدأ الثاني: إن منفعة وفاعلية الموارد ليستا مترادفتين إذ تتمثل المنفعة بتشغيل الموارد غير المقيدة بكامل طاقتها لغرض تخفيض الضياع بينما تمثل الفاعلية مدى قدرة النظام ككل على تحقيق أهدافه.

المبدأ الثالث: أن هامش الوقت المتحقق على مستوى الموارد المقيدة يساوي الزيادة في معدل مخرجات الموارد غير المقيدة، وإن طاقة الموارد غير المقيدة تتحدد بطاقة الموارد المقيدة.

المبدأ الرابع: إن هامش الوقت المتحقق على مستوى الموارد المقيدة يعتبر وهماً تاماً.

المبدأ الخامس: إن دفعة الانتقال ربما أو يجب أن لا تساوي دفعة الإنتاج، وأن دفعة الانتقال تعني كمية الموارد المنتقلة من عملية إنتاجية إلى عملية إنتاجية لاحقة، أما دفعة الإنتاج فيفقد بها كمية المواد المنتجة ما بين مراكز العمل إذ أنها تمثل حجم الدفعة من وجهة نظر الموارد.

المبدأ السادس: إن دفعة الإنتاج يجب أن تكون متغيرة وإن خاصية التغير في دفعة الإنتاج تعد دالة على اختلاف الطاقات بين العمليات الإنتاجية وبالتالي دالة في حدوث الاختناقات (القيود) في العملية الإنتاجية.

المبدأ السابع: يجب أن لا يكون التركيز على توازن الطاقات وإنما على التدفق المتزامن.

المحور الرابع

آلية تكامل الجودة الشاملة مع نظرية القيود ضمن إطار حوكمة الشركات

من الجدير بالملاحظة إن العملية الإنتاجية سلسلة من الأحداث والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المواد الأولية إلى منتجات بأقل زمن وكلفة ممكنة ويتحقق ذلك من خلال تحقيق تدفق متزامن ومتوازن للموارد من الموارد غير المقيدة إلى الموارد المقيدة ثم إلى الموارد غير المقيدة مرة أخرى . حيث تبغي برامج إدارة الجودة الشاملة إلى إجراء تحسينات تدريجية مستمرة على العمليات من خلال إلقاء الضوء على نواحي القصور وتحديد سبل تحسينها كما تسعى إلى تكوين شركة يكون فيها التحسين ذاتياً والعمل على أساس الفريق، ويكون الفرد فيها مسنولاً عن تحقيق هدف إرضاء الزبون، وهي الوسيلة المستخدمة من قبل الإدارة لتطوير السياسات والممارسات الإدارية لضمان أن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة تحقق الرضا لدى الزبون، إذ أن هناك مجموعة من الأبعاد الخاصة بالجودة يجب أن يتمتع بها المنتج لكسب رضا الزبون مثل وظيفة المنتج، وإمكانية الاعتماد عليه، والتعمير الذي يقيس حياة المنتج والخدمات المقدمة لما بعد البيع، وإدارة التكلفة تستخدم هذه الوسيلة لتحليل التكلفة لمجموعة مختلفة من التصاميم التي تحقق الجودة الشاملة وتقيس وتعد التقارير لأوجه عديدة من كلف الجودة مثل كلف الإنتاج المعيب، كلف المواد الخام الضائعة، كلف الضمان، كلف المنتجات المعادة. (Blocher, et al,2005:11)

ويرى الباحثين أن إدارة تكاليف الجودة سوف يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال تقليل التالف والمعاب وتفادي وقت إعادة التصليح وإرضاء الزبون عن طريق تقديم منتج ذي جودة عالية، فعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقوم الشركة بإعادة تصميم منتجاتها بحيث تتكون من مجموعة أقل من الأجزاء المختلفة وبهذا يمكنها من تحقيق رقابة محكمة على جودة منتجاتها التي يتم تجهيزها، ويتم كذلك إعادة هندسة العمليات الإنتاجية والسعي من خلالها لخفض العيوب في الإنتاج وخفض الكلف حيث تتعلق التكاليف الخفية للجودة بعدم كفاءة الأنظمة الإنتاجية وتكاليف تخزين المواد الفائضة عن الحاجة وتوفير آلات وأفراد أكثر من الاحتياج الفعلي، أي وجود طاقات عاطلة غير مستغلة فهذه التكاليف ناجمة عن عدم الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وكذلك التكاليف المرتبطة بتعديلات العمليات الإنتاجية من سوء تخطيط أو وجود مراكز اختناق (قيود). وعليه تعد نظرية القيود احد الأدوات التي تستخدم لمساعدة الشركة في تخفيض التكلفة وتخفيض دورة الوقت وتقوم على فكرة تركيز الجهود فقط على الأنشطة التي تعتبر قيوداً واختناقات

في العمليات التي تبطن دورة الوقت بدلا من تركيز جهود الإدارة على كافة الأنشطة سواء تشكل قيد أم لا لتحسين الكفاءة والسرعة (الشعباني، ٢٠١١: ٢٦٢).

مما تقدم يتضح أن الحوكمة تنظم العلاقة بين الأطراف وفق مجموعة من القواعد والقرارات لتؤكد العمل بمبدأ الشفافية والمراقبة وتحقيق المساءلة المالية والإدارية معتمدة في ذلك على خطوط الصلاحيات والمسؤوليات ليعمل الكل وفق منظور متكامل مستخدما التحليل والمنطق النابع من البعد المهاري لرأس المال الفكري ، حيث تسعى الحوكمة إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات وتجنب حدوث مراكز اختناق أو فرض قيود من خلال حق المساءلة ومنع المتاجرة بالسلطة وتعظيم قيمة الشركة وأسهمها وتدعيم الموقع التنافسي لها والالتزام بمعايير حماية البيئة. ولما كانت الجودة الشاملة تعني وجود نظام للأنشطة لتحقيق رضا الزبون وإعطاء الصلاحيات للعاملين لتحقيق أفضل جودة بأقل تكلفة ممكنة فهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والأنشطة والخدمات وبالتالي تحقيق رضا الزبون فهي بذلك تعمل على تحقيق الهدف الذي تسعى إليه الحوكمة في تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات وحماية ذوي المصالح سواء من حيث تقديم سلع وخدمات تنال رضا الزبون أو من خلال تقليل المعاب والتالف الذي يقود إلى تخفيض الكلف ويعمل على تحسين ربحية المستثمر أو المساهم. وبهذا تعمل إدارة الجودة الشاملة على خلق شكل تعاوني لكل من الإدارة والعاملين لغرض تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية مما ينعكس بالإيجاب على تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات وتحقق العدالة والشفافية والرقابة المتبادلة بين الطرفين وكل ذلك من أهداف الحوكمة، إذ من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر وتحقيق الفاعلية في استخدام الموارد.

وفي الوقت الذي يعمل القيد على الحد من قدرة الشركة على توليد المزيد من المخرجات ، حيث يعمل على تحديد مقدرة النظام في تحقيق مستويات أعلى من الأداء فتهدف نظرية القيود هي الأخرى إلى عملية التحسين المستمر لأداء النظام من خلال إجراء بعض التغييرات لتفعيل قيوده الداخلية والتعامل معها في ضوء القيود الخارجية لضمان تحقيق الاستغلال الأفضل لموارد النظام، وهذا يتطلب التنسيق التام والمتوازن مع عملية إدارة الجودة الشاملة لكي لا تسمح بإنتاج منتجات معيبة فتزيد من بعض القيود أو مراكز الاختناق وربما تعمل على خلق قيود جديدة ، فتحسين مستوى أداء العمليات والأنشطة حتى لا تسهم في عملية خلق قيود داخلية وبنفس الوقت إنتاج منتجات معيبة لا تلبى رغبة الزبون سوف تخلق قيود خارجية تعمل على خفض الطلب على منتجات الشركة يرافقه ظهور قيود تسويقية تنعكس بالنتيجة على ربحية المساهم ومصالح الأطراف الأخرى، وبنفس الوقت إرضاء الزبون هو من بين أهداف الحوكمة إلا أن الوصول إلى هذا المستوى قد يتعارض مع قيد التمويل أو التكلفة مما يصر إلى إجراء عملية موازنة ما بين كلف الجودة لمنع إنتاج منتجات معيبة وبين محاولة خفض تلك الكلف لتكون وفق المستوى الذي يحقق الجودة المطلوبة ولا يؤثر على ربحية الشركة ، أي بمعنى آخر إجراء الموازنة بين كلف الوقاية وبين كلف الفشل المرتبطة بالجودة. وعليه يجب أن تكون هناك عملية تنسيق تام بين قيد التمويل أو حدود التكلفة المسموح بها لتحقيق مستوى جودة معين وبين مستوى الجودة المستهدف لإرضاء الزبون .

بمعنى آخر يجب أن يكون هناك تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبين القيود المفروضة في ظل إطار حوكمة الشركات فتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إجراء التحسين التدريجي والمستمرة على العمليات من خلال تشخيص نقاط الاختناق أو مراكز القيود والعمل على تخفيف حدتها أو حلها ، أي تهيين المناخ الملائم لإزالة القيود وبذل تحقق رضا الأطراف الداخلية (الإدارة أو المنتج) والخارجية (الزبون) فتخدم عملية حوكمة الشركات.

المحور الخامس

الجانب التطبيقي وتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية في عينة البحث

تعد محافظة نينوى من أكثر المحافظات العراقية بعد العاصمة بغداد ايواً للشركات الصناعية، حيث لديها العديد من الشركات الصناعية الكبيرة والمتخصصة، وعليه فقد تم اعتماد بعض من شركاتها الصناعية (الشركة العامة لصناعة الألبان، الشركة العامة للأسمت الشمالية، الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الشركة العامة للغزل والنسيج) كعينة لتطبيق فكرة البحث.

وقد تم توزيع (٣٠) استمارة استبانة على المعنيين في تلك الشركات جمعت (٢٥) منها فقط لاستطلاع أرائهم فيما يتعلق بمدى تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود في ظل قوانين وضوابط حوكمة الشركات، وكانت الإجابات بعد تفريغ بياناتها وفق ماورد في الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١)
مقدار التكرارات والوزن النسبي لإجابة عينة البحث
المحور الأول: علاقة الحوكمة بنظرية القيود

الوزن النسبي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغير
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100							64	16	36	9	x1
88					12	3	52	13	36	9	x2
84					16	4	52	13	32	8	x3
76			4	1	20	5	48	12	28	7	x4
96			4	1			24	6	72	18	X5
84			4	1	12	3	60	15	24	6	X6
84			8	2	8	2	32	8	52	13	X7
92			4	1	4	1	32	8	60	15	X8
96			4	1			40	10	56	14	X9
96			4	1			32	8	64	16	X10

المحور الثاني: تكامل إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود

الوزن النسبي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغير
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
96					4	1	56	14	40	10	x1
96					4	1	56	14	40	10	x2
92					8	2	28	7	64	16	x3
100							72	18	28	7	x4
84					16	4	72	18	12	3	X5
96					4	1	64	16	32	8	X6
84					16	4	56	14	28	7	X7
96			4	1			24	6	72	18	X8

المحور الثالث: تكامل إدارة الجودة مع نظرية القيود ضمن إطار الحوكمة

الوزن النسبي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغير
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
52			16	4	32	8	44	11	8	2	x1
60	4	1	12	3	24	6	60	15			x2
68			20	5	12	3	64	16	4	1	x3
88					12	3	64	16	24	6	x4
84					16	4	40	10	44	11	X5
96					4	1	60	15	36	9	X6
56			4	1	40	10	48	12	8	2	X7
76					24	6	60	15	16	4	X8
80					20	5	68	17	12	3	X9
76					24	6	64	16	12	3	X10
88					12	3	76	19	12	3	X11

المصدر: (الجدول من أعداد الباحثين)

واعتماد التحليلات الإحصائية المناسبة كانت نتائج التحليل وفق الآتي:

١- قياس الثبات: تم استخدام طريقة ألفا كروبناخ لقياس الثبات فتبين أن معامل ألفا كروبناخ بلغ (٠,٨٦٩)، مما يعني أن الثبات في الإجابات بلغ درجة كبيرة.

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تم استخدام التكرارات لتحليل فقرات الاستبانة الواردة في الجدول رقم ١ ووفق الآتي:

أ. تحليل فقرات المحور الأول: علاقة الحوكمة بنظرية القيود، تم استخدام التكرارات والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة وكما يأتي:

١. السؤال الأول: "يتم تنظيم العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح من خلال مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى الجودة والتميز بالأداء"، وقد بلغ وزنه النسبي ٨٧,٢% وكان عدد التكرارات بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٥ من أصل ٢٥ أي بنسبة ١٠٠%. وهذا يدل على أن للحوكمة دور في عمل نظرية القيود من خلال رفع مستوى الجودة ومنع حدوث الاختناقات بسبب المعاب.

٢. السؤال الثاني: "تسعى الشركة إلى العمل بمبدأ الشفافية والمساءلة المالية والإدارية لضمان حقوق أصحاب المصالح وإزالة القيود"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٤,٨% وكان عدد التكرارات بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٢ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٨%. وهذا يدل على أن مبادئ الحوكمة تعمل أصلاً لإزالة مواطن الاختناقات من خلال الشفافية ومحاسبة المقصر.

٣. السؤال الثالث: "تعتمد الشركة على محاور وركائز منها التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي لتحقيق أهداف الحوكمة وكشف مواطن الاختناق"، وقد كان الوزن النسبي للسؤال ٨٣,٢% فيما بلغت عدد التكرارات له بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢١ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٤%. وهذا يدل على أن التدقيق الداخلي والخارجي هما من أدوات الحوكمة ومن خلال تطبيقهما يتم كشف مواطن الاختناق بهدف إزالة أو منع حدوث القيود.

٤. السؤال الرابع: "هناك فصل بين أصحاب الملكية والإدارة في الشركة دون أن تخلق قيود أو مراكز اختناق"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٠% وكان عدد التكرارات له بمقياس أوافق وأوافق بشدة ١٩ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٧٦%. وهذا يدل على أن فصل الصلاحيات والمسؤوليات والتي هي من أهداف الحوكمة يعمل على تنسيق الأداء وبالتالي يحد من حدوث القيود.

٥. السؤال الخامس: "تعظيم قيمة الشركة وتدعيم موقعها التنافسي من خلال إزالة القيود"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٩٢,٨% فيما بلغت عدد التكرارات بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٦%. وهذا يدل على أن تعظيم قيمة الشركة يعمل على تحقيق مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحسين الموقع التنافسي للشركة وإزالة أو منع حدوث الاختناقات.

٦. السؤال السادس: "تنمية رأس المال الفكري يعمل على التحسين المستمر في أداء العمليات والأنشطة"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٠,٨% فيما بلغت عدد التكرارات بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢١ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٤%. وهذا يعني أن تنمية رأس المال الفكري يعمل على تحسين الكفاءة الاقتصادية التي هي أحد أهداف الحوكمة وهذا يعني حصول التحسن المستمر الذي بدوره يعمل على إزالة القيود.

٧. السؤال السابع: "الالتزام بمعايير حماية البيئة لمراعاة رفاهية المجتمع ومصالح ذوي العلاقة"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٥,٦% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢١ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٤%. وهذا يعني أن الالتزام بمعايير حماية البيئة سوف يعمل على تحقيق أهداف الحوكمة من منظور البيئي مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وخفض التكلفة واحترام حقوق أصحاب المصالح التي تعد من مبادئ الحوكمة.

٨. السؤال الثامن: "الالتزام بالقواعد القانونية النافذة لتسهيل فك القيود الموجود"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٩,٦% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٣ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٢%. وهذا يعني أن الالتزام بالقواعد والقوانين هو تطبيق لمفهوم الحوكمة الذي يهتم بفصل المسؤوليات عن الصلاحيات فضلاً عن تحقيق الشفافية وتعزيز المساءلة والثقة والتي بدورها تعمل على إزالة أو منع حدوث الاختناقات أو القيود.

٩. السؤال التاسع: "الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية وكشف التعارض إن وجد"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٩,٦% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٦%. وهذا يدل على أن الالتزام بالإفصاح المحاسبي وتحقيق الشفافية وبالتالي تجسيد أهم أركان الحوكمة والتي من خلالها يتم إزالة أي تعارض يعمل على خلق القيود.

١٠. السؤال العاشر: "الالتزام بمعايير المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٨% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٦%. وهذا يدل على أن الالتزام بالمعايير المحاسبية سوف يضمن الإفصاح والشفافية وبناء نظام مراجعة سليم وكذلك الإفصاح عن المخاطر المحدقة مما يعني الوقاية من حصول تضارب يعمل على خلق القيود ويؤثر على سير العمليات وأنشطة الشركة.

ومن خلال استقراء نتائج تحليلات أسئلة المحور الأول والتي جاءت جميعها ايجابية وبنسب تكرارية عالية جدا تراوحت ما بين ٧٦% - ١٠٠% مما يدل على صحة الفرضية الأولى والتي مفادها (أن هناك علاقة وثيقة بين عمل نظرية القيود وحوكمة الشركات).

ب. تحليل فقرات المحور الثاني: تكامل إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود، تم استخدام التكرارات والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة وكما يأتي:

١. السؤال الأول: "يتم إنتاج المنتج وفق خصائص وصفات تلبي احتياجات الزبون"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٧,٢% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٦%. وهذا يدل على أن إنتاج منتجات وفق خصائص معينة تلبي حاجة الزبون وتحقق من مستوى الجودة المطلوب وعدم وجود فاشل أو معاب يشكل قيداً في سير العملية الإنتاجية أو يحد من طاقتها.

٢. السؤال الثاني: "تتبع الشركة أنظمة تحقق أفضل مستوى من الجودة وبأقل تكلفة"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٧,٢% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٦%. وهذا يعني أن تحقيق جودة مقبولة أقل تكلفة هو لتحقيق رضا الزبون وعدم خلق مشاكل واختناقات تؤثر على سمعة ومركز الشركة.

٣. السؤال الثالث: "تسعى الشركة إلى تحقيق جودة شاملة من خلال المبادئ الآتية:

- ❖ تقديم أفضل ما يمكن لتحقيق رغبات الزبون.
- ❖ مشاركة جميع العاملين في دعم العملية الإنتاجية.
- ❖ تدعيم الإدارات المختلفة وتشجيع العاملين بالحوافز لتطوير العمليات الإدارية.
- ❖ تسعى الشركة إلى إدخال تحسينات مستمرة في العمليات اليومية و وحدات العمل التي تضمن تقديم منتجات تلائم أذواق الزبائن.

❖ تسعى الشركة إلى تدريب وتعليم العاملين ورفع درجة الإتقان الوظيفي والتكنولوجي. وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٩١,٢% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٢%. وهذا يدل على أن الالتزامات بمواصفات الجودة وتحقيق التحسين المستمر من خلال رفع الكفاءة الأمانية والاقتصادية للعمل على معالجة مراكز الاختناق وفك القيود.

٤. السؤال الرابع: "تسعى الشركة لتحقيق الجودة بكل أنواعها (التصميم، المطابقة، التسويق)"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٧,٢% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٥ من أصل ٢٥ أي بنسبة ١٠٠%. وهذا يدل على أن تحقيق الجودة ليس في العمليات التصنيعية فحسب بل يجب أن تبدأ من مرحلة التصميم وانتهاء بأنشطة التسويق وأنا الخلل في أي مرحلة أو مفصل سيؤدي إلى حدوث مراكز اختناق وخلق قيود مؤثرة.

٥. السؤال الخامس: "تتمثل كلف الجودة في الشركة بالاتي:

- ❖ كلف المنع والوقاية حتى لا تنتج منتجات غير مطابقة للمواصفات المطلوبة.
- ❖ كلف التقييم أي التكاليف الناشئة لمنع إنتاج منتج غير مطابق للمواصفات.
- ❖ تكاليف الفشل الداخلي أي تكاليف تصحيح واستبدال المنتجات والخدمات قبل تسليمها للزبون و كلف إعادة التشغيل.

❖ كلف الفشل الخارجي وتضم الكلف الناجمة عن اكتشاف منتجات غير مطابقة للمواصفات بعد تسليم المنتج للزبون مثل/ كلف المنتجات المعادة والتعويضات والدعاوي وفقدان السمعة.

وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٥,٦% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٠ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٤%. وهذا يعني أن هناك تكاليف إضافية تتحملها الشركة ناجمة عن رداءة الجودة وتؤثر تلك التكاليف على سعر بيع المنتج فقد تخلق قيد التسويق أو تحدث اختناقاً في تحقيق الربح المستهدف مما يؤثر على مصالح ذوي الأطراف وبنفس الوقت تضعف المركز التنافسي للشركة وتخلق قيوداً جديدة أخرى.

٦. السؤال السادس: "تسعى الشركة إلى العمل بمنهج التحسين المستمر في الأداء لتعظيم المخرجات واستغلال الموارد استغلالاً أفضل ومعالجة القيود ومراكز الاختناق"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٦,٤% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٦%. وهذا يدل على أن التخفيض في القيود أو حذفها يتطلب كمية تحسين مستمر تهدف إلى تحسين مستوى الجودة سواء في الأداء أو المخرجات.

٧. السؤال السابع: "تغير الشركة طبيعة القرارات الإدارية وفق المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أنشطتها"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٨% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢١ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٤%. وهذا يعني ان الشركة تعمل وفق مرونة لغرض منع حدوث قيود او مراكز اختناق.

٨. السؤال الثامن: "برأيك ماهي المبادئ التي يمكن أن تتبناها الشركة أكثر فاعلية في مفهوم الجودة الشاملة: رضا الزبون.

- ❖ مشاركة العاملين في العمليات التطويرية.
- ❖ التزام ودعم الإدارة العليا لكافة الإدارات وتشجيع الموظفين من خلال الحوافز
- ❖ اعتماد منهج التحسين المستمر وإدخال التحسينات لإنتاج منتجات جديدة لتحسين فاعلية المنتجات وتحقيق رضا الزبون.
- ❖ تدريب وتقييم العاملين واعتماد برامج تدريبية تساعد على أداء الوظائف وكذلك تحسن من مستوى الجودة".

وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٥,٦% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٦%. وهذا يدل على أن الشركة تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة وتتبنى التحسين المستمر بهدف رفع كفاءة الأداء وبالتالي معالجة القيود التي قد تحدث أو منع حدوثها أصلاً. ومن خلال استقراء نتائج تحليلات أسئلة المحور الثاني وقد جاءت جميعها ايجابية والنسب المالية تراوحت من ٨٠% - ١٠٠% وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تكامل إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود).

ج. تحليل فقرات المحور الثالث: تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود ضمن إطار حوكمة الشركات، تم استخدام التكرارات والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة وكما يأتي:

١. السؤال الأول: "تعمل الحوكمة على زيادة القيود"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٦٨,٨% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ١٣ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٥٢%. وهذا يعني أن وجود قواعد وقوانين واضحة تعمل على تخفيض القيود وليس زيادتها.
٢. السؤال الثاني: "تعمل الحوكمة على إزالة القيود أو تخفيف وطأتها"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٦٨,٨% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ١٥ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٦٠%. بمعنى أن الاعتماد على قواعد الحوكمة وتحقيق أهداف تعمل على تشذيب وفك القيود التي تحصل في الشركة.
٣. السؤال الثالث: "استخدام إدارة الجودة يعمل على إلغاء القيود"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٧٠,٤% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ١٧ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٦٨%. وهذا يعني أن السعي لتحقيق مستوى الجودة المطلوبة في جميع المراحل وفي كافة أنشطة الشركة سيعمل على إزالة القيود الموجودة أو منع حدوثها.
٤. السؤال الرابع: "استخدام إدارة الجودة الشاملة يعمل على ترسيخ مبادئ الحوكمة"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٢,٤% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٢ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٨%. هذا يعني أن الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر في جودة أداء العمليات والأنشطة بهدف تحقيق رضا الزبون بأقل كلفة وهذا بحد ذاته هدف من أهداف الجودة الذي يتمثل بتحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة.

٥. السؤال الخامس: "إدارة الجودة تخدم كل من الأطراف الداخلية والخارجية"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٥,٦% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢١ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٤%. هذا يعني أن إدارة الجودة هي التي تجسد أهداف الحوكمة من خلال تحسين الكفاءة الاقتصادية وضمان حقوق أصحاب المصالح.

٦. السؤال السادس: "تسعى إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر لكسب رضا الزبون"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٤,٨% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٩٦%. هذا يعني إن التحسين المستمر سيؤدي إلى رفع مستوى الجودة مع خفض الكلفة وبالتالي تحقيق رضا الزبون.

٧. السؤال السابع: "لا يمكن للجودة أن تعمل في ظل الحوكمة بمعزل عن نظرية القيود"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٧١,٢% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ١٤ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٥٦%. وهذا يعني أن هناك تكامل فيما بين نظرية الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة بهدف الحد من القيود ومراكز الاختناق.

٨. السؤال الثامن: "تعمل إدارة الجودة الشاملة بالتكامل مع نظرية القيود لتحسين الكفاءة الاقتصادية"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٧٧,٦% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ١٩ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٧٦%. وهذا يعني أن لتحسين الكفاءة الاقتصادية التي هي احد أهداف الحوكمة يتطلب الأمر التنسيق والتكامل فيما بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود.
٩. السؤال التاسع: "تكامل إدارة الجودة مع نظرية القيود يحقق أهداف الحوكمة"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٧٨,٤% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٠ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٠%. وهذا يعني أن لكسب رضا الزبون يلتزم الأمر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود وبالشكل الذي لا يتعارض مع القواعد والقوانين التي هي جوهر الحوكمة.
١٠. السؤال العاشر: "تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود يساهم في تحقيق تدفق متزامن ومتوازن للموارد"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٧٧,٦% فيما بلغت تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ١٩ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٧٦%. وهذا ما يؤكد صحة التكامل بين الأبعاد الثلاثة (الحوكمة، القيود، الجودة الشاملة).
١١. السؤال الحادي عشر: "تنسيق إدارة الجودة مع نظرية القيود يتطلب الشفافية في الإفصاح عن المعلومات الضرورية"، وقد بلغ الوزن النسبي للسؤال ٨٠% فيما بلغت مجموع تكراراته بمقياس أوافق وأوافق بشدة ٢٢ من أصل ٢٥ أي بنسبة ٨٨%. ومن خلال ماتقدم يتضح أوجه التكامل بين إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود لغرض تجسيد مبادئ الحوكمة ومنها الشفافية في الإفصاح. ومن خلال استقراء نتائج تحليلات المحور الثالث حول تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود ضمن إطار حوكمة الشركات وجاءت نتائج التحليلات جميعها ايجابية وبنسب عالية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي مفادها (هناك علاقة ارتباط بين تكامل إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود ضمن إطار حوكمة الشركات).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- إن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف وخطط الشركة وهذا يتطلب اعتماد منهج التحسين المستمر القائم على فلسفة إدارية تتمثل باعتماد منهج الجودة الشاملة في كافة المراحل والأنشطة (TQM) والتي من خلالها تستطيع الشركة أن تحقق مساهمة العاملين وكسب رضا الزبون ودعم الميزة التنافسية للشركة.
- ٢- إن اعتماد فلسفة الجودة الشاملة في ظل حوكمة الشركات سيمكن من تشخيص وكشف الانحرافات في وقت مبكر وتحديد القيود الحاصلة وتقديم المعالجة المناسبة من خلال إشراك الإدارة والعاملين وتشكيل فرق العمل.
- ٣- تعد نظرية القيود أداة إدارية تدعم برامج التحسين المستمر وتعمل على تحديد القيود ويهدف تشذيبها أو حذفها من خلال إدارة الجودة الشاملة التي تلقي الضوء على مواطن القصور وتحديد سبل معالجتها في ظل القوانين والتعليمات.
- ٤- إن الحوكمة تنظم العلاقة بين الأطراف وفق مجموعة من القوانين والقرارات لتؤكد العمل بمبدأ الشفافية وتحقيق المسألة ليعمل الكل وفق منظور متكامل قائم على المنطق النابع من البعد المهاري لرأس المال الفكري بما يضمن تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات وتجنب حدوث مراكز الاختناقات، وهذا يتطلب التنسيق التام والمتوازن مع عملية إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- من خلال التحليل الإحصائي للجانب العملي تبين أن هنالك علاقة تكامل بين نظرية القيود واطر حوكمة الشركات.
- ٦- من خلال التحليل الإحصائي للجانب العملي تبين أن هنالك علاقة تكامل قوية بين إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود.
- ٧- من خلال الدراسة الميدانية واستقراء نتائج التحليل الإحصائي تبين ان هناك علاقة تكاملية وثيقة بين عمل نظرية القيود وإدارة الجودة الشاملة وقوانين وضوابط حوكمة الشركات، وان هذه العلاقة التكاملية ذات انعكاس ايجابي على تحقيق أهداف الشركة.

ثانياً: التوصيات:

- ١- يرى الباحثون أن على الشركات اعتماد المناهج أو الفلسفات الحديثة في إدارة التكلفة مثل الجودة الشاملة ونظرية القيود وتحت مظلة مبادئ حوكمة الشركات.

- ٢- أن لا يتم اعتماد المناهج والفلسفات الحديثة لإدارة التكلفة بشكل منفرد مما قد يخلق تعارض فيما بينها أثناء عملية التطبيق.
- ٣- العمل على تحقيق التنسيق والمواءمة والتكامل فيما بين تلك المناهج لإزالة أي تعارض في التطبيق من ناحية وضمان تعظيم فائدة اعتمادها من ناحية أخرى.

المصادر

١. ألبنا، رياض رشاد، (٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجيهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، البحرين.
٢. الاستريادي، أسامة محمد جعفر عبد الحسين، (٢٠٠٩)، تحسين عملية منح الانتماء المصرفي باستخدام بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود، رسالة دبلوم عالي في المحاسبة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
٣. الجزائري، هاشم رمضان و معروف حسين عبد القادر، (٢٠٠٩)، ماهية حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد السابع العدد (٢٥)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
٤. الزبيدي، علي نعيم جاسم، (٢٠٠٨)، إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تقويم الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٥. الشعباني، صالح إبراهيم يونس، (٢٠٠٤)، الكلف النوعية المسببات وأسلوب إدارتها بهدف التخفيض، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (٩)، كلية الحداثة الجامعية، الموصل، العراق.
٦. الشعباني، صالح إبراهيم يونس، (٢٠٠٧)، كلف الجودة وإستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٩)، كلية الحداثة الجامعية، الموصل، العراق.
٧. الشعباني، صالح إبراهيم يونس، (٢٠١١)، إستراتيجية توظيف المعلومات الكفوية في إدارة الأزمات الصناعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٦) المجلد (٣)، جامعة الأنبار، العراق.
٨. الشويلي، منار صباح علي، (٢٠٠٧)، كلف الجودة الشاملة وعلاقتها بأسبقيات التنافس: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٩. الطرية، نشوان طلال سعد الله، (٢٠٠٦)، الدور المحاسبي في بيان تأثير القيود: دراسة إمكانية تطبيق نظرية القيود في معمل الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٠. العاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد، (٢٠٠٢)، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة: دراسة لعينة من المدراء في بعض الشركات الصناعية الوطنية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١١. العلي، عبد الستار، (٢٠٠٨)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ط ١، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
١٢. حسن، محمد كمال محمد، (٢٠٠٧)، القياس والإفصاح المحاسبي عن مخاطر المنظمات: دراسة تحليلية لتقييم بيئة الإفصاح المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية المجلد (٤٤)، العدد (٢)، جامعة الإسكندرية، مصر.
١٣. خليل، محمد احمد إبراهيم، (٢٠٠٩)، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية- دراسة نظرية تطبيقية.
١٤. راشد، إبراهيم، (٢٠٠٩)، حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف دراسة حالة لأحد المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٢١)، بغداد، العراق.
١٥. زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، (٢٠٠٨)، منظور انتقادي لنظرية القيود وتداعياتها المكتسبة من فكر المحاسبة الإدارية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية العدد ١، جامعة الإسكندرية، مصر.
١٦. شبل، منى سليمان محمود، (٢٠٠٧)، مؤشر مقترح للإفصاح عن الممارسات القياسية للحوكمة مع التطبيق على بعض الشركات المصرية المقيدة بالبورصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
١٧. عبود، سالم محمد، (٢٠٠٩)، الأزمة المالية العالمية بين مبدأ الإفصاح والشفافية، المؤتمر العلمي الثالث، الأردن.
١٨. علي، أسامة عبد المنعم، (٢٠٠٩)، الحاكمية المؤسسية مفهومها وأهدافها ومقوماتها ومشاكلها والتطورات الدولية الخاصة بها، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العدد (٢٣)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

١٩. هورنجرن، تشارلز وفوستر، جورج وداتار، سيرك كنت، ٢٠٠٩، محاسبة التكاليف مدخل إداري، الجزء الثاني، ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

20. Horngren, Charles & Dater, Srikant, M & Foster, George-(2009), Cost Accounting a managerial Emphasis, 13th ed-Prentice Hall-USA.

21. Hilton, W, Ronald & Maher, W, Michael & Selton, H, Frank-(2006), Cost Management Strategies for Business Decision-3ed Ed, McGraw, Hill, Irwin Incuse.

22. Blocher, J, Edward & Chen, H, Kung & Cokins, Gary & Lin, W, Thomas-(2005) Cost Management A strategic Emphasis – 3ed ed McGraw, Hill, Irwin Inc. USA.

23. Hansen, Don, R & Mowen, Maryanne, M, (2003), Managerial Accounting, 6th ed, South Western, Thomson Learning.

24. www.alroya.info

25. www.edara.com

بسم الله الرحمن الرحيم
استمارة الاستبانة
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

إلى / السيد المحترم
م / استبانته

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تمثل الاستمارة التي بين يديك جزءا من متطلبات انجاز البحث العلمي الموسوم " اثر تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود في ظل حوكمة الشركات - دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى".

نرجو تفضلكم مشكورين بالإجابة على الأسئلة الواردة فيها وفق ما تروه مناسباً، ونود إعلامكم أن البيانات التي يتم جمعها تبقى سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي لهذه الدراسة. نشكر تعاونكم عن تزويدنا بالمعلومات الدقيقة وبالسرعة الممكنة.

الباحث	الباحث	الباحث
المدرس	المدرس الدكتور	الأستاذ المساعد الدكتور
سوسن احمد سعيد	مقبل علي احمد علي	صالح ابراهيم الشعباني

ملاحظة: رجاء توزيع الاستمارة على السادة المدراء العاملين ومعاونيهم والمدراء والعاملين في دوائر التخطيط والمتابعة وإدارة الإنتاج والدوائر المالية .

أهم المصطلحات:

الحوكمة: هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركة.

نظرية القيود: أن نظرية القيود تتعامل مع نظام الشركة ككل على أنه سلسلة متصلة من الحلقات أو العمليات ويجب أن تؤدي كل عملية بكفاءة وفاعلية وبالتالي فإن الذي يحدد من أداء السلسلة هو اضعف عملية فيها وبذلك تخلق مركز الاختناق أو القيد..

الجودة الشاملة: تهدف الجودة الشاملة إلى تحقق رضا الزبون من خلال الالتزام الكلي للشركة بالجودة في منتجاتها وعملياتها حيث تبدأ من مرحلة التصميم واختيار الموردين إلى خدمة الزبون ما بعد البيع.

القسم الأول: خصائص عينة الدراسة

- أولاً: بيانات تعلق بالشركة
١. اسم الشركة أو المصنع.....
 ٢. تاريخ تأسيس الشركة.....
 ٣. ملكية الشركة عامة () ، مختلط () ، خاصة () .
- ثانياً: بيانات تتعلق بمالى الاستثمارة
١. التخصص العلمي
 - أ. محاسبة () ، ب. إدارة أعمال () ، ج. اقتصاد () ، د. إحصاء () ، هـ. هندسة () ، و. أخرى ()
 - تذكر.....
 ٢. المؤهل العلمي
 - أ. دكتوراه () ، ب. ماجستير () ، ج. دبلوم عالي () ، د. بكالوريوس () ، هـ. دبلوم فني () ، و. إعدادية ()
 - ز. أخرى (تذكر.....).
 ٣. الموقع الوظيفي
 - أ. مدير عام () ، ب. معاون مدير عام () ، ج. مدير () ، د. معاون مدير () ، هـ. رئيس قسم () ، و. محاسب () ، ز. كاتب حسابات () ، ح. مهندس إنتاج () ، ط. مهندس تخطيط () ، ي. أخرى ()
 - تذكر.....
 ٤. سنوات الخبرة
 - أ. اقل من ٥ سنوات () . ب. من ٦-١٠ سنوات () .
 - ج. من ١١-١٥ سنة () . د. من ١٦-٢٠ سنة () .
 - هـ. من ٢١ - ٢٥ سنة () . و. من ٢٦ سنة فما فوق () .

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان
أولاً: علاقة الحوكمة بنظرية القيود

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
١	يتم تنظيم العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح من خلال مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى الجودة والتميز بالأداء.				
٢	تسعى الشركة إلى العمل بمبدأ الشفافية والمساءلة المالية والإدارية لضمان حقوق أصحاب المصالح وإزالة القيود.				
٣	تعتمد الشركة على محاور وركائز منها التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي لتحقيق أهداف الحوكمة وكشف مواطن الاختناق.				
٤	هناك فصل بين الملكية والإدارة في الشركة دون أن تخلق قيود أو مراكز اختناق				
٥	تعظيم قيمة الشركة وتدعيم موقعها التنافسي من خلال إزالة القيود.				
٦	تنمية رأس المال الفكري الذي يعمل على التحسين المستمر في أداء العمليات والأنشطة.				
٧	الالتزام بمعايير حماية البيئة لمراعاة رفاهية المجتمع ومصالح ذوي العلاقة.				
٨	الالتزام بالقواعد القانونية النافذة لتسهيل فك القيود الموجودة.				
٩	الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية وكشف التعارض إن وجد.				
١٠	الالتزام بالمعايير المحاسبية المقبولة قيولا عاما.				

ثانيا: تكامل إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يتم إنتاج المنتج وفق خصائص وصفات تلبى احتياجات الزبون.					
٢	تتبع الشركة أنظمة تحقق أفضل مستوى من الجودة وبأقل تكلفة					
٣	تسعى الشركة إلى تحقيق جودة شاملة من خلال المبادئ الآتية: أ- تقديم أفضل ما يمكن لتحقيق رغبات ورضا الزبون. ب- مشاركة جميع العاملين في العملية الإنتاجية ج- تدعيم الإدارات المختلفة وتشجيع العاملين بالحوافز لتطوير العمليات الإدارية. د. تسعى الشركة إلى إدخال تحسينات مستمرة في العمليات اليومية و وحدات العمل التي تضمن تقديم منتجات تلائم أذواق الزبائن. هـ. تسعى الشركة إلى تدريب وتعليم العاملين ورفع درجة الإلتقان الوظيفي والتكنولوجي.					
٤	تسعى الشركة إلى تحقيق الجودة بكل أنواعها (التصميم، المطابقة، التسويق)					
٥	تتمثل كلف الجودة في الشركة بالآتي: أ.كلف المنع والوقاية حتى لا تنتج منتجات غير مطابقة للمواصفات المطلوبة. ب.كلف التقييم أي التكاليف الناشئة لمنع إنتاج منتج غير مطابق للمواصفات. ج. تكاليف الفشل الداخلي أي تكاليف تصحيح واستبدال المنتجات والخدمات قبل تسليمها للزبون وكلف إعادة التشغيل. د.كلف الفشل الخارجي وتضم الكلف الناجمة عن اكتشاف منتجات غير مطابقة للمواصفات بعد تسليم المنتج للزبون مثل كلف المنتجات المعادة والتعويضات والدعاوي وفقدان السمعة.					
٦	تسعى الشركة إلى العمل بمنهج التحسين المستمر في الأداء لتعظيم المخرجات واستغلال الموارد استغلالاً أفضل ومعالجة القيود ومراكز الاختناق.					
٧	تغير الشركة طبيعة القرارات الإدارية وفق المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أنشطتها.					
٨	برأيك ما هي المبادئ التي يمكن أن تتبناها الشركة لتكون أكثر فاعلية في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة: أرضا الزبون.					

					<p>ب. مشاركة العاملين في العمليات التطويرية . ج. التزام ودعم الإدارة العليا لكافة الإدارات المختلفة وتشجيع الموظفين من خلال الحوافز. د. اعتماد منهج التحسين المستمر وإدخال التحسينات وإنتاج منتجات جديدة لتحسين فاعلية المنتجات وتحقيق رضا الزبون. هـ. تدريب وتعليم العاملين واعتماد برامج تدريبية تساعد على أداء الوظائف وكذلك تحسن من مستوى الجودة.</p>
--	--	--	--	--	--

ثالثاً: محور تكامل إدارة الجودة مع نظرية القيود ضمن إطار الحوكمة

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
١	تعمل الحوكمة على زيادة القيود				
٢	تعمل الحوكمة على إزالة القيود أو تخفيف وطأتها				
٣	استخدام إدارة الجودة يعمل على إلغاء القيود				
٤	استخدام إدارة الجودة الشاملة يعمل على ترسيخ مبادئ الحوكمة				
٥	إدارة الجودة تخدم كل من الأطراف الداخلية والخارجية				
٦	تسعى إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر لكسب رضا الزبون				
٧	لا يمكن للجودة الشاملة ان تعمل في ظل الحوكمة بمعزل عن نظرية القيود				
٨	تعمل إدارة الجودة الشاملة بالتكامل مع نظرية القيود لتحسين الكفاءة الاقتصادية				
٩	تكامل إدارة الجودة مع نظرية القيود يحقق أهداف الحوكمة				
١٠	تكامل إدارة الجودة مع نظرية القيود يسهم في تحقيق تدفق متوازن ومتوازن للموارد				
١١	تنسيق إدارة الجودة مع نظرية القيود يتطلب الشفافية في الإفصاح عن المعلومات الضرورية				