



جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

# **تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لتحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية)**

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل

درجة الماجستير علوم في المحاسبة

من قبل الطالب :

**حيدر ثامر حبيب**

إشراف :

**أ.م.د. علي عبد الحسين هاني الزاملي**

(2024

الدورانية

1446هـ



بسم الله الرحمن الرحيم

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ  
اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة، الآية: 11

## الإهداء

الى من اشرفت بوجهه الارض معلم الانسانية ورحمة الله للبشرية  
سيدنا محمد صلى الله عليه وآله وسلم

الى من سهر والليالي الطوال بخواري .. الى من تعجز الكلمات  
بوصف فضلها والاعمال عن مرد جيلهما والذي العزيزين اطال الله في  
عمرها ومنعها بالصحة والعافية

الى من أهدوني عمرهم ولو كانت الروح تهدى لأهدينهم روعي  
... زوجتي واطفالي

الى رواد الفكر ومصايح الدجى ومنابع العطاء أساتذتي في قسم  
الحاسبة حفظهم الله جميعاً

الى رفاق دربي وأمل حياتي اخوتي واصدقائي وفقهم الله  
اهديهم ثمرة هذا العمل

## شكر وامتنان

الحمد لله الذي له ما في السموات وما في الأرض وله الحمد في الآخرة وهو الحكيم الخبير والصلاة والسلام على سيد المرسلين وأشرف الخلق سيدنا محمد (ﷺ) وعلى آله الطيبين الطاهرين .

يسرني أن أتقدم بشكري وعظيم امتناني بعد الله عز وجل الى استاذي الفاضل أ.م.د. علي عبد الحسين هاني الزاملي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وتقديم التوجيهات القيمة ومتابعته المستمرة، وللايمان بي ومساندتي أثناء المصاعب التي واجهتني، فكان عوناً ومرشداً وموجهاً وقُدوة بأخلاقه النبيلة ومتابعته العلمية الرصينة التي قادني بها الى إنضاج هذه الرسالة وإخراجها بشكلها الحالي، فكللمات الشكر والتقدير والامتنان تعجز أمامه وتقف عند وصفه، سائلاً الله العلي القدير أن يوفقه في خطواته كلها فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما يقتضي واجب العرفان والوفاء أن أتقدم بشكري وامتناني إلى أساتذتي الأفاضل في قسم المحاسبة الذين حظيت بشرف تدريسهم لي في مرحلة البكالوريوس والماجستير، الذين أسهموا في بنائي وتقديمي إلى ميادين الدراسة العلمي الرصين .

وأقدم شكري وامتناني الى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لما أبدوه من ملاحظات قيّمة والتي من شأنها أن تزيد من رصانة هذه الرسالة، فجزاهم الله خيراً، ووفقهم جميعاً، وأمدّهم الله بدوام الصحة وتمام العافية .

وأقدم شكري وامتناني إلى عمادة الكلية وقسم الدراسات العليا بكافة منتسبيه ومكتبة الكلية ومكتبة الدراسات العليا وسكرتارية قسم المحاسبة وجميع موظفي الكلية، وأتقدم بخالص شكري واعتزازي إلى زملائي في مرحلة الماجستير لتعاونهم ومساعدتهم خلال مدة الدراسة .

وأسجل شكري وامتناني إلى كل من أعانني بموقف صادق أو رأي سديد أو كلمة طيبة أو تشجيع، وفاتني ذكر اسمه، فألتمس منهم العذر جميعاً، وأسأل الله تعالى أن يوفقهم وأن يمدّهم بالصحة والعافية .

وختاماً لا يسعني إلا أن أسأل الله التوفيق، إنه خير معين وإنه نعم المولى ونعم النصير، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد (ﷺ) وآله الطيبين الطاهرين .

## المستخلص :

يهدف البحث بشكل أساسي الى دراسة المرتكزات المعرفية لتقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة وبيان دور تكاملهما في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، أيضاً الى تحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف وكذلك تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث من خلال تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات بيئة الاعمال المعاصرة وبما يتناسب مع الظروف الحالية للمصنع .

وتم تطبيق في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف على منتج البدلة الرجالية عن بيانات السنة المالية المنتهية في 2022/12/31 وقد تم اختيار هذه السنة لأنها أقرب للواقع الحالي للمصنع من السنوات الأخرى، فضلاً عن تعرض المعمل الى مشكلة انخفاض قيمة المنتجات وعدم تحقيق الميزة التنافسية في هذه السنة عند المقارنة مع المنتجات المنافسة ، إذ تم تحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في المصنع من أجل معالجة المشكلات المتعلقة بانخفاض قيمة المنتجات وعدم تحقيق الميزة التنافسية .

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن هناك امكانية لتحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في ظل المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة من أجل تحسين قيمة المنتج فيما يتعلق بتحسين استحقاقاته الوظيفية وتخفيض تكاليفه، وكما إن تحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف يمكن أن يساعد في تحسين قيمة منتج البدلة الرجالية وكذلك تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين مؤشرات كل من التكلفة والجودة والوقت والمرونة والإبداع أو الابتكار .

## قائمة المحتويات

| الصفحات | المحتويات                                                                                                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -       | الآية القرآنية                                                                                                                                            |
| أ       | الاهداء                                                                                                                                                   |
| ب       | شكر وامتنان                                                                                                                                               |
| ت       | المستخلص                                                                                                                                                  |
| ث       | قائمة المحتويات                                                                                                                                           |
| ج-ح     | قائمة الجداول                                                                                                                                             |
| خ       | قائمة الاشكال                                                                                                                                             |
| د       | قائمة المختصرات والرموز                                                                                                                                   |
| ذ       | قائمة الملاحق                                                                                                                                             |
| 2-1     | المقدمة                                                                                                                                                   |
| 22-3    | الفصل الأول : منهجية البحث ودراسات سابقة واسهام البحث الحالي                                                                                              |
| 6-3     | المبحث الاول : منهجية البحث                                                                                                                               |
| 22-7    | المبحث الثاني : دراسات سابقة واسهام البحث الحالي                                                                                                          |
| 75-23   | الفصل الثاني : المرتكزات المعرفية لتقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة ودور تكاملهما في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية                  |
| 39-23   | المبحث الاول : المرتكزات المعرفية لتقنية التكلفة المستهدفة                                                                                                |
| 56-40   | المبحث الثاني : المرتكزات المعرفية لتقنية نشر وظيفة الجودة                                                                                                |
| 75-57   | المبحث الثالث : تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة                                               |
| 131-76  | الفصل الثالث : تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف لأغراض تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية |
| 91-76   | المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجتمع وعينة البحث                                                                                                          |
| 114-92  | المبحث الثاني : تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في عينة البحث                                                                            |
| 131-115 | المبحث الثالث : تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة                                 |
| 138-132 | الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات                                                                                                                      |
| 135-132 | المبحث الأول : الاستنتاجات                                                                                                                                |
| 138-136 | المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات البحثية                                                                                                               |
| 156-139 | المصادر                                                                                                                                                   |
| I-XIII  | الملاحق                                                                                                                                                   |
| A-B     | Abstract                                                                                                                                                  |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول                                                                                                        | رقم<br>الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 7             | دراسات محلية حول تقنية التكلفة المستهدفة                                                                            | 1             |
| 9             | دراسات عربية حول تقنية التكلفة المستهدفة                                                                            | 2             |
| 10            | دراسات أجنبية حول تقنية التكلفة المستهدفة                                                                           | 3             |
| 12            | دراسات محلية حول تقنية نشر وظيفة الجودة                                                                             | 4             |
| 14            | دراسات عربية حول تقنية نشر وظيفة الجودة                                                                             | 5             |
| 15            | دراسات أجنبية حول تقنية نشر وظيفة الجودة                                                                            | 6             |
| 17            | دراسات محلية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية                                                                      | 7             |
| 18            | دراسات عربية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية                                                                      | 8             |
| 20            | دراسات أجنبية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية                                                                     | 9             |
| 25            | مفهوم تقنية التكلفة المستهدفة                                                                                       | 10            |
| 42            | مفهوم تقنية نشر وظيفة الجودة                                                                                        | 11            |
| 57            | مفهوم قيمة المنتج                                                                                                   | 12            |
| 60            | مفهوم الميزة التنافسية                                                                                              | 13            |
| 83            | الطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج المخطط والفعلي لمصنع الألبسة الجاهزة في<br>النجف الأشرف للسنوات (2019-2022)     | 14            |
| 84            | إجمالي التكاليف في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف لسنة 2022                                                  | 15            |
| 86            | الطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج المخطط والفعلي لمنتوج البدلة الرجالية للسنوات<br>(2019-2022)                    | 16            |
| 89            | كمية وتكلفة المواد المباشرة المستعملة في صناعة البدلة الرجالية في معمل الألبسة<br>الجاهزة في النجف الأشرف لسنة 2022 | 17            |
| 91            | تكلفة البدلة الرجالية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف لسنة 2022                                             | 18            |
| 95            | متوسط أسعار بيع المنافسين لمنتوج البدلة الرجالية لسنة 2022                                                          | 19            |
| 97            | تفريغ محتويات الاستبانة الخاصة بأهمية متطلبات الزبون لمنتوج البدلة الرجالية                                         | 20            |
| 98            | الوزن الترجيحي والمجموع الترجيحي والوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتطلبات<br>الزبون من منتوج البدلة الرجالية        | 21            |
| 99            | تفريغ محتويات الاستبانة الخاصة بتقييم الزبائن لمنتوج البدلة الرجالية                                                | 22            |
| 100           | الوزن الترجيحي والمجموع الترجيحي والوسط الحسابي والأهمية النسبية حسب تقييم<br>الزبائن لمنتوج البدلة الرجالية        | 23            |

|     |                                                                                                                        |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 103 | مصفوفة العلاقة بين متطلبات الزيوت والخصائص الهندسية لمنتوج البدلة الرجالية                                             | 24 |
| 104 | الأهمية النسبية للعلاقة بين متطلبات الزيوت والخصائص الهندسية لمنتوج البدلة الرجالية                                    | 25 |
| 106 | تحديد القيم المستهدفة لمنتوج البدلة الرجالية                                                                           | 26 |
| 107 | الخصائص الهندسية المراد تحسينها وتكلفة كل منها لمنتوج البدلة الرجالية                                                  | 27 |
| 110 | تكلفة الخصائص الهندسية بعد تحسينها لمنتوج البدلة الرجالية لسنة 2022                                                    | 28 |
| 112 | تكلفة منتوج البدلة الرجالية بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة لسنة 2022                                                 | 29 |
| 113 | مقارنة التكلفة المقدرة بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة مع التكلفة المستهدفة لمنتوج البدلة الرجالية لسنة 2022          | 30 |
| 116 | وظائف منتوج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف                                                    | 31 |
| 118 | نسبة الاستحقاق الوظيفي لوظائف منتوج البدلة الرجالية لسنة 2022                                                          | 32 |
| 120 | نسبة التكلفة الوظيفية لوظائف منتوج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022 | 33 |
| 122 | مؤشر القيمة لوظائف منتوج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022           | 34 |
| 124 | مقارنة تكلفة البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022                       | 35 |
| 126 | مواصفات منتوج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022                      | 36 |
| 128 | الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022                | 37 |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل                                                                                                                       | رقم<br>الشكل |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 6             | الأنموذج الافتراضي للبحث                                                                                                          | 1            |
| 32            | مبادئ تقنية التكلفة المستهدفة                                                                                                     | 2            |
| 35            | العوامل المؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة                                                                                       | 3            |
| 39            | مراحل تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة                                                                                               | 4            |
| 50            | مبادئ تقنية نشر وظيفة الجودة                                                                                                      | 5            |
| 56            | مراحل تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة                                                                                                | 6            |
| 59            | العلاقة الخطية بين التكلفة والاستحقاقات الوظيفية                                                                                  | 7            |
| 63            | المحافظة على الميزة التنافسية                                                                                                     | 8            |
| 74            | تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة                                                                                  | 9            |
| 80            | الهيكل التنظيمي لمصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف                                                                             | 10           |
| 101           | نسب الأهمية النسبية حسب تقييم الزبائن لمنتوج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة<br>الرجالية في النجف الأشرف                          | 11           |
| 105           | الأهمية النسبية للخصائص الهندسية التي تنسجم مع متطلبات الزبائن لمنتوج البدلة<br>الرجالية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف | 12           |

## قائمة المختصرات والرموز

| المختصر | المصطلح باللغة الانكليزية                                    | المصطلح باللغة العربية                |
|---------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ABC     | Activity-Based Costs                                         | التكاليف على أساس الأنشطة             |
| AC      | Actual Cost                                                  | التكلفة الفعلية                       |
| CA      | Competitive Advantage                                        | الميزة التنافسية                      |
| CRs     | Customer Requirements                                        | متطلبات الزبون                        |
| DFC     | Design For Cost                                              | التصميم للتكلفة                       |
| DRs     | Design Requirements                                          | متطلبات التصميم                       |
| EC      | Estimated Cost                                               | التكلفة المقدرة                       |
| IAIC    | International Association of<br>Institutions and Consultants | المجمع الدولي للمؤسسات<br>والمستشارين |
| ISO     | International Standards<br>Organization                      | منظمة المعايير الدولية                |
| PLC     | Product Life Cycle                                           | تكاليف دورة حياة المنتج               |
| QFD     | Quality Function Deployment                                  | نشر وظيفة الجودة                      |
| TC      | Target Cost                                                  | التكلفة المستهدفة                     |
| TD      | Tear-Down                                                    | التحليل المفكك                        |
| TPM     | Target Profit Margin                                         | هامش الربح المستهدف                   |
| TSP     | Target Selling Price                                         | سعر البيع المستهدف                    |
| VE      | Value Engineering                                            | هندسة القيمة                          |

## قائمة الملاحق

| رقم<br>الملحق | عنوان الملحق                                                                                                       | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1             | الاستبانة - منتج البدلة الرجالية                                                                                   | I             |
| 2             | تحليل المصروفات على حسابات المراقبات في مصنع الألبسة الرجالية في النجف<br>الأشرف للفترة من 2022/1/1 الى 2022/12/31 | IV            |
| 3             | الطاقات التصميمية والمتاحة والخطة الإنتاجية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف<br>الأشرف لسنة 2022                  | V             |
| 4             | تحليل الاندثرات في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف لسنة 2022                                                 | VI            |
| 5             | وصف العمليات الإنتاجية والوقت اللازم لإنجازها في مصنع الألبسة الرجالية في النجف<br>الأشرف لسنة 2022                | VII           |

## مقدمة :

إن بيئة الأعمال المعاصرة شهدت تطورات سريعة ومتلاحقة ومن أهم هذه التطورات هي التطور العلمي والتكنولوجي والثورة المعلوماتية والاتصالات والعولمة وتغير حاجات وأذواق الزبائن والتركيز على الزبون وكذلك ظهور تقنيات كلفوية وإدارية معاصرة التي تعد أكثر ملائمة لمتطلبات هذه البيئة وما رافقها من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، ومن هذه التقنيات تقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة .

فبالنسبة لتقنية التكلفة المستهدفة فهي إحدى تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة التي تقوم على تحديد السعر المستهدف والربح المستهدف في ضوء عوامل السوق للوصول إلى تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج، التي تستخدم بوصفها أداة للتخطيط والتخفيض المبكر للتكلفة المسموح بها في تصميم وإنتاج منتج جديد أو تطوير منتج قائم ويقابل في خصائصه ووظائفه رغبات واحتياجات الزبون، ويجري تنفيذها وفق خارطة طريق تجعل عملية تصميم وتصنيع وتسويق المنتج ضمن الحد الأقصى لرقم التكاليف المستهدفة وتحقيق ربحاً مرغوباً .

أما تقنية نشر وظيفة الجودة فهي أحد أدوات الجودة التي تساعد الوحدات الاقتصادية على تحويل متطلبات المستهلك أو الزبون إلى مواصفات منتج يلبي رغبات الزبون أو المستهلك، وهي عملية تصميم منتج موجه نحو الزبون ونهج لتحسين رضا الزبون و الميزة التنافسية من خلال عملية تطوير المنتجات بأكملها مما يسمح للوحدات الاقتصادية بتقديم منتجات عالية الجودة والتي تفي أو تتجاوز توقعات الزبون .

وجاءت فكرت البحث الحالي من خلال التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة من أجل تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، فيتم تحسين قيمة المنتج من خلال تحسين الاستحقاقات الوظيفية للمنتج (الأداء والجودة) أو تخفيض التكاليف أو كليهما معاً، إما تحقيق الميزة التنافسية فيتم من خلال الالتزام بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية، وهي التكلفة والجودة والوقت والمرونة. إذ يمكن من خلال تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة تحسين كل من الأداء والجودة وتخفيض التكلفة وتخفيض الوقت وزيادة المرونة وبالتالي تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية .

وعليه، فقد تمّ تقسيم البحث الحالي على أربعة فصول، هي ما يأتي :

تتناول الفصل الأول المنهجية ودراسات سابقة، وقد تضمّن مبحثين، المبحث الأول تناول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فتناول بعضاً من الدراسات السابقة مع تحليلها لبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي ومدى الإفادة من هذه الدراسات .

أما الفصل الثاني فتناول الجانب النظري للبحث، وتضمّن ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول المرتكزات المعرفية لتقنية التكلفة المستهدفة، أما المبحث الثاني فقد تناول المرتكزات المعرفية لتقنية نشر وظيفة الجودة، في حين تناول المبحث الثالث من هذا الفصل تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة .

أما الفصل الثالث فيمثّل الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتضمّن ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود مع التركيز على أحد مصانعها وهو مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، أما المبحث الثاني فتناول تطبيق تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في هذا المصنع، في حين تناول المبحث الثالث دور هاتين التقنيتين في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في المصنع عينة البحث .

وأخيراً، فقد خُصّص الفصل الرابع للاستنتاجات والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية، وتضمّن مبحثين، المبحث الأول خُصّص لاستنتاجات الجانبين النظري والعملي التي توصّل إليها البحث، أما المبحث الثاني فخُصّص للتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

## الفصل الاول

### منهجية البحث

### ودراسات سابقة واسهام البحث الحالي

تمهيد :

يناقش هذا الفصل منهجية البحث ودراسات سابقة واسهام البحث الحالي، إذ يعبر هذا الفصل عن الطريقة العلمية التي يمكن من خلالها ايجاد حلول لمشكلة البحث التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية والسبل الممكنة لمعالجتها وبالتالي تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها هذا البحث، فضلاً عن عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وعليه يتناول الفصل الاول مبحثين هما ما يأتي :

المبحث الاول : منهجية البحث .

المبحث الثاني : دراسات سابقة واسهام البحث الحالي .

## المبحث الأول : منهجية البحث

يتناول هذا المبحث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضيته وحدوده المكانية والزمانية ومنهجه العلمي المتبع وأساليب جمع البيانات فضلاً عن انموذجه الافتراضي .

### 1.1.1. مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في أن الوحدات الاقتصادية العراقية تعاني من مشكلة ارتفاع التكاليف وانخفاض الجودة بالمقارنة مع المنتجات الأجنبية المنافسة الموجودة في السوق المحلية، كما تعاني هذه الوحدات من انخفاض قيمة هذه المنتجات من وجهة نظر كل من الوحدة الاقتصادية والزبائن، وبجانب ذلك تعاني هذه الوحدات من عدم تحقيق الميزة التنافسية بالشكل المطلوب فيما يتعلق بكل من التكلفة والجودة والوقت والمرونة والإبداع أو الابتكار، وعلى الرغم من ذلك فإن الوحدات الاقتصادية العراقية لا تستخدم التقنيات الكفوية والإدارية الحديثة، لذلك يمكن التعبير عن مشكلة البحث عبر التساؤلات الفكرية الآتية :

1. هل يمكن تطبيق تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف ؟
2. هل يمكن تحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في ظل المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف ؟
3. هل إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يساعد في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف ؟

### 2.1.1. أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث من أهمية تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة ودورهما في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية. فبالنسبة لتقنية التكلفة المستهدفة فهي إحدى تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة التي تهتم بتصميم المنتج فضلاً عن تصميم كافة العمليات المرتبطة بإنتاجه وذلك من أجل تصنيعه بالتكاليف التي تمكن من تحقيق المستوى المطلوب من الأرباح

استناداً الى السعر الموجه في السوق، وتهتم هذه التقنية بتخطيط الأرباح وإدارة التكاليف في الوحدة الاقتصادية، بحيث يكون السعر هو الموجه للتكلفة من خلال التركيز على الزبون فضلاً عن التركيز على كل من تصميم المنتج ووظائفه التي يرغبها الزبون، وبذلك فإن تقنية التكلفة المستهدفة ماهي الا مبادرة لإدارة التكاليف خلال المراحل الأولى من دورة حياة المنتج. أما بالنسبة لتقنية نشر وظيفة الجودة فهي وسيلة لتلبية احتياجات الزبائن ومعرفة متطلباتهم وإعادة تصميم المنتج بما يتلاءم مع تلك المتطلبات من خلال الاستماع إلى صوت الزبون الذي يمكن الوحدة الاقتصادية من تحسين وزيادة جودة منتجاتها .

### 3.1.1. أهداف البحث :

يهدف البحث الى دراسة تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة والربط بينهما من خلال تطبيق هاتين التقنيتين لتحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح الأهداف الفرعية للبحث من خلال الآتي :

1. دراسة المرتكزات المعرفية لتقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة وبيان دور تكاملهما في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية .
2. تحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في عينة البحث (مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف) بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات بيئة الاعمال المعاصرة وبما يتناسب مع الظروف الحالية للمصنع .
3. تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث من خلال تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة .

#### 4.1.1. فرضيات البحث :

يستند البحث الى فرضيتين أساسيتين هما ما يأتي :

1. هناك امكانية للتطبيق أولاً لتحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في ظل المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة .
2. إن تطبيق تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يساعد الوحدات الاقتصادية في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية .

#### 5.1.1. حدود البحث :

تتمثل حدود البحث بالخصائص التي يحددها الباحث للمجتمع، ويمكن تحديد مجال البحث ومكانه، وبذلك فهي مجموعة من الحدود التي تحد من نطاق تطبيق البحث العلمي وكتابته أيضاً، ويمكن توضيح الحدود المكانية والزمانية للبحث من خلال الآتي :

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، إذ يختص هذا المصنع بصنع منتجات مختلفة كالبدة الرجالية، المعاطف الرجالية، بدلات الزي الموحد لطلبة الجامعات، الصدريات المدرسية، البدلات العسكرية، المنتجات الطبية وغيرها من المنتجات .
2. **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية للبحث بالسنة المالية المنتهية في 2022/12/31 وقد تم اختيار هذه السنة لأنها أقرب للواقع الحالي للمصنع من السنوات الأخرى، فضلاً عن تعرض المصنع الى مشكلة انخفاض قيمة المنتجات وعدم تحقيق الميزة التنافسية في هذه السنة عند المقارنة مع المنتجات المنافسة .

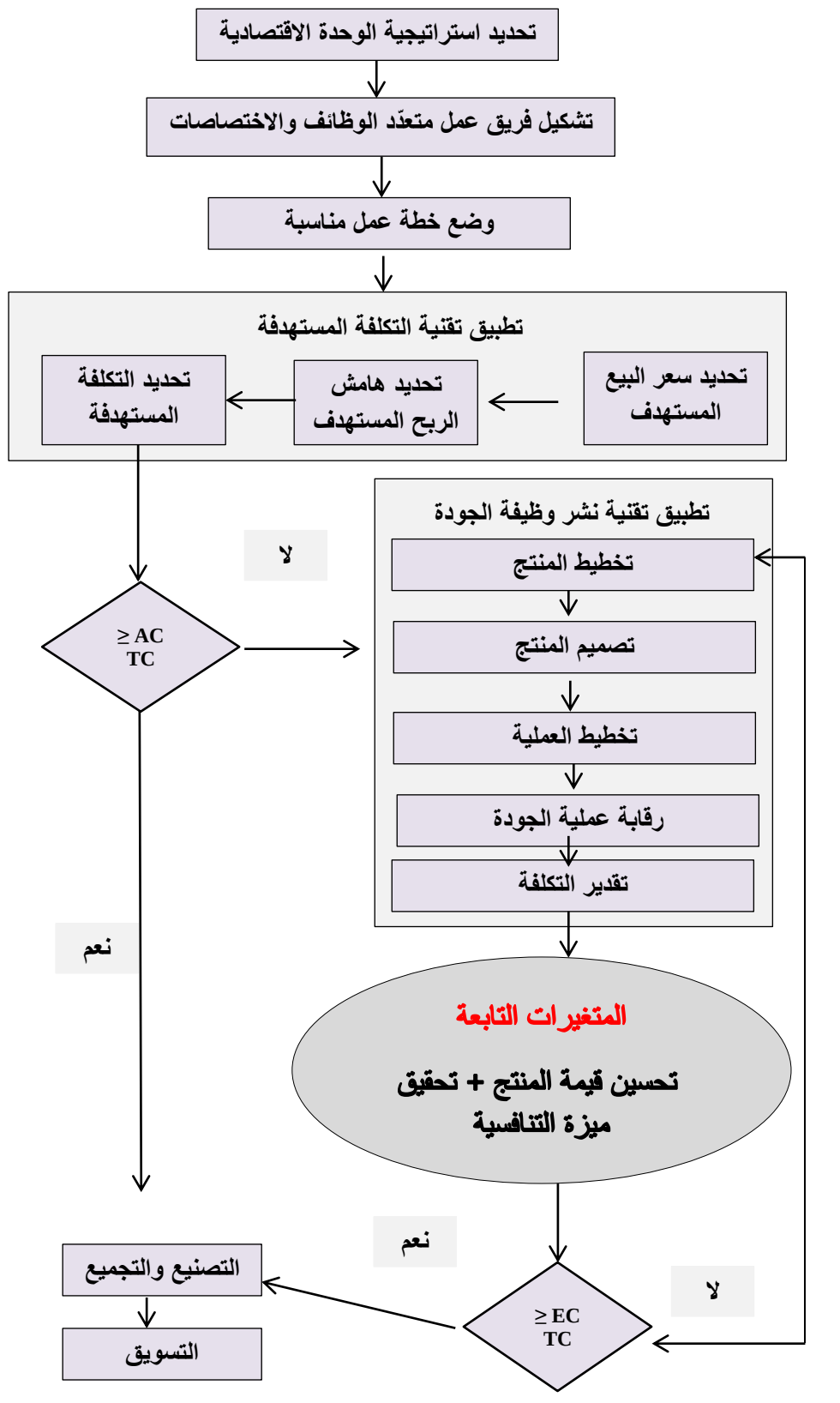
### 6.1.1. منهج البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث تم إتباع منهجين علميين هما المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، فالمنهج الاستنباطي تم اتباعه في الجانب النظري، أما المنهج الاستقرائي فتّم اتّباعه في الجانب التطبيقي من هذا البحث، ويمكن توضيح مصادر جمع البيانات وفقاً لهذين المنهجين من خلال الآتي :

1. **المنهج الاستنباطي :** تمّ الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية المتوفرة في المكتبات، وكذلك البحوث والدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية، بالإضافة إلى الدراسات والمقالات والكتابات المنشورة على الشبكة المعلوماتية الدولية (Internet) .
2. **المنهج الاستقرائي :** تمّ الاعتماد على مجموعة من الوسائل للحصول على البيانات منها المعايشة الميدانية والمقابلات مع المسؤولين في عينة البحث، وكذلك الاطلاع على تقارير الإنتاج وتقارير الأداء وتقارير السيطرة على الجودة وغيرها .

### 7.1.1. أنموذج البحث :

يمكن توضيح الانموذج الافتراضي للبحث متضمناً المتغيرات المستقلة (تقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة) والمتغيرات التابعة (قيمة المنتج والميزة التنافسية)، وكما موضح بالشكل الآتي :



شكل (1) تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة ( سيتم اعتماد هذا النموذج في الجانب العملي في المبحث الثاني من الفصل الثالث

## المبحث الثاني : دراسات سابقة وإسهام البحث الحالي

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لنوع وأهداف وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة من خلال الاطلاع عليها من قبل الباحث والتي لها علاقة بموضوع البحث، فضلاً عن بيان موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة، وتم تبويب الدراسات السابقة حسب متغيرات البحث مقسمة الى دراسات محلية وعربية وأجنبية، وكما موضح بالآتي :

### 1.2.1. دراسات سابقة حول تقنية التكلفة المستهدفة :

#### 1.1.2.1. دراسات محلية حول تقنية التكلفة المستهدفة :

يمكن توضيح بعض الدراسات المحلية حول تقنية التكلفة المستهدفة من خلال الجدول الآتي :

جدول (1)

#### دراسات محلية حول تقنية التكلفة المستهدفة

| ت | البيان                                   | تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة (جاسم، 2021) :                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|   | عنوان الدراسة                            | استعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية – معمل إطارات الديوانية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   | نوع الدراسة                              | رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|   | أهداف الدراسة                            | تهدف الدراسة الى دراسة تقنيتين هامتين من تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية، هما تقنيتا التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر، اللتان تتناسبان مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة، بالشكل الذي يساعد الوحدات الاقتصادية في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية. ولغرض تحقيق أهداف البحث تم اختيار شركة الصناعات المطاطية والاطارات- معمل إطارات الديوانية، وتحديد على منتج الإطار حجم (1200-24)، إذا تم تطبيق تقنيتي التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر بوضع منهجية محددة لتطبيق التقنيتين بالشكل الذي يتلاءم مع البيئة التي تعمل بها الشركة محل البحث من اجل مساعدتها في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية . |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها ان تقنية التكلفة المستهدفة هي احدى اهم ادوات إدارة التكاليف الحديثة التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية وتوليد الارباح التي ترغب بها الوحدة الاقتصادية وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الانتاج مع المحافظة على الجودة، فضلاً عن ان تقنية التحسين المستمر تعد أحد الركائز التي تعتمد عليها الوحدة الاقتصادية في تطوير ادائها من خلال اجراء تحسينات صغيرة بشكل متزايد لفترات طويلة من اجل تحقيق الاداء الأفضل .                                                                                                                     |

|   |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | دراسة (راضي، 2022) :                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|   | عنوان الدراسة                            | دور التكلفة المستهدفة والتكاليف على أساس النشاط رباعي المراحل (4 ABC) في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|   | نوع الدراسة                              | رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|   | أهداف الدراسة                            | هو تقييم متطلبات تنفيذ إرشادات المواصفة الدولية (ISO 10013:2021) وتشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لشركة الاستكشافات النفطية وبين متطلبات المواصفة الدولية للمعلومات الموثقة، وتقديم توصيات مناسبة لردم تلك الفجوة. إذ تنطلق الدراسة من المشكلة المتمثلة بالمخاطر المحتملة التي تتعرض لها شركة الاستكشافات النفطية جرّاء محدودية طرائق إنشاء وتداول وحفظ وإدامة المعلومات، كذلك ضعف أمن المعلومات الموثقة والحاجة إلى تطبيق إرشادات المواصفة الدولية (ISO 10013:2021) وبقصد الوصول إلى الحقائق العلمية اعتمد منهج دراسة الحالة الذي يتضمن الملاحظة والمعايشة الميدانية واللقاءات المباشرة .                                                                                                                                                            |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها أنّ حصول الشركة على شهادات المواصفات الدولية (ISO 45001:2018) و (ISO 14001:2015) و (ISO 9001:2015) أدت إلى أنّ تكون من أول الشركات النفطية التي حصلت على الشهادات الثلاثة مجتمعة معاً . وإن هنالك ضعفاً في الاهتمام بحماية أمن المعلومات الموثقة للشركة المبحوث فيها وكذلك امكانية الوصول إليها من غير المخولين، لذلك فلا بد من معالجة الفجوات التي ظهرت عند تطبيق بنود المواصفة وإعداد دليل تشغيل لنظام المعلومات الموثقة، كما توصلت الدراسة إلى إن تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية تعد أكثر ملائمة لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة وما رافقها من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة .                                                                                                                               |
| 3 | دراسة (الزبيدي، 2022) :                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|   | عنوان الدراسة                            | دور التكامل بين تقنيتي الكلفة المستهدفة والكلفة على اساس المواصفات الموجهة بالوقت في تحقيق ميزة تنافسية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|   | نوع الدراسة                              | رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى تطبيق تقنيات حديثة في محاسبة الكلفة والإدارية والمتمثلة بتقنيتي الكلفة المستهدفة والكلفة على اساس المواصفات الموجهة بالوقت في مصنع السخانات التابع للشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. وذلك من خلال التكامل بين التقنيتين المذكورتين بغية تحقيق ميزة تنافسية. ومن اجل تحقيق هدف البحث فقد تم الاعتماد عند تطبيق التقنيتين على البيانات التي تم الحصول عليها ودراسة السجلات المحاسبية والكشوفات المستخدمة في الأقسام، والشعب المختلفة للمصنع عينة البحث، والاعتماد على المعايشة الميدانية والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصنع .                                                                                                                                                                                    |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتي من أبرزها أن المصنع عينة البحث بحاجة الى تطبيق تقنيات حديثة في مجال محاسبة الكلفة والإدارية مثل تقنيتي الكلفة المستهدفة والكلفة على أساس المواصفات الموجهة بالوقت واللّتين بتكاملهما يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمصنع عينة البحث من ناحية تخفيض كلفة منتجاته، ورفع مستوى جودتها، وتقليل وقت الاستجابة بالمقارنة مع ما ينتجه المنافسون. كما أن تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة بالاعتماد على احد ادواتها المختلفة مثل الهندسة العكسية من شأنه أن يعزز من قدرة الوحدات الاقتصادية على نحو عام والمصنع عينة البحث على نحو خاص من جانب اجراء التحسين والتطوير خلال عمليات التخطيط ، والتصميم والإنتاج من اجل الحفاظ على مكانة المنتج في الأسواق لأطول فترة ممكنة، مما ينعكس ذلك في امكانية تحقيق ميزة تنافسية . |

المصدر: إعداد الباحث .

### 2.1.2.1. دراسات عربية حول تقنية التكلفة المستهدفة :

يمكن توضيح بعض الدراسات العربية حول تقنية التكلفة المستهدفة من خلال الجدول الآتي :

#### جدول (2)

##### دراسات عربية حول تقنية التكلفة المستهدفة

| ت | البيان                                   | تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة (رجاوة، 2021) :                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|   | عنوان الدراسة                            | دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير- دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية برج بوعريريج .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|   | نوع الدراسة                              | رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، الجزائر .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|   | أهداف الدراسة                            | تهدف الدراسة الى بيان الدور الذي يمكن أن تلعبه تقنية التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير، إذ تُعد التكلفة المستهدفة الحد الأقصى لمبلغ التكلفة الذي يمكن تكبده على منتج ما، ومع ذلك، ما يزال بإمكان الشركة كسب هامش الربح المطلوب من هذا المنتج بسعر بيع معين .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمؤسسة محل الدراسة يساهم مساهمة فعالة في تحقيق تخفيض تكلفة المنتج محل التطبيق، مما يمكنها من تخفيض سعر بيع المنتج بنسبة تقارب 31%، وهي نسبة جدّ معتبرة يمكن على أساسها ترشيد قرار تسعيرها للمنتج، وتعد التكلفة المستهدفة واحدة من التقنيات المهمة التي تستخدمها الوحدات الاقتصادية في تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد قرارات التسعير والأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبون ورغباته وضمان الجودة المناسبة للمنتج ومن ثم الوصول إلى التكلفة المستهدفة التي تضمن للوحدة الاقتصادية ميزة تنافسية وفي نفس الوقت تحقق هامش الربح المستهدف المطلوب لدى الإدارة. ومن المعلوم أن عملية تحديد سياسة التسعير ملائمة للمؤسسة تخضع لعدة عوامل وعلى رأسها التكاليف التي تعتبر القاعدة الأساسية لبناء أسعار المنتجات والخدمات . |
| 2 | دراسة (الزاوي، 2022) :                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|   | عنوان الدراسة                            | واقع تطبيق التكلفة المستهدفة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|   | نوع الدراسة                              | رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أسلوب التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية. ولمعرفة واقع تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة استخدمنا أداة الاستبيان والذي تم توجيهه إلى عينة الدراسة المتمثل في موظفي وإطارات مؤسسة ايكومس، ولتحليل نتائج الاستبيان تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن توفر البنية الأساسية والمقومات اللازمة لاستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة بوصفه أداة لقيادة التكلفة في مؤسسة ايكومس، كما أن المؤسسة تركز على اهتمامات الزبون فيما يخص التكلفة والسعر. كما إن تقنية الكلفة المستهدفة تمثل إحدى أهم التقنيات الحديثة لإدارة التكاليف التي تطورت لمساعدة إدارة المنشأة في مواجهة التحديات في بيئة الاعمال الحديثة التي تتمثل بارتفاع المنافسة وتنوع رغبات الزبائن وسرعة تغيرها والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والصناعة إذ تعمل هذه التقنية باثر رجعي من سعر السوق التنافسية .                                                                                                                                                                                                    |

|   |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | دراسة (العماري، 2023) :                  | مدى توفر مقومات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى - دراسة حالة على المشروعات الصغرى الخدمية في مدينة سرت، ليبيا .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|   | عنوان الدراسة                            | دراسة منشورة في مجلة جامعة فزان العلمية، المجلد (2)، العدد (2)، ص (72-93) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|   | نوع الدراسة                              | التعرف على مدى قدرة القطاع الخدمي على تبني وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لإدارة وخفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية في السوق، وبشكل خاص في المشروعات الصغرى التعليمية الخاصة بمدينة سرت لمساهمتها الفاعلة في تنمية المدينة والمجتمع كله . وتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة على شركتي الجانب البريطاني للتعليم والتدريب، والعلم درجات بوصفها مشاريع صغرى في مدينة سرت. والأدوات المستعملة في الدراسة تمثلت في المعلومات والوثائق المقدمة من طرف الشركات قيد الدراسة. وتم الحصول على البيانات من خلال الوثائق والمستندات بالشركات قيد الدراسة، والمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في هذه الشركات . |
|   | أهداف الدراسة                            | توصلت الدراسة الى استنتاج إن الشركات عينة لا تستخدم في أساليب محاسبة التكاليف وذلك لعدم الفهم الجيد لها مما يؤثر سلبا على نجاحها واستمراريتها في سوق المنافسة. وتركز الشركات قيد الدراسة على جودة الخدمة والتميز، وإرضاء الزبائن من خلال التكلفة والسعر المناسبين. كما تبين من خلال احتساب التكلفة المستهدفة للخدمات التي تقدمها شركة انه بإمكانها تحقيق وفورات في التكلفة، وذلك إذا ما قامت باتباع المبادئ الأساسية لهذا الأسلوب. لذلك فإن على الشركات عينة الدراسة العمل الجاد لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لما يحققه من نتائج لصالح هذه الشركات .                                                   |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

المصدر: إعداد الباحث .

### 3.1.2.1. دراسات أجنبية حول تقنية التكلفة المستهدفة :

يمكن توضيح بعض الدراسات الأجنبية حول تقنية التكلفة المستهدفة من خلال الجدول

الآتي :

#### جدول (3)

دراسات أجنبية حول تقنية التكلفة المستهدفة

| ت | البيان                 | تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                     |
|---|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة (Celayir,2020) : |                                                                                                                                                                                                                                    |
|   | عنوان الدراسة          | Target Costing as a Strategic Cost Management Tool and a Survey on Its Implementation in the Turkish Furniture Industry .<br>التكلفة المستهدفة بوصفه أداة استراتيجية لإدارة التكلفة واستطلاع حول تنفيذها في صناعة الأثاث التركية . |
|   | نوع الدراسة            | دراسة منشورة في Journal of Business Research-Turk, Vol.(12), No.(2), pp.(1308-1821) .                                                                                                                                              |

|   |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى خفض التكلفة في المرحلة الأولى من دورة الحياة المنتج، اذا تهدف هذه الطريقة في المقام الأول إلى تمكين الشركات من الاستيلاء على هامش الربح المطلوب فضلاً عن تكلفة المنتج وتحديد السعر الذي يتوافق مع ما يرغب العملاء في دفعه، فأن الغرض من هذه الدراسة هو فحص طريقة تحديد التكلفة المستهدفة ومحاولات تحديد مدى تنفيذها في صناعة الأثاث التركية .                                                                                                                                                                                                                                           |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات والتي من أهمها إن التكلفة المستهدفة تساعد في تحديد التكلفة عن طريق طرح هامش الربح المطلوب من مجموعة أسعار السوق وفقاً لنتائج أبحاث السوق،، تطبق هذه الطريقة خلال مرحلة تصميم المنتج، لذلك يجب أن تهتم الشركات بالجودة والسرعة والتوقيت والتكاليف أولاً وقبل كل شيء، مع مراعاة الحقيقة أنهم يعملون في بيئات تنافسية للغاية، يجب تحديد توقعات العملاء لاسيما قبل تصميم المنتج والسوق، كما ويجب إجراء البحوث التي تغطي الموردين وتجار التجزئة في مرحلة التصميم للوحدة الاقتصادية لتنفيذها التكلفة المستهدفة، فهم بحاجة إلى مساعدة أصحاب المصلحة الآخرين داخل سلسلة القيمة . |
| 2 | دراسة (Szczerbak,2022) :                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|   | عنوان الدراسة                            | The impact of target costing on the competitiveness and financial security of enterprises .<br>أثر التكلفة المستهدفة على القدرة التنافسية والأمن المالي للمؤسسات .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في Journal of Inżynieria Bezpieczeństwa . Obiektów Antropogenicznych, Vol.(1), No.(2), pp.(28-38)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التكلفة المستهدفة على تحقيق الميزة التنافسية والأمن المالي في الشركات الصناعية، من خلال التركيز على أنشطة سلسلة القيمة و توزيعها إلى أنشطة رئيسية و أنشطة مساندة و دراسة أثر تكلفة كل نشاط على تحقيق الميزة التنافسية، و التوصل إلى نموذج مقترح يأخذ بالاعتبار هذه الأنشطة و ما يتفرع عنها حتى تصبح مراكز مسؤولية يسهل مراقبتها و متابعة إنجازها .                                                                                                                                                                                                                           |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى إن الشركات عينة الدراسة تواجه صعوبة في التنبؤ بقدرتها على الاستمرارية، و توجد علاقة بين تطبيق التكلفة المستهدفة و القدرة على التنبؤ بنسب الفشل المالي لهذه الشركات. كما تعد التكلفة المستهدفة إحدى اساليب زيادة القدرة التنافسية التي عرفت إدارات الشركات الصناعية في الدول المتقدمة و مارستها بنجاح و استطاعت أن تحقق مركزاً مرموقاً في الأسواق العالمية، و لما كانت الشركات عينة الدراسة بحاجة إلى مثل هذا النوع من الأساليب بسبب قلة عددها و ضعف الإقبال على الاستثمار فيها .                                                                                                       |
| 3 | دراسة (Kostrzewska & Gos,2023) :         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|   | عنوان الدراسة                            | Practical Applications of Target Costing in a Multidisciplinary R&D Project .<br>التطبيقات العملية للتكلفة المستهدفة في مشروع البحث والتطوير متعدد التخصصات .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في Journal of Sustainability, Vol.(15), No.(124), pp.(1-13)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى التطرق الى التطبيقات العملية لتقنية التكلفة المستهدفة في مشاريع البحث والتطوير متعددة الاختصاصات وذلك للإفادة من هذه التقنية في تخفيض التكاليف وتحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى إن هناك إمكانية حساب الكلفة المستهدفة في مشاريع البحث والتطوير متعددة الاختصاصات من خلال طرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف وعادة ما يتم الاعتماد على نسب الأرباح والعائد على الاستثمار في تحديد الربح المستهدف لأنها تفحص قدرة الشركة في توليد الأرباح من المبيعات والأصول و حقوق الملكية، والأرباح هي المقياس لكفاءة وفاعلية إدارة الشركة في الاستثمار و التشغيل. كما إن تقنية التكلفة المستهدفة                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة في المحاسبة الإدارية، ولاسيما في مجال تخفيض التكلفة، وهي تهدف الى تحقيق رغبات الزبائن واشباع احتياجاتهم بتقديم منتجات ذات جودة وسعر مناسب، واحداث موازنة من ناحية التكلفة والاسعار ورأس المال المستثمر، وتخفيض تكلفة المنتج قبل حدوثه، وتحسين الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية عن طريق توفير منافع للعاملين وسعيهم نحو تحقيق اهداف خفض التكلفة . |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

المصدر: إعداد الباحث .

## 2.2.1. دراسات سابقة حول تقنية نشر وظيفة الجودة :

### 1.2.2.1. دراسات محلية حول تقنية نشر وظيفة الجودة :

يمكن توضيح بعض الدراسات المحلية حول تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الجدول

الآتي :

#### جدول (4)

#### دراسات محلية حول تقنية نشر وظيفة الجودة

| ت | البيان                                   | تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة (الربيعي ويعقوب، 2020) :           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|   | عنوان الدراسة                            | تقنيات المحاسبة الادارية في تطوير المنتج وتحقيق متطلبات الزبون باعتماد تقنية نشر وظيفة الجودة - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في مجلة دراسات محاسبية ومالية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|   | أهداف الدراسة                            | تهدف الدراسة الى تطبيق أحد تقنيات المحاسبة الإدارية وهي تقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) على منتج شركة بغداد للمشروبات الغازية وتحديد المتطلبات الفنية بموضوعية التي تم تنفيذها تطبيقيا لتحقيق الحد الأقصى من الرضا المحتمل لمعظم الزبائن والتي تسمح للمصممين معرفة متطلبات الفنية التي تحتاجها في عملية التصميم والتي اذا لم يتم تنفيذها فأنها لن تؤثر على رضا الزبون بقدر تأثيرها على الشركة من ناحية زيادة الحصة السوقية والتميز على المنافسين وتحقيق رضا الزبائن من خلال توفير منتجات وخدمات تنسجم مع حاجاتهم ومتطلباتهم . |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | هناك توجهاً شبة ضعيف للشركة صوب التركيز على الزبون ومن ثم قلة التحديد الدقيق لمتطلبات الزبون وتوقعاته، وفقدان الشركة العديد من الفرص الممكنة لتحسين جودة منتجاتها نتيجة عدم اهتمام الشركة مقارنة بالمنافسين فيما يتعلق بالتحليل التنافسي السوقي والفني، وكذلك عدم اهتمام الشركة برفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين من الفنيين والإداريين فيما يتعلق بالاساليب الحديثة لقياس الجودة ومنها تقنية نشر وظيفة الجودة، وبالإمكان تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة في الشركة بسبب توفر المقومات الاساسية .                             |
| 2 | دراسة (القطان، 2020) :                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|   | عنوان الدراسة                            | دور أبعاد تقنية نشر وظيفة الجودة QFD في ممارسات تصميم المنتج الاخضر – دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معامل الالبان في مدينة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|   |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                          | الموصل .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|   | نوع الدراسة                              | رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى تحديد علاقة الارتباط والتأثير لدور أبعاد تقنية نشر وظيفة الجودة في ممارسات تصميم المنتج الاخضر من خلال دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معامل الالبان في مدينة الموصل .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة على مستوى المعامل عينة الدراسة. كما اثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي بين متغيرات الدراسة في مستوى المعامل عينة لدراسة. وإن إحدى اساليب الرئيسية المستخدمة في نشر وظيفة الجودة هي بيت الجودة الذي هو عبارة عن مصفوفة تخطيط من شأنها تصنيف متطلبات العملاء وترتيبها حسب الأهمية ، بعد ذلك تمت مطابقة هذه المتطلبات مع خصائص التصميم ذات الصلة من خلال ترتيب الارتباط لبناء بيت الجودة سيكون من المهم أولاً فهم احتياجات العميل ثم مواصفات التصميم ، كما أن التغيرات في المواصفات ستؤثر على تصور الزبون وبالتالي تؤثر على مدى قبوله للمنتج . |
| 3 | دراسة (السامرائي، 2022) :                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|   | عنوان الدراسة                            | تطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات في ظل نشر وظيفة الجودة لتخفيض التكاليف وتحسين قيمة المنتج - دراسة تطبيقية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   | نوع الدراسة                              | رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|   | أهداف الدراسة                            | تناول تقنيتي إعادة هندسة العمليات ونشر وظيفة الجودة والربط بينهما من خلال تطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات في ظل تقنية نشر وظيفة الجودة وبما يساعد في تخفيض التكاليف وتحسين قيمة المنتج. ومن أجل تحقيق هدف البحث فقد استندت الباحثة إلى المنهج الاستنباطي في كتابة الإطار النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم من خلال المنهج الاستقرائي استناداً إلى مجموعة من الوسائل منها البيانات المالية والاستبانة والمقابلات الشخصية مع المختصين، إذ تم تطبيق البحث في معمل اسمنت الكوفة عن بيانات السنة المالية 2021 من أجل تخفيض التكاليف وتحسين قيمة المنتج .                                                                                      |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن تقنيات إدارة التكلفة توفر حلول للمشكلات التي تواجه الوحدات الاقتصادية، والتي تهدف إلى تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتطوير جودة الإنتاج واستغلال الموارد الاقتصادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية بما يحقق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية، إذ إن تقنية إعادة هندسة العمليات من التقنيات المعاصرة والتي تستند إلى مفهوم أساس يتمثل في إجراء تغييرات جذرية للعمليات بما يحقق تحسين بمعايير الأداء من خلال استبعاد العمليات غير المضيئة للقيمة، وإن تنفيذ نشر وظيفة الجودة يساعد على ترجمة متطلبات الزبائن لمتطلبات هندسية تساهم في تحسين جودة المنتج وتخفيض تكلفته وتحسين قيمته .      |

المصدر: إعداد الباحث .

### 2.2.2.1. دراسات عربية حول تقنية نشر وظيفة الجودة :

يمكن توضيح بعض الدراسات العربية حول تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الجدول الآتي :

#### جدول (5)

#### دراسات عربية حول تقنية نشر وظيفة الجودة

| ت | البيان                                   | تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة (طويطي و مجدوب2020) :              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|   | عنوان الدراسة                            | التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "أداة نشر وظيفة الجودة المبهمة QFD Fuzzy نموذجاً".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في مجلة البشائر الاقتصادية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى تناول أداة نشر وظيفة الجودة المبهمة (QFD Fuzzy) بوصفه نموذجاً للتقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، إذ إن الاهتمام المتزايد بالجودة وبالنتائج التي حققتها إدارة الجودة الشاملة، أدى إلى اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية و غير المتكاملة، إذ إن أداة نشر وظيفة الجودة تعد من أكثر اساليب فعالية في مجال تخطيط الجودة أي تحسينها ، كما أنها طريقة لتنظيم احتياجات ورغبات المستهلك من خلال نشر وظائف وعمليات الأنشطة لضمان كل مرحلة من مراحل دورة حياة مشروع ابتكار منتجات تلبي توقعات واحتياجات المستهلك أو الزبون .                                                                                                                                                                                                                     |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى أن التركيز على جودة عنصر أو مرحلة من عناصر أو مراحل العملية الإنتاجية لا يحقق المستوى المطلوب و الأمثل من الجودة في المخرجات والذي تسعى المؤسسة إلى بلوغه لتضمن رضا زبائنها والتميز و التفوق التنافسيين، وعلى هذا أصبح من الضروري إيجاد أسلوب يهتم بالجودة في جميع عناصر و مراحل الإنتاج ويكامل بين جميع الوظائف و الأفراد بالمؤسسة تحت مظلة "إدارة الجودة الشاملة". نظرا لقت توجه الباحثين لمعالجة مثل هذا الموضوع، بدراسات شاملة لاختبار وتدعيم إمكانية تطبيق أساليب المجموعات المبهمة Fuzzy Sets المتعلقة بالجودة على الرغم من الأهمية البالغة التي تحتلها في الدول المتقدمة، فمثل هذه الدراسة تسمح لمتخذ القرار بمقارنة نتائج اساليب التقليدية لتقييم وترتيب متطلبات الزبائن في (QFD) مع نتائج أساليب المجموعات المبهمة (Fuzzy Sets) . |
| 2 | دراسة (بوسحابية وآخرون،2022) :           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|   | عنوان الدراسة                            | استخدام دالة نشر الجودة والبرمجة بالأهداف المبهمة في تعزيز الشمول المالي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في مجلة الباحث، المجلد (22)، العدد (1)، ص ص(235-242) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة إلى تعزيز الشمول المالي، وذلك بالنهوض بالخدمات المالي، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، قمنا باستخدام دالة نشر الجودة، إذ يتم تطبيق مناهج (QFD) المبهمة لصياغة العلاقات المبهمة بين متطلبات العملاء (CRs) ومتطلبات التصميم (DRs) ، بالإضافة إلى أهمية متطلبات التصميم، و يمكن تحديد مستوى انجاز كل DRs، والذي يؤثر في كل من CRs لزيادة جودة الخدمات المالية، وبوجود هدفين آخرين للنهوض بهما ألا وهو مستوى الاستخدام ومستوى الوصول، وتم استخدام نماذج البرمجة بالأهداف المبهمة، إذ يمكن الاكتفاء بالحل الأمثل لأنه بدرجة مقبولة من الرضا، غير ذلك يمكن                                                                                                                                                                                              |

|   |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                 | <p>زيادة الرضا بالتنازل عن تحقيق بعض القيود أو التغيير في مستوى القيود والرضا بمستوى الانتماء الناتج، وقد كانت النتيجة تحقيق تعزيز الشمول المالي، وذلك بتحديد أقصى مستوى انجاز لأبعاده، حيث يتم التركيز على الالتزام بالوقت بمستوى تحقيق أعلى، بعد ذلك لمظهر العام للبنك والعاملين، وفيما يخص معرفة وتفهم العميل، وكفاءة العاملين يبقى مستوى تحقيق كل منهما في أدنى مستوياته .</p>                                                                                                                                                                                                      |
|   | <p>أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة</p> | <p>توصلت الدراسة الى إن هناك امكانية تحقيق تعزيز الشمول المالي، وذلك بتحديد أقصى مستوى انجاز لأبعاده، إذ يتم التركيز على الالتزام بالوقت بمستوى تحقيق أعلى، بعد ذلك المظهر العام للبنك والعاملين، وفيما يخص معرفة وتفهم العميل، وكفاءة العاملين يبقى مستوى تحقيق كل منهما في أدنى مستوياته. ويتطلب نشر وظيفة الجودة تحديد احتياجات الزبون الأساسية مرارا سيحاول الزبون التعبير عن احتياجاتهم من حيث "كيف" يمكن إشباع الحاجة وليس فيها شروط "ما" الحاجة ، وهذا يحدد من النظر في بدائل التنمية والتطوير ويجب على موظفي التسويق أن يسألوا "لماذا" حتى يفهموا حقا ماهي الحاجة الجذرية .</p> |
| 3 | دراسة (العاصي، 2022) :                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|   | عنوان الدراسة                                   | توظيف دالة نشر الجودة لتطوير مؤسسات التعليم بمصر .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|   | نوع الدراسة                                     | دراسة منشورة في مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد (23)، العدد (8)، صص (112-138) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|   | أهداف الدراسة                                   | هدفت الدراسة الى تقديم رؤية مستقبلية لكيفية توظيف تقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) بوصفه مدخلاً لتجويد خدمة التعليم الجامعي المصري من وجهة نظر الطلاب، ولقد تم اختيار دبلوم إدارة نظم الجودة والاعتماد بجامعة عين شمس بوصفه نموذجاً لخدمة تعليمية يقدمها التعليم الجامعي المصري .                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة        | توصلت الدراسة الى إن هناك امكانية لاستعمال تقنية نشر وظيفة الجودة في مؤسسات التعليم، ويمكن من خلال هذه التقنية خفض التكاليف، كما تساعد نشر وظيفة الجودة الوحدة الاقتصادية على تعزيز المركز التنافسي في السوق وتخفيض تكاليف وتحسين جودة المنتجات، كما أنها تحدد الخصائص التي تزيد من قيمة الزبون كذلك تقلل من وقت تقديم الخدمة وزيادة رضا الزبون عن عمليات وخدمات المؤسسة التعليمية، كما إن هذه التقنية يمكن أن تسهل الإدارة الذاتية للفريق، مما يشجع مساهمة الفرد في المواهب الجماعية بدلا من ذلك للأشخاص الذين يتراجعون عن منح بعضهم بعضاً الاستفادة الكاملة من قدراتهم الحقيقية .     |

المصدر: إعداد الباحث .

### 3.2.2.1. دراسات أجنبية حول تقنية نشر وظيفة الجودة :

يمكن توضيح بعض الدراسات الأجنبية حول تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الجدول الآتي :

جدول (6)

دراسات أجنبية حول تقنية نشر وظيفة الجودة

| ت | البيان                                   | تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة (Mishra & Kalyandurgmat,2022) :    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|   | عنوان الدراسة                            | Application of Quality Function Deployment for Affordable Housing in Mumbai .<br>تطبيق نشر وظيفة الجودة للإسكان الميسر في مومباي .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في Journal of YMER, Vol.(21), No.(10), pp.(378-390) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة في قطاع الإسكان الميسر في مومباي، إذ إن أهمية نشر وظيفة الجودة تكمن في مساعدة الوحدات الاقتصادية في تحسين الرقابة على الإنتاج وزيادة رضا الزبائن وتقليل الأخطاء التي تحدث في العمليات الإنتاجية حيث تساعد نشر وظيفة الجودة الوحدات الاقتصادية على تعزيز مركزها التنافسي وتقلل من وقت تطوير المنتج والتصميم للعمليات الإنتاجية، وإظهار طلبات الزبائن وترتيبها حسب الأولوية، في سياق واقع السوق والوحدة الاقتصادية ثم تحويلها إلى أهداف تنموية مخططة في كل مرحلة من مراحل عملية التطوير . |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها تساعد نشر وظيفة الجودة الوحدة الاقتصادية على تحقيق التوازن بين ما يجب توفيره من متطلبات فنية للإنتاج ومتطلبات الزبون، كما تساعد على تعزيز المركز الوحدة الاقتصادية في السوق من خلال مواجهة الضغوط والصعوبات التنافسية، وكذلك المساعدة في تحسين الاتصال الفعال بين أقسام الوحدة الاقتصادية وبين فريق عمل نشر وظيفة الجودة، فضلاً عن زيادة رضا الزبون من خلال تأكد من أن احتياجات ورغبات الزبون تدخل في عمليات تطوير المنتجات .                                                    |
| 2 | دراسة (Xu,et.al.,2022) :                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|   | عنوان الدراسة                            | New Approach for Quality Function Deployment Using an Extended CoCoSo Method with Spherical Fuzzy Sets .<br>مدخل جديد لنشر وظائف الجودة باستخدام طريقة الحلول الوسيطة المشتركة CoCoSo الموسعة مع مجموعات غامضة كروية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في Journal of Multidisciplinary Digital, Vol.(10), No.(6), pp.(1-17) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى تناول مدخل جديد لنشر وظائف الجودة باستخدام طريقة الحلول الوسيطة المشتركة CoCoSo الموسعة مع مجموعات غامضة كروية، إذ يعد نشر وظائف الجودة (QFD) أداة لإدارة الجودة تعتمد على العملاء ويمكنها تحسين جودة النظام وتشجيع الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية الأساسية للمؤسسات. ومع ذلك، فإن طريقة QFD التقليدية بها عيوب في التعامل مع تقييمات الخبراء، وقياس أهمية متطلبات العملاء، وتحديد أولويات الخصائص الهندسية، مما يؤثر على كفاءتها وتحد من تطبيقها في العالم الحقيقي .                                              |

|   |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى اقتراح نهج جديد لـ QFD يعتمد على مجموعات كروية غامضة (SFSS) وطريقة حل وسط مشترك (CoCoSo) للتغلب على أوجه القصور المرتبطة بـ QFD التقليدي. على وجه التحديد، تم وصف تقييمات العلاقة اللغوية بين متطلبات العملاء والخصائص الهندسية المقدمة من قبل الخبراء بواسطة SFSS، وتم الحصول على الأوزان النسبية لمتطلبات العملاء من خلال طريقة مختبر تجربة وتقييم اتخاذ القرار (DEMATEL)، وتم تحديد تم ترتيب أهمية الخصائص الهندسية باستخدام طريقة CoCoSo المحسنة. يتم توضيح جدوى وفعالية نهج QFD المقترح من خلال حالة تجريبية لتصميم خدمة الإقامة. أظهرت النتائج أن منهج QFD الجديد يوفر طريقة مفيدة وعملية لتمثيل معلومات تقييم العلاقة للخبراء وتحديد أولوية الخصائص الهندسية في تطوير المنتج. |
| 3 | دراسة (Mardhiana,et.al.,2022) :          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|   | عنوان الدراسة                            | <b>Implementation of Quality Function Deployment (QFD) for Decision Making in Improving Integrated Academic Information System .</b><br>تنفيذ نشر وظيفة الجودة (QFD) لاتخاذ القرار في تحسين نظام المعلومات الأكاديمي المتكامل .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في <b>Journal of Ilmiah Penelitian dan Penerapan, Vol.(10), No.(6), pp.(1-17)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى بيان الدور الذي يمكن أن تلعبه تقنية نشر وظيفة الجودة في ترشيد القرارات الإدارية المختلفة في الوحدات الاقتصادية، إذ ينظر الى هذه التقنية على أنها طريقة لتحسين جودة المنتجات من خلال فهم احتياجات المستهلكين ثم ربط تلك الاحتياجات بالخصائص التقنية لإنتاج منتجات في كل عملية من عمليات صنع المنتجات .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها أن تقنية نشر وظيفة الجودة هي وسيلة لتلبية احتياجات الزبائن ومعرفة متطلباتهم وإعادة تصميم المنتج بما يتلاءم مع تلك المتطلبات من خلال الاستماع إلى صوت الزبون الذي يمكن الوحدة الاقتصادية من تحسين وزيادة جودة منتجاتها، ويمكن من خلال هذه التقنية ترشيد القرارات الإدارية المختلفة في الوحدات الاقتصادية. كما تعد تقنية مثالية لتحديد احتياجات الزبائن وترجمتها إلى منتجات تلبي حاجة الزبون، وتساعد على تقليل الأخطاء وتزيد من القيام بالعمليات الإنتاجية بالشكل الصحيح، كما تساعد نشر وظيفة الجودة على تحقيق الرقابة على الإنتاج، وخفض وقت تصميم وتطوير المنتج من خلال التركيز على احتياجات الزبون الأساسية .                                     |

المصدر: إعداد الباحث .

### 3.2.1. دراسات سابقة حول قيمة المنتج والميزة التنافسية :

#### 1.3.2.1. دراسات محلية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية :

يمكن توضيح بعض الدراسات المحلية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية من خلال الجدول الآتي :

#### جدول (7)

#### دراسات محلية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية

| ت | البيان                                   | تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة (الكبي، 2020) :                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   | عنوان الدراسة                            | تحقيق الميزة التنافسية باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التجهيز - دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل ألبان زاخو .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (1)، صص (1-31) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات والتأثير بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز المتمثلة بـ (الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، الممارسات الرشيدة الداخلية) والميزة التنافسية في معمل ألبان زاخو، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم نموذج افتراضي للدراسة يعكس طبيعة العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث ونتجت عنه عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها بواسطة مجموعة من الأدوات الإحصائية، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة . |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها وجود علاقة وتأثير معنويين بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية في معمل ألبان زاخو قيد الدراسة، واعتماداً على استنتاجات الدراسة، لذلك فلا بد من زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد الدراسة بدراسة التوقعات المستقبلية للزبائن وإيجاد آليات لتلبية احتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة .                                                                                                                                                    |
| 2 | دراسة (الكواز والمياحي، 2022) :          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   | عنوان الدراسة                            | تحسين قيمة المنتج بتوظيف تقنية الكلفة على أساس الاداء الموجه بالوقت - دراسة تطبيقية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في مجلة وارث العلمية، المجلد (8)، العدد (2)، صص (105-122) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى دراسة تقنية الكلفة على أساس الاداء الموجه بالوقت عن طريق تطبيقها في أحد مصانع الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية الا وهو مصنع الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف. ولغرض تحقيق هذا الهدف فقد تم الاعتماد عند تطبيق تقنية الكلفة على اساس الاداء الموجه بالوقت على البيانات التي تم الحصول عليها بعدة اساليب ، منها الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية مع العاملين والمسؤولين في المصنع فضلا عن وكلاء البيع، وايضا البيانات المستخرجة من السجلات المحاسبية والكفوية في المصنع عينة الدراسة .                                            |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة | توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها مصنع للالبسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توصلت إليها الدراسة | الجاهزة في النجف الاشرف، بوصفه عينة البحث، يعاني بسبب عدم تطبيق تقنية الكلفة على اساس الاداء الموجه بالوقت والتي يمكن ان يحقق اهدافه بتخفيض التكلفة وتحسين قيمة المنتج، لذلك فان اهم ما ورد في هذا البحث من توصيات يؤكد على تركيز الاهتمام بتطبيق التقنية المذكورة اعلاه لدورها في تحقيق هذا الهدف . |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: إعداد الباحث .

### 2.3.2.1. دراسات عربية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية :

يمكن توضيح بعض الدراسات العربية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية من خلال الجدول الآتي :

#### جدول (8)

#### دراسات عربية حول الميزة التنافسية

| ت | البيان                                   | تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة (الغمدي، 2020) :                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|   | عنوان الدراسة                            | متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (9)، العدد (4)، ص ص(14-1) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى تحديد أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز. وتم استعمال المنهج الوصفي، عبر استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (302) عضو هيئة تدريس في الجامعة عين الدراسة ومن تخصصات مختلفة في هذه الجامعة، تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها أن من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز عبر عدة مجالات كان ترتيبها حسب الأولوية في الأهمية لكل مجال من مجالات متطلبات القدرة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة على النحو الآتي: مجال البنية التحتية وتقنية المعلومات في المرتبة الأولى، يليه مجال الموارد والكفاءات في المرتبة الثانية، ثم مجال خدمة المجتمع في المرتبة الثالثة، ومجال الإدارة والقيادة الجامعية في المرتبة الرابعة، ثم مجال الثقافة التنظيمية أو التنافسية في المرتبة الخامسة، يليه مجال التدريس والتعليم في المرتبة السادسة، وفي المرتبة السابعة والأخيرة يأتي مجال البحث العلمي والدراسات العلمية المقدمة من الأساتذة والباحثين . |
| 2 | دراسة (المنيع، 2023) :                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|   | عنوان الدراسة                            | درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 وأهم المعوقات التي تواجهها .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في مجلة الفتح، المجلد (83)، العدد (9)، ص ص(237-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--|
| <p>(259) .</p> <p>هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك. تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات الجامعة، أما عينة الدراسة فتكونت من (40) قائداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة مكونة من (65) فقرة موزعة على مجالين هما مجال متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ومجال المعوقات، يتبع كلٌ منها عدد من الفقرات التي ترتبط بالمجال المحدد .</p>                  | <p>أهداف الدراسة</p>                            |  |
| <p>توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن الجامعة تتمتع بدرجة عالية من تحقيق متطلبات الميزة التنافسية مما يجعلها مؤسسة تعليم عالي رائدة على مستوى المملكة، ولها وجود قوي بين مؤسسات التعليم العالي السعودية. وبناء على تلك النتيجة فلا بد من الاستمرار بأداء المهام الأساسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمات المجتمع بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب موارد بشرية مؤهلة ومدربة ولديها وعي بمفهوم الميزة التنافسية ومتطلباتها لدى مؤسسات التعليم العالي والعمل على تحقيقها والمحافظة عليها .</p> | <p>أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة</p> |  |

المصدر: إعداد الباحث .

### 3.3.2.1. دراسات أجنبية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية :

يمكن توضيح بعض الدراسات الأجنبية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية من خلال الجدول

الآتي :

جدول (9)

دراسات أجنبية حول قيمة المنتج والميزة التنافسية

| تفاصيل الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | البيان                                   | ت |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---|
| دراسة (Browning,et.al.,2022) :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                                        |   |
| <p><b>Adding Value in Product Development by Creating Information and Reducing Risk .</b></p> <p>إضافة قيمة عند تطوير المنتج من خلال خلق المعلومات وإدارة المخاطر .</p>                                                                                                                                                                                       | عنوان الدراسة                            |   |
| دراسة منشورة في                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | نوع الدراسة                              |   |
| <p>هدفت الدراسة إلى بيان الإطار النظري لتطوير المنتجات وكيفية إضافة قيمة لها، كما من أجل المساعدة في تخفيض وقت العمليات الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف المرتبطة به، فضلاً عن تحقيق التحسن المنشود في قيمة الشركة كلها .</p>                                                                                                                                | أهداف الدراسة                            |   |
| <p>توصلت الدراسة الى إن تحليل الوظائف وهي واحدة من الأدوات المستخدمة في هندسة القيمة، و يعمل فريق متعدد التخصصات خلال هذه المرحلة على تقديم صورة شاملة للوظائف المنتظرة من المنتج لتلبية حاجات العملاء، فالوظيفة تعد المبرر لوجود المنتج، لذلك فتحليل الوظائف لديه قدرة عالية في تحسين قيمة المنتج، ولأجل تحسين قيمة المنتج فلا بد من وجود فريق عمل متعدد</p> | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة |   |

|   |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                          | الوظائف يعمل بمهارة من أجل الإفادة من المزايا التي توفرها هذه التقنية، ومن المزايا التي توفرها تقنية تحليل القيمة : تخفيض التكاليف، وتحقيق السرعة في الوصول إلى تصميم فاعل وكفوء، والابتعاد قدر الإمكان عن الأخطاء في عمليات التصنيع والتجميع، بالإضافة إلى تحسين الاستحقاقات الوظيفية للمنتج لتلبي احتياجات الزبائن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2 | دراسة (Jerab & Mabrouk,2023) :           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|   | عنوان الدراسة                            | Achieving Competitive Advantage through Cost Leadership Strategy : Strategies for Sustainable Success .<br>تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة التكلفة : استراتيجيات النجاح المستدام .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|   | نوع الدراسة                              | دراسة منشورة في (1), No.(9), Vol.(9) SSRN Electronic Journal, pp.(1-17) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|   | أهداف الدراسة                            | هدفت الدراسة الى تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة التكلفة، ومن أسهل اساليب لاجتذاب ولاء الزبائن هو تقديم الخدمة التي يريدونها في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة، تحديدا في شركات التقنية المالية أو شركات التأمين أو الخدمات المنزلية. ويتطلب ذلك تواصل سريعاً ومباشراً مع الزبائن وقدرة عالية على التكيف مع الظروف المحيطة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|   | أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة | توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها أن الوحدات الاقتصادية تتبع استراتيجية قيادة التكلفة بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة كلها، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، ومن خلال استراتيجية قيادة التكلفة يمكن تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة وتخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف، وتهتم استراتيجية قيادة التكلفة بتحديد الآليات التي ستنافس بها وحدة الأعمال الاستراتيجية مع المنافسين لبناء ميزتها التنافسية . |

المصدر: إعداد الباحث .

#### 4.2.1- أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة والاسهام المقدم من البحث الحالي :

جاء البحث الحالي مكملاً للدراسات السابقة وإنه ابتداءً من حيث ما انتهت منه هذه الدراسات، ويمكن توضيح أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة من خلال مجموعة من النقاط الآتية :

1. اتفق كل من البحث الحالي والدراسات السابقة على أن تقنية التكلفة المستهدفة هي إحدى تقنيات إدارة الاستراتيجية للتكلفة الموجهة نحو السوق، ويتم استعمالها خلال المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج من أجل تعزيز ربح الوحدة الاقتصادية وإنتاجيتها بشكل عام، وتتطلب هذه التقنية تحديد السعر المستهدف وهامش الربح المستهدف، كما

تستهدف كلاً من تكلفة المنتج وجودته وفقاً لحاجات ورغبات الزبائن ووفقاً لمتطلبات السوق التنافسية .

2. أشار كل من البحث الحالي والدراسات السابقة الى أن تقنية نشر وظيفة الجودة إحدى تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة التي تهتم بتصميم منتج موجه نحو الزبون ونهج لتحسين رضا الزبون و الميزة التنافسية من خلال عملية تطوير المنتجات بأكملها مما يسمح للوحدات الاقتصادية بتقديم منتجات عالية الجودة والتي تفي أو تتجاوز توقعات الزبون .

3. اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أن تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية يعد من المتطلبات الضرورية لبيئة التصنيع المعاصرة، مع مراعاة عدم تأثير تخفيض التكاليف على أداء وجودة المنتج .

وبعد عرض أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة، سيتم توضيح أوجه التشابه بينهما والاسهام الذي قدمه البحث الحالي، وكما موضح بالآتي :

1. إن الدراسات السابقة تناولت تقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة وموضوع تحسين قيمة المنتج وموضوع تحقيق الميزة التنافسية كل على حدة، وبذلك فإن البحث الحالي تميز بالربط بين هذه المتغيرات مجتمعة وكذلك المدة .

2. سوفه يحقق البحث الحالي التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة بوصفهما أحد تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية من خلال عد مخرجات تقنية التكلفة المستهدفة مدخلات لتقنية نشر وظيفة الجودة من أجل بيان دور هذا التكامل في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما لم يتم ايجاده في الدراسات السابقة .

3. إن اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة يعد حالة صحيحة، إذ قام البحث الحالي في التعمق بدراسة تقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة ومن خلال تحديد اساليب الملائمة لتطبيق هاتين التقنيتين في بيئة التصنيع العراقية من خلال تحقيق التكامل فيما بينهما لأجل تحسين أداء وجودة المنتج بجانب تخفيض التكاليف غير الضرورية، وكذلك المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية فيما يتعلق بكل من التكلفة

والجودة والوقت والمرونة بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات بيئة التصنيع المعاصرة وما رافقها من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة .

## الفصل الثاني

# المرتكزات المعرفية لتقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة ودور تكاملهما في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

يناقش هذا الفصل الجانب النظري للبحث من خلال تناول المرتكزات المعرفية لتقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة، فضلاً عن تناول المرتكزات المعرفية لكل من قيمة المنتج والميزة التنافسية، فضلاً عن بيان دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل على ثلاثة مباحث هي ما يأتي :

المبحث الاول : المرتكزات المعرفية لتقنية التكلفة المستهدفة .

المبحث الثاني : المرتكزات المعرفية لتقنية نشر وظيفة الجودة .

المبحث الثالث : تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة .

## المبحث الأول : المرتكزات المعرفية لتقنية التكلفة المستهدفة

خلال هذا المبحث سيتم تناول المرتكزات المعرفية لتقنية التكلفة المستهدفة من خلال تناول نشأة هذه التقنية ومفهومها وأهميتها لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة وأهدافها ومبادئها الأساسية والعوامل المؤثرة عليها ومراحل تطبيقها في الوحدات الاقتصادية .

### 1.1.2. نشأة تقنية التكلفة المستهدفة :

إن بدايات ظهور تقنية التكلفة المستهدفة تعود الى الثلاثينيات من القرن الماضي وذلك عندما استهدفت شركة (Volkswagen) الألمانية وشركة (Ford) الأمريكية خفض كلف منتجاتهما، إذ إن أصل فكرة تقنية الكلفة المستهدفة مستوحاة من فكرة أمريكية تسمى "هندسة القيمة" التي كانت مطبقة في بعض الوحدات الاقتصادية الأمريكية وذلك من أجل مواجهة الظروف التي تسببت بها الحرب العالمية الثانية، ثم اقتبس اليابانيون هذه الفكرة وعملوا على تطويرها من أجل تحسين كفاءة الانتاج وتخفيض التكاليف (الزبيدي، 2022: 21) .

وفي الستينيات من القرن الماضي حاولت العديد من الوحدات الاقتصادية الكبيرة في شمال أمريكا وأوروبا أن تتبنى مفهوم التكلفة المستهدفة، ومثل أي ممارسات إدارية وفلسفات أخرى من غير المفاجئ أن نلاحظ هذه التغيرات في تطبيق التكلفة المستهدفة، وعلى الرغم من مساهمة العديد من المقالات المنشورة في الاستعمال الواسع للتكلفة المستهدفة فإن أغلبها تناولت البحث فقط في جانب معين للتكلفة المستهدفة (Ghosh, 2013: 62) .

إن أول تطبيق جدي لتقنية التكلفة المستهدفة كان في اليابان وبالتحديد في شركة (Toyota) لصناعة السيارات وذلك في سنة 1963، إذ إن تطبيق هذه التقنية جاء نوعاً من الاستجابة للظروف التنافسية والمتمثلة بزيادة عدد الزبائن وزيادة منتجات الشركات الأوروبية والأمريكية والاسواق الاسيوية وعدم امتلاك الشركات اليابانية الخبرة والموارد الكافية لمماثلة اداء المنافسين في جوانب التكلفة والجودة والانتاجية (Bengu, 2010: 213) .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية فإن تقنية التكلفة المستهدفة تم تطبيقها في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي وذلك نتيجة المنافسة الشديدة وفقدان العديد من الشركات الأمريكية لحصتها السوقية، إذ إن هذه التقنية استعملت بوصفها مدخلاً شاملاً يمكن من خلاله تحديد أسعار المنتجات والخدمات وإدارة التكاليف بشكل فاعل وكفوء (Ansari,et.al.,2009:18) .

وفي التسعينيات من القرن الماضي ظهرت العديد من المقالات التي تعرض تطبيق الطريقة اليابانية بتعمق أكثر وذلك بعرضها بشكل رئيس لتطبيقات تقنية التكلفة المستهدفة في الشركات اليابانية، وقد أسست جمعية المحاسبة اليابانية لجنة خاصة بإدارة التكلفة المستهدفة (1992-1994)، كما قام المجمع الدولي للمؤسسات والمستشارين (IAIC) بتشكيل فريق عمل أوروبي يهتم بطريقة التكلفة المستهدفة، وكلفت الأستاذ (Horvath) سنة 1993 ببحث بيليوغرافي منظم في المجال (باليابانية، الانجليزية، الألمانية، الفرنسية) وقد انتشرت التكلفة المستهدفة بشكل فعلي في الكتابات الفرنسية بين سنة (1993-1995) ابتداءً من مقالات كل من (Deglaire, J.) و (Dumorest, L.) سنة 1993 ومقالات (Lorino, P.) سنة 1994 ومقالات (Horvath) سنة 1995 (الرجبي، 2016: 379) .

وفي الوقت الحالي فإن هناك نسبة كبيرة جداً من الصناعات التجميعية اليابانية تستخدم هذه التقنية، مثل صناعة السيارات، الالكترونيات، الأدوات المنزلية وغيرها من الصناعات، ونجد أن معظم الشركات اليابانية العملاقة مثل (Toyota)، (Nissan)، (Sony)، وشركة (Cannon) تستخدم هذه التقنية أيضاً، كما إن أنشطة تحديد التكاليف مرتبطة ارتباطاً مباشراً بتطوير المنتجات الجديدة وهو الشيء الذي تعد الشركات سراً وهذه السرية قد تكون سبباً في إخفاء الأثر الحقيقي لأسلوب تحديد التكاليف المستهدفة (Shefa,2023:1) .

يتضح مما تقدم أن تقنية التكلفة المستهدفة أصبحت تُطبق في نطاق واسع في مختلف أنحاء العالم وفي صناعات وقطاعات مختلفة لأنها تحديد أسعار المنتجات والخدمات وإدارة التكاليف بشكل فاعل وكفوء، وهي أكثر ملاءمة مع متطلبات بيئة الأعمال التنافسية وما رافقها من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة .

## 2.1.2. مفهوم وتعريف تقنية التكلفة المستهدفة :

قدم الباحثون العديد من المفاهيم وتعريفات لتقنية التكلفة المستهدفة، ويمكن توضيح مفهوم وتعريف تقنية التكلفة المستهدفة حسب آراء بعض الباحثين من خلال الجدول الآتي :

جدول (10)

مفاهيم وتعريفات تقنية التكلفة المستهدفة

| ت | المصدر                        | المفهوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Ansari,et.al.,2009:22)       | هي التقنية التي تهتم بتخطيط الأرباح وإدارة التكاليف في الوحدة الاقتصادية، بحيث يكون السعر هو الموجه للتكلفة من خلال التركيز على الزبون فضلاً عن التركيز على كل من تصميم المنتج ووظائفه التي يرغبها الزبون، وبذلك فإن تقنية التكلفة المستهدفة ما هي الا مبادرة لإدارة التكاليف خلال المراحل الأولى من دورة حياة المنتج .                                                                                                                               |
| 2 | (Drury,2018:618)              | هي إحدى تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية التي تهتم بتصميم المنتج فضلاً عن تصميم كافة العمليات المرتبطة بإنتاجه وذلك من أجل تصنيعه بالتكاليف التي تمكن من تحقيق المستوى المطلوب من الأرباح استناداً إلى السعر الموجه في السوق .                                                                                                                                                                                                                       |
| 3 | (الزاملي،2019: 180)           | هي إحدى التقنيات الحديثة لإدارة التكلفة الاستراتيجية، والتي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بإدارة التكلفة والوصول إلى المستوى المرغوب من الربح، لذلك فإن هذه التقنية تعتمد على سعر السوق السائد من أجل تحديد سعر البيع المستهدف الذي يمكن عده العامل الرئيس في تخفيض التكاليف خلال المراحل الأولى لتصميم وتطوير المنتج، بالشكل الذي يساعد الوحدة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية .                              |
| 4 | (Darinskaya,et.al., 2020:733) | إن تقنية التكلفة المستهدفة هي تقنية تهدف إلى إدارة الأرباح بصفة عامة وإدارة التكلفة بصفة خاصة عن طريق تحديد المستويات المقبولة لجودة وسعر المنتج، بالشكل الذي يساعد الوحدة الاقتصادية في تحقيق المستوى المطلوب من الربح وتحسين مؤشرات الأرباح ، بشرط أن يتم مراعاة ذلك في المراحل الأولى لتصميم وتطوير المنتج بما يمكن من خلاله تلبية حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن .                                                                                 |
| 5 | (Szczerbak,2022:32)           | هي تقنية تعمل على تحديد تكلفة دورة حياة المنتج والتي يجب أن تكون كافية لتطوير أداء وظيفي وجودة محددين، مع ضمان ربحها المنشود. ويتضمن تحديد التكلفة المستهدفة طرح هامش الربح المطلوب من سعر السوق التنافسي. وتعد التكلفة المستهدفة الحد الأقصى لمبلغ التكلفة الذي يمكن تكبدته على منتج ما، ومع ذلك، ما يزال بإمكان الوحدة الاقتصادية كسب هامش الربح المطلوب من هذا المنتج بسعر بيع معين. فهي تعمل على تقليل التكلفة من مستوى المنتج إلى مستوى المكون . |
| 6 | (المعموري،2022: 24)           | إن تقنية التكلفة المستهدفة هي إحدى تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وزيادة الأرباح للوحدة الاقتصادية، وينصب تركيزها على تصميم المنتج من خلال خفض تكلفة المنتج مع الحفاظ على الجودة والعمل على تلبية                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                             |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|
| رغبات الزبون، إذ يتم استخدام التكلفة المستهدفة في مرحلة مبكرة من دورة حياة المنتج للمساعدة في تصميم المنتج، أي إن هذه التقنية يتم استعمالها قبل تصنيع المنتج .                                                                                                                                                                                 |                             |   |
| هي تقنية محاسبية لتحديد تكلفة دورة حياة المنتج وهي تسعى الى تخفيض التكاليف خلال مرحلة البحث والتطوير ومرحلة التصميم مع مراعاة القدر المقبول من الجودة ودرجة الثقة والرضا من قبل الزبائن، ومع ذلك، فإن تركيز التكلفة المستهدفة ليس على تقليل التكاليف، بل على تحقيق المستوى المرغوب فيه لخفض التكاليف الذي تحدده عملية تقدير التكاليف المستهدفة | (Masadeh,et.al.,2023: 4)    | 7 |
| هي تقنية تعمل على إدارة التكلفة والأرباح والوقت نفسه من خلال تركيزها على إدارة كلفة المنتج من خلال مرحلة مبكرة في دورة حياته والمتمثلة بمرحلة التصميم بهدف تحسين قيمة المنتج من خلال فحص جميع الأفكار المحتملة التي تعمل على دعم واتخاذ افضل القرارات بهدف تقديم منتج يحقق الارباح و يساعد على تحقق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية .       | (الحساني والدباس،2023: 163) | 8 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المؤشرة لكل تعريف ومفهوم .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تقنية التكلفة المستهدفة هي إحدى تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة التي تهدف إلى تخفيض تكاليف دورة حياة المنتجات مع المحافظة والتأكيد على مواصفات الجودة والثقة والمتطلبات الأخرى للزبائن من خلال فحص الأفكار الممكنة لتخفيض التكلفة ، وبذلك فهي طريقة أو أسلوب للتسعير يبدأ من مرحلة تصميم المنتج بهدف تقليل تكلفة المنتج من ناحية وتحقيق الربح المرغوب به من ناحية أخرى، وتطبق على منتجات ذات دورات حياتية قصيرة نسبياً، مع التأكيد على الجودة والوقت ومتطلبات الزبائن .

### 3.1.2. أهمية تقنية التكلفة المستهدفة :

جاءت أهمية تقنية التكلفة المستهدفة من كونها تقنية تعمل على إجراء تخطيط شامل للتكاليف على هيكل كلف المنتج المطروح في السوق مع التأكيد على الجودة، وهذا يعني بأنها برنامج لتخفيض التكاليف خلال التوجه إلى العمليات الأمامية من دورة حياة المنتجات لأغراض تخفيض التكاليف وتحسين الأرباح ، ويمكن توضيح أهمية تقنية التكلفة المستهدفة من خلال الآتي :

1. إن تقنية التكلفة المستهدفة هي تقنية موجهة نحو الزبون من خلال سعيها لتلبية حاجاته ومتطلباته، إذ تبدأ تقنية التكلفة المستهدفة بتحليل رغبات ومتطلبات الزبون المتعلقة بالوظيفة والجودة والسعر، والعمل على توجيه العمليات لتحقيق ذلك (Oudah & Abdulsalam,2022:16) .

2. تسعى تقنية التكلفة المستهدفة الى فهم حاجات الزبائن بشكل جيد، إذ إن وجود فهم واضح لحاجات الزبون يعدّ هدفاً استراتيجياً مهماً، فقد تكون هناك متطلبات وظيفية يجب وجودها لإشباع حاجات الزبون، علاوة على ذلك قد لا يرغب الزبون في مبادلة تلك المتطلبات الوظيفية بسعر أقل أو جودة أقل، وتعني معرفة متطلبات الزبون أيضاً فهماً للعروض التي يقدمها المنافسون (Bijan,2021:4) .
3. يعد الزبون الموجه الأساس للتكلفة المستهدفة التي تجسد رغباته واحتياجاته في الخصائص والوظائف التي تصمم في المنتج بالجودة المرغوبة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا يعني أن رضا الزبون هو العامل الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية والمحفز على تحسينها باستمرار (ميجز وآخرون، 2006: 985) .
4. إن تقنية التكلفة المستهدفة تركز على تصميم المنتج وتؤثر في دورة حياته بالكامل لأن الوحدات الصناعية دائماً تبحث عن اساليب لحساب وتخفيض التكاليف وأحد من هذه اساليب هي تصميم المنتج الجديد، إذ إن تصميم المنتج هدفه تحقيق الجودة بشكل صحيح من أول مرة، ومنطلق لتخفيض تكاليف خصائص ووظائف أجزاء المنتج إلى مستوى التكلفة المستهدفة التي يرغبها الزبون بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون في سوق المنافسة (طالب، 2010: 105) .
5. تساعد تقنية التكلفة المستهدفة على تحديد ورقابة تكاليف دورة حياة المنتج وتوفير معلومات ملائمة لإدارة التكلفة عن المجالات التي تتوفر فيها فرص جوهرية لتخفيض التكلفة، لاسيما في مرحلة البحث والتطوير والهندسة التي يتم خلالها تقدير تكلفة الاستثمارات اللازمة لتصميم وتصنيع وتقديم المنتج، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم بناء العلاقة بين التكلفة والحجم والربح لأجزاء المنتج التي تضيف قيمة للزبون بحيث تجعل المنتج متطابقاً مع توقعاته (Jiambalvo,2007:306) .
6. إن أهمية تحديد التكلفة المستهدفة تتمثل في إيجاد العملية الإنتاجية التي تحقق الأرباح المنشودة، فضلاً عن المساعدة في تخطيط التكلفة وكذلك توفير التعاون المشترك بين أجزاء سلسلة القيمة (Al-Khateeb,et.al.,2019:426) .

7. إن تحليلات هندسة القيمة لوظائف المنتج أو العملية في مرحلة التصميم لتحديد التكلفة المستهدفة تعد أداة فاعلة ومؤثرة في خلق ميزة التكلفة الأقل والجودة الأفضل، لأن الزبائن دائماً يطلبون خصائص منتج في ضوء ما هو متاح في الأسواق، فإذا عرض منافس منتجاً بجودة أعلى وبنفس المتطلبات الوظيفية وبسعر أقل يمكن أن يتحول هؤلاء الزبائن إلى المنتج المنافس، ما لم تحاول الوحدة الاقتصادي إعادة هندسة عملياتها لمواجهة التغيرات الجديدة في سلوك الزبائن (Shallah,2021:282) .
8. إن سعر السوق التنافسي يقود إلى تحديد التكلفة المستهدفة بعد تحديد واستبعاد هامش الربح المرغوب للوحدة الاقتصادية، وبناءً على ذلك يعدّ السوق هو المحدد الرئيس للسعر الذي تصمم على أساسه التكلفة المستهدفة في مرحلة البحث والتطوير وهندسة تصميم المنتج (Khechai & Abdelkader,2021:16) .
9. إن مراعاة سلسلة القيمة بالكامل خلال مرحلة تطوير المنتج يعد مهماً وقد أظهرت البحوث والدراسات الخاصة بإدارة التكلفة أن نسبة 80% إلى 85% هي تكاليف ملزمة (مستقبلية)، وأن القرارات التي تتخذ في دورة البحث والتطوير وهندسة التصميم ستؤدي إلى أن أي مبلغ يصرف على الأنشطة يمكن أن يوفر على الأقل 10% لأنشطة ما قبل التصنيع وما بعده (Atkinson & Kaplan,2007:318) .
- وعليه فإن أهمية تقنية التكلفة المستهدفة أتت من قدرتها على توفير الضمانات الكافية التي تساعد في نجاح المنتج في السوق، وذلك لمساعدتها في تخفيض درجة عدم التأكد وتحقيق هامش الربح المستهدف، إذ إنها تساعد في تخفيض التكاليف خلال المراحل الأولى لتصميم وتطوير المنتج، إذ إن تخفيض التكاليف يعد هدفاً استراتيجياً يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعد تقنية التكلفة المستهدفة أكثر واقعية من خلال تركيزها على الأبعاد المؤثرة على التكلفة في ضوء تكلفة المنافسين .

#### 4.1.2. أهداف تقنية التكلفة المستهدفة :

تهدف تقنية التكلفة المستهدفة بشكل أساس الى ادارة التكاليف والارباح من خلال تحديد سعر بيع تنافسي للمنتج أو الخدمة يكون فيه الزبون قادراً على دفعه ويغطي جميع التكاليف الضرورية المتوقعة مع تحقيق هامش ربح مرضٍ، وفي ظل المنافسة الشديدة تعد تقنية التكلفة المستهدفة خياراً مهماً للوحدة الاقتصادية تسعى من خلاله الى تخفيض الكلف، ويمكن توضيح أهداف تقنية التكلفة المستهدفة من خلال الآتي :

1. تهدف تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة المنتج مع المحافظة على نفس الجودة، فضلاً عن تحديد سعر البيع الذي يحقق للوحدة الاقتصادية الحصة السوقية، وتحديد هامش الربح الذي تسعى الوحدة الاقتصادية إليه قبل طرح المنتج في السوق، وبالتالي إنتاج منتجات بالجودة التي يطلبها الزبون (الزاوي، 2022: 11) .
2. إن تقنية التكلفة المستهدفة تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة على المدى الطويل من خلال خفض تكاليف المنتج على حد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود، فضلاً عن مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع (بن الدين، 2019: 469) .
3. إن تقنية التكلفة المستهدفة تهدف الى تخطيط الارباح لاسيما في ظل انتشار التكنولوجيا وما صاحب ذلك من وجود منافسة عالمية تتسم بسرعة التغير، إذ أصبح بمقدور المتنافسين الذين يستخدمون مستوى أقل من التكنولوجيا تقديم منتج أو خدمة واكتساح الأسواق، وتحقيق المعدلات المطلوبة على الاستثمار، وتزداد بذلك فرص النمو وتحقيق الارباح أمام الوحدات الاقتصادية التي تستطيع زيادة جودة المنتجات أو الخدمات المطلوبة وتقليل التكلفة (أبو عودة، 2010: 24) .
4. تسعى تقنية التكلفة المستهدفة الى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية المتعلقة بالتخطيط والرقابة والإنتاج، إذ يتم وضع خطة توضح الأهداف المطلوب الوصول إلى تحقيقها من قبل الإدارة خلال فترة زمنية محددة والتخطيط عملية تتضمن وضع الاستراتيجية المطلوبة وتعيين الأهداف وتحديد الخطط المرجوة للعمل على تحقيقها بالطريقة التي تسمح بتنفيذ القرارات (Filomena,et.al.,2009:6) .

5. تهدف تقنية التكلفة المستهدفة الى التركيز على محركات التكلفة الهيكلية في مرحلة تصميم المنتج بدلاً من محركات التكلفة التنفيذية في مرحلة الإنتاج، وهذا هو المنظور الاستراتيجي لمحركات التكلفة الذي يؤدي إلى التركيز على تكاليف المنتج إذ تعد التكلفة الهيكلية اختبار المستوى التكنولوجي ودرجة التنوع من مواصفات المنتج والتصميم النهائي له على ضوء رغبات الزبون (محمد، 2016: 40) .
6. إنها تهدف توفر الضمانات الكافية التي تساعد في نجاح المنتج الجديد في السوق، وذلك لمساعدتها في تخفيض درجة عدم التأكد وتحقيق هامش الربح المستهدف، إذ يتم توفير المعلومات الملائمة عن بدائل القرار، وبالتالي زيادة درجة المعرفة وزيادة درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار وتخفيض درجة المعرفة وتخفيض درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار (Kocsoy,et.al.,2008:9) .
7. إن تقنية التكلفة المستهدفة تساعد في تخفيض التكاليف خلال المراحل الأولى لتصميم وتطوير المنتج، إذ إن تخفيض التكاليف يعد هدفاً استراتيجياً يساعد في تحقيق الميزة التنافسية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض وقت التصميم والتصنيع وتحسين مرونة العمليات الانتاجية (Rattray,et.al.,2017:8) .
8. تهدف تقنية التكلفة المستهدفة الى التركيز على الزبائن لذلك تعد هذه التقنية أكثر واقعية من خلال تركيزها على الأبعاد المؤثرة على التكلفة في ضوء تكلفة المنافسين، فضلاً عن مدى تقبل الزبائن لهذه التكلفة، إذ تسعى هذه التقنية الى توفير منتجات بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة ممكنة (Ellram,2016:15) .
- يتضح مما تقدم أن تقنية التكلفة المستهدفة تهدف الى تحقيق مجموعة من الأمور والتي من أهمها تخفيض تكلفة المنتج مع المحافظة على أدائه وجودته، فضلاً عن تحديد سعر البيع الذي يحقق للوحدة الاقتصادية الحصة السوقية، وكذلك تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة على المدى الطويل، فضلاً عن التركيز على الزبائن من خلال السعي الى توفير منتجات تلئم حياتهم ومتطلباتهم، وبالتالي فإن تقنية التكلفة المستهدفة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية فيما يتعلق بالتكلفة والجودة والوقت والمرونة .

### 5.1.2. مبادئ تقنية التكلفة المستهدفة :

هناك ثمانية مبادئ لتقنية التكلفة المستهدفة هي السعر يقود التكلفة، والتركيز على الزبون، والتركيز على تصميم المنتج، والتركيز على تصميم العمليات الإنتاجية، وفريق العمل متعدد الوظائف، وتكاليف دورة حياة المنتج، والتنسيق بين الوظائف، والتوجه نحو سلسلة القيمة، ويمكن توضيح هذه المبادئ من خلال الآتي : (Garrison,et.al.,2012:11)، (Horngren,et.al.,2018:6) (الزامل، 2019: 180)،

(Al-Mafrachi & Al-Quraishi,2022:4)، (الحساني والدباس، 2023: 163)

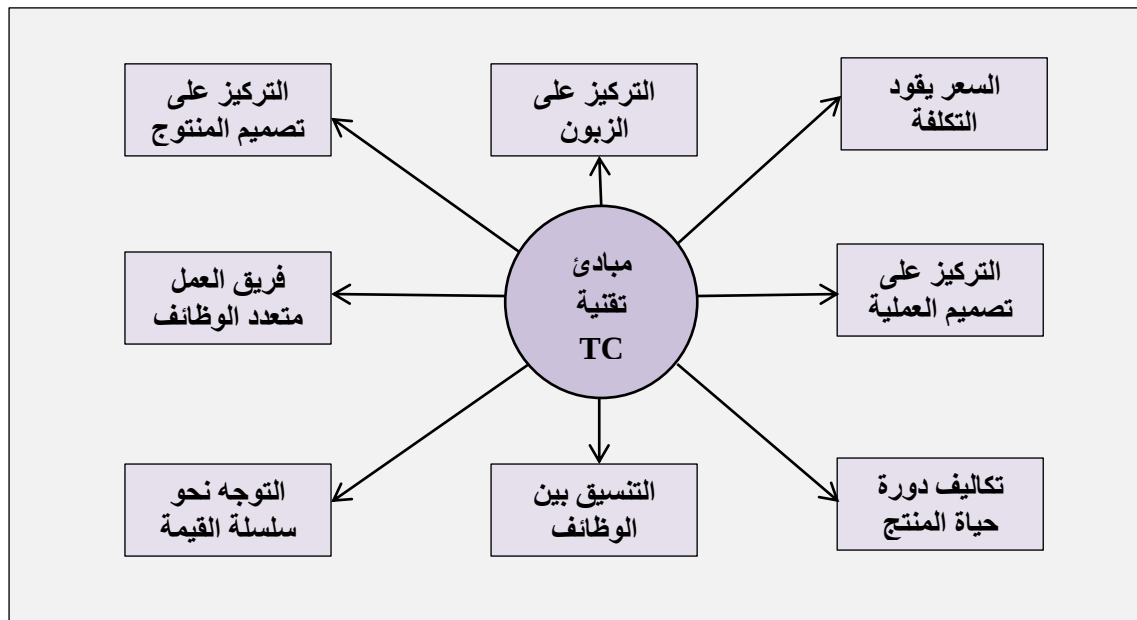
1. **السعر يقود التكلفة** : تتحدد التكلفة المستهدفة بالاعتماد على السعر المستهدف الذي من الممكن أن يقبله الزبون مع مراعاة المستوى المقبول من الجودة، ثم يطرح منه هامش الربح المستهدف من أجل الوصول الى التكلفة المستهدفة .
2. **التركيز على الزبون** : لغرض تحديد التكلفة المستهدفة بنجاح، لابد من التركيز على الزبون من خلال الإصغاء الى آراء الزبائن حول منتجات الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بالجودة أو السعر أو المواصفات أو المزايا الأخرى .
3. **التركيز على تصميم المنتج** : يركز مهندسو التصميم على المراحل الأولى لتصميم المنتج من أجل تقديم تصميم للمنتج في حدود التكلفة المستهدفة، إذ يتم تحديد عناصر التكاليف اللازمة للعملية الإنتاجية منذ البداية .
4. **التركيز على تصميم العملية الإنتاجية** : يتم فحص كل جانب من جوانب العملية الإنتاجية والتركيز على التكنولوجيا المتاحة والمصادر الموثوقة للحصول على المواد الأولية بهدف الوصول للتكلفة المستهدفة .
5. **فريق العمل متعدد الوظائف** : يتطلب تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف من إداريين ومحاسبين ومهندسين وفنيين ورجال بيع وغيرهم، وذلك للمساعدة في تحقيق الأهداف المطلوبة بفاعلية وكفاءة .

6. **تكاليف دورة حياة المنتج** : لتحديد التكلفة المستهدفة فإن الأمر يتطلب تحديد كل التكاليف المرتبطة بدورة حياة المنتج ابتداءً من مرحلة البحث والتطوير حتى خدمة الزبائن مروراً بالتصميم والإنتاج والتسويق والتوزيع .

7. **التنسيق بين الوظائف** : يتطلب تصنيع المنتج في حدود التكلفة المستهدفة التنسيق بين جميع الوظائف التي تؤديها الوحدات الفرعية والأقسام المختلفة في الوحدة الاقتصادية من خلال جعل الإجراءات أكثر وضوحاً لتحقيق الأهداف المرسومة .

8. **التوجه نحو سلسلة القيمة** : إن تقنية التكلفة المستهدفة تتجه نحو سلسلة القيمة التي تظم مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتجات عندما تكون مجرد أفكار حتى تستهلك من الزبائن .

وعليه يمكن القول إن المبادئ أعلاه هي المبادئ الأساسية لتقنية التكلفة المستهدفة والتي ينبغي مراعاتها عند تطبيق هذه التقنية على أرض الواقع في الوحدات الاقتصادية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التقنية بفاعلية وكفاءة، ويمكن توضيح مبادئ تقنية التكلفة المستهدفة من خلال الشكل الآتي :



شكل ( 2 ) / مبادئ تقنية التكلفة المستهدفة

Source: Thurlow, Maximillian (2023), "Target Costing and Cost Analysis for Pricing Decisions", Studies in Managerial and Cost Accounting, Page (15), <https://slideplayer.com>.

يتضح من الشكل أعلاه إن هناك مجموعة من المبادئ لتقنية التكلفة المستهدفة هي السعر يقود التكلفة والتركيز على الزبون والتركيز على تصميم المنتج والتركيز على تصميم العمليات الإنتاجية وفريق العمل متعدد الوظائف وتكاليف دورة حياة المنتج والتنسيق بين الوظائف، والتوجه نحو سلسلة القيمة، وإن التزام الوحدات الاقتصادية بهذه المبادئ يمكن أن يساعد في تحديد التكاليف المسموح بها والتي تسمح بتحقيق معدل الربح المطلوب من بيع المنتج بالشكل الذي يؤدي الى تحسين الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية وتحقيق أهداف تحسين الجودة وخفض التكلفة والإسراع بتقديم المنتج للسوق .

#### 6.1.2. العوامل المؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة :

هناك عدة عوامل مؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة، والتي يمكن تصنيفها الى ثلاثة أصناف هي العوامل المؤثرة على مستوى السوق والعوامل المؤثرة على مستوى المنتج والعوامل المؤثرة على مستوى المركبات، ويمكن توضيح هذه العوامل من خلال الآتي :

أولاً : العوامل المؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى السوق : يمكن توضيح هذه العوامل من خلال الآتي :

1. كثافة المنافسة : تؤثر كثافة المنافسة على مقدار الأهمية الذي توليه الوحدة الاقتصادية للمعروضات المنافسة في تقنية التكلفة المستهدفة، كما تؤثر كذلك على تحديد قيمة الحد الأدنى والحد الأعلى لكل من السعر والجودة والوظيفية، فكلما زادت كثافة المنافسة كلما كانت مناطق بقاء المنتجات أكثر ضيقاً ولا يصبح للوحدة الاقتصادية بديلاً سوى أن تكون رائدة في التكلفة والجودة والوظيفية لتفادي إنتاج منتجات خارج مناطق بقائها وبذلك الحفاظ على استمرارها (أبو عودة، 2010: 38) .

2. **طبيعة الزبون :** يتأثر استعمال تقنية التكلفة المستهدفة ببعض خصائص الزبون مثل درجة وعيه وتغير متطلباته أو ذوقه ودرجة إدراكه لمتطلباته المستقبلية المتعلقة بالمنتج، وأن هذه الخصائص تحدد المكاسب التي تجنيها الوحدة الاقتصادية من استعمالها للتكلفة المستهدفة (راجان، 2002: 24) .

**ثانياً : العوامل المؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج :** يمكن توضيح هذه العوامل من خلال الآتي :

1. **استراتيجية المنتج :** تعد هذه الاستراتيجية المحدد الأساسي لمقدار الجهد المبذول في تقنية التكلفة المستهدفة وذلك لأنها تحدد عدد المنتوجات في المخطط سواء تلك التي تؤدي إلى التمايز الأفقي أو العمودي وكذلك تكرار تجديد التصميم ودرجة التجديد في تصميم المنتج (عطوي، 2008: 52) .

2. **خصائص المنتج :** تشمل خصائص المنتج المؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة بتعقيد المنتج وضخامة الاستثمارات ومدة تطوير المنتج. وكلما ازدادت درجة تعقيد المنتج كلما تطلب الأمر أساليب أكثر رسمية وتعقيداً، وكلما ارتفع حجم الاستثمارات كلما قل عدد المنتوجات المطلوب إطلاقها لتجنب المخاطرة، وكلما زاد احتمال تغير ظروف السوق التي فرضت وجود هذا التصميم وبذلك زيادة خطر فشله عند إطلاقه وبالتالي تنخفض مكاسب تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة (راجان، 2002: 29) .

**ثالثاً : العوامل المؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى المركبات :** يمكن توضيح هذه العوامل من خلال الآتي :

1. **درجة التكامل الأفقي :** إن الوحدات الاقتصادية المتكاملة أفقياً تشتري نسبة كبيرة من المدخلات اللازمة لإنتاج منتوجاتها من مصادر خارجية، فكلما زاد اعتماد الوحدات الاقتصادية على الموردين الخارجيين، كلما زادت أهمية تسيير الموردين وهنا تظهر أهمية تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى المركبات لإحداث ضغط على الموردين لتخفيض أسعارهم (حمادي، 2017: 72) .

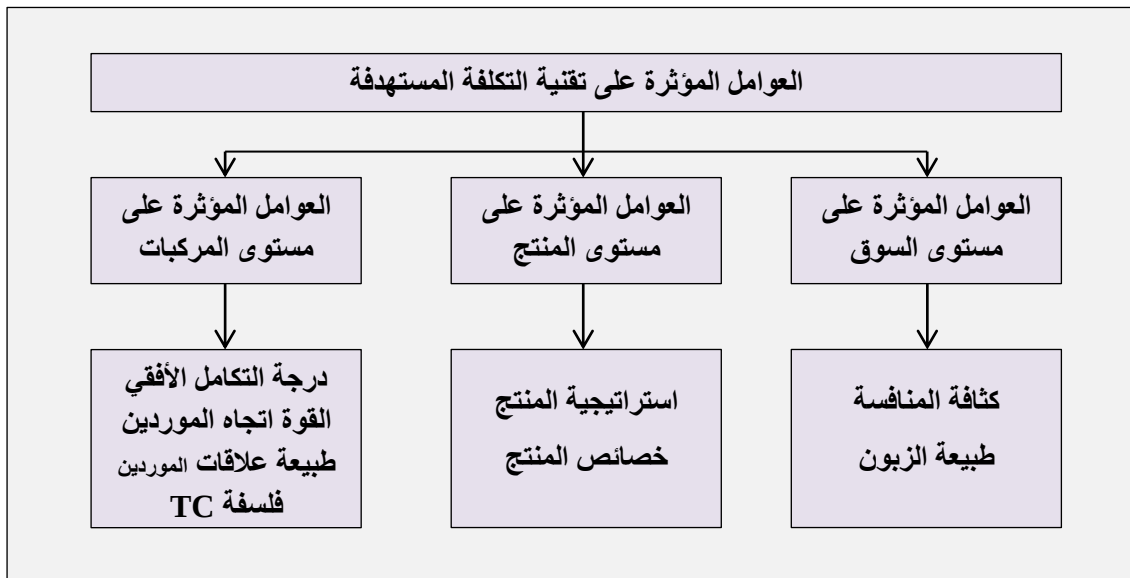
2. **القوة اتجاه أغلبية الموردين :** إذا كانت الوحدات الاقتصادية تتمتع بقوة كافية تمكنها من فرض سعر شراء المركبات على أغلبية مورديها، يكون لتطبيق التكلفة المستهدفة

مكاسب كبيرة، وإذا كانت قوتها ضئيلة فإن المكاسب المحققة من تطبيق تقنية (TC) على المركبات المشتراة ستكون أقل لأن الموردين لن يقبلوا هذه الأسعار بوصفها أسعار بيع لمنتجاتهم (عمر والشيخ، 2012: 254) .

3. **طبيعة علاقات الموردين** : كلما كانت علاقات الموردين أكثر تعاوناً كلما كان أسلوب التكلفة المستهدفة بشكل عام وعلى مستوى المركبات بشكل خاص أكثر مردودية، إذ أن قدرة أي مؤسستين على جمع إبداعهما في التصميم لإيجاد أساليب ممتازة لتخفيض التكاليف تكمن في قوة التعاون بينهما (العايي، 2023: 22) .

4. **الفلسفة الضمنية لتقنية التكلفة المستهدفة** : إن فكرة التكلفة المستهدفة سهلة الفهم والتطبيق إلا إن ذلك يجب أن لا يؤدي إلى افتراض أن تطبيقها سيؤدي لنتائج مرغوبة لأن سر نجاح هذه التقنية يكمن في تبني فلسفتها وإن التكلفة المستهدفة عبارة عن تركيب لعدة تقنيات أساسية وأنها مدعمة كلها بفلسفة إدارية لتحقيق أهداف تقنية (TC) مع التركيز الجانب التطبيقي للتقنية (عطوي، 2008: 55) .

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة على مستوى السوق والمنتج والمركبات من خلال الشكل الآتي :



شكل ( 3 ) / العوامل المؤثرة على تقنية التكلفة المستهدفة

المصدر: العايبى، محمد (2023)، "دور التكلفة المستهدفة في تحليل القيمة وتخفيض التكاليف للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الجزائر، ص(16).

يتضح مما تقدم أن تقنية التكلفة المستهدفة تتأثر بمجموعة من العوامل وهي العوامل المؤثرة على مستوى السوق والعوامل المؤثرة على مستوى المنتج والعوامل المؤثرة على مستوى المركبات، وعلى الوحدة الاقتصادية أن تتعامل مع هذه العوامل بدقة من أجل تخفيض دورة حياة المنتج وتخفيض تكاليفه وتحسين أدائه وجودته فضلاً عن تخفيض وقت تصميم وتصنيع ذلك المنتج لجعله أكثر ملاءمة لحاجات ومتطلبات الزبائن .

#### 7.1.2. مراحل تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة :

هناك أربع مراحل لتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة وهي تحديد سعر البيع المستهدف وتحديد هامش الربح المستهدف وتحديد التكلفة المستهدفة واستعمال بعض التقنيات للوصول الى التكلفة المستهدفة، ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الآتي :

1. **تحديد سعر البيع المستهدف :** إن سعر البيع المستهدف هو أقصى سعر يكون الزبائن مستعدين لدفعه من أجل الحصول على منتجات يمكن أن تلبي حاجاتهم ومتطلباتهم، لذلك فلا بد من أن يكون الزبائن على فهم لقيمة المنتج بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون من منتجات (الزيدي، 2022: 27)، وهناك طريقتان لتحديد سعر البيع المستهدف، ويمكن توضيح هاتين الطريقتين من خلال الآتي :

أ. **تحديد سعر البيع المستهدف على أساس القيمة المدركة من قبل الزبون :**  
بالاعتماد على الأداء الوظيفي للمنتج ومدى اشباع حاجاته وتلبية متطلباته ورغباته بحيث يكون مستعداً للتخلي عن المقابل النقدي للحصول على هذه المنافع من الوحدة الاقتصادية (Horngren,et.al.,2015:523) .

ب. **تحديد سعر البيع المستهدف بالاستناد إلى أسعار المنتجات المنافسة وأدائها الوظيفي :** إذ يحتاج المديرين لفهم الزبائن والمنافسين لعدة أسباب أهمها أن

المنتجات المنافسة ذات الأسعار المنخفضة تقيد أسعار بيع منتجات الوحدة الاقتصادية كما إن الزبائن يكونون أكثر دراية بالمنتجات ذات الأسعار المنخفضة والجودة العالية (الزبيدي، 2022: 27) .

2. **تحديد هامش الربح المستهدف** : إن هامش الربح المستهدف هو العائد المالي الذي تحتاجه الوحدة الاقتصادية من أجل البقاء في بيئة أعمالها والنمو والتوسع، وبالتالي فإن تحديد هامش الربح المستهدف يجب أن يكون رقماً يعتمد بشكل كبير على سلوك كل من الزبائن والمنافسين فضلاً عن قدرة الوحدة الاقتصادية على تلبية حاجات الزبائن ومواجهة المنافسين (أبو عودة، 2010: 31)، وهناك عوامل تؤثر في تحقيق هامش الربح المستهدف والتي لا بد من أخذها بنظر الاعتبار وهي ما يأتي :

أ. **تحليل المنافسين** : ويتم هذا التحليل من خلال تحديد المنتجات المنافسة وتحديد أسعارها وجودتها (Horngren,et.al.,2015:523) .

ب. **مستوى دخول الزبائن** : يختلف الربح المستهدف لأحد المنتجات باختلاف السوق التي سوف يتم بيع المنتج فيها ومستوى دخول الزبائن في هذه السوق، وكلما ارتفع دخل الزبائن كلما كان بالإمكان وضع سعر مستهدف أعلى وكلما قل الدخل كلما وجب تخفيض هذا الربح (أبو عودة، 2010: 31) .

ت. **التخطيط الاستراتيجي** : تؤثر السياسة أو الخطة الاستراتيجية في تحديد هامش الربح المستهدف، بحيث أنه إذا كانت الخطة طويلة الأجل فهذا يعني أنه سوف يتم تحديد ربح بسيط أو معقول أملاً في تحقيق الربح المطلوب للمنتج مستقبلاً (Al-Mafrachi & Al-Quraishi,2022:4-5) .

3. **تحديد التكلفة المستهدفة** : يمكن التوصل الى التكلفة المستهدفة للمنتج من خلال الفرق بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف، ويجب تصميم المنتج في حدود التكلفة المستهدفة (Ofleanu & Bmbescu,2014:48)، وتتم عملية تحديد التكلفة المستهدفة بالخطوات الآتية :

أ. **دراسة السوق** : والهدف من دراسة السوق التعرف على ظروف السوق الذي سوف تباع وتقدم به الخدمة، ومعرفة العرض والطلب عليه، والتعرف على

خصائص المنتج وسعره وتكلفته المستهدفة التي سوف يقدم بها بحدودها وذلك وفق المعادلة الآتية : (Horngren,et.al.,2015:523)

**التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف**

ب. دراسة الإمكانيات المتوفرة تمهيداً لتعديلها : بعد أن يتم تحديد سعر البيع والربح المطلوب والوصول إلى التكلفة المستهدفة، ثم يتم بعد ذلك التعرف على جميع الإمكانيات المتاحة، كما يتم تحديد تكلفة الخدمة حسب الإمكانيات المتوفرة قبل تعديلها وذلك بهدف الوصول إلى مواطن الانخفاض أو الارتفاع في التكاليف، وحساب مقدار الارتفاع في التكاليف من خلال الفرق بين التكلفة الحالية والتكلفة المستهدفة (Bengu,2010:213) .

ت. القيام بالتعديل وتخفيض التكاليف وتصميم المنتج : بعد أن يتم تحديد مواطن حدوث الارتفاع في التكاليف ومقدار ذلك الارتفاع، يتم دراسة جميع الوسائل الممكنة للتخلص من ذلك الارتفاع والوصول بالتالي للتكاليف المستهدفة أو الاقتراب منها قدر الإمكان (Masadeh,et.al.,2023:5) .

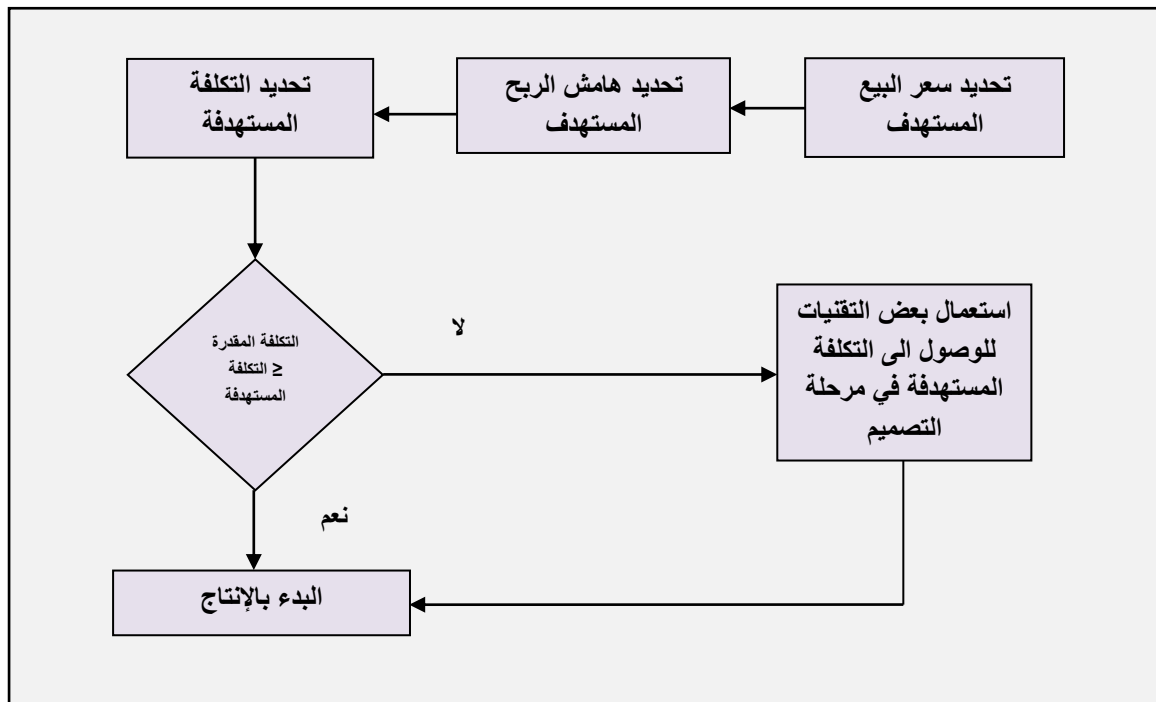
4. استعمال بعض التقنيات مع التكلفة المستهدفة : في أغلب الأحيان تكون التكلفة المستهدفة أقل من التكلفة المقدرة للمنتج وذلك بسبب الضغوط التي تواجهها هذه الوحدة من قبل الزبائن أو المنافسين، وإن زيادة التكلفة المقدرة للمنتج على التكلفة المستهدفة تتطلب القيام بتخفيض التكاليف (عكلة وعبد الله، 2022: 304)، ويتم هذا التخفيض باستعمال بعض التقنيات ومنها الآتي :

أ. **هندسة القيمة (VE)** : هي دراسة نظامية لجميع العوامل التي تؤثر في التكلفة، ويتم التركيز على إجراء التحسينات على التصميم والتخلص من المكونات التي لا تضيف قيمة (Kaplan & Atkinson,2007:228) .

ب. **التحليل المفكك (TD)** : يستند هذا التحليل إلى دراسة المنتج المنافس وتحليل مكوناته أو وظائفه أو تكاليفه وذلك من أجل تحديد الفرص الممكنة لتحسين وتطوير منتج الوحدة الاقتصادية (Drury,2008:892) .

ت. نشر وظيفة الجودة : هي عملية تصميم منتج موجه نحو الزبون ونهج لتحسين رضا الزبون و تحقيق الميزة التنافسية من خلال عملية تطوير المنتجات بأكملها مما يسمح للوحدات الاقتصادية بتقديم منتجات عالية الجودة والتي تفي أو تتجاوز توقعات الزبون (Liu,et.al.,2021:2) .

ويمكن توضيح مراحل تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة من خلال الشكل الآتي :



شكل ( 4 ) / مراحل تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة

المصدر: الزامل، علي عبد الحسين هاني (2019)، "دور التكلفة المستهدفة والتحليل المفكك في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 9(2)، ص(182) .

ومن خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن تحديد التكلفة المستهدفة يتطلب تحديد سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف، وإن الفرق بينهما يمثل التكلفة المستهدفة التي تعد جزءاً من النظام الإداري الشامل لإدارة التكلفة الاستراتيجية والتي يتم تحديدها وفقاً لكل من ظروف السوق والمنافسة وحاجات ورغبات الزبائن وإمكانات الوحدة الاقتصادية المتاحة، وبعد تحديد التكلفة

المستهدفة يتم مقارنتها مع التكلفة المقدرة للمنتج، فإذا كانت التكلفة المقدرة أقل أو تساوي التكلفة المستهدفة يتم الانتقال مباشرة إلى الإنتاج، أما إذا كان العكس فيتم تعديل تصميم المنتج من أجل الوصول إلى التكلفة المستهدفة التي تم تحديدها .

## المبحث الثاني : المدخل المفاهيمي لتقنية نشر وظيفة الجودة

خلال هذا المبحث سيتم تناول المراكز المعرفية لتقنية نشر وظيفة الجودة من خلال تناول نشأة هذه التقنية ومفهومها وأهميتها لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة وأهدافها ومبادئها الأساسية ومتطلبات ومراحل تطبيقها في الوحدات الاقتصادية .

### 1.2.2. نشأة تقنية نشر وظيفة الجودة :

إن أول نشوء لتقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) في اليابان في أواخر الستينيات من القرن الماضي إذ تم استخدامها لتسهيل عملية تطوير المنتجات متعددة الوظائف في شركة (Mitsubishis) للصناعات الثقيلة المحدودة، فضلاً عن مساعدة هذه التقنية في تقليل الأخطاء وتزويد من القيام بالعمليات الإنتاجية بالشكل الصحيح وتحقيق الرقابة على الإنتاج وخفض وقت تصميم وتطوير المنتج (Liao,et.al.,2019:72) .

وخلال الستينيات من القرن الماضي حاول اليابانيون نقل الصناعة اليابانية من تطوير المنتجات عن طريق التقليد والنسخ إلى تطوير المنتج على أساس الأصالة والكفاءة ، لذا فقد تم ابتكار تطوير تقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) في منتصف الستينيات من القرن العشرين وبالتحديد في سنة 1966 حين قدم (Yoji Akao) مفهومه لتقنية نشر وظيفة الجودة لأول مرة في اليابان (الكيشوان، 2023: 24) .

وفي بداية السبعينيات من القرن الماضي ذهب (Yoji Akao) مع آخرين للعمل على تحسين عملية التصميم في اليابان فقد كانت عالية الجودة عندما تم إدخال منتجات جديدة إلى المصنع، وتم تحسين التصميم باستعمال تقنية نشر وظيفة الجودة فضلاً عن المساعدة في تعزيز العمل المشترك القائم على توافق الآراء، وكذلك تشهيل الإدارة الذاتية للفريق مما يشجع مساهمة الفرد في المواهب الجماعية بدلا من ذلك للأشخاص الذين يتراجعون عن منح بعضهم بعضاً الاستفادة الكاملة من قدراتهم الحقيقية (Ginting,et.al.,2020:2) .

وفي بداية الثمانينيات من القرن الماضي وبالتحديد في سنة 1983 انتقلت تقنية نشر وظيفة الجودة من اليابان الى الولايات المتحدة الامريكية حينما قدم (Akao) هذه التقنية من خلال بحث نشر في مجلة رقابة الجودة الأمريكية، وفي السنوات التي تلت مدة الثمانينات شهدت تطبيقاً واسعاً للتقنية في عديد من الشركات الكبرى مثل شركة (Ford) و (Procter) و (Gamble) وغيرها، وتم التطبيق على أثر تزايد البحوث والندوات والحلقات الدراسية التي تتعلق بهذا الشأن وذلك في انحاء متعددة من اوربا بعد ان تم ترجمة التقنية من اللغة اليابانية الى الانجليزية (Costa,et.,al.,2001:306) .

وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي تم دمج هذه التقنية مع تقنيات أخرى والتي من أهمها تقنية هندسة القيمة من أجل تحسين تصميم المنتج وجعله أكثر ملاءمة لاحتياجات الزبائن وذلك من أجل إرضاء الزبون من خلال التجربة الإجمالية للمنتج ومقياس الجودة هو الفرق بين توقعات الزبون و أداء المنتج الفعلي بشكل أفضل من المنافسين في سوق المنافسة، إذ يتم العمل على توقع احتياجات الزبون سواء الحالية أو المستقبلية وترجمة هذه الاحتياجات الى منتجات مفيدة وقابلة للاعتماد وايجاد نظام ينتج هذه المنتجات بأقل تكلفة وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون (Cristiano,et.al.,2001:82) .

وفي سنة 1994 قام كل من (Yuji Akao) و (Terenko) و (Mizuno) بتأسيس معهد نشر وظيفة الجودة في جامعة ميشيغان الأمريكية، وتبع ذلك تأسيس جائزة (Akao) في سنة 1996 وهي جائزة تمنح لذوي الإسهامات المتميزة في تطبيق نشر وظيفة الجودة، وتعد إيطاليا أول دولة أوروبية طبقت نشر وظيفة الجودة في سنة 1993 من خلال معهد (Galgalo) والذي حصل مديرة (Alberto G.) في سنة 1997 على جائزة (Akao)، وفي سنة 2000 بدأ معهد نشر وظيفة الجودة بتطبيق البرامج التدريبية للجودة (عودة، 2017: 37)

يتضح مما سبق أن تقنية نشر وظيفة الجودة مرت بمراحل مختلفة ارتبطت بالتطورات المحيطة بالوحدات الاقتصادية وقد تم استعمالها لإعادة تطوير المنتج حيث تسمح هذه التقنية في النظر إلى صوت الزبون على طول فترة تطوير المنتج ودخوله إلى السوق .

## 2.2.2. مفهوم وتعريف تقنية نشر وظيفة الجودة :

قدم الباحثون العديد من المفاهيم وتعريف لتقنية نشر وظيفة الجودة، ويمكن توضيح مفهوم تقنية نشر وظيفة الجودة حسب آراء بعض الباحثين من خلال الجدول الآتي :

جدول (11)

مفهوم وتعريف تقنية نشر وظيفة الجودة

| ت | المصدر                       | المفهوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (الكواز، 2016: 57)           | هي تقنية موجهة بالأساس نحو الزبون من خلال ربط رغباته ومتطلباته بالمواصفات الفنية للمنتج وبالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية، وبذلك فإن هذه التقنية تعد وسيلة لترجمة متطلبات الزبون الأساسية الى متطلبات فنية تلائم كل مرحلة من مراحل عمليات تطوير وإنتاج المنتج .                                                                                                                                                                 |
| 2 | (Nikolaeva,et.al.,2020: 859) | تعد تقنية نشر وظيفة الجودة من أكثر أساليب فعالية في مجال نظم الجودة، فقد أحدثت ثورة في إدارة الجودة، فهي تمثل تحولاً من التركيز التقليدي على النتائج إلى التركيز على كيفية التي يتم فيها تحقيق هذه النتائج منها تحسين جودة المنتج وتخفيض تكاليف وتحسين عملية تطوير المنتج وضمان تلبية احتياجات ومتطلبات الزبون .                                                                                                                               |
| 3 | (Liu,et.al.,2021:2)          | هي مجموعة من العمليات الخاصة بتصميم منتج موجه نحو الزبون ونهج لتحسين رضا الزبون و الميزة التنافسية من خلال عملية تطوير المنتجات بأكملها مما يسمح للوحدات الاقتصادية بتقديم منتجات عالية الجودة والتي تفي أو تتجاوز توقعات الزبون، وبذلك فهي وسيلة لتحويل طلبات المستخدمين إلى جودة في التصميم ونشر الوظائف التي تشكل الجودة ونشر الأساليب لتحقيق الجودة في تصميم الأنظمة الفرعية ومكوناتها وفي نهاية المطاف إلى عناصر محددة من عملية التصنيع . |
| 4 | (السامرائي، 2022: 47)        | هي وسيلة لتلبية احتياجات الزبائن ومعرفة متطلباتهم وإعادة تصميم المنتج بما يتلاءم مع تلك المتطلبات من خلال الاستماع إلى صوت الزبون الذي يمكن الوحدة الاقتصادية من تحسين وزيادة جودة منتجاتها من جع المنتج مطابق للمواصفات والمعايير وملامم لاحتياجات الزبائن .                                                                                                                                                                                  |
| 5 | (الكيشوان، 2023: 27)         | هي تقنية متعددة الأبعاد ومنهج متضمن ينسق رغبات الزبائن مع عمليات التصميم والتطوير والإنتاج، وتجسد هذه التقنية التزاماً عميقاً بالتركيز على الزبون واحتراماً عميقاً للعلاقات بين متطلبات الزبون والخصائص الهندسية وأهداف التصميم تتجاوز المنهجيات التقنية، فضلاً عن أنها تمثل تقنية شاملة تنسق التعاون والتخطيط الدقيق عبر التخصصات المتعددة في الوحدات الاقتصادية .                                                                            |
| 6 | (Bahia,et.al.,2023:3)        | هي عملية تخطيط تساعد الوحدة الاقتصادية في تنفيذ أدوات الدعم الفني المختلفة بشكل فعال وتكمل بعضها بعضاً لتحديد أولويات كل مشكلة، وبالتالي فهي طريقة لتحسين جودة المنتجات من خلال فهم احتياجات المستهلكين ثم ربط تلك الاحتياجات بالخصائص التقنية لإنتاج منتجات في كل عملية من عمليات صنع المنتجات .                                                                                                                                              |
| 7 | (Asadabadi,et.al.,2023: 278) | ينظر الى تقنية نشر وظيفة الجودة على إنها أسلوب التحسين المستمر للمنتج مع تأثير التعلم التنظيمي على الابتكار والتركيز على الاستراتيجية الصحيحة لتحسين جودة المنتج وإلى زيادة رضا الزبون،                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|
| وبذلك فهي طريقة لتحسين أو تطوير جودة المنتج وتصميم احتياجات الزبون في المنتج الجاري تصميمه، أي إنها نهج منظم لدمج صوت الزبون في تصميم المنتج وتطويره فضلاً عن توفيره أكبر إمكانية لتحقيق فوائد كبيرة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |   |
| هي تقنية موجهة للزبان لتطوير المنتجات لربط السجلات التجارية بخصائص تقنية للمنتجات لترجمة متطلبات الزبان أو المستهلكين وفق متطلبات الوحدة الاقتصادية في كل مرحلة من مراحل البحث من خلال تصميم المنتج وتطويره إلى التصنيع والتوزيع والتركيب والتسويق وخدمة المبيعات، وهي طريقة فعالة تساعد الوحدات الاقتصادية على تحليل متطلبات الزبان ثم تحويل هذه السجلات الجاهزة إلى خصائص المنتج والتي يتم ترجمتها إلى سمات أخرى تكون ملائمة مع متطلبات الزبون وتتفق مع توقعاته بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون في سوق المنافسة . | (Sari,et.al.,2023:156) | 8 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المؤشرة لكل مفهوم وتعريف .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تقنية نشر وظيفة الجودة هي إحدى تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية الموجهة نحو الزبون والتي من خلالها يتم ترجمة متطلبات الزبان إلى مواصفات هندسية وفنية، ويتم مراعاة ذلك خلال مرحلة البحث والتطوير ومرحلة التصميم، أي بمعنى إن هذه التقنية تعمل على ترجمة صوت الزبون والتخطيط له وترجمة خصائص جودة المنتجات والعمليات للوصول إلى رضا وولاء الزبون .

### 3.2.2. أهمية تقنية نشر وظيفة الجودة :

إن أهمية تقنية نشر وظيفة الجودة من ملامتها لمتطلبات بيئة الأعمال التنافسية، إذ يحقق تطبيق هذه التقنية أهمية كبيرة للوحدات الاقتصادية التي تسعى نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة المنتج بشكل مستمر، ويمكن توضيح أهمية تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الآتي :

1. إن تقنية نشر وظيفة الجودة هي تقنية موجهة بالأساس نحو الزبون، إذ تعمل هذه التقنية على الربط بين ربط حاجات ورغبات ومتطلبات الزبون وبين المواصفات الهندسية والفنية للمنتج وبالشكل الذي يجعل المنتج بالجودة المطلوبة من وجهة نظر الزبون من خلال جعله أكثر ملائمة لاستعماله (الكواز، 2016: 57) .

2. تعد تقنية نشر وظيفة الجودة أداة فعالة لتحسين عملية الاتصال بين متطلبات الزبون وكافة أقسام الوحدة الاقتصادية، إذ يمكن من خلال هذه التقنية تتبع عمليات التحسين في مواصفات المنتج وجعلها قابلة للمطابقة مع متطلبات واحتياجات الزبون بجانب مطابقتها للمعايير الموضوعة (Lestari & Puji,2020:310) .
3. تسعى تقنية نشر وظيفة الجودة الى تحقيق التوازن بين ما يطلبه الزبون وبين ما يستلزم توفيره من مواصفات فنية للمنتج، وبالتالي المساعدة في مواجهة الضغوط التنافسية من خلال زيادة رضا الزبون والتأكيد على أن طلبات الزبائن يجب أن تدخل في عملية تطوير المنتج (Filketu & Negash,2023:128) .
4. إن أهمية تقنية نشر وظيفة الجودة تكمن في المساعدة تحسين الرقابة على الإنتاج وزيادة رضا الزبائن وتقليل الأخطاء التي تحدث في العمليات الإنتاجية حيث تساعد نشر وظيفة الجودة الوحدات الاقتصادية على تعزيز مركزها التنافسي وتقلل من وقت تطوير المنتج والتصميم للعمليات الإنتاجية (السامرائي،2022: 48) .
5. إن لتقنية نشر وظيفة الجودة أهمية كبيرة لدى منظمات الاعمال وهذه تبرز من خلال دورها في خفض التغيرات الهندسية في تصميم المنتج بحدود 30%- 50%، فضلاً عن المساعدة في تهيئة قاعدة بيانات للتصاميم المستقبلية، وكذلك جميع الاتصالات بين أعضاء الفريق (Russell & Taylor,2011:208) .
6. إن أهمية تقنية نشر وظيفة الجودة جاءت من كونها تعطي أهمية واضحة لدور الزبون ومساهمته الفاعلة في بناء استراتيجية تصميم المنتج، وهي تعدّ أداة فعالة في تقليص الوقت اللازم لإنجاز عملية التصميم، ومن ثم إمكانية تقديم تصاميم جديدة للسوق في وقت قصير (الخطيب،2008: 203) .
7. تسهم تقنية نشر وظيفة الجودة في كسر الحواجز بين الوظائف عن طريق التكامل الأفقي في المنظمة، وتسهم في خلق مفهوم جديد يتضمن بناء الجودة في مرحلة التصميم، وإنها تساعد كثيراً في تحديد أسباب عدم رضا الزبون وكيفية حل هذه المشكلة، كما تساعد في تخفيض كلف تصميم وتطوير المنتجات الجديدة والقائمة وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للمنتج (Bahia,et.al.,2023:4) .

يتبين مما تقدم أن أهمية تقنية نشر وظيفة الجودة أتت من العمل المشترك القائم على توافق الآراء الذي يكسر العقبات بين الإدارات، كما تسهل هذه التقنية الإدارة الذاتية للفريق مما يشجع مساهمة الفرد في المواهب الجماعية بدلا من ذلك للأشخاص الذين يتراجعون عن منح بعضهم بعضاً الاستفادة الكاملة من قدراتهم الحقيقية، كما يمكن تعديل أهداف التصميم إما لتوليد ابتكار جديد جذري أو لإنتاج تحسين تدريجي متحفظ في منتج تقليدي يتناسب من متطلبات وحاجات الزبون .

#### 4.2.2. أهداف تقنية نشر وظيفة الجودة :

إن تقنية نشر وظيفة الجودة تمثل تحدي وفرصة للإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية لتعويض التركيز التقليدي على النتائج واستبداله بالتركيز على كيفية تحقيق النتائج عن طريق تقليص الجهود وتقليل الوقت المستغرق لإعادة تصميم وتقديم منتج يلبي الحاجة الفعلية للزبائن في ضوء التحديد الدقيق والمناسب من البداية لكل ما يرضي الزبون وفي متطلباته، ويمكن توضيح أهداف تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الآتي :

##### 1. تبسيط عملية تطوير المنتج : تهدف تقنية نشر وظيفة الجودة الى تبسيط عملية تطوير

المنتج من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن وترجمتها إلى خصائص ومواصفات التصميم لتقليل الوقت والموارد المطلوبة من أجل تطوير منتجات جديدة، ويتم تبسيط عملية تطوير المنتج من خلال تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال توليد المفاهيم وتحليل الجدوى والتصميم والتطوير والاختبار والتحقق من الصحة والتصنيع والإنتاج وإطلاق المنتج (Branson,2023:4) .

##### 2. تقليل تغييرات التصميم وإعادة الصنع : يمكن أن تساعد تقنية نشر وظيفة الجودة في

تخفيض عدد التغييرات اللازمة في التصميم وإعادة العمل المطلوبة أثناء عملية تطوير المنتج وذلك من خلال تحديد احتياجات الزبائن ومتطلبات التصميم مقدماً وبذلك يكون تصميم المنتج بشكل صحيح من المرة الأولى الأمر الذي يمكن أن يساعد في وصول المنتج بسرعة الى السوق (الكيشوان،2023: 29) .

3. **تعزيز الابتكار والإبداع** : يمكن أن تعزز تقنية نشر وظيفة الجودة الابتكار والإبداع من خلال تشجيع الفريق على التفكير خارج الصندوق عند تطوير منتجات جديدة، إذ توجد العديد من الآليات التي يمكن من خلال هذه التقنية اتباعها لتعزيز الابتكار والإبداع في الوحدات الاقتصادية، ومن بينها توفير بيئة عمل محفزة وملائمة للإبداع وتشجيع العاملين على التفكير بشكل إبداعي وتقديم الأفكار وتوفير وسائل للتفاعل والتعاون بين العاملين وإيجاد فرص لتبادل الأفكار وتحديد أهداف محددة وواضحة وتوفير الدعم اللازم لتحقيقها (Muslimina,et.al.,2023:258-259) .

4. **التواصل الفعال بين كافة الجهات** : إن تقنية نشر وظيفة الجودة تهدف إلى تحسين الاتصال والتعاون بين الأقسام وبين الفرق داخل الوحدة الاقتصادية من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية تطوير المنتج، إذ يتم الاستفادة من جميع الأفكار المطروحة والتي من شأنها أن تساعد في تطوير وتحسين المنتج وفقاً لمتطلبات واحتياجات الزبائن (Kasaei,et.al.,2014:913) .

5. **الرقابة على التكاليف** : تهدف تقنية نشر وظيفة الجودة إلى الرقابة على التكاليف من خلال تحديد الأنشطة والوظائف والمكونات والأجزاء الخاصة بالمنتج مع تحديد تكلفة كل منها وإيجاد علاقة ذلك برغبات الزبون، إذ إن الرقابة على التكاليف من خلال تقنية نشر وظيفة الجودة تساعد في مواجهه مشكلة خفض الأسعار، ويتم اللجوء إلى خفض التكاليف والرقابة عليها في حالة انخفاض الأسعار والحاجة إلى مواكبة التغيرات التي تنتج عنها انخفاض في أرباح الوحدة الاقتصادية وأيضاً اختبار التوقعات حول المنتجات لاتخاذ القرارات الإنتاجية (الجيوشي، 2015: 59) .

6. **تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح** : إن تقنية نشر وظيفة الجودة تهدف إلى خفض تكاليف الإنتاج عند تطبيقها كما هو الحال عندما طبقتها شركة (Toyota)، إذ لم تتكلف الشركة بمبالغ إضافية عندما قامت بتعديل عمليات التصميم التي سبقت عملية الإنتاج، و انخفضت التكاليف عند التطبيق بنسبة 60% من التكلفة الأصلية وسبب ذلك تجنب تكلفة التصميم غير المبررة بسبب عدم حاجة الشركة لإجراء تعديلات في عمليات تصميم الإنتاج (عودة، 2017: 42) .

7. **تحسين الجودة :** إن تقنية نشر وظيفة الجودة تحسن من جودة المنتج وتساعد الوحدات الاقتصادية على فهم متطلبات واحتياجات الزبائن بما يساعد على إعادة تصميم المنتج بالشكل الذي يزيد من رضا الزبائن عن منتجات الوحدة الاقتصادية، إذ تتطلب تقنية نشر وظيفة الجودة تحديد احتياجات الزبون الأساسية مراراً سيحاول الزبون التعبير عن احتياجاتهم من حيث "كيف" يمكن إشباع الحاجة وليس فيها شروط "ما" الحاجة ، وهذا يحدد من النظر في بدائل التطوير ويجب على موظفي التسويق أن يسألوا "لماذا" حتى يفهموا حقاً ماهي حاجة الزبون (Junior,et.al.,2019:3) .

8. **زيادة ولاء الزبائن وحصة السوق :** من خلال التركيز على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم يمكن أن تساعد تقنية نشر وظيفة الجودة في زيادة رضا الزبائن وولائهم وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والأرباح بمرور الوقت، ويوصف ولاء الزبون بأنه علاقة عاطفية مستمرة بين الوحدة الاقتصادية وبين زبائنهم، ويتجلى هذا في مدى رغبة الزبون للتواصل مع هذه الوحدة وتكرار الشراء منها، يعزز ولاء الزبائن على المبادرات والحملات التسويقية، إذ يفكر الزبائن الدائمون بشكل كبير في العلامة التجارية أو المنتجات أو الخدمات مما يزيد من فرصة الشراء بشكل متكرر الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية (الكيشوان، 2023: 29) .

ومما سبق يمكن القول بأن أهداف تقنية نشر وظيفة الجودة تتمثل بتبسيط عملية تطوير المنتج وتقليل تغييرات التصميم وإعادة الصنع وتعزيز الابتكار والإبداع والتواصل الفعال بين كافة الجهات والرقابة على التكاليف وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين الجودة وزيادة ولاء الزبائن وحصة السوق، إذ إن هذه التقنية تساعد الوحدات الاقتصادية على معرفة احتياجات الزبائن وتحقيقها وتحسين جودة المنتج وكسب رضا الزبائن الذي يزيد من قدرة الوحدات الاقتصادية على المنافسة في السوق من خلال تحديد موقع الوحدة الاقتصادية في السوق مقارنة مع الوحدات الاقتصادية المنافسة وتحديد المنافسين للوحدة الاقتصادية لتحديد الفجوات بين الوحدة والوحدات المنافسة لها وأيضاً تحقق جودة وميزه التنافسية وتعديل المنتج في ضوء التغير في حاجات الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون في السوق .

## 5.2.2. مبادئ تقنية نشر وظيفة الجودة :

أشار العديد من الباحثين الى أن هناك ثمانية مبادئ لتقنية نشر وظيفة الجودة وهي التركيز على الاولويات وفهم الاسباب وفهم الموقف والدخول للسوق بدلا من خروج المنتج وتحديد العملية وتحقيق اتصال فعال والاصغاء الى صوت الزبون وربط صوت الزبون بصوت المهندس، ويمكن توضيح هذه المبادئ من خلال الآتي :

1. **التركيز على الأولويات :** خلال هذا المبدأ يتم تحديد الاولويات لمتطلبات الزبون والتي تسمح للوحدة الاقتصادية ان تركز على الموارد المالية والبشرية التي تعمل على تعظيم القيمة للزبون (Yilmaz,2011:16) .

2. **فهم الاسباب :** مبدأ اساس آخر من مبادئ تقنية نشر وظيفة الجودة هو علاقة السبب والتأثير، اذ تتمثل العوامل السببية التي تجعل الزبون اكثر رغبة للمنتج بمواصفات المنتج وعناصر التصميم والعمليات وعوامل اخرى ترتبط بالمنتج والتكنولوجيا، أما التأثير فيتمثل بالمرجات التي تقود الى تحقيق منافع للزبون . فعندما يتطابق صوت الزبون مع مواصفات المنتج عندها سيمتلك الزبون الرغبة في امتلاك المنتج أي ان التحول سيكون من السبب الى التأثير مادامت مواصفات المنتج قد تركت اثراً ايجابياً تمثل في تحقيق المنفعة للزبون (Russell &Tylor,2011:64) .

3. **فهم الموقف :** يتم وفق هذا المبدأ اكتساب المعرفة من خلال ممارسة التجربة الحسية مباشرة فيمكان العمل إذ يستفيد الزبون من منتج الوحدة الاقتصادية لمعرفة المشاكل التي قد تواجهه والعمل على تشخيصها ومحاولة وضع الحلول الكفيلة بمعالجتها فضلاً عن تحديد المشكلات المستقبلية وتجنبها (الكواز،2016: 58-60) .

4. **الدخول للسوق بدلاً من خروج المنتج :** تعد عملية تطوير منتج جديد من اكثر العمليات حرجاً للوحدة الاقتصادية، فبدون ادخال منتجات جديدة للسوق سيجعل الوحدة الاقتصادية بعيدة عن زبائنهم وبالنتيجة اجبارها على تخفيض انتاجها، لذلك لابد قيادة عملية تطوير المنتج ابتداءً من نقطة تحديد حاجات الزبون بدلا من خروج المنتج للسوق دون مراعاة هذه الحاجات، لذلك لابد من المشاكل التي يعاني منها الزبون عند استعمال المنتج ومحاولة ايجاد الحلول لها (Bahia,et.al.,2023:3) .

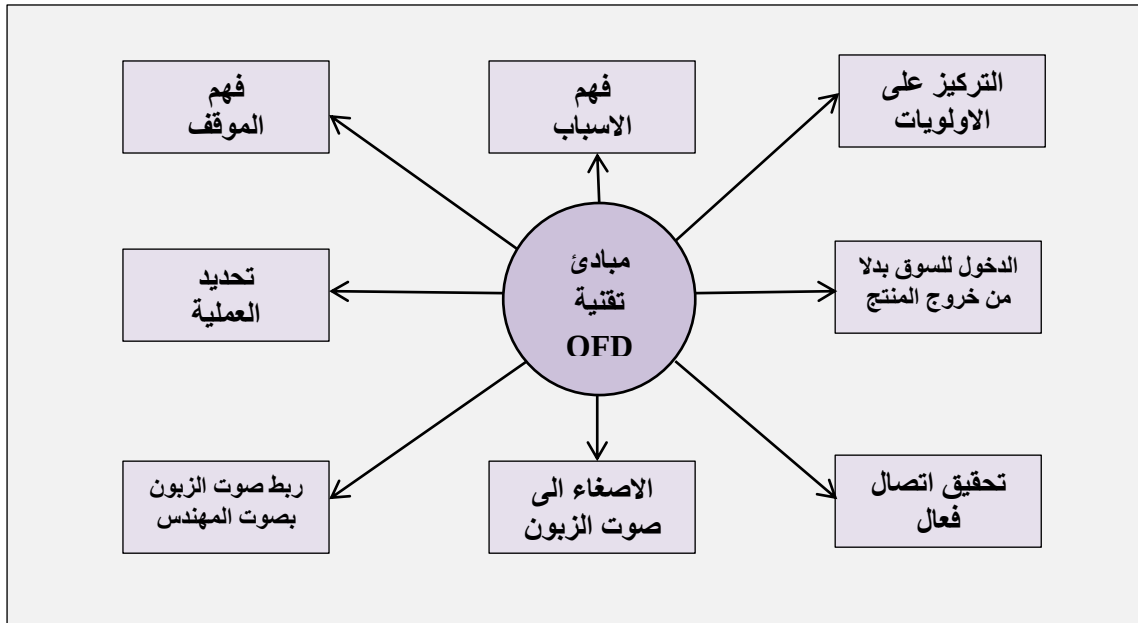
5. **تحديد العملية :** المبدأ الرئيس الآخر لتقنية نشر وظيفة الجودة هو تعظيم منافع الوحدة الاقتصادية نتيجة اعتمادها على دراسة متطلبات وحاجات الزبون ومعرفة ظروف السوق، كما ان قيادة الصناعة تأتي من الاحتفاظ بالمكاسب السابقة والمضاف اليها مع كل جيل من المنتجات الناجحة وهذا يأتي من تحقيق الانسجام بين متطلبات الزبون والعمليات التي تلبي هذه المتطلبات، وإن تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة يساعد في تحديد العمليات التي تسهم بدورها في بناء قاعدة بيانات يمكن الافادة منها لمواجهة التغيرات التي تحدث في متطلبات الزبون، إذ إنّ الهدف من تطبيق هذه التقنية أنْ تضمّن الوحدة الاقتصادية بأنْ متطلبات الزبون قد جرى تحليلها على وفق العمليات التي تشترك في تلبية هذه المتطلبات (Stevenson,2012:153) .

6. **تحقيق اتصال فعال :** من الاسباب المهمة لتبنى تقنية (QFD) هو قدرتها على تحقيق الاتصال الفعال بين اقسام الوحدة الاقتصادية لغرض الاستجابة لمتطلبات الزبون والعمل على توفير منتج يتمتع بالجودة العالية (Kasaei,et.al.,2014:913) .

7. **الاصغاء الى صوت الزبون :** إن من المبادئ المهمة لتقنية نشر وظيفة الجودة هو قدرتها في الاصغاء الى صوت الزبون وتلبية متطلباته المنطوقة الظاهرة وغير المنطوقة الضمنية وغير المعبر عنها خشية ان تقابل هذه المتطلبات من لدن المنافسين . ان الاصغاء الى صوت الزبون يؤدي الى انتاج منتج مربح للوحدة الاقتصادية ويحقق لها ميزة تنافسية (Yilmaz,2011:17) .

8. **ربط صوت الزبون بصوت المهندس :** تعمل تقنية نشر وظيفة الجودة على ربط صوت الزبون بصوت المهندس من خلال العمل على جعل التصميم يتوافق تماماً مع ما يحتاج إليه الزبون، و يتم تقييم مدى قابلية المنتج على الاستجابة لتلبية ما يحتاجه الزبون من خلال العمليات التي تجري عليه (Filketu & Negash,2023:129) .

يتضح مما سبق أن المبادئ الثمان التي تمت الإشارة إليها في أعلاه هي المبادئ الأساسية لتقنية نشر وظيفة الجودة والتي ينبغي مراعاتها عند تطبيق هذه التقنية على أرض الواقع في الوحدات الاقتصادية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التقنية بفاعلية، ويمكن توضيح مبادئ تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الشكل الآتي :



شكل ( 5 ) / مبادئ تقنية نشر وظيفة الجودة ( من إعداد الباحث )

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن هناك مجموعة من المبادئ لتقنية نشر وظيفة الجودة وهي التركيز على الأولويات وفهم الأسباب وفهم الموقع والدخول للسوق بدلا من خروج المنتج وتحديد العملية وتحقيق اتصال فعال والاصغاء الى صوت الزبون وربط صوت الزبون بصوت المهندس، إذ يتم جمع المعلومات بصورة مستمرة والحفاظ على قاعدة بيانات لمتطلبات الزبائن والتي يمكن جمعها من مصادر مختلفة ، كما يمكن استخدامها بشكل متكرر لتصميم منتج جديد أو تحسين منتج حالي يتفق مع متطلبات الزبون .

## 6.2.2. متطلبات تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة :

قبل تطبيق تقنية (QFD) فلا بد من تحديد متطلبات تطبيقها وهي تحديد استراتيجية الوحدة الاقتصادية ووجود فريق عمل متعدد الوظائف والاختصاصات ووضع خطة عمل مناسبة لتطبيقها، ويمكن توضيح هذه المتطلبات كالآتي : (السامرائي،2022: 68)

### أولاً : تحديد استراتيجية الوحدة الاقتصادية :

تشير استراتيجية الوحدة الاقتصادية الى الخطة طويلة الأجل المصممة من قبل الوحدة الاقتصادية لاكتساب ميزة تنافسية على المشاركين الآخرين في السوق، وبذلك فهي عملية مستمرة تتطلب جهداً متسقاً للاحتفاظ بالمستثمرين في الثقة في الشركة بأموالهم. باختصار، تحدد استراتيجية الشركة رؤية الشركة وتكتيكاتها لهزيمة معارضتها، ويمكن توضيح مكونات استراتيجية الوحدة الاقتصادية التي ستساعد بالتأكيد على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، ويمكن توضيح هذه المكونات من خلال الآتي : (نواديكة، 2022: 2-3)

1. **الرؤية** : تعد الرؤية عنصراً مهماً في قيادة الوحدة الاقتصادية، وبذلك فهي أداة تجمع أصحاب المصلحة بشكل متبادل لتطوير رؤية مشتركة للمستقبل .
  2. **تحديد الهدف** : تساعد الأهداف في تحديد ما تحاول الوحدة الاقتصادية تحقيقه، في الواقع فإن المدراء يعتمدون في الغالب على استراتيجية تنظيمية، لذلك فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يسمح للوحدة الاقتصادية بتحديد تطورها .
  3. **تخصيص الموارد** : يتضمن ذلك تخطيط الموارد وإدارتها وتخصيصها في شكل يساعد في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية، ويجب على القادة التخطيط لكيفية تخصيص هذه الموارد لوحدات العمل المختلفة .
- تكون استراتيجية الوحدة الاقتصادية بالتوصل إلى تطوير وتحسين المنتجات وكيفية تصنيعها بما يلائم وضع الوحدة الاقتصادية التنافسي في السوق مما يحتم على الوحدة القيام بعملية التدقيق والمراجعة للعمليات الإنتاجية وكذلك الأنشطة المرتبطة بهذه العملية وذلك من أجل تحسين جودة العمليات وبالتالي تحسين جودة المنتجات لجعلها تتفق ما حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن (Bayomy,et.al.,2020:66) .

يتضح مما تقدم أن تحديد استراتيجية الوحدة الاقتصادية تعد واحدة من المتطلبات الأساسية لتطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) لأنه من خلالها يتم تحديد رؤية الوحدة الاقتصادية وأهدافها وامكاناتها المتاحة لتحقيق هذه الأهداف ثم المساعدة في تحديد المشكلات الخاصة بجودة العمليات والمنتجات التي تحول دون تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية .

### ثانياً : فريق عمل تقنية نشر وظيفة الجودة متعدد الوظائف والاختصاصات :

يتطلب تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف والاختصاصات، ويختلف حجمه باختلاف حجم وأهمية المهمة المكلف بها، وفي الغالب يتألف الفريق من أفراد ذي اختصاصات متنوعة مثل الإداريين والمحاسبين والمهندسين والفنيين وغيرهم، ولغرض تشكيل فريق عمل تحليل القيمة متعدد الوظائف فلا بد من مراعاة مجموعة من الأمور ومنها الآتي : (Tenkorang,2011:1)

1. أن يكون أعضاء الفريق ذي خبرة في العمل وكل حسب تخصصه .
  2. يجب أن تكون هذه اختصاصات فريق العمل في الوحدة الاقتصادية متناسبة مع ما يتطلبه المشروع مع فهم دقيق لأهدافه .
  3. أن تُعطى أولوية للأفراد المبدعين والمتميزين في عملهم .
  4. فهم لحاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن، وكذلك متابعة التغيرات والتطورات التي يمكن أن تطرأ على هذه الحاجات والرغبات والمتطلبات .
- وعند تشكيل فريق عمل تقنية نشر وظيفة الجودة متعدد الوظائف والاختصاصات فلا بد من مشاركة فريق الإنتاج فريق عمل تقنية نشر وظيفة الجودة في عملهم بهدف المساعدة في حل المشكلات المطروحة، مع ضرورة إشراك رجال البيع بهذا الفريق لأنهم على احتكاك مباشر بالزبائن ويستطيعون أن يحددوا بدقة حاجات ورغبات أولئك الزبائن من المنتجات وذلك من أجل زيادة كفاءة وفعالية تقنية نشر وظيفة الجودة في تحقيق أهدافها وخاصة تلك الأهداف المتمثلة بتوفير منتجات وخدمات تتطابق مع المعايير والمواصفات الموضوعية وكذلك الملائمة لحاجات ورغبات الزبائن (Asadabadi,et.al.,2023:279) .

وعلى فريق عمل تقنية نشر وظيفة الجودة متعدد الوظائف والاختصاصات أن يقوم بتحديد العمليات التي تعاني من مشكلات في الوقت الحالي وأي العمليات تمثل عاملاً حرجاً لتحقيق استراتيجية الوحدة الاقتصادية والتي لها تأثير كبير على الزبائن وتحديد العمليات المراد إعادة تصميمها، وتحتاج الوحدة الاقتصادية إلى تقييم الاستراتيجية الحالية، ثم وضع خطة لتنفيذها ثم متابعة تنفيذها (Khodambashi,2013:951) .

### ثالثاً : خطة عمل تقنية نشر وظيفة الجودة :

يقوم فريق تقنية نشر وظيفة الجودة متعدد الوظائف والاختصاصات بإعداد خطة عمل مناسبة تتميز بالمرونة بعد التعرّف على أهم المشكلات التي تواجه الوحدة الاقتصادية ومنتجاتها فيما يتعلّق بجودة العمليات والمنتجات والخدمات، وكذلك المشكلات المتعلقة بارتفاع تكاليفه المرتبطة بمكوّنات ووظائف لا تضيف قيمة، لذلك يتم وضع خطة عمل تقنية نشر وظيفة الجودة متضمّنة الآتي : (Abdullah,et.al.,2015:10052)

1. تحديد مدى الدراسة من خلال إجراء مراجعة شاملة للعمليات .
  2. اختيار المنتج المراد تخفيض تكاليفه وتحسين جودته وبالتالي تحسين قيمته من وجهة نظر كل من الوحدة الاقتصادية والزبون .
  3. تحديد موقع الدراسة والعمليات التي يمكن أن يقوم بها الفريق .
  4. تحديد مقدار التكاليف الحالية للمنتج قبل إجراء عمليات التحسين .
  5. تحديد مراحل الدراسة مع تحديد الوقت اللازم لتأدية كل مرحلة .
  6. توزيع العمل بين أعضاء الفريق حسب اختصاصاتهم مع ضرورة التنسيق والتعاون فيما بينهم .
  7. تحديد التاريخ الذي يمكن أن تنتهي به الدراسة وتقديم التقرير النهائي عنها .
- إن وضع خطة عمل تقنية نشر وظيفة الجودة تكون بمشاركة جميع أعضاء الفريق، مع ضرورة تأسيس قاعدة بيانات مشتركة وتوفير الوسائل المطلوبة لتبادل المعلومات بسرعة فيما بينهم، الأمر الذي يزيد من فاعلية وكفاءة هذه التقنية في الوصول إلى الأهداف التي وجدت من أجلها (Henriques,et.al.,2015:1) .

ويرى الباحث أن تكون دراسة كل منتج على حدة، وذلك لتباين حدة وأهمية المشكلات التي تعاني منها المنتجات، وحتى لا يتم تشتيت أفكار الفريق بين منتجات عديدة تعاني من مشكلات متنوّعة وذلك من أجل المساعدة في تحقيق أهداف تقنية نشر وظيفة الجودة وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة .

## 7.2.2. مراحل تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة :

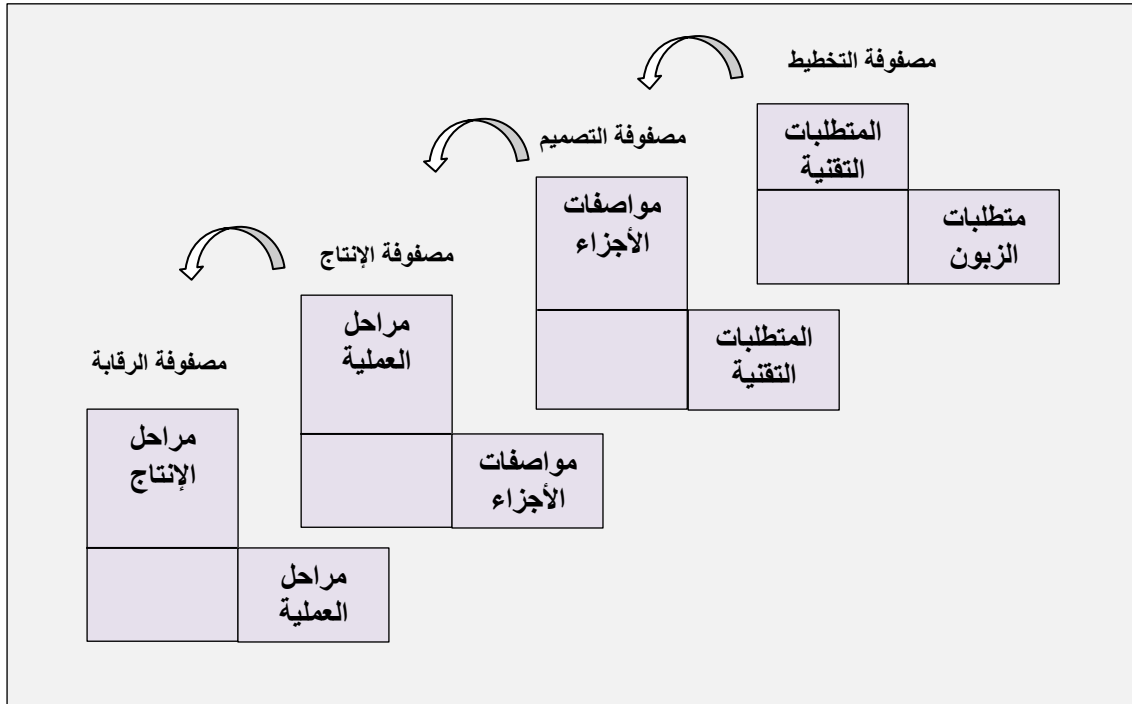
إن تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة هي عملية تتألف من أربع مراحل هي تخطيط المنتج وتصميم المنتج وتخطيط العملية ورقابة عملية الجودة، ويمكن توضيح مراحل تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الآتي:.

**المرحلة الأولى : تخطيط المنتج :** تسمى المرحلة الأولى أما بناء بيت الجودة بقيادة قسم التسويق أو تخطيط المنتج، وتوثق هذه المرحلة متطلبات الزبائن، وبيانات الضمان، ومقاييس منتج المنافسة، والقدرة التقنية للوحدة الاقتصادية على تلبية متطلبات كل زبون، فالحصول على بيانات جيدة من الزبون في المرحلة الأولى أمر بالغ الأهمية لنجاح عملية نشر وظيفة الجودة (QFD) بأكملها، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات، وهي ما يأتي :

1. **تحديد متطلبات الزبون ( صوت الزبون ) :** إن أولى مهمة للفريق هي معرفة متطلبات الزبون التي يرغب في توفرها في المنتج، إذ تستعمل الوحدة الاقتصادية متطلبات الزبون المتجددة للتقدم نحو تحسين عمليات التصميم (Maritan,2015:237) .
2. **التقييم التنافسي للزبون :** في هذه الخطوة يتم تحديد المنافسين في السوق وبعدها تم اجراء مقارنة بين منتج الشركة مع المنتجات التنافسية المماثلة وفي هذا التقييم تم تحديد الموقع التنافسي للمنتج من ناحية مستوى تلبية الشركة والمنافسين لمتطلبات الزبائن إذ تم هذا التقييم من قبل الزبائن ليتم بعد ذلك تحدد نقاط القوة والضعف لمنتج الشركة والمنتجات المنافسة (Ginting,et.al.,2020:3) .
3. **تحديد الخصائص الهندسية وفقاً لمتطلبات الزبون (صوت المهندس) :** بعد فهم صوت الزبون فإن الخطوة التالية هي تحديد التوصيفات الفنية ، وهذه هي سمات المنتج التي يمكن قياسها وتوحيدها وفقاً للسوق المنافسة والذي سيؤدي إلى إنشاء مواصفات المنتج وفقاً لحاجات ورغبات ومتطلبات الزبون، إذ تكون المقابلات مع المهندسين ذوي العلاقة لتحديد المتطلبات الهندسية المرتبطة بعملية الإنتاج وفق حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن المحددة (Luthra,et.al.,2021:62) .

4. **تشكيل وتحديد مصفوفة العلاقة** : تسعى هذه الخطوة الى ايجاد الارتباط بين توقعات الزبون وقدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق تلك التوقعات، ويتم إيجاد العلاقة بين صوت المهندسين ورغبات الزبائن، ويتم وضع السمات التي تمت ترجمتها إلى ردود فنية في عمود رأسي على الجانب الأيسر بينما يتم وضع الخصائص التقنية في الصف الأفقي في أعلى المصفوفة (Ishak,et.al.,2020:3) .
5. **تشكيل وتحديد مصفوفة الارتباط** : تشكيل مصفوفة الارتباط التي توضح كيف تؤثر المواصفات التقنية المختلفة على بعضها بعض الهدف هو تحديد أي وصف يظهر أن هناك تأثيراً سلبياً قوياً يجب على أعضاء فريق نشر الجودة التركيز التعارضات المادية، يتم تحديد التفاعلات ذات الصلة في بيت الجودة يتم استخدام مصفوفة السقف ليسهل فحص الترابط بين الاستجابات الفنية (Lakhan,2012:133) .
6. **مصفوفة القيم المستهدفة للمواصفات الفنية** : في هذه الخطوة يحاول الفريق إنشاء القيم المستهدفة القياسية لكل واصف تقني، ومن المهم جداً تحليل مستوى القيم القياسية الخاصة بالمنتج لتلبية احتياجات الزبون (Erdil & Arani,2018:10) .
- المرحلة الثانية : تصميم المنتج** : يقود القسم الهندسي المرحلة الثانية، إذ أن تصميم المنتج يتطلب إبداعاً وأفكار فريق مبتكرة، يتم إنشاء مفاهيم المنتج خلال هذه المرحلة، ويتم كذلك توثيق مواصفات الأجزاء، ثم يتم نشر الأجزاء التي تم تحديد أنها أكثر أهمية لتلبية احتياجات الزبائن في تخطيط العملية أو المرحلة الثالثة،(الزركاني،2015: 79) .
- المرحلة الثالثة : تخطيط العملية** : يأتي تخطيط العملية بعد عملية التصميم ويقودها هندسة التصنيع أثناء تخطيط العملية، حيث يتم تخطيط عمليات التصنيع وتوثيق العملية أو القيم المستهدفة (Bayomy,et.al.,2020:66) .
- المرحلة الرابعة : رقابة عملية الجودة** : خلال هذه المرحلة يتم إنشاء مؤشرات الأداء لمراقبة عملية الإنتاج والجداول الزمنية للصيانة والتدريب على المهارات للمشغلين، كذلك يتم اتخاذ القرارات بشأن العملية التي تشكل أكبر قدر من المخاطر ويتم وضع الضوابط لمنع الفشل وتضمن هذه الخطوة نجاح المنتج بعد إطلاقه (Ginting,et.al.,2020:3) .

ويمكن توضيح مراحل تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الشكل الآتي :



شكل ( 6 ) / مراحل تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة

Source: Guptaa, P. & Srivastava, R. (2012), "Analysis of Customer Satisfaction Quality Function Deployment", International Journal of Mechanical Engineering and Technology, Vol.(3), No.(3), page (8) .

يتضح مما سبق أن تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة يتطلب أربع مراحل هي تخطيط المنتج وتصميم المنتج وتخطيط العملية ورقابة عملية الجودة، وعند تطبيق هذه التقنية يجب التركيز على نشر جودة المنتج التي تتضمن الأنشطة اللازمة لتحويل الجودة التي يطلبها الزبون إلى سمات خاصة، وكذلك التركيز على نشر وظيفة الجودة التي تتضمن الأنشطة اللازمة للتأكد من أن الجودة المطلوبة للزبائن بمجرد إدخالها في المنتج قد تم تحقيقها بالفعل، فهي تعمل على تحويل متطلبات تصميم المنتج إلى مواصفات الأجزاء وخصائص العمليات .

### المبحث الثالث : تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية بتكامل تقنيتي

#### التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

خلال هذا المبحث سيتم تناول المرتكزات المعرفية لكل من قيمة المنتج والميزة التنافسية مع التطرق الى إجراءات التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة مع بيان مبررات تحقيق هذا التكامل وبيان دور التقنيتين في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة .

#### 1.3.2. المرتكزات المعرفية لقيمة المنتج :

قدم الباحثون العديد من المفاهيم والتعاريف لقيمة المنتج، ويمكن توضيح قيمة المنتج من وجهة نظر بعض الباحثين من خلال الجدول الآتي :

جدول (12)

مفهوم وتعريف قيمة المنتج

| ت | المصدر            | المفهوم                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (الشايح،2009: 16) | هي التكلفة الكلية لإنتاج منتج معين بما في ذلك التكلفة المتغيرة والتكلفة الثابتة، وبذلك تتعلق التكلفة بكل ما تم إنفاقه على ذلك المنتج ابتداءً من كونه فكرة خلال مرحلة البحث والتطوير حتى تسويقه وتسليمه إلى الزبون .                                     |
| 2 | (Patil,2010:4)    | هي القيمة المرتبطة بسياسات العرض والطلب ومدى ندرة المنتج، فكلما كان الطلب أكبر من العرض وإن المنتج غير متوفر في السوق بصورة كافية فإن قيمة التبادل سوف تزداد والعكس صحيح .                                                                              |
| 3 | (محمد،2012: 14)   | هي قدرة الزبون في الحصول الشيء على منتج معين، وبالتالي فهي النسبة بين بعض الأشياء ومقياس العملة بمقدار البيع أو الشراء حيث تحدد نسبة بالاعتماد على المورد المالي وتوقعات الزبون حول المنفعة أو اشباع شيء ما بالشكل الذي يمكن أن يلبي حاجاته ومتطلباته . |
| 4 | (Joel,2018:160)   | هي قيمة موضوعية تتحدد بتبادل كمية معينة من شيء معين بكمية أخرى من شيء آخر، وبذلك فهي تعبر عن القوة الشرائية للمنتج، أي مقدار النقود التي يدفعها الزبون من أجل الحصول على منتج معين .                                                                    |

|   |                       |                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | (سرور، 2021: 147)     | تتعلق قيمة المنتج بالمنفعة التي يحصل عليها الزبون نتيجة استخدام أو امتلاك منتج ما أو التي تتعلق بالإشباع، ويعد تحديد قيمة المنتج استحقاق الشيء نتيجة لما يقدمه من إشباع أو منفعة غاية في الصعوبة نتيجة اختلافها من شخص لآخر .          |
| 6 | (Velykozhon, 2023: 2) | هي قدرة المنتج على إشباع حاجات الزبون ورغباته، وبالتالي فإن القيمة تتطابق مع قيمة الاستعمال التي يُنظر إليها على إنها قيمة ذاتية تشير إلى مقدار المنفعة التي يمكن أن يحققها المنتج للزبون قياساً بالسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه . |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المؤشرة لكل مفهوم وتعريف .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن قيمة المنتج من وجهة نظر الزبون تتمثل بقدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات الزبون، ويتحقق هذا الإشباع إن كان المنتج يمتاز بالجودة العالية والتكلفة المنخفضة، الأمر الذي يعود بالمنفعة لكل من الوحدة الاقتصادية والزبون .

فالقيمة في جوهرها مفهوم معنوي يتعلّق بتحديد ما يستحقّه الشيء، وبالتالي فإن هذا المفهوم يتعلّق بالمنفعة من الشيء وقدرته على الإشباع، وإن هناك عنصرين رئيسيين للقيمة، هما كالآتي:.

**الاستحقاق الوظيفي :** هو النشاط أو الوظيفة التي يؤديها المنتج بحيث يمكن له انجاز المهمة أو الهدف المخصّص له بنجاح، وعليه فالاستحقاق الوظيفي يضمّ عنصرين هما الأداء الوظيفي والجودة، ويمكن توضيح هذين العنصرين من خلال الآتي :

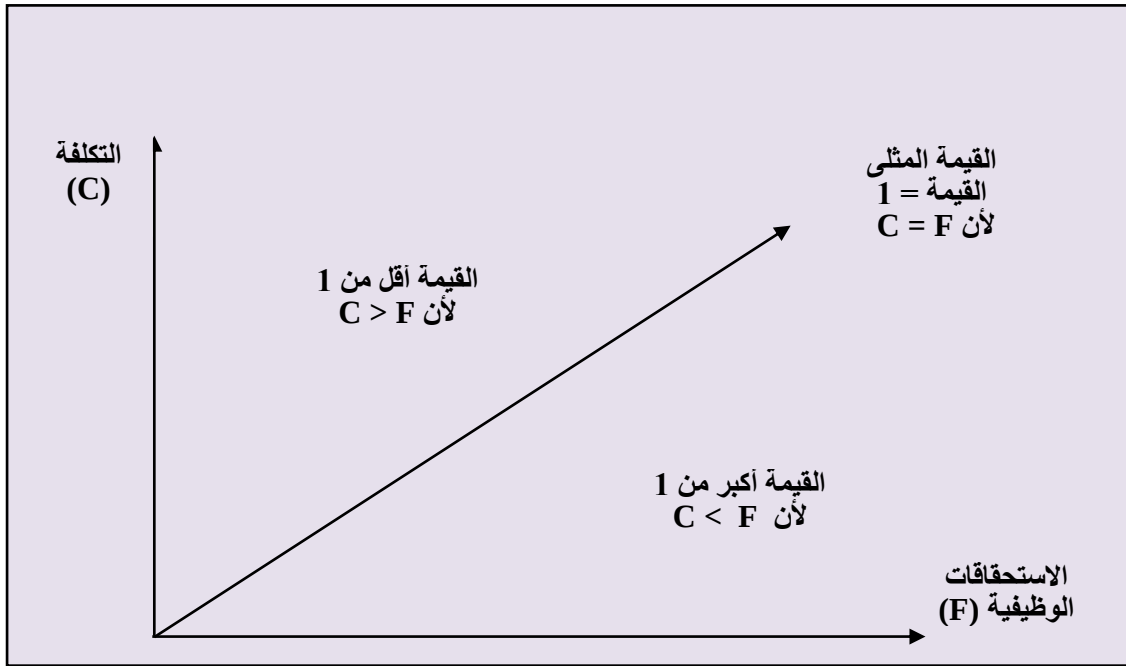
أ. **الأداء الوظيفي :** هو الوظائف التي يمكن أن يؤديها المنتج وبما يتفق مع حاجات الزبون وتوقعاته (الزامل، 2017: 35) .

ب. **الجودة :** هي ملائمة المنتج لاستعمال الزبون أو إنها مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير الموضوعة (Lakhan, 2012: 9) .

1. **التكلفة :** هي مورد مُضخّى به من قبل الوحدة الاقتصادية لتحقيق هدف محدّد، وتقاس بقيم نقدية يجب دفعها للحصول على منتجات معينة (Homa, 2021: 3) .

ويتم تحسين القيمة من خلال زيادة الاستحقاقات الوظيفية للمنتج دون تغيير التكلفة، أو تخفيض تكلفة المنتج دون تغيير استحقاقاته الوظيفية، أو زيادة الاستحقاقات الوظيفية للمنتج مع تخفيض تكلفته، أي تحسين الأداء الوظيفي للمنتج وتحسين جودته، فضلاً عن تخفيض تكلفته (Atabay & Galipogullari, 2013: 40) .

ويمكن توضيح العلاقة الخطية بين التكلفة والاستحقاقات الوظيفية بما في ذلك القيمة المثلى



شكل ( 7 ) / العلاقة الخطية بين التكلفة والاستحقاقات الوظيفية

المصدر: السامرائي، ريام ماجد خزل (2022)، "تطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات في ظل نشر وظيفة الجودة لتخفيض التكاليف وتحسين قيمة المنتج - دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص(66) .

يتبين من الشكل أعلاه أن منحنى القيمة المثلى يتوسط محوري تكلفة المنتج واستحقاقاته الوظيفية وعندها يكون مؤشر القيمة مساوياً للواحد الصحيح لأن الاستحقاقات الوظيفية مساوية للتكلفة، إما النقاط التي تكون أسفل المنحنى تدل على تحسن مؤشر القيمة وتجاوزه للواحد الصحيح لأن تكلفة المنتج أقل من استحقاقاته الوظيفية المتمثلة بكل من الأداء الوظيفي للمنتج وجودته، في حين يكون مؤشر القيمة أقل من الواحد الصحيح إذا كانت النقاط أعلى المنحنى وذلك بسبب زيادة تكلفة المنتج على استحقاقاته الوظيفية، لذلك يتم السعي لتحسين الاستحقاقات الوظيفية وتخفيض التكلفة من أجل تحسين مؤشر القيمة .

### 2.3.2. مفهوم وتعريف للميزة التنافسية :

قدم الباحثون العديد من المفاهيم وتعريف للميزة التنافسية، ويمكن توضيح مفهوم الميزة التنافسية حسب آراء بعض الباحثين من خلال الجدول الآتي :

جدول (13)

مفهوم وتعريف الميزة التنافسية

| ت | المصدر                         | المفهوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Wang,et.al.,2011:100)         | هي تفوق الوحدة الاقتصادية وتميزها في تخفيض التكاليف والعمل على تلبية حاجات الزبائن من المنتجات وإيصالها إليهم في الوقت المناسب عبر سلسلة تجهيز متكاملة مع مراعاة عنصر الجودة والسعر التنافسي .                                                                                                                                    |
| 2 | (المطيري،2012: 23)             | هو تميز الوحدة الاقتصادية على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتجات متميزة بطريقة فاعلة وكفوءة يمكن أن تلبي حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن، وعلى هذه الوحدة المحافظة عليها وتطويرها .                                                                                                                                          |
| 3 | (بعلي،2023: 27)                | هي قدرة الوحدة الاقتصادية على الإبداع والتميز، سواءً أكان ذلك بالعمليات أم بالمنتجات، فيما يتعلق بتخفيض تكاليفها، وتحسين جودتها، وتخفيض وقت الإنتاج والتسويق والتسليم، مع ضرورة أن تكون الميزة التنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين في الوقت الحاضر .                                                                          |
| 4 | (محي الدين والعامري،2023: 487) | هي مجموعة الخصائص المادية والبشرية التي تجعل الوحدة الاقتصادية قادرة على توليد أفكار جديدة وفريدة بحيث لا يتمكن المنافسون من تقليدها بسهولة أو بوقت قصير، على أن يتم تطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع بالاستعمال الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة .                                                                              |
| 5 | (Bhuiyan,et.al.,2023:2)        | هي قدرة الوحدة الاقتصادية على فعل شيء أفضل من المنافسين لها في السوق أو تقديم منتجات لا يستطيع المنافسين تقليدها بسهولة من خلال إنتاج منتجات وتقديم خدمات يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتتفق مع توقعاتهم .                                                                                                                   |
| 6 | (Bintara,et.al.,2023:1)        | هي قدرة الوحدة الاقتصادية على الإبداع واكتشاف وتطبيق أساليب جديدة تكون أكثر فاعلية وكفاءة قبل أن يكتشفها المنافسون، إذ تساعد هذه الأساليب في إنتاج منتجات بأقل تكلفة وأعلى جودة وأقل وقت تصنيع وتسويق وأكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن وذلك من خلال تحسين استعمال الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية . |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المؤشرة لكل مفهوم وتعريف .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الميزة التنافسية هي كل ما لدى الوحدة الاقتصادية من خصائص يمكن أن تميزها عن المنافسين، والتي يمكن أن تشبع حاجات الزبائن من خلال تقديم منتجات مميزة وبالتالي الحصول على رضا الزبائن ولولائهم للوحدة الاقتصادية، وإن ذلك سيؤدي في النهاية إلى تحسين ربح هذه الوحدة وزيادة حصتها السوقية .

أما عن أهمية الميزة التنافسية فإنها تساعد في تفوق الوحدة الاقتصادية على المنافسين وبما يساعد في تحقيق رضا وولاء الزبائن وبالتالي ستتحسن القيمة المدركة لدى الزبائن وتزداد قيمة الوحدة الاقتصادية من وجهة نظرهم (Progress,et.al.,2013:171) .

وبالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية فهي الأبعاد الضرورية للمنافسة والتي يجب اعتمادها لتحقيق رضا الزبائن وولائهم، وهناك خمسة أبعاد للميزة التنافسية، هي ما يأتي :

1. **التكلفة الأقل** : يعد بعد التكلفة الأقل من أهم أبعاد الميزة التنافسية، وتعد التكلفة الأقل هدفاً رئيساً يُمكن الوحدة الاقتصادية من التنافس ومواجهة المنافسين، إذ إن تخفيض التكاليف يساهم في تخفيض أسعار بيع المنتجات وبالتالي زيادة الطلب على منتجات الوحدة الاقتصادية مما يعني زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وتحسن في مستوى الأرباح وتحسين الأداء الكلي لهذه الوحدة (Jerab & Mabrouk,2023:3) .
2. **الجودة العالية** : تمثل الجودة البعد الثاني للميزة التنافسية، إذ تعد الجودة ميزة تنافسية تشير إلى عمل الشيء صحيحاً منذ المرة الأولى لإنتاج منتجات يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن، وهي بذلك أداة هامة لتحقيق رضا الزبائن ولها تأثيرات إيجابية على التكاليف التي يتم تخفيضها نتيجة للتخلص من المعيب وتخفيض الفشل بنوعيه الفشل الداخلي والفشل الخارجي (Atem,2007:14) .
3. **وقت الاستجابة للزبون الأقل** : يُنظر إلى الوقت على أنه ميزة تنافسية تُمكن الوحدة الاقتصادية من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة لها، ونتيجةً للوفورات المتحققة في الوقت فإنه يتاح للوحدة الاقتصادية فرصة الدخول لأسواق جديدة قدرتها على الاستجابة للتغيرات في حاجات الزبائن بسرعة، لاسيما عند تصميم منتج جديد من لتقصير دورة حياته إلى أدنى ما يمكن (Williams,et.al.,2008:865) .
4. **المرونة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن** : تعد المرونة بعداً تنافسياً هاماً بسبب التغيرات السريعة في أذواق وسلوكيات الزبائن، وتشير المرونة إلى قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة السريعة لها، ويتطلب الأمر أن تكون هناك مرونة كافية للاستجابة للتغيرات في خصائص تصميم وتصنيع المنتج (Alghamdi & Agag,2024:1) .

5. **الإبداع أو الابتكار** : يمكن للوحدة الاقتصادية أن تتميز من خلال الإبداع في تطوير المنتج الحالي أو ابتكار منتج جديد نتيجة تجاوز الأساليب التقليدية في التفكير وتطوير الأفكار أو الأساليب والافادة من المعرفة، أي بمعنى ظهور انتاج جديد ناتج عن تجهيزات جديدة أو التحول الى اسلوب صنع جديدة لإنتاج منتجات يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبائن (بن الشاوي،2023: 4) .

يتضح مما سبق أن هناك ترابطاً وثيقاً بين هذه الأبعاد، فتحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة الأقل لابد أن يرافقه تحسين الجودة، وكذلك تسليم المنتجات إلى الزبائن في الوقت المحدد، فضلاً عن أن تكون هناك مرونة كافية في الاستجابة للتغيرات في حاجات الزبائن وكذلك الإبداع في ، وهكذا بالنسبة لبقية الأبعاد .

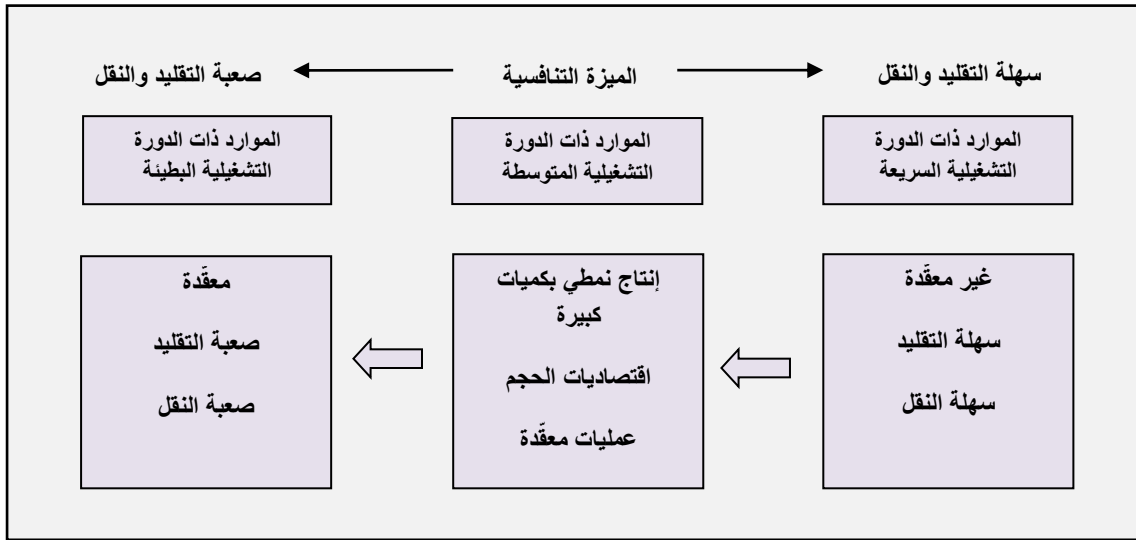
وهناك مجموعة من المؤشرات لقياس الميزة التنافسية، ويُمكن مؤشرات قياس الميزة التنافسية من خلال الآتي :

1. **مؤشرات التكلفة** : عندما يتجاوز سعر البيع التكلفة الكلية للمنتج، فإن الوحدة الاقتصادية يمكن لها المنافسة شريطة أن يكون ذلك السعر أقل من أسعار المنافسين والمنتج بجودة أعلى (الزاملي،2017: 80) .
2. **مؤشرات الأرباح** : تشير هذه المؤشرات إلى قوة الميزة التنافسية في المدى القصير والمتوسط، ومن مؤشرات الربح نسبة هامش الربح إلى المبيعات والعائد على الاستثمار في الموجودات والعائد على حق الملكية (Thompson,2005:1) .
3. **مؤشرات الجودة** : هناك العديد من المؤشرات الخاصة بالجودة ذات الارتباط المباشر بجودة العمليات والمنتجات، مثل مخلفات المدخلات كنسبة إلى المواد الأولية الجيدة ومعدلات الإنتاج السليم (النعمي،2007:143) .
4. **مؤشرات الوقت** : إن لهذه المؤشرات تأثيراً في رضا الزبائن، ومنها وقت الاستجابة للزبون الذي يمثل الوقت الممتد من إصدار الزبون لأمر الشراء حتى تسليم المنتج إليه، وكذلك الأداء في الوقت المحدد الذي يمثل الحالات التي يتم فيها تسليم المنتجات للزبائن بالوقت المخطط (Horngren,et.al.,2012:681) .

وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة فعلى الوحدات الاقتصادية استعمال هذه المؤشرات للتأكد من مدى تحقيقها للميزة التنافسية فيما يتعلق بالتكلفة الأقل أو الجودة العالية أو الوقت الأقل وكذلك التأكد من توفر المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات في حاجات الزبائن .

في ظل بيئة الأعمال وما رافقها من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فإن بناء الميزة التنافسية لوحده لا يكفي بدون المحافظة عليها وتطويرها، لذلك فلا بد من أن تكون الميزة التنافسية معقدة وصعبة الفهم والتقليد من قبل المنافسين (الخالدي، 2015: 41) .

ويمكن توضيح كيفية المحافظة على الميزة التنافسية من خلال الشكل الآتي :



شكل ( 8 ) / المحافظة على الميزة التنافسية

المصدر: الزامل، علي عبد الحسين هاني (2017)، "تكامل تقنيتي تحليل القيمة والهندسة المتزامنة ودوره في تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص (81) .

يتضح مما تقدم أن المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب فهم وإدراك لحاجات ورغبات الزبائن والتغيرات المحتملة على هذه الحاجات والرغبات، والتميز على المنافسين بإتباع مهارات وقدرات تكون صعبة التقليد والنقل من قبلهم، لإنتاج منتجات وتقديم خدمات يمكن أن تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن من أجل تحقيق رضاهم وولائهم .

### 3.3.2. دور تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة المنتج :

يمكن تحسين قيمة المنتج بزيادة استحقاقاته الوظيفية أو بتخفيض تكلفته أو بكليهما معاً، كما تزداد الاستحقاقات الوظيفية بزيادة وتحسين الأداء الوظيفي للمنتج أو بتحسين جودته أو بكليهما معاً، وهناك ثلاثة خيارات لتحسين قيمة المنتج، الخيار الأول زيادة الاستحقاقات الوظيفية للمنتج مع بقاء تكلفته على حالها بدون تغيير، والخيار الثاني تخفيض تكلفة المنتج مع بقاء استحقاقاته الوظيفية على حالها بدون تغيير، والخيار الثالث زيادة الاستحقاقات الوظيفية للمنتج (تحسين الأداء والجودة) مع تخفيض تكلفته (Dell'Isola,2003:2) .

وخلال هذه الفقرة سيتم توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه تقنيتا التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة المنتج، وكما موضح بالآتي :

#### 1.3.3.2. دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحسين قيمة المنتج :

يمكن توضيح دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحسين أداء وجودة المنتج وتخفيض تكلفته وبالتالي تحسين قيمته، وكما موضح بالآتي : (Rattray,et.al.,2007:8)، (الزامي،2019: 185)، (المعموري،2022: 24)، (Masadeh,et.al.,2023:5)

1. تساعد تقنية التكلفة المستهدفة في التخلص من المكونات والوظائف التي لا تضيف قيمة خلال المراحل الأولى لتصميم المنتج وبالتالي المساعدة في تحسين أداءه الوظيفي، فضلاً عن المساعدة في تعريف العاملين بأهمية تحسين قيمة المنتجات وما يعود ذلك بنتائج إيجابية على الأداء الكلي للوحدة الاقتصادية نتيجةً لتحسين الاستحقاقات الوظيفية وتخفيض التكلفة، وبالتالي المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية .

2. من خلال تقنية التكلفة المستهدفة يمكن التوصل الى منتج ذي جودة عالية يساعد في تلبية حاجات ومتطلبات الزبون وبشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، فالجودة العالية لها تأثيرات إيجابية على التكاليف التي يتم تخفيضها نتيجةً للتخلص من المعيب وما يرتبط

التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

به من تكاليف، ولاسيما تلك التكاليف المرتبطة بالتقييم والفشل بنوعيه الداخلي والخارجي، وما لذلك من تأثيرات ايجابية على الإيرادات .

3. من خلال تقنية التكلفة المستهدفة يمكن تخفيض التكاليف غير الضرورية وغير المبررة وتقديم المنتجات بسعر يقل عن السعر الذي يقدمه المنافسون، إذ تسعى عملية تخفيض التكاليف إلى توجيه نفقات الوحدة الاقتصادية لجعلها في أدنى مستوى لها بجانب تحسين استغلال الموارد المتاحة وتوفير منتجات ذات جودة عالية بتكلفة أقل يمكن أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية .

يتضح مما تقدم أن تقنية التكلفة المستهدفة يمكن أن تساعد في تحسين قيمة المنتج لأنها قادرة على تحسين استحقاقاته الوظيفي من خلال تحسين الأداء الوظيفي والجودة، وكذلك القدرة على تخفيض التكاليف غير الضرورية خلال المراحل الأولى للتصميم .

2.3.3.2. دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة المنتج :

يمكن توضيح دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحسين الاستحقاقات الوظيفية للمنتج من خلال تحسين كل من أداء وجودة المنتج فضلاً عن تخفيض تكاليفه غير الضرورية وبالتالي تحسين قيمته، وكما موضح بالآتي : (عودة، 2017: 42)، (Junior,et.al.,2019:3)، (Liu,et.al.,2021:2)، (Branson,2023:4-5)

1. إن تقنية نشر وظيفة الجودة تعمل على تبسيط عملية تطوير المنتج من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن وترجمتها إلى خصائص ومواصفات التصميم والعمل على تحسين مكونات ووظائف المنتج الأمر الذي يؤدي الى تحسين أدائه، إذ إن جهود الإبداع والأفكار المطروحة لتحسين قيمة المنتج يمكن أن تزيد من أهمية هذه التقنية من خلال تحسين الأداء الوظيفي للمنتج وجودته مع تخفيض تكاليفه .

2. تساعد تقنية نشر وظيفة الجودة في تحسين جودة المنتج من إعادة تصميم المنتج بالشكل الذي يزيد من رضا الزبائن، نتيجة توفير منتجات تلئم احتياجات ومتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين جودة المنتج بشكل أفضل من المنافسين، وبذلك تعد الجودة ميزة

تنافسية تشير إلى عمل الشيء صحيحاً منذ المرة الأولى لإنتاج منتجات يمكن أن تلبي حاجات الزبائن وتلائم استعمالهم وتقابل توقعاتهم .

3. تعمل تقنية نشر وظيفة الجودة على تخفيض التكاليف، وقد أشارت العديد من الدراسات التي تم إجراؤها بشركة (Toyota) إلى أن التكاليف انخفضت بنسبة 60% عند تطبيق هذه التقنية بسبب استبعاد الكلف غير المبررة عند تصميم المنتج، وإن على الوحدة الاقتصادية إتباع الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تلائم قدراتها وإمكاناتها ومواردها لتخفيض التكاليف مع المحافظة على المستوى المقبول من الجودة .

يتبين مما تقدم إن تقنية نشر وظيفة الجودة يمكن أن تساعد في تحسين قيمة المنتج وذلك من خلال سعي هذه التقنية إلى تحسين الاستحقاقات الوظيفية للمنتج من خلال تحسين الأداء الوظيفي والجودة، وكذلك سعي هذه التقنية إلى تخفيض التكاليف غير الضرورية وغير المبررة والعمل على توفير منتجات تقل تكلفتها عن تكلفة المنافسين .

#### 4.3.2 دور تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية :

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير منتجات بأقل تكلفة وأعلى جودة وأقصر وقت مع توفير مرونة كافية في الاستجابة لأية تغيرات في حاجات الزبائن مع التركيز على الابداع والابتكار في عمليات التصميم والتصنيع (Bintara,et.al.,2023:2) .

وخلال هذه الفقرة سيتم توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه تقنيتا التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، وكما موضح بالآتي :

#### 1.4.3.2 دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية :

تعد تقنية التكلفة المستهدفة من بين أهم تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية والتي ظهرت استجابة لمتغيرات بيئة الأعمال المعاصرة فضلاً عن نمو المدخل الاستراتيجي في الإدارة، إذ إن الهدف منها تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية عن طريق إيجاد السبل المناسبة

لتخفيض تكاليف منتجاتها وتحسين نوعيتها أو المحافظة عليها، ويمكن توضيح دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي :

**1. دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق بعد التكلفة الأقل :** إن تقنية التكلفة المستهدفة

لها دور كبير في تخفيض تكلفة المنتج وبالتالي تحديد سعر البيع الذي يحقق للوحدة الاقتصادية الحصة السوقية وتحديد هامش الربح الذي تسعى الوحدة الاقتصادية له قبل طرح المنتج في السوق، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق بعد التكلفة الأقل (الزاوي،2022: 11)

**2. دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق بعد الجودة العالية :** إن الموجه الأساس لتقنية

التكلفة المستهدفة هو الزبون، ومن خلال هذه التقنية يتم تجسيد رغباته واحتياجاته في الخصائص والوظائف التي تصمم في المنتج بالجودة المطلوبة من الزبون لتلبية رغباته واحتياجاته، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق بعد الجودة العالية (ميجز وآخرون،2006: 985) .

**3. دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق بعد وقت الاستجابة للزبون الأقل :** تساعد

تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض وقت التصميم والتصنيع وتحسين مرونة العمليات الانتاجية وذلك من أجل تقديم المنتج الى الزبون بأسرع وقت ممكن وبشكل أفضل من المنافسين، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق بعد وقت الاستجابة للزبون الأقل (Rattray,et.al.,2017:8) .

**4. دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق بعد المرونة في الاستجابة للتغيرات في**

**حاجات ورغبات الزبائن :** تعمل تقنية التكلفة المستهدفة على تحقيق مرونة العمليات الداخلية من خلال تطوير المنتجات والاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من خلال تحقيق بعد المرونة (Szczerbak,2022:33) .

**5. دور تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق بعد الإبداع أو الابتكار :** إن تقنية التكلفة

المستهدفة يمكن أن تساعد الوحدة الاقتصادية في الابداع بتطوير المنتج الحالي أو ابتكار منتج جديد يمكن أن يحمل مواصفات وخصائص تتطابق مع حاجات الزبائن،

وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية، من خلال تحقيق بعد الإبداع أو الابتكار (بن الشاوي، 2023: 4) . وبناءً على ما سبق يمكن القول إن تقنية التكلفة المستهدفة يمكن أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية وذلك لأنها تساعد في تحقيق كل من بعد التكلفة الأقل وبعد الجودة العالية وبعد وقت الاستجابة للزبون الأقل وبعد المرونة وبعد الإبداع أو الابتكار، الأمر الذي يمكن أن يساعد الوحدات الاقتصادية في التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال التنافسية .

#### 2.4.3.2. دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية :

تعد تقنية نشر وظيفة الجودة من تقنيات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة الملائمة لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة والتي يتساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي :

##### 1. دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحقيق بعد التكلفة الأقل : تهدف تقنية نشر وظيفة

الجودة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وذلك بسبب تجنب تكلفة التصميم غير المبررة بسبب عدم حاجة الشركة لإجراء تعديلات في عمليات تصميم الإنتاج، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من خلال تحقيق بعد التكلفة الأقل (عودة، 2017: 42) .

##### 2. دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحقيق بعد الجودة العالية : تساعد تقنية نشر وظيفة

الجودة في تحسين من جودة المنتج من خلال فهم متطلبات واحتياجات الزبائن بما يساعد على إعادة تصميم المنتج بالشكل الذي يزيد من رضا الزبائن عن منتجات الوحدة الاقتصادية، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق بعد الجودة العالية (Junior,et.al.,2019:3) .

##### 3. دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحقيق بعد وقت الاستجابة للزبون الأقل : تساعد

تقنية نشر وظيفة الجودة في تخفيض وقت الاستجابة للزبون من خلال تخفيض عدد التغييرات اللازمة في التصميم وإعادة العمل المطلوبة أثناء عملية تطوير المنتج وفقاً

لرغبات الزبائن، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق بعد المرونة (Hernandez,et.al.,2021:135) .

#### 4. دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحقيق بعد المرونة في الاستجابة للتغيرات في

حاجات ورغبات الزبائن : تعمل تقنية نشر وظيفة الجودة على توفير المرونة الكافية في العمليات الإنتاجية من خلال تبسيط عملية تطوير المنتج من خلال تحديد احتياجات الزبائن وترجمتها إلى خصائص ومواصفات، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق بعد المرونة (Branson,2023:5) .

#### 5. دور تقنية نشر وظيفة الجودة في تحقيق بعد الإبداع أو الابتكار : إن تقنية نشر

وظيفة الجودة تساعد في توفير بيئة عمل محفزة وملائمة للإبداع وتشجيع العاملين على التفكير بشكل إبداعي وتقديم الأفكار وتوفير وسائل للتفاعل والتعاون بين العاملين، وبالتالي يمكن من خلال هذه التقنية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق بعد الإبداع أو الابتكار (Muslimina,et.al.,2023:259) .

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن تقنية نشر وظيفة الجودة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المساعدة في تخفيض تكاليف وتحسين جودة المنتج والعملية وتحقيق وفورات في الوقت وتوفير القدر الكافي من المرونة وتحقيق بعد الإبداع أو الابتكار، الأمر الذي يساعد الوحدات الاقتصادية في التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال التنافسية .

### 5.3.2. تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لأغراض تحسين قيمة المنتج

#### وتحقيق الميزة التنافسية :

خلال هذه الفقرة سيتم توضيح مبررات وإجراءات تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) وتوضيح

دور هذا التكامل في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، وكما موضح بالآتي :

### 1.5.3.2. مزايا ومبررات تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة :

قبل تحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة، فلا بد من تناول مزايا والمبررات التي على أساسها ظهرت الحاجة لتحقيق التكامل بين هاتين التقنيتين في ظل المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة، ويمكن توضيح هذه المبررات من خلال الآتي :

1. الحاجة إلى تقصير دورة حياة المنتج : امتازت بيئة الأعمال المعاصرة بالتطورات

السريعة والمتلاحقة، والتي من أهم ملامحها التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات السريعة في أذواق وسلوكيات الزبائن، الأمر الذي فرض على الوحدات الاقتصادية العمل بجد من أجل تقصير دورة حياة المنتج (Castellano & Dolado,2010:3) .

2. تعزيز مرحلة التصميم وتعظيم أهميتها : إن نجاح الوحدة الاقتصادية وتوقعها في بيئة الأعمال التنافسية يتطلب تحقيق رضا الزبائن، إذ إن هناك إمكانية لتحديد 70%- 80% من تكاليف المنتج خلال مرحلة التصميم، وإمكانية اتخاذ القرار المناسب لقبول أو رفض التصميم المقترح (Arabiyyat,2016:39) .

3. الحاجة إلى تحسين قيمة الزبون : قيمة الزبون هي الاختلاف بين تقويم الزبون للتكاليف والمنافع المتوقعة من منتج الوحدة الاقتصادية، وبذلك فهي القيمة التي يستلمها الزبون من شراء المنتجات، فإذا كانت قيمة الزبون المُستلمة أقل من السعر فإن الزبون لا يقدم على الشراء والعكس صحيح (McWatters,et.al.,2001:10) .

4. الحاجة إلى تحقيق التكامل بين الرتبة وجودة التصميم وجودة المطابقة : يُنظر إلى الجودة يكونها هدفاً استراتيجياً يُمكن من خلاله تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية القصيرة والطويلة الأجل على حدٍ سواء، ويجب أن تكون الجودة جزءاً هاماً من ثقافة الوحدة الاقتصادية والتأكيد على أنها غير مكلفة (Ritson,2011:39-40) .

5. الحاجة إلى التصميم للتكلفة : التصميم للتكلفة هو مدخل إداري حديث يهدف إلى جعل التصميم يقترب من التكلفة وليس العكس من أجل جعل المنتجات قابلة للشراء من قبل الزبائن مع مراعاة القدر الجودة، كما يساعد هذا المدخل في الوصول إلى التكلفة المستهدفة وتحقيق هامش الربح المستهدف (Hari,et.al.,2008:2) .

### 2.5.3.2. تكامل تقنياتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة :

يمكن توضيح إجراءات تكامل تقنياتي الكلفة المستهدفة (TC) ونشر وظيفة الجودة (QFD) من خلال ثلاث مراحل، وهي ما يأتي :

**المرحلة الأولى : الإعداد للدراسة :** تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي :

1. **تحديد استراتيجية الوحدة الاقتصادية :** ينظر الى استراتيجية الوحدة الاقتصادية على

أنها مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول، وتتضمن الاستراتيجية كلاً من الرؤية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد (بن سليمان، 2022: 1) .

2. **تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف والاختصاصات :** يتطلب تكامل تقنياتي (TC) و

(QFD) تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف والاختصاصات يتكوّن من خبراء متخصصين في مجال الإدارة ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وهندسة التصميم، وهندسة التصنيع والتجميع وهندسة الصيانة وإدارة العمليات وإدارة الإنتاج والمشتريات والمبيعات (Aquila, 2017: 27) .

3. **وضع خطة عمل مناسبة :** يتم إعداد خطة عمل مناسبة بعد التعرف على أهم

المشكلات التي تواجه الوحدة الاقتصادية ومنتجاتها فيما يتعلّق بالقيمة، لاسيما تلك المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج وجودته، وكذلك المشكلات المتعلقة بارتفاع تكاليفه، فضلاً عن المشكلات المتعلقة بالميزة التنافسية فيما يتعلق بالتكلفة والجودة والوقت والمرونة والإبداع (Abdullah, et.al., 2015: 10052) .

**المرحلة الثانية : تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة :** تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي :

1. **تحديد سعر البيع المستهدف :** سعر البيع المستهدف هو المبلغ التقديري الذي يتوقع من

الزبون دفعه مقابل حصوله على منتج معين، وينبغي مراعاة الخصائص المادية للمنتج التي يرغب بها الزبون (المعموري، 2022: 28) .

2. **تحديد هامش الربح المستهدف** : ينظر الى هامش الربح المستهدف على أنه مقدار ذلك الربح الذي ترغب الوحدة الاقتصادية في تحقيقه من منتج معين، والذي يتم تحديده على أساس خطة وأهداف هذه الوحدة (الركابي، 2010: 4) .
  3. **تحديد التكلفة المستهدفة** : يتم تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج من خلال الفرق بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف، ويجب تصميم المنتج في حدود التكلفة المستهدفة (Ofleanu & Bmbescu, 2014: 48) .
  4. **مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة واتخاذ القرار** : يقترح الباحث خلال هذه الخطوة مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فإذا كانت التكلفة الفعلية أكبر من التكلفة المستهدفة يتم الانتقال الى المرحلة القادمة وهي تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة لأجل تخفيض التكلفة، وإذا كان العكس يتم الانتقال مباشرة الى عمليات التصنيع والتجميع ثم التسويق .
- المرحلة الثالثة : تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة** : تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي :
1. **تخطيط المنتج** : خلال هذه المرحلة يتم تحديد متطلبات الزبون والتقييم التنافسي للزبون وتحديد الخصائص الهندسية وتشكيل مصفوفة العلاقة ومصفوفة الارتباط ومصفوفة القيم المستهدفة للمواصفات الفنية (Luthra, et.al., 2021: 62) .
  2. **تصميم المنتج** : تصميم المنتج هو تحويل الأفكار إلى منتجات ملموسة جديدة لتُباع من قبل الوحدة الاقتصادية للزبائن وذلك من خلال مجموعة متنوعة من عمليات التخطيط والتنفيذ التي تنتهي بإنشاء منتج في النهاية (فارس، 2013: 1) .
  3. **تخطيط العملية** : تأتي هذه الخطوة بعد عملية تصميم المنتج ويقودها هندسة التصنيع أثناء تخطيط العملية في الوحدة الاقتصادية، إذ يتم تخطيط عمليات التصنيع وتوثيق العملية أو القيم المستهدفة (Bayomy, et.al., 2020: 66) .
  4. **رقابة عملية الجودة** : خلال هذه الخطوة يتم إنشاء مؤشرات الأداء لمراقبة عملية الإنتاج والجداول الزمنية للصيانة والتدريب على المهارات للمشغلين واتخاذ القرارات بشأن تحسين جودة كل من المنتج والعملية (Ginting, et.al., 2020: 3) .

5. **تقدير التكلفة :** بعد أن يتم تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة يؤكد الباحث على أهمية تقدير تكلفة المنتج مع مراعاة التبويب الطبيعي لعناصر التكاليف أي تقسيم التكلفة على مواد مباشرة وأجور مباشرة وتكاليف غير مباشرة .

6. **مقارنة التكلفة المقدرة مع التكلفة المستهدفة واتخاذ القرار :** يقترح الباحث خلال هذه الخطوة مقارنة التكلفة المقدرة مع التكلفة المستهدفة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، فإذا كانت التكلفة المقدرة أكبر من التكلفة المستهدفة يتم إعادة النظر بتطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة أي البدء من خطوة تخطيط المنتج، وإذا كان العكس يتم الانتقال مباشرة الى عمليات التصنيع والتجميع ثم التسويق .

7. **الانتقال إلى عمليات التصنيع والتجميع ثم التسويق :** بعد قبول البديل التصميمي المقترح والذي تكون فيه التكلفة المقدرة أقل أو تساوي التكلفة المستهدفة يؤكد الباحث على ضرورة الانتقال إلى مرحلة التصنيع والتجميع، وبعد إكمال ذلك يتم تسويق المنتجات إلى الزبائن بالشكل الذي يمكن أن يلبي احتياجاتهم .

وبعد إكمال إجراءات تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يؤكد الباحث على أهمية هذا التكامل وذلك بسبب توفر الامكانية لتقديم الحلول المناسبة للتوصل إلى تخفيضات حقيقية في تكاليف كل من المنتج والعملية، ويمكن ترجمة حاجات الزبائن إلى مواصفات ووظائف مرغوب فيها، وكذلك تحسين مستوى جودة كل من المنتج والعملية من خلال عمل الشيء صحيحاً منذ المرة الأولى، فضلاً عن تحديد وتوثيق مواصفات المنتج وخصائصه استناداً إلى القدرات والإمكانات والموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية مع مراعاة انسجامها مع حاجات الزبائن من حيث الأداء الوظيفي والجودة والتكلفة، وإمكانية وضع النماذج الأولية للتصاميم مع إجراء التعديلات الآتية عليها للوصول إلى التصميم الأمثل، إذ يمكن القول إن سر نجاح المنتج وقبوله من قبل الزبون يعتمد على مدى النجاح في تصميمه وتصنيعه وتجميعه والتميز في كل من أدائه وجودته فضلاً عن تخفيض تكاليفه غير الضرورية وغير المبررة المرتبطة بمكونات ووظائف لا تضيف قيمة للوحدة الاقتصادية وللزبون .

### 2.5.3.2. دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية :

يُمكن للباحث توضيح دور تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) في ظل المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي :

1. يساعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) في تحسين قيمة المنتج من خلال تحسين الاستحقاقات الوظيفية وكذلك تخفيض التكاليف غير الضرورية وغير المبررة المرتبطة بمكونات ووظائف لا تضيف قيمة للوحدة الاقتصادية والزيون .

2. يساعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح هذا الدور من خلال الآتي :

أ. إن تخفيض التكاليف إلى أدنى حدٍ ممكن يُمكن من بيع المنتج بسعر تنافسي، والمساعدة في تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة على أكمل وجه .

ب. إن هذا التكامل يساعد في تحقيق جودة تصميم ومطابقة عاليتين، وبالتالي المساعدة في تلبية احتياجات الزبائن وتحسين الأداء الفعلي للمنتج .

ت. يساعد تكامل التقنيتين في تحقيق وفورات في وقت التصميم والتصنيع والتجميع، الأمر الذي يجعل دورة حياة المنتج أقصر ما يمكن .

ث. يُمكن تحقيق المرونة الكافية في الاستجابة لأيّة تغييرات قد تطرأ في حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .

ج. يساعد تكامل التقنيتين في تحقيق بعد الإبداع أو الابتكار من خلال القدرة على تطوير المنتج الحالي أو ابتكار منتج جديد .

## الفصل الثالث

# تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف لأغراض تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للبحث من خلال تطبيق تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف لأغراض تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات البيئة الصناعية المعاصرة، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل على ثلاثة مباحث هي ما يأتي :

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجتمع وعينة البحث .

المبحث الثاني : تطبيق تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في عينة البحث .

المبحث الثالث : تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة .

### المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجتمع وعينة البحث

يهدف هذا المبحث الى التعريف بمجتمع البحث المتمثل بالشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، وكذلك التعريف بعينة البحث المتمثلة بمصنع الالبسة الجاهزة في النجف الأشرف من خلال التطرق الى نبذة تاريخية عن هذا المصنع وهيكله التنظيمي مع التركيز على أحد منتجاته وهو منتج البدلة الرجالية والتطرق الى مراحل إنتاجه فضلاً عن تحديد تكلفته .

#### 1.1.3. نبذة تعريفية عن الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود :

تعد الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، تأسست الشركة سنة (1970) برأس مال قدره (15) مليون ديناراً عراقياً باسم الشركة العامة للصناعات النسيجية، وتهدف الشركة بشكل اساس الى المساهمة بدعم الاقتصاد الوطني خصوصاً في مجال الصناعات النسيجية، وتتألف الشركة في حينها من مصنع واحد وهو مصنع الغزل والنسيج في محافظة بابل، والذي اختص بإنتاج الأقمشة القطنية والحريرية، وفي سنة (1976) تم تأسيس مصنع آخر وهو مصنع نسيج الحلة المتخصص بإنتاج قماش القديفة وقماش الكوبلان، وفي سنة (2005) تم الحاق الشركة العامة للصناعات القطنية في الديوانية لهذه الشركة، وكذلك الحاق مصنع الالبسة الرجالية في النجف الأشرف اليها بعد ان كان هذا المصنع تابعاً للشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل .

وفي سنة 2015 وبناءً على قرار مجلس الوزراء المرقم (306) والخاص بدمج شركات القطاع العام، اذ تم دمج كل من الشركة العامة للصناعات القطنية والشركة العامة للسجاد اليدوي والشركة العامة لصناعة النسيج والشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة والشركة العامة للصناعات الصوفية وشركة واسط العامة للصناعات النسيجية لتكون بشركة واحدة وهي الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، وتضم الشركة حالياً (11) أحد عشر مصنعاً وهي كالاتي :

1. **مصنع الجلدية** : تأسس المصنع سنة 1976 في محافظة بغداد، يختص هذا المصنع بصناعة الملابس الجلدية والأحذية والحقائب والمصنوعات الجلدية الأخرى .
2. **مصنع الصوفية** : تأسس المصنع سنة 1926 في محافظة بغداد، يختص هذا المصنع بصناعة السجاد والبطانيات والمصنوعات الصوفية الأخرى .
3. **مصنع السجاد اليدوي** : تأسس المصنع سنة 1993 في محافظة بابل، يختص هذا المصنع بصناعة السجاد من خلال الاعتماد على مهارات الأفراد العاملين في المصنع .
4. **مصنع القطنية** : تأسس المصنع سنة 1987 في محافظة بابل، يختص هذا المصنع بصناعة المنتجات القطنية كالملابس والشراشف والضمادات الطبية .
5. **مصنع نسيج الحلة** : تأسس المصنع سنة 1967 في محافظة بابل، يختص هذا المصنع بصناعة الأقمشة الحريرية والقطنية بأنواعها وصناعة المفروشات المختلفة .
6. **مصنع منسوجات الديوانية** : تأسس المصنع سنة 1970 في محافظة القادسية، يختص هذا المصنع بصناعة الأقمشة القطنية بأنواعها وكذلك الغزول المختلفة .
7. **مصنع نسيج وحياسة واسط** : تأسس المصنع سنة 1966 في محافظة واسط، يختص هذا المصنع بصناعة البدلة الرجالية والمعاطف الرجالية والنسائية وبدلات الزي الموحد للجامعات وبدلات العمل والبدلات العسكرية وغيرها .
8. **مصنع منسوجات ذي قار** : تأسس المصنع سنة 1976 في محافظة ذي قار، يختص هذا المصنع بصناعة الملابس الرجالية والنسائية وكذلك ملابس الأطفال والبدلات العسكرية لوزارة الدفاع والداخلية وغيرها .
9. **مصنع محلج قطن كركوك** : تأسس المصنع سنة 1982 في محافظة كركوك، يختص هذا المصنع بصناعة المنتجات القطنية كالملابس والضمادات الطبية وغيرها .
10. **مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل** : تأسس المصنع سنة 1983 في محافظة الموصل، يختص هذا المصنع بصناعة الغزول والأقمشة القطنية والشراشف وأقمشة الستائر والخيم وإنتاج المناشف والحواليات وغيرها من المنتجات .
11. **مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف** : باعتبار هذا المصنع عينة للبحث الحالي سيتم تناوله بشيء من التفصيل في الفقرة القادمة .

### 2.1.3. نبذة تعريفية عن مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

خلال هذه الفقرة سيتم تناول كل من النبذة التاريخية عن مصنع الألبسة الرجالية في النجف الاشرف وأهدافه وهيكله التنظيمي والطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج المخطط والفعلي وطبيعة النظام المحاسبي المتبع فيه ومنتجاته، وكذلك التركيز على منتج البدلة الرجالية ومراحل انتاجه ونظام التكاليف المتبع في المصنع واحتساب تكلفة البدلة الرجالية .

تأسس مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف سنة 1985 وبدأ الانتاج التجريبي سنة 1987 إما الإنتاج الفعلي فقد بدأ سنة 1988، ويحتل المصنع مركزاً متميزاً في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود ( الالبسة الجاهزة ) ، إذ حقق المصنع تقدماً نوعياً في مجال التصميم والفصال باستعمال منظومة كيرير الالكترونية، فضلاً عن حصوله على شهادة الجودة العالمية .

إن منتجات المصنع شهدت انخفاضاً في مستويات الانتاج بدرجة كبيرة وتوقفت الكثير من منتجاتها او اصبح الانتاج غير منتظم، وكان هذا الانخفاض في الانتاج نتيجة التأثير بأحداث ما بعد 2003 التي مر البلد بها وما بعدها ما شهدته البلاد من انفتاح على العالم ودخول مختلف المنتجات المنافسة وهذا بالنتيجة سبب تدهور في انتاجية المصنع .

وفي سنة 2005 تم الحاق مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف لشركة العامة لصناعة النسيج والجلود .

وفي سنة 2010 تم فتح المشروع الصيني المطور للبدلة المطورة والذي يشمل البدلة المدنية بطاقة إنتاجية (400) بدلة يومياً، وبعد هذا الانجاز تطورا نوعياً في صناعة البدلة وملاءمتها للموضة الجديدة في الاسواق، وايضاً اضافة قاعة لإنتاج البدلة المطورة وقاعة للدع الواقى والخوذة ومشروع الالبسة الرجالية الحاصل على شهادة الايزو من احدى الشركات الدنماركية وشهادات من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، ويعمل في المصنع اكثر من (1700) عامل، وقد أسهم المصنع بشكل مباشر في تزويد وزارات الداخلية والدفاع والصحة، فضلاً عن الألبسة المدنية لمختلف شرائح المجتمع .

### 1.2.1.3. أهداف مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

يهدف مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف التي تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي :

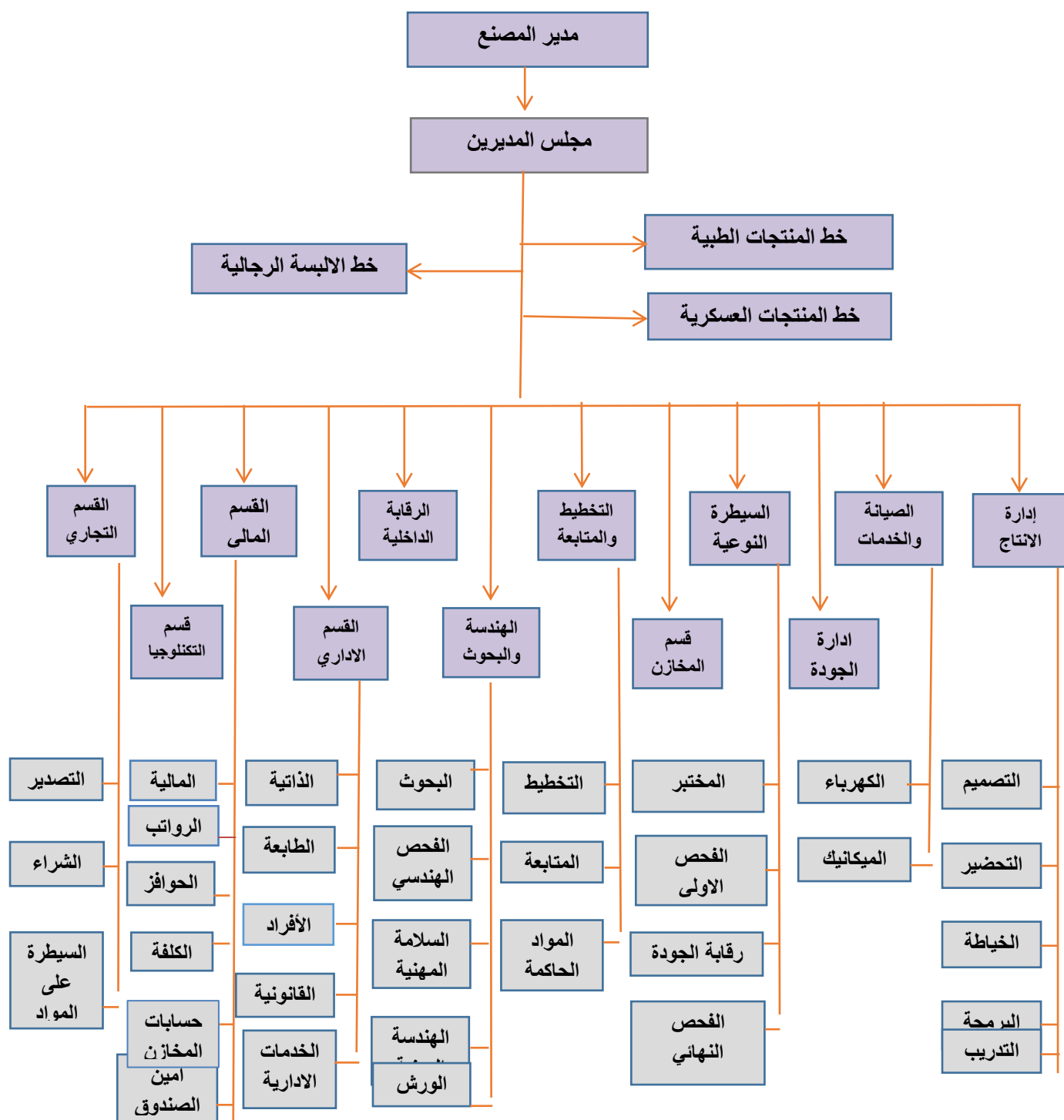
1. تلبية احتياجات الدوائر الحكومية والمواطنين من المنتجات التي ينتجها المعمل خلال انتاج البدلة الرجالية والقميص لزيائن والبدلات الخاصة بوزارة الدفاع والداخلية وكذلك البدلات الخاصة بملاكات وزارة الصحة .
2. ضمان جودة أعلى للمنتج والعمل على ان يصبح المصنع المورد الرئيس للبدلة الرجالية في العراق من خلال تحسين جودة المنتجات من خلال جعلها مطابقة للمواصفات والمعايير العالمية الخاصة بصناعة الألبسة الرجالية .
3. اضافة خطوط انتاج لزيادة عائدات الانتاج لضمات تأمين رواتب المنتسبين فضلاً عن المساعدة في توفير منتجات يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبائن وبشكل أفضل مما يقدمه المنافسون في السوق .
4. الاستثمار في خطوط الإنتاج لزيادة الارباح وكذلك توفير منتجات متنوعة يمكن أن تلبي احتياجات السوق المحلية والسعي بشكل جدي من أجل منافسة المنتجات الأجنبية المنافسة المطروحة في السوق .
5. الاستخدام الامثل للموارد البشرية من خلال تدريبهم بشكل كافٍ وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف المعمل بكفاءة وفاعلية عاليتين وكذلك تحسين جودة المنتجات، والعمل على تحقيق هامش الربح المستهدف .

### 2.2.1.3. الهيكل التنظيمي ( مهام وظائف ) مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

يتألف الهيكل التنظيمي في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف من مجموعة من الأقسام والشعب التي تقوم بأداء اعمالها وفق الصلاحيات الممنوحة إليها من أجل تحقيق أهداف المصنع، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمصنع من خلال الشكل الآتي :

شكل ( 9 )

الهيكل التنظيمي لمصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف



المصدر: قسم التخطيط والمتابعة في المصنع .

ويمكن توضيح أهم الأقسام التي تسهم في الأعداد والتنفيذ والإشراف والمساعدة في إنجاز العمليات الانتاجية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف من خلال الآتي .:

1. قسم ادارة الإنتاج : يسهم هذا القسم بالإشراف على تنفيذ المراحل الانتاجية وفق الفقرات

التي تحتويها اوامر العمل، ويتكون هذا القسم من الشعب الآتية .:

أ. **شعبة التصميم** : يتم في هذه الشعبة تصميم الموديلات واعداد القوالب اللازمة لتشغيلها فضلا عن عملية التهيئة للعمل .

ب. **شعبة التحضيرات** : يتم في هذه الشعبة استلام أوامر العمل وتنفيذها من خلال القيام بخياطة نماذج من الموديلات المحددة في هذه الأوامر .

ت. **شعبة الخياطة** : تتولى هذه الشعبة مهمة المباشرة بتنفيذ جميع المراحل الخاصة بالإنتاج بموجب الفقرات التي تتضمنها اوامر العمل والنماذج المعدة مسبقاً .

ث. **شعبة البرمجة** : تتولى هذه الشعبة تنفيذ مهام المسلك التكنولوجي المحدد لكل عملية انتاجية وفق النماذج التي اعدتها شعبة التصميم .

ج. **شعبة التدريب** : يتم في هذه الشعبة تدريب العاملين واكسابهم المهارات اللازمة للعمليات الانتاجية من خلال الورش التي ينفذها ويشرف عليها المركز .

2. **قسم التخطيط والمتابعة** : يتولى هذا القسم مهمة توحيد وتنسيق الخطط الانتاجية

وصياغتها ووضع خطة موحدة للعمل، ويتكون هذا القسم من الشعب الآتية .:

أ. **شعبة التخطيط** : تتولى الشعبة عملية تخطيط الموديلات والمصادقة على اوامر طلب المواد الاولية واوامر العمل وتدريب الافراد .

ب. **شعبة المتابعة** : تتولى الشعبة متابعة تنفيذ الاوامر والطلبات والتأكد من سير الخطط الموضوعة بالشكل الصحيح .

ت. **شعبة المواد الحاكمة** : تتولى الشعبة التحكم بالمواد الداخلة للعملية الانتاجية كذلك نسبة التلف القياسية التي يجب ان لا تتخطى 1% .

3. **قسم التكنولوجيا** : يتولى هذا القسم عملية تقييم الموديلات المقدمة من شعبة التصميم

وطرح الملاحظات عليها فضلا عن التصديق على التصاميم لأجل تنفيذها وفق تسلسلات يحددها القسم والتي بموجبها تحدد مستلزمات الانتاج .

4. **قسم السيطرة النوعية :** يقوم هذا القسم بتوجيه العاملين بالشكل الذي يحقق جودة الانتاج والعمل على توفير ظروف عمل مناسبة، ويشتمل هذا القسم على اربعة اقسام هي المختبر، والفحص الاولي، ورقابة الجودة والفحص النهائي .
5. **قسم ادارة الجودة :** يتولى هذا القسم مهمة انجاز أعمال أنظمة الجودة كالتوثيق وتحليل العمليات فضلاً عن تطوير أداء الافراد ونظام العمل القائم واجراءات التحسينات للبنى التحتية للمعمل عينة البحث .
6. **قسم المخازن :** يتولى هذا القسم خزن كل من المواد الاولية والمواد الاحتياطية فضلاً عن خزن الإنتاج تحت التشغيل والإنتاج تام الصنع .
7. **قسم الصيانة :** يتولى هذا القسم أعمال الصيانة في الاقسام والشعب المختلفة، وهو يضم شعبتين هما شعبة الصيانة الكهربائية وشعبة الصيانة الميكانيكية .
8. **القسم الاداري :** يتولى هذا القسم جميع العمليات الادارية من خلال ما يتضمنه من شعب مختلفة كالذاتية، والطابعة، والأفراد، والقانونية، والخدمات الادارية .
9. **القسم المالي :** يتولى هذا القسم جميع الامور المالية والحسابات، ويضم عدة شعب هي المالية، والرواتب، والحوافز، والتكاليف، وحسابات المخازن .
10. **الرقابة الداخلية :** يختص هذا القسم بعملية التدقيق المالي والحسابي والرقابة الداخلية على جميع شعب القسم المالي والقسم الاداري والمخازن والمبيعات وغيرها .

### 3.2.1.3. منتجات مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

أسهم مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف بشكل مباشر في تزويد وزارات الداخلية والدفاع والصحة بالألبسة الجاهزة الخاصة بهم، فضلاً عن الألبسة المدنية لمختلف شرائح المجتمع، ويمكن توضيح الخطوط الانتاجية التابعة لمصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف والمنتجات التي ينتجها من خلال الآتي :

1. **خط المنتجات الطبية :** ينتج خلال هذا الخط الإنتاجي الوسادة، بقجة عمليات، صداري منتجات، مانتو، كاون صحي، بدلة وقاية، وسادة نوم، بدلة عمل قطعة واحدة، وسادة صحة

صغيرة، كمامة (يدوية)، شرشف صحة، وسادة صحة كبيرة، بدلة عمل قطعتين، بدلة غاز الشمال، قمصلة صيانة، علم اسود .

2. خط المنتجات العسكرية : ينتج خلال هذا الخط الإنتاجي بدلة حدود، بدلة عراضات، قمصلة نيلي فرو، خوذة، بدلة مرور شتوي، قميص مرقط، قميص مرقط زيتوني، بدلة مرقط زيتوني، درع، باركة، قمصلة عسكرية، بدلة مرور، قميص شرطة ازرق، بدلة وزارة الداخلية، بدلة وزارة الدفاع، حمالة رتب، علامة مطرزة، كاسكيتة .

3. خط البدلة المطورة : ينتج خلال هذا الخط الإنتاجي بدلة رجالي سبورت، بدلة رجالي كلاسك، بدلة رجالي مميز، برمودا رجالي، تيشيرت، جاكيت رجالي، جاكيت رجالي سبورت، رياط، سروال رجالي، سروال ولادي، قميص رجالي، قميص نص ردن، كوت رجالي، مانتو نسائي، تراكسوت، دشداشة ولادي .

#### 4.2.1.3. الطاقات الانتاجية للمصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف :

على الرغم من التطور الذي شهده مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف الا إن مستويات إنتاجه شهدت انخفاضاً ملحوظاً في السنوات الاخيرة، إذ انها قلت كثيراً عن مستويات الطاقة سواء التصميمية والمتاحة وكذلك الطاقة المخططة، ويرجع السبب في ذلك الى توقف العديد من الخطوط الانتاجية فضلاً عن المنافسة الكبيرة من قبل المنتجات المستوردة واسعارها المتدنية مقارنة بمنتجات المصنع، ويمكن توضيح الطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج المخطط والفعلي للمصنع من خلال الجدول الآتي :

#### جدول (14)

الطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج المخطط والفعلي لمصنع الألبسة الجاهزة في النجف  
الأشرف للسنوات (2019-2022)

| السنة | الطاقة التصميمية<br>(وحدة) | الطاقة المتاحة<br>(وحدة) | الإنتاج المخطط<br>(وحدة) | الإنتاج الفعلي<br>(وحدة) | نسبة الإنتاج الفعلي الى :<br>(%) |                |                |
|-------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------|----------------|
|       |                            |                          |                          |                          | الطاقة التصميمية                 | الطاقة المتاحة | الإنتاج المخطط |
| 2019  | 926000                     | 820800                   | 400000                   | 7884                     | %0.85                            | %0.96          | %1.97          |
| 2020  | 926000                     | 820800                   | 400000                   | 168                      | %0.02                            | %0.02          | %0.04          |
| 2021  | 926000                     | 820800                   | 400000                   | 52730                    | %5.69                            | %6.42          | %13.18         |
| 2022  | 926000                     | 820800                   | 400000                   | 68422                    | %7.39                            | %8.34          | %17.11         |

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى التقارير السنوية لقسم التخطيط والمتابعة .

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن انخفاض كمية الإنتاج الفعلي لمصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف بصورة كبيرة مقارنة بمستويات الطاقة التصميمية والمتاحة والمخططة بسبب التوقفات في الإنتاج بسبب جائحة كورونا خلال سنتي 2019 و 2020 إذ يكاد أن يكون الإنتاج معدوماً في اغلب الاشهر، وخلال سنة 2021 وسنة 2022 وبسبب استقرار الأوضاع الصحية نوعاً ما ازدادت كمية الإنتاج الفعلي لتصل الى (52730) وحدة خلال سنة 2021، ثم ازداد الإنتاج في سنة 2022 ليصل الى (68422) وحدة خلال هذه السنة، ورغم الارتفاع في كمية الإنتاج خلال السنتين الأخيرتين فإن المصنع لازال بحاجة الى تطوير عملياته ومنتجاته من أجل زيادة الإنتاج والإفادة من وفورات اقتصاديات الحجم الكبير .

#### 5.2.1.3. طبيعة النظام المحاسبي في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

إن النظام المحاسبي المطبق في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف يعد من الركائز التي تستند إليها إدارة المصنع في اتخاذ القرارات المهمة كقرارات التسعير والإنتاج وإعادة النظر في الخطوط الانتاجية وغيرها وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها النظام المحاسبي للإدارة، وبعد اطلاع الباحث على النظام المطبق في المصنع اتضح وجود نظام تكاليف يعتمد في تطبيقه على النظام المحاسبي الموحد، إذ تبوب عناصر التكاليف الى سبعة حسابات تبدأ بالرواتب والاجور (31) وتنتهي بحساب المصروفات الاخرى (39) وهي كالاتي :

1. **د/ 31 الرواتب والأجور** : يشمل هذا الحساب كل ما يدفعه المصنع من رواتب وأجور إلى العاملين في الأقسام كافة سواء أكانت الأقسام الإنتاجية أم الأقسام الخدمية .
  2. **د/ 32 المستلزمات السلعية** : يتضمن هذا الحساب كافة تكاليف المواد المباشرة والمواد غير المباشرة المستخدمة في المصنع .
  3. **د/ 33 المستلزمات الخدمية** : يضم هذا الحساب تكلفة كل الخدمات اللازمة لإنجاز أنشطة المعمل مثل الخدمات الصناعية والتسويقية والإدارية .
  4. **د/ 36 الفوائد وإيجارات الأراضي** : يتكون هذا الحساب من المبالغ المدفوعة إلى جهات أخرى لغرض استخدام الأموال والأراضي العائدة إليها لتسهيل إنجاز العمل .
  5. **د/ 37 الاندثارات** : يشمل هذا الحساب كل أقساط اندثار الموجودات غير المتداولة مثل المكائن والسيارات وغيرها والتي تم احتسابها وفق القوانين والتعليمات النافذة .
  6. **د/ 38 المصروفات التحويلية** : ويشمل هذا الحساب كافة المبالغ التي يتحملها المعمل بدون مقابل فضلاً عن أنها لا ترتبط بنشاط المصنع .
  7. **د/ 39 المصروفات الأخرى** : يتضمن كافة المصروفات الخاصة بسنوات سابقة والعرضية وخسائر الرأسمالية التي تحملها المعمل عينة البحث .
- ويمكن توضيح إجمالي التكاليف في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف لسنة 2022 من خلال الجدول الآتي :

#### جدول (15)

إجمالي التكاليف في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف لسنة 2022

| ت | رقم الحساب | أسم الحساب               | التكلفة (ديناراً) | النسبة الى الإجمالي |
|---|------------|--------------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | 31         | الرواتب والأجور          | 2768668000        | 53.07%              |
| 2 | 32         | المستلزمات السلعية       | 349109000         | 6.69%               |
| 3 | 33         | المستلزمات الخدمية       | 126865000         | 2.43%               |
| 4 | 34         | الفوائد وإيجارات الأراضي | -                 | -                   |
| 5 | 35         | الاندثارات               | 1971974000        | 37.81%              |
| 6 | 36         | المصروفات التحويلية      | -                 | -                   |
| 7 | 37         | المصروفات الأخرى         | -                 | -                   |
|   |            | إجمالي التكلفة           | 5216616000        | 100%                |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات التكاليف في المصنع عينة البحث .

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجمالي التكلفة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف خلال سنة 2022 كانت بمبلغ (5216616000) ديناراً، كما يلاحظ أن الرواتب والأجور كانت بمبلغ (2768668000) وقد شكلت نسبة (53.07%) من إجمالي التكلفة، أما المستلزمات السلعية فكانت بمبلغ (349109000) وقد شكلت نسبة (6.69%) من إجمالي التكلفة، في حين إن المستلزمات الخدمية كانت بمبلغ (126865000) وقد شكلت نسبة (2.43%) من إجمالي التكلفة، وأخيراً فإن الاندثارات كانت بمبلغ (1971974000) وقد شكلت نسبة (37.81%) من إجمالي التكلفة. وعليه يمكن القول إن الرواتب والأجور في المصنع عينة البحث قد تجاوزت النصف من إجمالي التكاليف التي يتحملها هذا المصنع، لذلك يجب على الإدارة اتخاذ القرارات اللازمة للإفادة من الأعداد الهائلة من العاملين من خلال فتح خطوط إنتاجية جديدة أو التوسع بالخطوط الإنتاجية الحالية .

### 3-1-2-6. منتج البدلة الرجالية ومراحل انتاجه في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف :

من خلال الزيارات الميدانية التي أجراها الباحث لمصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف والمقابلات الشخصية مع السادة المسؤولين في المصنع اتضح أن منتج البدلة الرجالية هو أكثر المنتجات تأثراً بالتغيرات والظروف التي واجهت المصنع، وعليه سيتم التركيز على هذا المنتج لعدة أسباب أهمها زيادة الطلب على منتج البدلة الرجالية من قبل الزبائن، وكذلك ارتفاع تكلفته عند المقارنة مع أسعار بيع المنتجات المماثلة المطروحة في السوق المحلية. وبالنسبة للطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج المخطط والإنتاج الفعلي لخط تصنيع منتج البدلة الرجالية، فيلاحظ أن مستويات الإنتاج قد انخفضت في السنوات الأخيرة عند المقارنة مع هذه الطاقات والإنتاج المخطط، ويمكن توضيح الطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج المخطط والفعلي لمنتج البدلة الرجالية للسنوات (2019-2022) من خلال الجدول الآتي .:

## جدول (16)

الطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج المخطط والفعلي لمنتوج البدلة الرجالية مميز للسنوات  
(2022-2019)

| السنة | الطاقة التصميمية (وحدة) | الطاقة المتاحة (وحدة) | الإنتاج المخطط (وحدة) | الإنتاج الفعلي (وحدة) | نسبة الإنتاج الفعلي الى :<br>(%) |                |                |
|-------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------|----------------|
|       |                         |                       |                       |                       | الطاقة التصميمية                 | الطاقة المتاحة | الإنتاج المخطط |
| 2019  | 120000                  | 90000                 | 80000                 | 1217                  | %1.01                            | %1.35          | %1.52          |
| 2020  | 120000                  | 90000                 | 80000                 | 875                   | %0.73                            | %0.97          | %1.09          |
| 2021  | 120000                  | 90000                 | 80000                 | 14280                 | %11.9                            | %15.87         | %17.85         |
| 2022  | 120000                  | 90000                 | 80000                 | 15680                 | %13.07                           | %17.42         | %19.60         |

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى التقارير السنوية لقسم التخطيط والمتابعة .

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن كمية الإنتاج الفعلي لمنتوج البدلة الرجالية للسنوات 2019، 2020، 2021، 2022 قد بلغت (1217)، (875)، (14280)، (15680) بدلة على التوالي، كما يتبين أن نسبة الإنتاج الفعلي الى الطاقة التصميمية لهذه السنوات (1.01%)، (0.73%)، (11.9%)، (13.07%) على التوالي، أما نسبة الإنتاج الفعلي الى الطاقة المتاحة لهذه السنوات فكانت (1.35%)، (0.97%)، (15.87%)، (17.42%) على التوالي، في حين إن نسبة الإنتاج الفعلي الى الإنتاج المخطط لهذه السنوات فكانت (1.52%)، (1.09%)، (17.85%)، (19.60%) على التوالي. ويتضح بذلك انخفاض كمية الإنتاج الفعلي لمنتوج البدلة الرجالية بصورة كبيرة مقارنة بمستويات الطاقة التصميمية والمتاحة والمخططة بسبب التوقفات عن الانتاج خلال سنوات البحث .

إن عملية انتاج البدلة الرجالية في المعمل عينة البحث تمر بمراحل عدة يتم تنفيذها من قبل الشعب الانتاجية على ان يتخلل هذه العملية فحص العمل المنجز من قبل شعب قسم السيطرة النوعية، ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الآتي .:

1. **مرحلة تحضير جهة الصدين للجاكيت :** يتم في هذه المرحلة تحضير جهة الصدين

للجاكيت حسب القالب الذي تم اعداده في شعبة التصميم .

2. **مرحلة تحضير الظهر وياقة الجاكيت والبطانة والردن :** يتم في هذه المرحلة تحضير

الظهر وياقة الجاكيت والبطانة والردن .

3. **مرحلة تجميع الجاكيت :** يتم في هذه المرحلة عملية تجميع الجاكيت بربط كل من جانبي السترة والصدر مع الظهر والبطانة والكتف .
4. **مرحلة خياطة الرदन والبطانة مع بدن الجاكيت :** يتم في هذه المرحلة خياطة الرदन والبطانة مع بدن الجاكيت فضلاً عن ربط الحشوات والكتافية .
5. **مرحلة خياطة نهايات الجاكيت وفتح بيت أزرار الجاكيت :** يتم في هذه المرحلة خياطة نهايات الجاكيت وفتح بيت أزرار الجاكيت (الدكم) .
6. **مرحلة تحضير صدري البنطلون :** يتم في هذه المرحلة تحضير صدري البنطلون وذلك بعد استلام القماش ومستلزمات الخياطة الأخرى اللازمة لإنجاز هذه المرحلة ليتم تأشير القماش وفق القالب المحدد لصدر البنطلون والكوي .
7. **مرحلة تحضير ظهر البنطلون :** يتم في هذه المرحلة تحضير ظهر البنطلون من خلال عملية تأشير القماش المخصص لظهر البنطلون حسب القالب المحدد .
8. **مرحلة خياطة وربط الجوانب الداخلية والخارجية للبنطلون :** يتم في هذه المرحلة انجاز عملية خياطة وربط الجوانب الداخلية والخارجية للبنطلون .
9. **مرحلة تجميع وخياطة اجزاء البنطلون :** يتم في هذه المرحلة عملية تجميع وخياطة اجزاء البنطلون كربط الكمر مع بدن البنطلون وكويه .
10. **مرحلة الخياطة النهائية للبنطلون :** يتم في هذه المرحلة الخياطة النهائية للبنطلون، ومن ثم تتم عملية التعبئة والتغليف مع الجاكيت .

### 7.2.1.3. احتساب تكلفة البدلة الرجالية مميز في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

يمكن احتساب تكلفة البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف من خلال تجميع عناصر تكلفتها واحتساب تكلفة كل عنصر من مواد مباشرة وأجور مباشرة ومصاريف صناعية وتسويقية وإدارية غير مباشرة، وكالاتي :

1. **المواد المباشرة :** يتم تحديد تكلفة المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية وفقاً للأسعار التي يتم تحديدها من قبل شعبة الحسابات المخزنية، وقد أمكن تقسيم تكلفة المواد الأولية على عدة مكونات والتي سيتم توضيحها من خلال الجدول ( 17 ) .

2. **الأجور المباشرة :** يتم احتساب حصّة البدلة الرجالية المنتجة من الأجور المباشرة من خلال قسمة إجمالي أجور العاملين المشاركين في إنتاجها على عدد البدلات المنتجة خلال السنة .

3. **المصاريف غير المباشرة :** وهناك نوعان من المصاريف غير المباشرة، وهما ما يأتي :  
أ. **المصاريف الصناعية غير المباشرة :** وفقاً للسياسة المتبعة في المصنع، يتم تحديد هذه المصاريف بنسبة 10% من التكلفة المباشرة .

ب. **المصاريف التسويقية والإدارية :** تقوم سياسة المصنع على تحديد المصاريف التسويقية والإدارية غير المباشرة على أساس نسبة 50% من المصاريف الصناعية غير المباشرة .

ويمكن توضيح كمية وتكلفة المواد المباشرة المستعملة في صناعة البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف لسنة 2022 من خلال الجدول الآتي :

### جدول (17)

كمية وتكلفة المواد المباشرة المستعملة في صناعة البدلة الرجالية مميز في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف لسنة 2022

| ت  | التفاصيل                    | وحدة القياس | معدل الصرف (الكمية) | السعر لوحدة القياس (ديناراً) | التكلفة (ديناراً) |
|----|-----------------------------|-------------|---------------------|------------------------------|-------------------|
| 1  | القماش                      | المتر       | 3.65                | 6500                         | 23725             |
| 2  | البطانة (عرض 150)           | المتر       | 1.6                 | 1800                         | 2880              |
| 3  | الاصق الامام                | المتر       | 0.8                 | 2100                         | 1680              |
| 4  | القنوجة                     | المتر       | 0.3                 | 1500                         | 450               |
| 5  | حشوة لاصقة نسيجية           | المتر       | 0.2                 | 2450                         | 490               |
| 6  | بطانة جيب                   | المتر       | 1                   | 1400                         | 1400              |
| 7  | شاش                         | المتر       | 0.15                | 1300                         | 195               |
| 8  | بريم                        | المتر       | 0.15                | 2700                         | 405               |
| 9  | حشوة غير لاصقة غير النسيجية | المتر       | 0.18                | 1500                         | 270               |
| 10 | كفة الياقة                  | المتر       | 0.15                | 2750                         | 412.5             |
| 11 | ازرار (الدكم) حجم 22        | عدد         | 6                   | 450                          | 2700              |
| 12 | ازرار (الدكم) حجم 32        | عدد         | 4                   | 350                          | 1400              |
| 13 | الخيوط الشفافة              | المتر       | 3                   | 82                           | 246               |
| 14 | الخيوط العادية              | المتر       | 300                 | 0.8                          | 240               |
| 15 | الخيوط الاوفر               | المتر       | 350                 | 0.5                          | 175               |
| 16 | الخيوط الحرير               | المتر       | 60                  | 0.8                          | 48                |
| 17 | خيوط بيت الدكم (الازرار)    | المتر       | 40                  | 0.8                          | 32                |
| 18 | الكتافية                    | الزوج       | 1                   | 1100                         | 1100              |
| 19 | الشريط داير الجاكت          | المتر       | 1.6                 | 575                          | 920               |
| 20 | الكمر الجاهز                | المتر       | 1.4                 | 1650                         | 2310              |
| 21 | السحاب                      | عدد         | 1                   | 400                          | 400               |
| 22 | العلاقة (الجنكال)           | عدد         | 1                   | 300                          | 300               |
| 23 | ورق حراري                   | المتر       | 0.6                 | 750                          | 450               |
| 24 | ورق التأشير                 | المتر       | 0.6                 | 200                          | 120               |
| 25 | شريط ميتو                   | عدد         | 25                  | 25                           | 625               |
| 26 | علامة الحجم والمصنع         | عدد         | 2                   | 250                          | 500               |
| 27 | كارت الدلالة (العناية)      | عدد         | 1                   | 200                          | 200               |
| 28 | لاصق القنوجة                | المتر       | 0.6                 | 1350                         | 810               |
| 29 | الشريط الاصق للكمر          | المتر       | 1.6                 | 250                          | 400               |
| 30 | شريط حفرة الرदन             | المتر       | 1.5                 | 175                          | 262.5             |
| 31 | تعلاقة                      | عدد         | 1                   | 160                          | 160               |
| 32 | كيس النايلون                | عدد         | 1                   | 120                          | 120               |
| 33 | حقيبة بدلة                  | عدد         | 1                   | 2500                         | 2500              |
|    | اجمالي تكلفة المواد         |             |                     |                              | 47926             |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في شعبة التكاليف بالمعمل .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تكلفة المواد الأولية للبدلة الرجالية الواحدة كانت بمبلغ (47926) ديناراً خلال سنة 2022، وهذا يعني أن إجمالي تكلفة المواد المباشرة لإجمالي الإنتاج كانت بمبلغ (751479680) ديناراً خلال هذه السنة، والتي تم حسابها مما يأتي :

عدد الوحدات المنتجة (15680 بدلة) × كلفة المواد المباشرة للبدلة الواحدة (47926 ديناراً) = إجمالي تكلفة المواد المباشرة خلال السنة (751479680 ديناراً) .

وفيما يتعلق بالأجور المباشرة، يتم تحديد حصة المنتج من الأجور المباشرة من خلال قسمة مجموع رواتب عمال الإنتاج البالغة (465617282) ديناراً على عدد البدلات المنتجة خلال السنة البالغة (15680) بدلة، أي إن نصيب البدلة المنتجة من الأجور المباشرة سيكون بمبلغ (29695) ديناراً، والتي تم احتسابها كالاتي :

أجور عمال الإنتاج السنوية (465617282 ديناراً) ÷ عدد الوحدات المنتجة (15680 بدلة) = نصيب الوحدة المنتجة من الأجور المباشرة (29695 ديناراً) .

أما التكاليف الصناعية غير المباشرة، فتتمثل جميع العناصر لمصاريف الاقسام الخدمية التي يتم تحميلها على البدلات المنتجة على اساس عدد العمال، إذ يتم احتساب هذه التكاليف بنسبة (10%) من التكلفة المباشرة (المواد المباشرة والأجور المباشرة)، في حين إن التكاليف التسويقية والإدارية، فيتم توزيع هذه التكاليف حسب نسبة كل منهما الى اجمالي التكلفة لمركزي الانتاج رقم (5) وخدمات الانتاج رقم (6)، إذ يتم احتساب هذه التكاليف على أساس (50%) من التكاليف الصناعية غير المباشرة، فالتكاليف غير المباشرة في المصنع عينة البحث تضم كل من التكاليف الصناعية والتكاليف التسويقية والإدارية، وتحسب مما يأتي :

أولاً : احتساب التكاليف الصناعية غير المباشرة :

التكاليف الصناعية غير المباشرة = التكلفة الأولية × 10% = (29695 + 47926) × 10% = 7762.1 ديناراً للبدلة الواحدة (121709728 ديناراً لإجمالي الإنتاج) .

ثانياً : احتساب التكاليف التسويقية والإدارية :

التكاليف التسويقية والإدارية = التكاليف الصناعية غير المباشرة × 50% = 7762.1 × 50% = 3881.05 ديناراً للبدلة الواحدة (60854864 ديناراً لإجمالي الإنتاج) .

وعليه فإن :

التكاليف غير المباشرة = 7762.1 + 3881.05 = 11643.15 ديناراً، تقريباً 11643 ديناراً للبدلة الواحدة (182562240 ديناراً لإجمالي الإنتاج) .

ويمكن توضيح تكلفة البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف لسنة 2022 باتباع أسلوب التوزيع الطبيعي لعناصر التكاليف من مواد مباشرة وأجور مباشرة وتكاليف غير مباشرة، وكما موضح بالجدول الآتي :

جدول (18)

تكلفة البدلة الرجالية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف لسنة 2022

| ت | التفاصيل              | التكلفة (ديناراً) |                 | النسبة الى إجمالي التكلفة (%) |
|---|-----------------------|-------------------|-----------------|-------------------------------|
|   |                       | للبدلة الواحدة    | لإجمالي الإنتاج |                               |
| 1 | المواد المباشرة       | 47926             | 751479680       | 53.69%                        |
| 2 | الأجور المباشرة       | 29695             | 465617600       | 33.27%                        |
| 3 | التكاليف غير المباشرة | 11643             | 182562240       | 13.04%                        |
|   | المجموع               | 89264             | 1399659520      | 100%                          |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في شعبة التكاليف بالمعمل .

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن إجمالي تكلفة البدلات الرجالية المصنعة خلال سنة 2022 كانت بمبلغ (1399659520) ديناراً، أي إن تكلفة البدلة الرجالية الواحدة كانت بمبلغ (89264) ديناراً، كما يلاحظ إن نسبة كل من المواد المباشرة والأجور المباشرة والتكاليف غير المباشرة الى إجمالي التكاليف كانت (53.69%)، (33.27%)، (13.04%) على التوالي مما يدل على ارتفاع تكلفة المواد المباشرة المستعملة في صناعة البدلة الرجالية في المعمل عينة البحث، ومما تجدر الإشارة اليه، فإن سعر بيع البدلة الرجالية مميز الواحدة كان بمبلغ (65000) ديناراً خلال سنة 2022، الأمر الذي عرض المصنع عينة البحث الى خسارة مقدارها (24264) \* ديناراً عن كل بدلة مباعه، لذلك فمن الضروري اعادة النظر في التكلفة وإدارتها بشكل استراتيجي بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق هامش الربح المستهدف بجانب المحافظة على أداء وجودة المنتج .

\* 89264 – 65000 = -24264 ديناراً خسارة .

## المبحث الثاني : تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في عينة البحث

خلال هذا المبحث سيتم تطبيق أولاً تقنيتي التكلفة المستهدفة (TC) ونشر وظيفة الجودة (QFD) في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف عينة البحث من خلال اتباع ثلاث مراحل أساسية وهي مرحلة الإعداد للدراسة ومرحلة تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة ومرحلة تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة .

### 1.2.3. المرحلة الأولى : الإعداد للدراسة لتحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي :

أولاً : تحديد استراتيجية مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف : يشار إلى الاستراتيجية على أنها خطة يتم توظيفها لمقابلة قدرات المصنع عينة البحث مع الفرص الموجودة في السوق من أجل تحقيق أهدافه كلها، وبذلك فهي خطة تهدف للوصول إلى نتائج النشاط الرئيس للمصنع عن طريق التكامل ما بين الأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل، ويمكن توضيح استراتيجية مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف من خلال الآتي :

1. العمل على تخفيض تكاليف تصنيع المنتجات وتقديمها إلى الزبائن بأسعار تنافسية في

السوق بشكل مساوٍ أو أقل من أسعار بيع المنافسين .

2. السعي إلى تحسين جودة المنتجات وجعلها مطابقة لحاجات ورغبات الزبائن من جهة

ومطابقتها للمواصفات والمعايير من جهة أخرى .

3. السعي إلى تحسين المنتجات واسلوب إنتاجها ونظام العمل المتبع في عمليات تصنيعها

بما يتلاءم ومتطلبات السوق المحلية .

4. تقليل الوقت اللازم لتصنيع وتحسين المنتجات وتوصيلها إلى الزبائن بشكل أسرع من

المنافسين مع تقديم خدمات ما بعد البيع .

وحتى يتمكن المصنع من تحقيق أهدافه وتنفيذ استراتيجيته بالشكل الصحيح، فيتوجب عليه القيام بعملية مراجعة لكافة عمليات التصنيع والأنشطة المتعلقة بمنتجاته عموماً وعلى منتج البدة الرجالية على وجه الخصوص لأن هذا المنتج يكون مطلوب من الزبائن بشكل أكبر من المنتجات الأخرى، الأمر الذي يحتم على المصنع القيام بترتيب عملياته الرئيسة والمساندة بشكل الذي يتلاءم مع متطلبات الزبائن .

ثانياً : تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف والاختصاصات : يتطلب تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف والاختصاصات يتكوّن من الآتي :

1. مدير المصنع أو معاون مدير المصنع : تكون مهمته الاشراف على عمل الفريق لما يمتلكه من صلاحيات وإمكانيات تتيح له توجيه العاملين في المصنع فضلاً عن قيامه بأنشطة أخرى متمثلة باتخاذ القرار وحذف الأنشطة غير المضيئة للقيمة وكذلك قيامه بتنظيم الأقسام المشاركة بالعملية واتخاذ القرارات الضرورية .
  2. مدير البحث والتطوير : يكون مسؤول عن تقديم تصميم لمنتج المصنع بشكل يتلاءم ومتطلبات الزبائن من خلال تحديث خصائص المنتج النوعية .
  3. مدير الإنتاج : يكون مسؤولاً عن عملية تطوير تنظيم عملية الإنتاج بشكل أكثر دقة وانسيابية والعمل على تصنيع المنتج بأسرع وقت ممكن .
  4. مدير التسويق : يتولى مهمة تحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن من منتج البدة الرجالية ومعرفة المنتجات المنافسة وأسعارها .
  5. محاسب التكلفة : يتولى محاسب التكلفة مهمة احتساب التكاليف لإجمالي الإنتاج وللقطعة الواحدة من البدلات الرجالية قبل وبعد تطبيق التقنيتين .
- وعند الحاجة يمكن الاستعانة بأعضاء من خارج المصنع الذي يعدون استشاريين والذين يجب أن تتوفر فيهم المهارات والموضوعية والحيادية في المجالات المتعددة والمتمثلة بتصميم وتنفيذ الأنظمة الحديثة .

**ثالثاً : وضع خطة عمل مناسبة :** يتم إعداد خطة الدراسة بعد التعرّف على المشكلة التي يعاني منها مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، وهي ارتفاع تكاليف منتج البدلة الرجالية فضلاً عن تعرّضه للمنافسة الشديدة، لذلك يجب إعداد خطة عمل مناسبة تتميز بالمرونة الكافية لتهيئة الأرضية المناسبة من أجل تحقيق التكامل بين تقنيّتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في هذا المصنع من خلال تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة أولاً عد مخرجاتها مدخلاتها لتقنية نشر وظيفة الجودة. وتتضمن الخطة مجموعة من الأمور هي : تحديد مكونات ووظائف المنتج التي يرغب بها الزبون وبما يتطابق مع حاجاته ورغباته، وكذلك تحديد اساليب المناسبة لكل من تصميم وتصنيع منتج البدلة الرجالية، فضلاً عن تحليل وظائف المنتج وربط كل وظيفة بأسلوب وعمليات التصنيع المطلوبة، فضلاً عن مراجعة التصميم السابقة وأساليب التصنيع الحالية للمنتج، كما إن خطة العمل يجب أن تتضمن معلومات عن تكلفة ووقت العمليات قبل تحقيق التكامل بين التقنيتين، وتحديد تاريخ تنفيذ الخطة بعد توزيع المهام بين أعضاء الفريق متعدّد الوظائف ويتم ذلك من خلال إعداد جدول زمني محدّد مع مراعاة العمل على حل المشكلات التي تواجه أعضاء الفريق في وقتها وبدون أي تأخير .

### 3-2-2- المرحلة الثانية : تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

لأجل تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف فلا بد من إتباع مجموعة من الخطوات وهي كالآتي :

**أولاً : تحديد سعر البيع المستهدف :** يتطلّب تحديد سعر البيع المستهدف لمنتج البدلة الرجالية إجراء مسح واستطلاع ميداني للسوق المحلية التي يباع بها هذا المنتج بهدف التعرّف على المنتجات المنافسة وأسعار بيعها، إذ إن سعر البيع المستهدف يمثل المبلغ التقديري الذي يتوقع من الزبون دفعه مقابل حصوله على منتج معين، وينبغي مراعاة الخصائص المادية للمنتج التي يرغب بها الزبون، والجدول الآتي يوضّح متوسط أسعار بيع المنافسين لمنتج البدلة الرجالية لسنة 2022 :

### جدول (19)

متوسط أسعار بيع المنافسين لمنتوج البدلة الرجالية لسنة 2022

| ت | أسم المنتج المنافس                                 | المنشأ  | سعر بيع الوحدة (ديناراً) |
|---|----------------------------------------------------|---------|--------------------------|
| 1 | بدلة رجالية ماركة Apparel China                    | الصين   | 60000                    |
| 2 | بدلة رجالية ماركة Brother Wang                     | الصين   | 65000                    |
| 3 | بدلة رجالية ماركة Privathinker                     | الصين   | 70000                    |
| 4 | بدلة رجالية ماركة Damat Tween                      | تركيا   | 80000                    |
| 5 | بدلة رجالية ماركة Hatemoglu                        | تركيا   | 100000                   |
| 6 | بدلة رجالية ماركة Buratti                          | تركيا   | 105000                   |
| 7 | بدلة رجالية ماركة Ermenegildo Zegna                | إيطاليا | 110000                   |
| 8 | بدلة رجالية ماركة Luca Faloni                      | إيطاليا | 120000                   |
|   | المجموع                                            |         | 710000                   |
|   | ÷ عدد البدلات المنافسة                             |         | 8 ÷                      |
|   | = متوسط أسعار بيع المنافسين لمنتوج البدلة الرجالية |         | 88750                    |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قسم التسويق في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف والاستطلاع الميداني لأسعار السوق .

يوضح الجدول أعلاه المنتجات الأكثر منافسة لمنتوج البدلة الرجالية وأسعار بيعها لسنة 2022، وحسب سياسة إدارة مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف فإنه يتم تحديد سعر البيع المستهدف على أساس متوسط أسعار بيع المنافسين، وبذلك فإن سعر البيع المستهدف للمنتوج محل البحث هو (88750) ديناراً (متوسط أسعار بيع المنافسين لمنتوج البدلة الرجالية).

**ثانياً : تحديد هامش الربح المستهدف :** ترغب إدارة مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في تحقيق هامش ربح مستهدف لمنتوج البدلة الرجالية يتراوح ما بين (10%) – (15%) من التكلفة المستهدفة خلال سنة 2022، ونظراً للمنافسة الشديدة التي يمر بها المصنع عينة البحث، فتفضل الإدارة اختيار الحد الأدنى لنسبة هامش الربح البالغة (10%) من التكلفة المستهدفة، إذ ينظر الى هامش الربح المستهدف على أنه مقدار ذلك الربح الذي ترغب إدارة مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في تحقيقه من منتوج البدلة الرجالية، والذي يتم تحديده على أساس خطة وأهداف هذه الوحدة .

**ثالثاً : تحديد التكلفة المستهدفة :** تتمثل التكلفة المستهدفة بالفرق بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف، ويُمكن احتساب التكلفة المستهدفة لمنتوج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف كالآتي :

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

$$\therefore \text{سعر البيع المستهدف} = \text{التكلفة المستهدفة} + \text{هامش الربح المستهدف}$$

$$X \cdot 0.10 + X = 88750$$

$$X \cdot 1.10 = 88750$$

$$\frac{88750}{1.10} = X \therefore$$

$$= 80682 \text{ ديناراً}$$

يتضح أن التكلفة المستهدفة لمنتوج البدلة الرجالية كانت بمبلغ (80682) ديناراً والتي يمكن من خلالها تحقيق هامش الربح المستهدف لإدارة مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف والبالغ (8068) ديناراً  $(80682 \times 10\%)$ ، ويمكن توضيح معادلة احتساب التكلفة المستهدفة لمنتوج البدلة الرجالية من خلال الآتي :

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

$$8068 - 88750 = 80682$$

**رابعاً : مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة واتخاذ القرار :** يتضح مما تقدّم أن التكلفة المستهدفة لمنتوج البدلة الرجالية هي بمبلغ (80682) ديناراً، علماً بأن التكلفة الفعلية لهذا المنتج كانت بمبلغ (89264) ديناراً، وبذلك فقد بلغت الفجوة بين التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة (8582) ديناراً  $(89264 - 80682)$  وهي فجوة سالبة، ويسعى البحث إلى غلق هذه الفجوة وتحويلها إلى فجوة موجبة، ويتم ذلك من خلال الانتقال الى المرحلة القادمة وهي تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف لأجل تخفيض التكلفة لمنتوج البدلة الرجالية .

### 3-2-3. المرحلة الثالثة : تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

لأجل تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف فلا بد من إتباع مجموعة من الخطوات وهي كالآتي :

أولاً : **تخطيط المنتج** : خلال هذه الخطوة يتم تخطيط منتج البدلة الرجالية من خلال بناء بيت الجودة، إذ توثق متطلبات الزبائن وبيانات الضمان والقدرة التقنية للمصنع على تلبية متطلبات الزبون، ويمكن توضيح كيفية تخطيط منتج البدلة الرجالية من خلال الآتي :

(1) **تحديد متطلبات الزبون** : إن أولى مهمة للفريق هي معرفة متطلبات الزبون التي يرغب في توفرها في منتج البدلة الرجالية، إذ إن هناك سبعة متطلبات أساسية للزبائن وهي الجمالية والقوة والمتانة والنعومة والسعر واللون وسمعة الشركة وتوفر الوكلاء والموزعين، لذلك سيتم تحديد الأهمية النسبية لمتطلبات الزبون، إذ تم توزيع (50) استمارة ملحق رقم ( 1 ) على مجموعة من وكلاء بيع منتج البدلة الرجالية والزبائن، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والذي درجاته تتراوح ما بين (1) الى (5) درجات ليتم تحديد الأهمية النسبية لمتطلبات الزبون من منتج البدلة الرجالية بشكل عام، ويمكن تفريغ محتويات الاستبانة الخاصة بأهمية متطلبات الزبون لمنتج البدلة الرجالية وكما موضح بالجدول الآتي :

جدول (20)

تفريغ محتويات الاستبانة الخاصة بأهمية متطلبات الزبون لمنتج البدلة الرجالية

| ت | متطلبات الزبون         | مهم جداً<br>5 درجات | مهم<br>4 درجات | مهم نوعاً<br>ما<br>3 درجات | غير مهم<br>2 درجات | غير مهم<br>إطلاقاً<br>1 درجة |
|---|------------------------|---------------------|----------------|----------------------------|--------------------|------------------------------|
| 1 | الجمالية               | 43                  | 3              | 1                          | 2                  | 1                            |
| 2 | القوة والمتانة         | 16                  | 15             | 7                          | 8                  | 4                            |
| 3 | النعومة                | 18                  | 7              | 10                         | 13                 | 2                            |
| 4 | السعر                  | 40                  | 4              | 1                          | 4                  | 1                            |
| 5 | اللون                  | 30                  | 5              | 7                          | 5                  | 3                            |
| 6 | سمعة الشركة            | 32                  | 8              | 4                          | 4                  | 2                            |
| 7 | توفر الوكلاء والموزعين | 36                  | 8              | 1                          | 2                  | 3                            |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبانة .

وبعد تفريغ محتويات الاستبانة الخاصة بأهمية متطلبات الزبون، أعد الباحث جدول للمجموع الترجيحي الخاص بنتائج الاستبانة والتي يتم في ضوءها تحديد الأهمية النسبية لهذه المتطلبات وأعطيت درجات لترتيب الأهمية النسبية لكل متطلب للزبون، ويمكن توضيح الوزن الترجيحي والمجموع الترجيحي والوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتطلبات الزبون من منتج البدلة الرجالية من خلال الجدول الآتي :

جدول (21)

الوزن الترجيحي والمجموع الترجيحي والوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتطلبات الزبون من منتج البدلة الرجالية

| الترتيب | الأهمية النسبية % | المجموع الترجيحي | الوزن الترجيحي  |         |           |          |      | متطلبات الزبون         | ت |
|---------|-------------------|------------------|-----------------|---------|-----------|----------|------|------------------------|---|
|         |                   |                  | غير مهم إطلاقاً | غير مهم | مهم نوعاً | مهم جداً | مهم  |                        |   |
| 1       | 16.10% **         | 235              | 1               | 4       | 3         | 12       | 215* | الجمالية               | 1 |
| 6       | 12.40%            | 181              | 4               | 16      | 21        | 60       | 80   | القوة والمتانة         | 2 |
| 7       | 12.05%            | 176              | 2               | 26      | 30        | 28       | 90   | النعومة                | 3 |
| 2       | 15.62%            | 228              | 1               | 8       | 3         | 16       | 200  | السعر                  | 4 |
| 5       | 13.97%            | 204              | 3               | 10      | 21        | 20       | 150  | اللون                  | 5 |
| 4       | 14.66%            | 214              | 2               | 8       | 12        | 32       | 160  | سمعة الشركة            | 6 |
| 3       | 15.20%            | 222              | 3               | 4       | 3         | 32       | 180  | توفر الوكلاء والموزعين | 7 |
| -       | 100%              | 1460             | 16              | 76      | 93        | 200      | 1075 | المجموع                |   |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول السابق .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الجمالية قد حصلت على المرتبة الأولى من بين متطلبات الزبائن إذ كان الوزن النسبي لهذا المتطلب (16.10%)، إما النعومة فقد حصلت على المرتبة السابعة والأخيرة حيث كان الوزن النسبي لهذا المتطلب (12.05%)، أما بقية المتطلبات فكان حسب الترتيب من المرتبة الثانية الى المرتبة السادسة وهي السعر وتوفر الوكلاء والمجهزين وسمعة الشركة واللون والقوة والمتانة فقد كانت أهميتها النسبية (15.62%)، (15.20%)، (14.66%)، (13.97%)، (12.40%) .

\* 215 = 5 × 43  
\*\* 16.10% = 1460 ÷ 235

(2) **التقييم التنافسي للزبون** : تمثل هذه الفقرة تقييم الزبائن لمنتج البدلة الرجالية الذي ينتجه مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف وذلك من أجل معرفة مدى استجابة المصنع في تلبية متطلبات الزبائن، وقد تم تفريغ محتويات الاستبانة الخاصة بتقييم الزبائن لمنتج البدلة الرجالية وكما موضح بالجدول الآتي :

جدول (22)

تفريغ محتويات الاستبانة الخاصة بتقييم الزبائن لمنتج البدلة الرجالية

| ت | متطلبات الزبون         | متوفر جداً<br>5 درجات | متوفر<br>4 درجات | متوفر نوعاً ما<br>3 درجات | غير متوفر<br>2 درجات | غير متوفر إطلاقاً<br>1 درجة |
|---|------------------------|-----------------------|------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1 | الجمالية               | 35                    | 5                | 6                         | 3                    | 1                           |
| 2 | القوة والمتانة         | 42                    | 4                | 1                         | 1                    | 2                           |
| 3 | النعومة                | 10                    | 7                | 3                         | 2                    | 28                          |
| 4 | السعر                  | 30                    | 14               | 2                         | 1                    | 3                           |
| 5 | اللون                  | 5                     | 5                | 7                         | 9                    | 24                          |
| 6 | سمعة الشركة            | 45                    | 2                | 1                         | 1                    | 1                           |
| 7 | توفر الوكلاء والموزعين | 32                    | 3                | 6                         | 5                    | 4                           |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبانة .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك مشكلة واضحة في خاصيتي النعومة واللون حيث إن 28 فرداً يرى عدم توفر خاصية النعومة في منتج البدلة الرجالية للمصنع عينة البحث، كما إن هناك 24 فرداً يرى عدم توفر خاصية اللون الذي يطلبه الزبون في هذا المنتج، الأمر الذي يتطلب من إدارة المصنع وفريق العمل الخاص بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة أخذ هذا الأمر بنظر الاعتبار عند تصميم المنتج .

وتم توزيع (50) استمارة ملحق رقم ( 2 ) على مجموعة من الزبائن لتحديد مدى توفير المصنع عينة البحث للمتطلبات التي يرغبها الزبون، وبعد تفريغ محتويات الاستبانة الخاصة بتقييم الزبون لمنتج البدلة الرجالية، أعد الباحث جدول للمجموع الترجيحي الخاص بنتائج الاستبانة والتي يتم في ضوءها تحديد الأهمية النسبية لهذه التقييمات وأعطيت درجات لترتيب الأهمية النسبية لكل منها، ويمكن توضيح الوزن الترجيحي والمجموع الترجيحي والوسط الحسابي والأهمية النسبية حسب تقييم الزبائن لمنتج البدلة الرجالية من خلال الجدول الآتي :

### جدول (23)

الوزن الترجيحي والمجموع الترجيحي والوسط الحسابي والأهمية النسبية حسب تقييم الزبائن  
لمنتوج البدلة الرجالية

| الترتيب | الأهمية النسبية % | المجموع الترجيحي | الوزن الترجيحي    |           |                |       |            | متطلبات الزبون         | ت |
|---------|-------------------|------------------|-------------------|-----------|----------------|-------|------------|------------------------|---|
|         |                   |                  | غير متوفر إطلاقاً | غير متوفر | متوفر نوعاً ما | متوفر | متوفر جداً |                        |   |
| 3       | 16.42%**          | 220              | 1                 | 6         | 18             | 20    | 175*       | الجمالية               | 1 |
| 2       | 17.39%            | 233              | 2                 | 2         | 3              | 16    | 210        | القوة والمتانة         | 2 |
| 6       | 8.88%             | 119              | 28                | 4         | 9              | 28    | 50         | النعومة                | 3 |
| 4       | 16.19%            | 217              | 3                 | 2         | 6              | 56    | 150        | السعر                  | 4 |
| 7       | 8.06%             | 108              | 24                | 18        | 21             | 20    | 25         | اللون                  | 5 |
| 1       | 17.84%            | 239              | 1                 | 2         | 3              | 8     | 225        | سمعة الشركة            | 6 |
| 5       | 15.22%            | 204              | 4                 | 10        | 18             | 12    | 160        | توفر الوكلاء والموزعين | 7 |
|         | 100%              | 1340             | 63                | 44        | 78             | 160   | 995        | المجموع                |   |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول السابق .

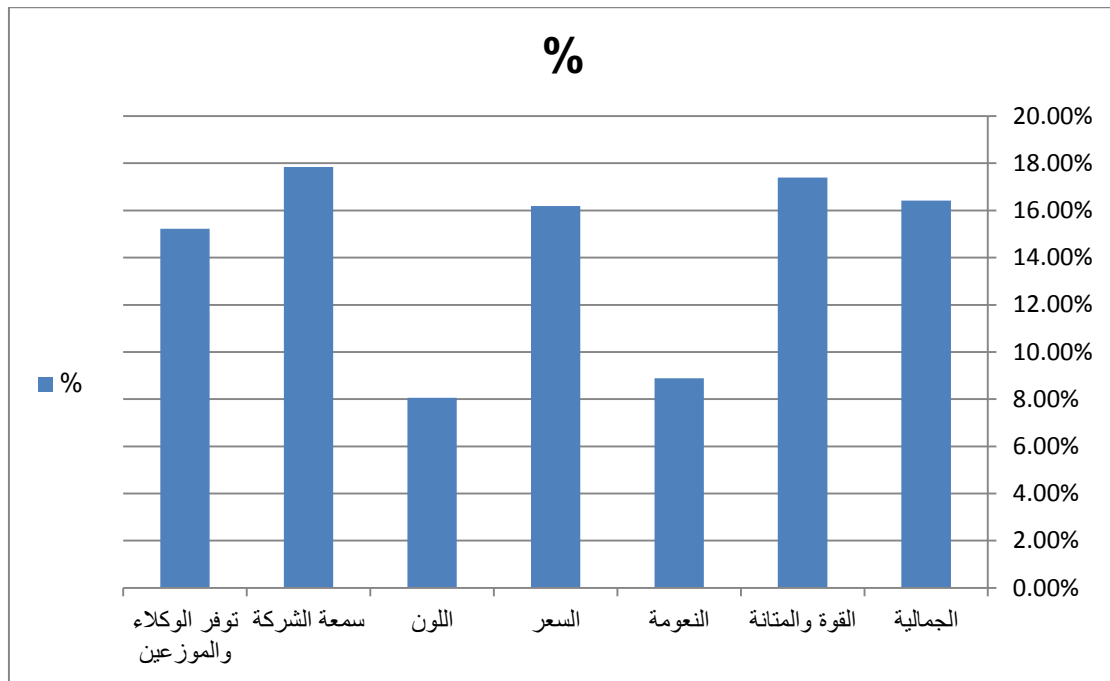
يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متطلب الجمالية كان مجموعة الترجيحي (220) وأهميته النسبية (16.42%) وترتيبه (3)، أما متطلب القوة والمتانة فكان مجموعة الترجيحي (233) وأهميته النسبية (17.39%) وترتيبه (2)، في حين إن متطلب النعومة كان مجموعة الترجيحي (119) وأهميته النسبية (8.88%) وترتيبه (6)، كما إن متطلب السعر كان مجموعة الترجيحي (217) وأهميته النسبية (16.19%) وترتيبه (4)، وإن متطلب اللون كان مجموعة الترجيحي (108) وأهميته النسبية (8.06%) وترتيبه (7)، كما إن متطلب سمعة الشركة كان مجموعة الترجيحي (239) وأهميته النسبية (17.84%) وترتيبه (1)، وأخيراً فإن متطلب توفر الوكلاء والموزعين كان مجموعة الترجيحي (204) وأهميته النسبية (15.22%) وترتيبه (5)، كما ويلاحظ أيضاً أن سمعة الشركة قد حصلت على المرتبة الأولى لأن المصنع كان رائداً في الصناعات النسيجية العراقية، أما متطلب اللون فقد جاء بالمرتبة الأخيرة وذلك لأن إنتاج المصنع محدود خلال سنة 2022 إذ تم التركيز على ألوان معينة دون ألوان أخرى قد يرغبها ويفضلها الزبائن، أما باقي المتطلبات فقد كانت بين هاذين المتطلبين .

\*  $175 = 5 \times 35$   
\*\*  $16.42\% = 1340 \div 220$

ويمكن توضيح نسب الأهمية النسبية حسب تقييم الزبائن لمنتوج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف من خلال الشكل الآتي :

شكل (11)

نسب الأهمية النسبية حسب تقييم الزبائن لمنتوج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف



المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة برنامج Microsoft Excel وبالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن متطلبي اللون والنعومة غير متوفرة بالشكل الذي يرغبه الزبائن، أما باقي المتطلبات فإن نسب أهميتها النسبية مقاربة، لذلك يجب التركيز على متطلبي اللون والنعومة وتحسينهما وفقاً لحاجات ورغبات الزبائن .

**(3) تحديد الخصائص الهندسية وفقاً لمتطلبات الزبون (صوت المهندس) :** بعد فهم صوت الزبون فإن الخطوة الآتية هي تحديد الخصائص الهندسية والتي ينبغي أن تتوفر في منتج بدلة الرجالية في ضوء متطلبات الزبون التي حددت بالسابق، ويمكن توضيح الخصائص الهندسية لمنتج البدلة الرجالية كما موضح بالآتي :

1. **الامتصاص** : تمتص الأقمشة المستعملة في صناعة البدلة الرجالية الماء والعرق بشكل ممتاز، إذ يمكن أن تمتص ما يصل إلى ضعف وزنه في الماء، وهذا ما يجعل المنتج مريحاً في لبسة في ظل الأجواء الحارة .
2. **سهولة الصبغ** : يمكن صبغ ألياف القطن بأي لون وتحويله إلى مجموعة متنوعة من الألوان نظراً لطبيعته الماصة وقدرته على الاحتفاظ بالألوان جيداً .
3. **مقاومة تراكم الكهرباء الساكنة** : لا يعمل القماش المستعمل في صناعة البدلة الرجالية بالمصنع عينة البحث على توصيل الكهرباء، لذلك فإن الكهرباء الساكنة ليست مشكلة مع المنتج محل البحث .
4. **الراحة عند الاستعمال** : يتميز القماش المستعمل في صناعة البدلة الرجالية بالمصنع عينة البحث بنعومته الطبيعية، مما يجعله مريحاً للارتداء وملامس للبشرة وبالتالي فهو ملائم لارتدائه لفترات طويلة خلال اليوم .
5. **المتانة ومقاومة التآكل والتلف** : يتمتع القماش المستعمل في صناعة البدلة الرجالية بالمصنع عينة البحث بنسيج قوية، مما يجعله متيناً ومقاوماً للتآكل والتلف الأمر الذي يطيل من عمر المنتج .
6. **الملائمة لحساسية البشرة** : القطن الطبيعي المستعمل في صناعة البدلة الرجالية بالمصنع عينة البحث لا يعرض البشرة للتهيج ولا يحسسها، على عكس الألياف الصناعية .
7. **سهولة العناية** : يعد القطن المستعمل في صناعة البدلة الرجالية بالمصنع عينة البحث سهل العناية، إذ يمكن غسله وكيه بسهولة، كما أنه لا يتطلب الكثير من العناية الخاصة أو استخدام التنظيف الجاف .

(4) **تشكيل وتحديد مصفوفة العلاقة** : تسعى هذه الخطوة الى ايجاد الارتباط بين توقعات الزبون وقدرة المصنع عينة البحث على تحقيق تلك التوقعات، ويتم إيجاد العلاقة بين صوت المهندسين ورغبات الزبائن التي يتم ترجمتها إلى ردود فنية، ويمكن توضيح مصفوفة العلاقة بين متطلبات الزبون والخصائص الهندسية لمنتج البدلة الرجالية من خلال الشكل الآتي :

جدول (24)

مصفوفة العلاقة بين متطلبات الزبون والخصائص الهندسية لمنتج البدلة الرجالية

| الأهمية النسبية (%) | الخصائص الهندسية |                         |                               |                      |                               |             |          | علاقة قوية<br>5=       |   |
|---------------------|------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------|----------|------------------------|---|
|                     |                  |                         |                               |                      |                               |             |          | علاقة متوسطة<br>3=     |   |
|                     |                  |                         |                               |                      |                               |             |          | علاقة ضعيفة<br>1=      |   |
|                     |                  |                         |                               |                      |                               |             |          |                        |   |
|                     | سهولة العناية    | الملائمة لحساسية البشرة | المتانة ومقاومة التآكل والتلف | الراحة عند الاستعمال | مقاومة تراكم الكهرباء الساكنة | سهولة الصبغ | الامتصاص | متطلبات الزبون         | ت |
| 16.10%              |                  |                         |                               |                      |                               | ●           |          | الجمالية               | 1 |
| 12.40%              |                  | ○                       | ●                             |                      |                               | ⊕           | ●        | القوة والمتانة         | 2 |
| 12.05%              |                  | ●                       | ○                             | ●                    |                               | ○           |          | النعومة                | 3 |
| 15.62%              |                  |                         | ●                             |                      | ●                             | ●           |          | السعر                  | 4 |
| 13.97%              |                  |                         | ⊕                             | ⊕                    | ⊕                             | ●           | ○        | اللون                  | 5 |
| 14.66%              |                  | ●                       | ●                             | ●                    | ●                             | ●           |          | سمعة الشركة            | 6 |
| 15.20%              | ●                |                         |                               |                      |                               |             |          | توفر الوكلاء والموزعين | 7 |
| 100%                |                  |                         |                               |                      |                               |             |          | المجموع                |   |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على آراء بعض مهندسي قسم الإنتاج والجودة في المصنع .

وبعد اعداد مصفوفة العلاقة بين متطلبات الزبون والخصائص الهندسية لمنتج البدلة الرجالية سيتم يتم تحديد مقدار قوة العلاقة بينهما وترتيبها حسب اهميتها النسبية وكما هو موضح في الخطوة القادمة .

(5) تشكيل وتحديد مصفوفة الارتباط : بعد تحديد نوع العلاقات بين متطلبات الزبون والخصائص الهندسية لمنتج البدلة الرجالية سوف يتم ترجمة هذه العلاقة وفق الأوزان المحددة في الجدول السابق الى نسب من أجل التعرف على أهمية كل خاصية من الخصائص الهندسية وفقاً لكل متطلب من متطلبات الزبائن، ويمكن توضيح الأهمية النسبية للعلاقة بين متطلبات الزبون والخصائص الهندسية من خلال الجدول الآتي :

جدول (25)

الأهمية النسبية للعلاقة بين متطلبات الزبون والخصائص الهندسية لمنتج البدلة الرجالية

| ت | متطلبات الزبون         | الخصائص الهندسية (%) |             |                               |                      |                               |                         | المجموع       |
|---|------------------------|----------------------|-------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------|
|   |                        | الامتصاص             | سهولة الصبغ | مقاومة تراكم الكهرباء الساكنة | الراحة عند الاستعمال | المتانة ومقاومة التآكل والتلف | الملائمة لحساسية البشرة | سهولة العناية |
| 1 | الجمالية               | -                    | 80.5*       | -                             | -                    | -                             | -                       | 80.5          |
| 2 | القوة والمتانة         | 62                   | 12.4        | -                             | -                    | 62                            | 37.2                    | 173.6         |
| 3 | النعومة                | -                    | 36.15       | -                             | 60.25                | 36.15                         | 60.25                   | 192.8         |
| 4 | السعر                  | -                    | 78.1        | 78.1                          | -                    | 78.1                          | -                       | 234.3         |
| 5 | اللون                  | 41.91                | 69.85       | 13.97                         | 13.97                | 13.97                         | -                       | 153.67        |
| 6 | سمعة الشركة            | -                    | 73.3        | 73.3                          | 73.3                 | 73.3                          | 73.3                    | 366.5         |
| 7 | توفر الوكلاء والموزعين | -                    | -           | -                             | -                    | -                             | -                       | 76            |
|   | المجموع                | 103.91               | 350.3       | 165.37                        | 147.52               | 263.52                        | 170.75                  | 1277.37       |
|   | الأهمية النسبية (%)    | 8.13**               | 27.42       | 12.95                         | 11.55                | 20.63                         | 13.37                   | 5.95          |
|   | الترتيب                | 6                    | 1           | 4                             | 5                    | 2                             | 3                       | 7             |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق .

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن خاصية الامتصاص كان مجموعها الترجيحي (103.91) وأهميتها النسبية (8.13%) وترتيبها (6)، أما خاصية سهولة الصبغ فكان مجموعها الترجيحي (350.3) وأهميتها النسبية (27.42%) وترتيبها (1)، في حين إن خاصية مقاومة تراكم الكهرباء الساكنة كان مجموعها الترجيحي (165.37) وأهميتها النسبية (12.95%) وترتيبها (4)، كما إن خاصية الراحة عند الاستعمال كان مجموعها الترجيحي (147.52) وأهميتها النسبية (11.55%) وترتيبها (5)، وإن خاصية المتانة ومقاومة التآكل والتلف كان مجموعها الترجيحي (263.52) وأهميتها النسبية (20.63%) وترتيبها (2)، أما خاصية الملائمة لحساسية البشرة كان مجموعها الترجيحي (170.75) وأهميتها النسبية (13.37%) وترتيبها (3)، وأخيراً فإن خاصية سهولة العناية كان مجموعها الترجيحي (76) وأهميتها النسبية (5.95%) وترتيبها (7) .

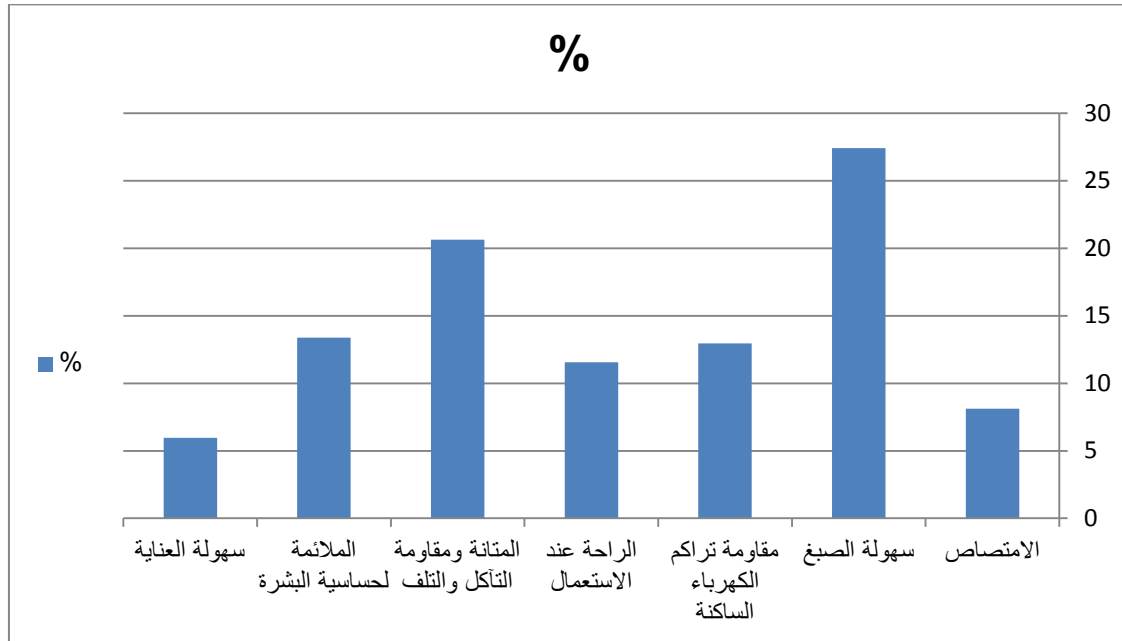
\*  $80.5 = 16.10 \times 5$  (تم الاعتماد على البيانات المتاحة في الجدول السابق) .

\*\*  $8.13 = 1277.37 \div 103.91$  .

ويمكن توضيح الأهمية النسبية للخصائص الهندسية التي تتسجم مع متطلبات الزبائن لمنتج البدلة الرجالية في المصنع عينة البحث من خلال الجدول الآتي :

شكل (12)

الأهمية النسبية للخصائص الهندسية التي تتسجم مع متطلبات الزبائن لمنتج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف



المصدر: إعداد الباحث وبلاستعانة برنامج Microsoft Excel بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هناك خاصيتين أساسيتين من الخصائص الهندسية التي ينبغي على إدارة مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف الاعتناء بهما، وهما خاصية سهولة الصبغ وخاصية المتانة ومقاومة التآكل والتلف، إذ إن الاعتناء بهاتين الخاصيتين يمكن أن يساعد في تلبية متطلبات الزبائن التي لم يتمكن المصنع عينة البحث من توفيرها الى الزبائن خلال سنة البحث .

(6) مصفوفة القيم المستهدفة للمواصفات الفنية : في هذه الخطوة يحاول الفريق إنشاء القيم المستهدفة القياسية لكل واصف تقني، ومن المهم جداً تحليل مستوى القيم القياسية الخاصة بالمنتج لتلبية احتياجات الزبون عن طريق ضرب وزن كل علاقة فيه بما يقابلها من درجات متطلبات الزبون، وكما موضح بالجدول الآتي :

جدول (26)

تحديد القيم المستهدفة لمنتج البدلة الرجالية

| ت | متطلبات الزبون                                     | الخصائص الهندسية (%)                      |                                                           |                                         |                                      |                                                      |                                                                      | المجموع                           |
|---|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|   |                                                    | الامتصاص                                  | سهولة الصبغ                                               | مقاومة تراكم الكهرباء الساكنة           | الراحة عند الاستعمال                 | المتانة ومقاومة التآكل والتلف                        | الملائمة لحساسية البشرة                                              | سهولة العناية                     |
| 1 | الجمالية                                           | 0                                         | 5                                                         | 0                                       | 0                                    | 0                                                    | 0                                                                    | 0                                 |
| 2 | القوة والمتانة                                     | 5                                         | 1                                                         | 0                                       | 0                                    | 5                                                    | 3                                                                    | 0                                 |
| 3 | النعومة                                            | 0                                         | 3                                                         | 0                                       | 5                                    | 3                                                    | 5                                                                    | 0                                 |
| 4 | السعر                                              | 0                                         | 5                                                         | 5                                       | 0                                    | 5                                                    | 0                                                                    | 0                                 |
| 5 | اللون                                              | 3                                         | 5                                                         | 1                                       | 1                                    | 1                                                    | 0                                                                    | 0                                 |
| 6 | سمعة الشركة                                        | 0                                         | 5                                                         | 5                                       | 5                                    | 5                                                    | 5                                                                    | 0                                 |
| 7 | توفر الوكلاء والموزعين                             | 0                                         | 0                                                         | 0                                       | 0                                    | 0                                                    | 0                                                                    | 5                                 |
|   | الأهمية النسبية (%)                                | 8.13%                                     | 27.42                                                     | 12.95                                   | 11.55                                | 20.63                                                | 13.37                                                                | 5.95                              |
|   | التقييم التقني للخصائص الهندسية                    | 65                                        | 658*                                                      | 142                                     | 127                                  | 392                                                  | 174                                                                  | 30                                |
|   | التقييم التقني لمتطلبات الزبائن                    | 81                                        | 112**                                                     | 193                                     | 234                                  | 112                                                  | 367                                                                  | 76                                |
|   | الفجوة بين تقييم الخصائص الهندسية ومتطلبات الزبائن | 16                                        | -546***                                                   | 51                                      | 107                                  | 280-                                                 | 193                                                                  | 46                                |
|   | القيم المستهدفة                                    | استعمال قماش يمتص الماء والعرق بشكل ممتاز | صبيغ ألياف القطن بألوان ذات طبيعة ماصة وتحافظ على الألوان | استعمال قماش لا يعمل على توصيل الكهرباء | استعمال مكانن خياطة ذات تقنيات عالية | تقوية اجزاء البدلة الأكثر توقعاً في حدوث تمزقات فيها | اختيار قماش تكون فيه نسبة الخلط للمواد الطبيعية تفوق المواد الصناعية | استعمال اكياس وحقائب عالية الجودة |
|   | تحسين جودة أداء البدلة الرجالية بشكل عام           |                                           |                                                           |                                         |                                      |                                                      |                                                                      |                                   |

المصدر: إعداد الباحث وبالأستعانة برنامج MicrosoftExcel بالاعتماد على الجدولين السابقين .

يتضح من خلال الجدول أعلاه ظهور عدد من الفجوات السالبة بين منتج المصنع عينة البحث ومتطلبات الزبون، ووقد ظهرت هذه الفجوات عند خاصية سهولة الصبغ وخاصية المتانة ومقاومة التآكل والتلف، الخطوة القادمة ينبغي صبغ ألياف القطن بألوان ذات طبيعة

\*  $658 = (27.42 \times 0) + (27.42 \times 5) + (27.42 \times 5) + (27.42 \times 5) + (27.42 \times 3) + (27.42 \times 1) + (27.42 \times 5)$   
 \*\*  $112 = (15.20 \times 0) + (14.66 \times 5) + (13.97 \times 5) + (15.62 \times 5) + (12.05 \times 3) + (12.40 \times 1) + (16.10 \times 5)$   
 \*\*\*  $546 = 658 - 112$

ماسة وتحافظ على الألوان وتقوية اجزاء البدلة الاكثر توقعا في حدوث تمزقات فيها من أجل تحسين جودة وأداء المنتج بشكل عام .

ثانياً : تصميم المنتج : خلال هذه الخطوة يتم تحويل الأفكار إلى منتجات ملموسة واتباع مجموعة متنوعة من عمليات التخطيط والتنفيذ للعمل على تصميم منتج يمكن أن يلبي متطلبات الزبائن ويحمل الخصائص الهندسية والفنية المطلوبة، وفي الخطوة السابقة تم تحديد مجموعة من الخصائص الهندسية ذات الفجوة السالبة عند اجراء التقييم الفني والتقييم الفني لمتطلبات الزبون لمنتج البدلة الرجالية، وهذه الخصائص هي ما يأتي :

1. سهولة صبغ البدلة الرجالية .
  2. متانة البدلة الرجالية ومقاومتها للتآكل والتلف .
  3. تحسين جودة وأداء البدلة الرجالية بشكل عام .
  4. تحسين العملية الإنتاجية .
- ويمكن تحديد المكونات والمواد الأولية التي تلبي هذه الخصائص وتكلفة كل منها، وكما موضح بالجدول الآتي :

جدول (27)

الخصائص الهندسية المراد تحسينها وتكلفة كل منها لمنتج البدلة الرجالية

| ت | الخصائص الهندسية المراد تحسينها               | المواد الأولية اللازمة لها | التكلفة (ديناراً) |                |
|---|-----------------------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------|
|   |                                               |                            | لإجمالي الإنتاج   | للبدلة الواحدة |
| 1 | سهولة صبغ البدلة الرجالية                     | القماش                     | 372008000         | 23725          |
| 2 | متانة البدلة الرجالية ومقاومتها للتآكل والتلف | الخيوط الشفافة             | 3857280           | 246            |
|   |                                               | الخيوط العادية             | 3763200           | 240            |
|   |                                               | الخيوط الأوفر              | 2744000           | 175            |
|   |                                               | الخيوط الحرير              | 752640            | 48             |
|   |                                               | خيوط بيت الدكم (الأزرار)   | 501760            | 32             |
|   |                                               | الكتافية                   | 17248000          | 1100           |
| 3 | تحسين جودة وأداء البدلة الرجالية بشكل عام     | حشوة لاصقة نسيجية          | 7683200           | 490            |
|   |                                               | بطانة جيب                  | 21952000          | 1400           |
|   |                                               | شاش                        | 3057600           | 195            |
|   |                                               | ورق حراري                  | 7056000           | 450            |
|   |                                               | ورق التأشير                | 1881600           | 120            |
|   |                                               | شريط ميتو                  | 9800000           | 625            |
| 4 | تحسين العملية الإنتاجية                       | الأجور المباشرة            | 465617282         | 29695          |
|   |                                               | ت ص غ مباشرة               | 182562240         | 11643          |
|   | المجموع                                       |                            | 1100484802        | 70184          |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في المصنع .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تكلفة الخصائص الهندسية المراد تحسينها كانت بمبلغ (1100484802) ديناراً لإجمالي الإنتاج و (70184) ديناراً للبدلة الواحدة، وبعد المداولة مع مهندسي التصميم والإنتاج في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف اتضح أن هناك مجموعة من الأمور والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي :

1. إن القماش المستعمل في صناعة البدلة الرجالية هو قماش الموهير هو عبارة عن نسيج مشابه للحرير، ولكنه مصنوع من شعر ماعز الأنغورا، ويُعرف قماش الموهير بمتانته ونعومته ولمعانه وبريقه المميز، كما يمتاز بقدرته على امتصاص الرطوبة ومقاومة التمدد والتجعد. ويكثر استخدامه في تفصيل البدلات الرجالية المثالية للمناسبات الرسمية؛ لأنه يمثل رمزاً للأناقة والرقي والفخامة، لكن المشكلة في هذا النوع من القماش هو صعوبة صبغة بالألوان ذات الصبغة الغامقة، وإذ ما أريد صناعة بدلة رجالية بلون غامق فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة تكلفة القماش إلى ما يقارب (25%) من تكلفة البدلة الرجالية ذات اللون الغامق وذلك نتيجة استعمال كميات إضافية في الأصباغ.

والحل هنا استبدال قماش الموهير بقماش المخمل الذي يتميز بلمسه الناعم ووبره الكثيف القصير الذي يمنح الجسم الدفء اللازم في فصل الشتاء والرقي والأناقة في الوقت نفسه. يدوم قماش المخمل طويلاً إذا تم الحفاظ عليه جيداً وغسله بالطريقة الصحيحة. ويدخل المخمل في عدة أنواع من الألبسة الرجالية بما فيها البدلات الرجالية المخملية التي تعطي انطباعاً مميزاً من اللحظة الأولى لمن يرتديها، علماً أن تكلفة المتر الواحد من قماش المخمل (4250) ديناراً، وإذا تم استعمال هذا القماش فإن تكلفة القماش في البدلة الواحدة ستصبح (15513) ديناراً (3.65 متر  $\times$  4250 ديناراً)، بعد إن كانت تكلفة قماش الموهير بمبلغ (23725) ديناراً للبدلة الواحدة، أي إن ذلك سيساعد في تخفيض تكلفة القماش للبدلة الواحدة بمبلغ (8212) ديناراً (23725 ديناراً - 15513 ديناراً) .

2. إن الخيوط المستعملة في صناعة البدلة الرجالية هي خيوط الحرير، وبعد المداولة مع مهندسي التصميم والإنتاج في المصنع عينة البحث إن هناك امكانية لاستعمال خيوط القطن التي تمتاز بالمتانة والمرونة والقابلية للحمل، إذ إن استعمال هذه الخيوط قطن بدل الخيوط الحرير سيؤدي الى تخفيض تكلفة الخيوط بنسبة (30%)، أي إن تكلفة كل من الخيوط الشفافة والخيوط العادية والخيوط الاوفر والخيوط الحرير وخيوط بيت الدكم (الازرار) للبدلة الواحدة ستصبح بمبلغ (172)، (168)، (123)، (34)، (22) ديناراً على التوالي بعد إن كانت بمبلغ (246)، (240)، (175)، (48)، (32) ديناراً على التوالي، أي إن مقدار التخفيض في التكلفة سيكون بمبلغ (222) ديناراً للبدلة الواحدة خلال سنة البحث .

3. إن الكتافية المستعملة في صناعة البدلة الرجالية كانت تكلفتها (1100) ديناراً للبدلة الواحدة، ولأجل زيادة متانة البدلة الرجالية يمكن استعمال كتافيه بإسفنج مقوي والذي تبلغ تكلفته (1250) ديناراً، وإن استعمال هذه المادة سيؤدي الى زيادة التكلفة بمبلغ (150) ديناراً للبدلة الواحدة .

4. بالنسبة للحشوة اللاصقة النسيجية وبطانة جيب والشاش والورق حراري وورق التأشير وشريط ميتو فيمكن استعمال أنواع أخرى من هذه المواد لكن بدرجة أعلى جودة، إذ تبلغ

تكلفة هذه المواد (550)، (750)، (200)، (475)، (125)، (600) ديناراً على التوالي بعد أن كانت (490)، (1400)، (195)، (450)، (120)، (625) ديناراً على التوالي، أي إن تكلفة البدلة الواحدة ستخفض بمبلغ (580) ديناراً .

5. من خلال المعايشة الميدانية في المصنع عينة البحث والمداولة مع المسؤولين في المصنع اتضح أن هناك زيادة في عدد العاملين وهم فائضون عن حاجة الخط الإنتاجي الخاص بصناعة البدلة الرجالية، و كان عدد العاملين في هذا الخط (280) عامل، وإن هناك إمكانية لتخفيض عدد العاملين الى (210) عامل، إذ إن هذا التخفيض لا يؤدي الى التأثير السلبي على أداء وجودة العملية الإنتاجية وإن هذا الإجراء سيجعل الأجور المباشرة للبدلة الواحدة بمبلغ (22271) ديناراً بعد أن كانت (29695) ديناراً، أي إن مقدار التخفيض في التكلفة سيكون بمبلغ (7424) ديناراً للبدلة الواحدة .

6. عند تصميم منتج البدلة الرجالية على الفريق المكلف بتطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة ملاحظة وتحديد أي نشاط غير مضيف للقيمة، وذلك من أجل بيان إمكانية إزالة هذا النشاط والتخلص منه من أجل عدم عرقلة العمليات الإنتاجية فضلاً عن تخفيض التكاليف المرتبطة به، وقد أمكن تحديد مجموعة من الأنشطة غير المضيفة للقيمة في الخط الإنتاجي الخاص بصناعة البدلة الرجالية وهي أنشطة خزن المواد الأولية وأنشطة خزن الإنتاج تحت التشغيل وأنشطة خزن الإنتاج التام، وبعد المداولة مع مهندسي الإنتاج ومحاسبي التكاليف في المصنع فإن هناك إمكانية لتخفيض التكاليف الصناعية غير المباشرة بنسبة (15%) أي إن هذه التكاليف للبدلة الواحدة ستصبح بمبلغ (9897) ديناراً بعد أن كانت (11643) ديناراً أي إن مقدار التخفيض في التكلفة سيكون بمبلغ (1746) ديناراً للبدلة الواحدة في المصنع عينة البحث .

جدول (28)

تكلفة الخصائص الهندسية بعد تحسينها لمنتج البدلة الرجالية لسنة 2022

| ت | الخصائص الهندسية المراد تحسينها               | المواد الأولية اللازمة لها | التكلفة (ديناراً) |                |
|---|-----------------------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------|
|   |                                               |                            | لإجمالي الإنتاج   | للبدلة الواحدة |
| 1 | سهولة صبغ البدلة الرجالية                     | القماش                     | 243243840         | 15513          |
| 2 | متانة البدلة الرجالية ومقاومتها للتآكل والتلف | الخيوط الشفافة             | 2696960           | 172            |
|   |                                               | الخيوط العادية             | 2634240           | 168            |
|   |                                               | الخيوط الأوفر              | 1928640           | 123            |
|   |                                               | الخيوط الحرير              | 533120            | 34             |
|   |                                               | خيوط بيت الدكم (الأزرار)   | 344960            | 22             |
|   |                                               | الكتافية                   | 19600000          | 1250           |
| 3 | تحسين جودة وأداء البدلة الرجالية بشكل عام     | حشوة لاصقة نسيجية          | 8624000           | 550            |
|   |                                               | بطانة جيب                  | 11760000          | 750            |
|   |                                               | شاش                        | 3136000           | 200            |
|   |                                               | ورق حراري                  | 7448000           | 475            |
|   |                                               | ورق التأشير                | 1960000           | 125            |
|   |                                               | شريط ميتو                  | 9408000           | 600            |
| 4 | تحسين العملية الإنتاجية                       | الأجور المباشرة            | 349209280         | 22271          |
|   |                                               | ت ص غ مباشرة               | 155184960         | 9897           |
|   | المجموع                                       |                            | 817712000         | 52150          |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في المصنع .

ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تكلفة الخصائص الهندسية بعد التحسين أصبحت (817712000) ديناراً لإجمالي الإنتاج و (52150) ديناراً للبدلة الواحدة، بعد أن كانت (1100484802) ديناراً لإجمالي الإنتاج و (70184) ديناراً للبدلة الواحدة، أي إن مقدار التخفيض في التكلفة سيكون (282772802) ديناراً لإجمالي الإنتاج و (18034) ديناراً للبدلة الواحدة خلال سنة البحث .

**ثالثاً : تخطيط العملية :** تأتي هذه الخطوة بعد عملية تصميم المنتج وتقودها هندسة التصنيع أثناء تخطيط العملية في الوحدة الاقتصادية، إذ يتم تخطيط عمليات التصنيع وتوثيق العملية أو القيم المستهدفة، وهنا يتم التأكيد على تحسين العملية الإنتاجية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف من خلال استعمال قماش يمتص الماء والعرق بشكل ممتاز، وكذلك صبغ ألياف القطن بألوان ذات طبيعة ماصة وتحافظ على الألوان، فضلاً عن استعمال قماش لا يعمل على توصيل الكهرباء، واستعمال مكائن خياطة ذات تقنيات عالية تقوية اجزاء البدلة الأكثر توقعاً في حدوث تمزقات فيها، وكذلك اختيار قماش تكون فيه نسبة الخلط للمواد الطبيعية تفوق المواد

الصناعية استعمال اكياس وحقائب جيدة الجودة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي في النهاية الى تحسين جودة وأداء البدلة الرجالية بشكل عام .

رابعاً : **رقابة عملية الجودة** : لكي يتم رقابة عملية الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الشرف فلا بد من البدء بعملية تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة في هذا المصنع وعلى الخط الإنتاجي الخاص بالبدلة الرجالية مميز، وكذلك القيام بمراجعة الخطوات السابقة الواردة في البحث الحالي لتحقيق أهداف المصنع من تخفيض تكاليف وتحسين اسلوب الإنتاج وتطويرها وتحسين قيمة المنتج بما يتوافق مع متطلبات الزبائن أي توفير منتج وفق حاجات الزبون، والتي تم تمثيلها بشكل سليم إذ يتمثل حاجات الزبائن ورغباتهم بالخصائص الهندسية للمنتج وعملية الإنتاج التي تضيف قيمة للمنتج، أما تخفيض التكاليف فلا بد من مراعاة استبعاد الأنشطة غير المضيفة للقيمة والتخلص من التكاليف المرتبطة بها، فضلا عن تقديم منتج صديق للبيئة من خلال اتباع عمليات صناعية تراعي هذا الأمر .

خامساً : **تقدير التكلفة** : بعد أن يتم تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة في المصنع عينة البحث يؤكد الباحث على أهمية تقدير تكلفة المنتج مع مراعاة التوزيع الطبيعي لعناصر التكاليف أي تقسيم التكلفة الى مواد مباشرة وأجور مباشرة وتكاليف غير مباشرة، ويمكن توضيح تكلفة منتج البدلة الرجالية بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة من خلال الجدول الآتي :

جدول (29)

تكلفة منتج البدلة الرجالية بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة لسنة 2022

| التكلفة (ديناراً) |                | التفاصيل                       | عناصر التكاليف        |
|-------------------|----------------|--------------------------------|-----------------------|
| للمنتج الواحد     | إجمالي الإنتاج |                                |                       |
| 15513             | 243243840      | القماش                         | المواد المباشرة       |
| 2880              | 45158400       | البطانة (عرض 150)              |                       |
| 1680              | 26342400       | الاصق الامام                   |                       |
| 450               | 7056000        | الفتوحة                        |                       |
| 550               | 8624000        | حشوة لاصقة نسيجية              |                       |
| 750               | 11760000       | بطانة جيب                      |                       |
| 200               | 3136000        | شاش                            |                       |
| 405               | 6350400        | بريم                           |                       |
| 270               | 4233600        | حشوة غير لاصقة غير النسيجية    |                       |
| 412.5             | 6468000        | كفة الياقة                     |                       |
| 2700              | 42336000       | ازرار (الدكم) حجم 22           |                       |
| 1400              | 21952000       | ازرار (الدكم) حجم 32           |                       |
| 172               | 2696960        | الخيوط الشفافة                 |                       |
| 168               | 2634240        | الخيوط العادية                 |                       |
| 123               | 1928640        | الخيوط الاوفر                  |                       |
| 34                | 533120         | الخيوط الحرير                  |                       |
| 22                | 344960         | خيوط بيت الدكم (الازرار)       |                       |
| 1250              | 19600000       | الكتافية                       |                       |
| 920               | 14425600       | الشريط داير الجاكيت            |                       |
| 2310              | 36220800       | الكمر الجاهز                   |                       |
| 400               | 6272000        | السحاب                         |                       |
| 300               | 4704000        | العلاقة (الجنكال)              |                       |
| 475               | 7448000        | ورق حراري                      |                       |
| 125               | 1960000        | ورق التأشير                    |                       |
| 600               | 9408000        | شريط ميتو                      |                       |
| 500               | 7840000        | علامة الحجم والمصنع            |                       |
| 200               | 3136000        | كارت الدلالة (الغاية)          |                       |
| 810               | 12700800       | لاصق الفتوحة                   |                       |
| 400               | 6272000        | الشريط الاصق للكمر             |                       |
| 262.5             | 4116000        | شريط حفرة الرदन                |                       |
| 160               | 2508800        | تعلاقة                         |                       |
| 120               | 1881600        | كيس النايلون                   |                       |
| 2500              | 39200000       | حقيبة بدلة                     |                       |
| 39062             | 612492160      | اجمالي تكلفة المواد المباشرة   |                       |
| 22271             | 349209280      | أجور عمال الإنتاج              | الأجور المباشرة       |
| 22271             | 349209280      | إجمالي الأجور المباشرة         |                       |
| 6016              | 94330880       | التكاليف الصناعية غير المباشرة | التكاليف غير المباشرة |
| 3881              | 60854080       | التكاليف التسويقية والإدارية   |                       |
| 9897              | 155184960      | إجمالي التكاليف غير المباشرة   |                       |
| 71230             | 1116886400     | إجمالي التكلفة                 |                       |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في المصنع .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تكلفة منتج البدلة الرجالية أصبح بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة بمبلغ (71230) ديناراً للبدلة الواحدة و (1116886400) ديناراً لإجمالي الإنتاج، بعد إن كان قبل تطبيق هذه التقنية بمبلغ (89264) ديناراً للبدلة الواحدة و (1399659202) ديناراً لإجمالي الإنتاج، وهذا يعني إن هناك تخفيضاً في التكلفة بمبلغ (18034) ديناراً للبدلة الواحدة و (282772802) ديناراً لإجمالي الإنتاج نتيجة تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف .

سادساً : مقارنة التكلفة المقدرة مع التكلفة المستهدفة واتخاذ القرار : خلال هذه الخطوة يتم مقارنة التكلفة المقدرة بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة مع التكلفة المستهدفة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، فإذا كانت التكلفة المقدرة أكبر من التكلفة المستهدفة يتم إعادة النظر بتطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة أي البدء من خطوة تخطيط المنتج، وإذا كان العكس يتم الانتقال مباشرة الى عمليات التصنيع والتجميع ثم التسويق، ويمكن مقارنة التكلفة المقدرة بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة مع التكلفة المستهدفة لمنتج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الجاهزة لسنة 2022 وكما موضح بالجدول الآتي :

جدول (30)

مقارنة التكلفة المقدرة بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة مع التكلفة المستهدفة لمنتج البدلة الرجالية لسنة 2022 (المبالغ بالدينار)

| التفاصيل       | التكلفة الفعلية | التكلفة المستهدفة | التكلفة بعد تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة | تكامل تقني التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة |                                     |
|----------------|-----------------|-------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                |                 |                   |                                          | الفجوة الموجبة عن التكلفة المستهدفة            | الوفر في التكلفة عن التكلفة الفعلية |
| للبدلة الواحدة | 89264           | 80682             | 71230                                    | 9452                                           | 18034                               |
| إجمالي الإنتاج | 1399659202      | 1265093760        | 1116886400                               | 148207360                                      | 282772802                           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في المصنع .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تكامل تقنيّتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يمكن أن يساعد في تخفيض تكلفة البدلة الرجالية الواحدة بمبلغ (18034) ديناراً ولإجمالي الإنتاج بمبلغ (282772802) ديناراً ، كما إن هذا التكامل يمكن أن يساعد في غلق الفجوة بين التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة لتصبح فجوة موجبة بمبلغ (9452) ديناراً ولإجمالي الإنتاج بمبلغ (148207360) ديناراً ، وبذلك سيتم الانتقال إلى عمليات التصنيع والتجميع ثم التسويق لمنتج البدلة الرجالية في المصنع عينة البحث .

**سابعاً : الانتقال إلى عمليات التصنيع والتجميع ثم التسويق :** بعد قبول البديل التصميمي المقترح والذي تكون فيه التكلفة المقدرة أقل أو تساوي التكلفة المستهدفة لمنتج البدلة الرجالية في المصنع عينة البحث عليه فيمكن الانتقال إلى مرحلة التصنيع والتجميع، وبعد إكمال ذلك يتم تسويق المنتجات إلى الزبائن بالشكل الذي يمكن أن يلبي احتياجاتهم .

وبعد إن تم تحقيق التكامل بين تقنيّتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف وبالتحديد على منتج البدلة الرجالية خلال هذا المبحث، سيتم في المبحث القادم بيان دور هذا التكامل في تحسين قيمة منتج البدلة الرجالية وتحقيق الميزة التنافسية للمصنع عينة البحث من خلال هذا المنتج .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

**البحث الثالث : تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث**

**بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة**

بعد أن تم تطبيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف وبالتحديد على منتج البدلة الرجالية سيتم في هذا البحث بيان دور هذا التكامل في تحسين قيمة هذا المنتج وتحقيق الميزة التنافسية فيما يتعلق بالتكلفة الجودة والوقت والمرونة والإبداع .

### **1.3.3- دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة منتج البدلة الرجالية :**

لأجل بيان دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة منتج البدلة الرجالية فلا بد من احتساب مؤشر القيمة قبل وبعد تطبيق هاتين التقنيتين ثم المقارنة بين النتائج التي سيتم التوصل إليها، إذ إن مؤشر القيمة يحسب بقسمة نسبة الاستحقاقات الوظيفية على نسبة التكلفة الوظيفية وفقاً للمعادلة الآتية: ( سرور، 2017: 147 )

$$\text{مؤشر القيمة} = \frac{\text{نسبة الاستحقاقات الوظيفية}}{\text{نسبة التكلفة الوظيفية}}$$

فإذا كان مؤشر القيمة أكبر من الواحد الصحيح، فهذا يعني أن الاستحقاقات الوظيفية للمنتج قد تجاوزت تكلفتها، إما إذا كان مؤشر القيمة أقل من الواحد الصحيح، فهذا يعني أن التكلفة قد تجاوزت الاستحقاقات الوظيفية، وبذلك فإن هناك وظائف تحتاج إلى تحسين من خلال تحسين الأداء الوظيفي للمنتج وجودته أو تخفيض تكاليفه أو كليهما معاً .

لذلك فلا بد من احتساب نسبة الاستحقاقات الوظيفية ونسبة التكلفة الوظيفية من أجل احتساب مؤشر القيمة، وقبل ذلك لابد من تحديد مكونات منتج البدلة الرجالية ووظيفة كل مكون منها، وكما موضح بالجدول الآتي :

## الفصل الثالث / البحث الثالث ... تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

جدول (31)

وظائف منتج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف

| عناصر التكاليف        | التفاصيل                       | الوظيفة                                                    | رمز الوظيفة |
|-----------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|
| المواد المباشرة       | البطانة (عرض 150)              | المادة الأساسية في إنتاج البدلة                            | F1          |
|                       | الاصق الامام                   | عدم اظهار الاجزاء الداخلية للبدلة                          | F2          |
|                       | القنوجة                        | اضافة سمك لقماش الصدر                                      | F3          |
|                       | حشوة لاصقة نسيجية              | دعم منطقة الصدر                                            | F4          |
|                       | بطانة جيب                      | اضافة سمك لأغطية الجيوب والمناطق التي يفتح فيها بيت الدكمة | F5          |
|                       | شاش                            | فتح الجيوب الداخلية والخارجية                              | F6          |
|                       | بريم                           | الحفاظ على الشكل النهائي للجيب                             | F7          |
|                       | حشوة غير لاصقة غير النسيجية    | المساهمة مع القنوجة في تكوين الدكمة الأساسية لمنطقة الصدر  | F8          |
|                       | كفة الياقة                     | اضافة سمك لقماش البدلة                                     | F9          |
|                       | ازرار (الدكم) حجم 22           | عدم التفاف الكمر بسبب السحب                                | F10         |
|                       | ازرار (الدكم) حجم 32           | امساك جهتي السروال                                         | F11         |
|                       | الخيوط الشفافة                 | امساك جهتي الجاكيت                                         | F12         |
|                       | الخيوط العادية                 | ربط المناطق الخارجية                                       | F13         |
|                       | الخيوط الاوفر                  | ربط اجزاء البدلة                                           | F14         |
|                       | الخيوط الحرير                  | منع تهزخ خيوط البدلة                                       | F15         |
|                       | خيوط بيت الدكم (الازرار)       | تثبيت وتطريز جيب الصدر                                     | F16         |
|                       | الكتافية                       | الحفاظ على شكل فتحة الدكمة                                 | F17         |
|                       | الشريط داير الجاكيت            | دعم منطقة الكتفين                                          | F18         |
|                       | الكمر الجاهز                   | دعم وتثبيت الجاكيت                                         | F19         |
|                       | السحاب                         | دعم وتثبيت السروال                                         | F20         |
|                       | العلاقة (الجنكال)              | غلق منطقة الفلايس                                          | F21         |
|                       | ورق حراري                      | حمل البدلة                                                 | F22         |
|                       | ورق التأشير                    | تثبيت عملية التأشير على قماش البدلة                        | F23         |
|                       | شريط ميتو                      | رسم فرشاة لأجزاء البدلة                                    | F24         |
|                       | علامة الحجم والمصنع            | دعم الحافات التي يراد فيها الالتفاف                        | F25         |
|                       | كارت الدلالة (العناية)         | توضيح حجم البدلة                                           | F26         |
|                       | لاصق القنوجة                   | التعويض عن مكونات البدلة عند فقدانها                       | F27         |
|                       | الشريط الاصق للكمر             | دعم وتثبيت القنوجة                                         | F28         |
|                       | شريط حفرة الرदन                | دعم وتثبيت الكمر                                           | F29         |
|                       | تعلاقة                         | دعم وتثبيت الرदन                                           | F30         |
|                       | كيس النايلون                   | المحافظة على الشكل النهائي للبدلة                          | F31         |
|                       | حقببة بدلة                     | الحفاظ على نظافة البدلة                                    | F32         |
|                       | أجور عمال الإنتاج              | المحافظة على البدلة                                        | F33         |
| الأجور المباشرة       | التكاليف الصناعية غير المباشرة | القيام بالإنتاج بشكل مباشر                                 | DL          |
| التكاليف غير المباشرة | التكاليف التسويقية والإدارية   | القيام بالإنتاج بشكل غير مباشر                             | FOH         |
|                       |                                | القيام بالعمليات التسويقية والإدارية                       | M & AC      |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتاحة في المصنع .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك مجموعة من الوظائف لمنتج البدلة الرجالية وهي المادة الأساسية في انتاج البدلة وعدم اظهار الاجزاء الداخلية للبدلة واطافة سمك لقماش الصدر ودعم منطقة الصدر واطافة سمك لأغطية الجيوب والمناطق التي يفتح فيها بيت الدكمة وفتح الجيوب الداخلية والخارجية والحفاظ على الشكل النهائي للجيب والمساهمة مع القنوجة في تكوين الدعامة الأساسية لمنطقة الصدر واطافة سمك لقماش البدلة وعدم النفاف الكمر بسبب السحب وامساك جهتي السروال وامساك جهتي الجاكيت وربط المناطق الخارجية وربط اجزاء البدلة ومنع تهزخ خيوط البدلة وتثبيت وتطريز جيب الصدر والحفاظ على شكل فتحة الدكمة ودعم منطقة الكتفين ودعم وتثبيت الجاكيت ودعم وتثبيت السروال وغلق منطقة الفلايس وحمل البدلة وتثبيت عملية التأشير على قماش البدلة ورسم فرشاة لأجزاء البدلة ودعم الحافات التي يراد فيها الالتفاف وتوضيح حجم البدلة والتعويض عن مكونات البدلة عند فقدانها ودعم وتثبيت القنوجة ودعم وتثبيت الكمر ودعم وتثبيت الرदन والمحافظة على الشكل النهائي للبدلة والحفاظ على نظافة البدلة والمحافظة على البدلة والقيام بالإنتاج بشكل مباشر والقيام بالإنجاز بشكل غير مباشر والقيام بالعمليات التسويقية والإدارية .

وبعد أن تم تحديد وظائف منتج البدلة الرجالية سيتم احتساب نسبة الاستحقاق الوظيفي لهذا المنتج، إذ إن الاستحقاق الوظيفي يتمثل بالنشاط أو الوظيفة التي يؤديها المنتج بحيث يمكن له انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، وعليه فالاستحقاق الوظيفي يضم عنصرين هما الأداء الوظيفي والجودة، فالأداء الوظيفي هو الوظائف التي يمكن أن يؤديها منتج البدلة الرجالية وبما يتفق مع حاجات الزبون وتوقعاته، إما الجودة فهي ملائمة منتج البدلة الرجالية لاستعمال الزبون أو إنها مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير الموضوعية، وكلما ازدادت نسبة الاستحقاق الوظيفي كلما ذلك على لأن المنتج ذي أداء وجودة أعلى، أي بمعنى إن المنتج يمكن أن يؤدي وظائفه بشكل جيد وبما يتناسب مع الحاجات والمتطلبات والرغبات التي يفضلها الزبائن الحاليين من منتج البدلة الرجالية .

ويمكن توضيح نسبة الاستحقاق الوظيفي لوظائف منتج البدلة الرجالية لسنة 2022 من خلال الجدول الآتي :

## الفصل الثالث / البحث الثالث ... تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث

بتكامل تقنياتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

جدول (32)

نسبة الاستحقاق الوظيفي لوظائف منتج البدلة الرجالية لسنة 2022

| الاستحقاق<br>الوظيفي<br>(%)<br>(4) = (3 × 2) | معدل<br>التحويل<br>(%)<br>(3) | الأهمية<br>النسبية<br>(%)<br>(2) | الوسط<br>الحسابي<br>المرجح<br>(1) | درجة الأهمية النسبية |    |    |    |    | الوظيفة |
|----------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|----|----|----|----|---------|
|                                              |                               |                                  |                                   | 5                    | 4  | 3  | 2  | 1  |         |
| 3.875                                        | 1.25                          | 3.1                              | 15.13                             | 38                   | 5  | 4  | 2  | 1  | F1      |
| 3.2092                                       | 1.13                          | 2.84                             | 13.87                             | 25                   | 14 | 7  | 2  | 2  | F2      |
| 3.2604                                       | 1.14                          | 2.86                             | 14                                | 32                   | 6  | 4  | 6  | 2  | F3      |
| 3.5258                                       | 1.22                          | 2.89                             | 14.13                             | 33                   | 7  | 3  | 3  | 4  | F4      |
| 2.9869                                       | 1.19                          | 2.51                             | 12.27                             | 22                   | 10 | 2  | 12 | 4  | F5      |
| 3.3333                                       | 1.23                          | 2.71                             | 13.27                             | 30                   | 2  | 11 | 1  | 6  | F6      |
| 3.3276                                       | 1.18                          | 2.82                             | 13.8                              | 35                   | 3  | 3  | 2  | 7  | F7      |
| 3.249                                        | 1.14                          | 2.85                             | 13.93                             | 34                   | 1  | 9  | 2  | 4  | F8      |
| 3.2375                                       | 1.25                          | 2.59                             | 12.67                             | 20                   | 8  | 16 | 4  | 2  | F9      |
| 2.9046                                       | 1.03                          | 2.82                             | 13.8                              | 26                   | 15 | 2  | 4  | 3  | F10     |
| 3.1464                                       | 1.14                          | 2.76                             | 13.47                             | 29                   | 2  | 12 | 6  | 1  | F11     |
| 3.6421                                       | 1.21                          | 3.01                             | 14.73                             | 40                   | 2  | 1  | 3  | 4  | F12     |
| 3.1188                                       | 1.13                          | 2.76                             | 13.47                             | 32                   | 4  | 2  | 8  | 4  | F13     |
| 3.1654                                       | 1.19                          | 2.66                             | 13                                | 32                   | 1  | 6  | 2  | 9  | F14     |
| 3.2332                                       | 1.18                          | 2.74                             | 13.4                              | 28                   | 2  | 15 | 3  | 2  | F15     |
| 2.9                                          | 1.16                          | 2.5                              | 12.2                              | 22                   | 6  | 13 | 1  | 8  | F16     |
| 3.6332                                       | 1.24                          | 2.93                             | 14.33                             | 35                   | 5  | 1  | 8  | 1  | F17     |
| 3.4691                                       | 1.13                          | 3.07                             | 15                                | 41                   | 1  | 2  | 4  | 2  | F18     |
| 3.4034                                       | 1.19                          | 2.86                             | 14                                | 34                   | 6  | 2  | 2  | 6  | F19     |
| 2.7528                                       | 1.24                          | 2.22                             | 10.87                             | 20                   | 7  | 4  | 4  | 15 | F20     |
| 3.2292                                       | 1.17                          | 2.76                             | 13.47                             | 28                   | 9  | 4  | 5  | 4  | F21     |
| 3.6531                                       | 1.23                          | 2.97                             | 14.53                             | 37                   | 2  | 6  | 2  | 3  | F22     |
| 3.3744                                       | 1.11                          | 3.04                             | 14.87                             | 39                   | 3  | 1  | 6  | 1  | F23     |
| 3.1464                                       | 1.14                          | 2.76                             | 13.47                             | 32                   | 1  | 10 | 1  | 6  | F24     |
| 3.3916                                       | 1.22                          | 2.78                             | 13.6                              | 31                   | 8  | 2  | 2  | 7  | F25     |
| 3.3274                                       | 1.31                          | 2.54                             | 12.4                              | 28                   | 4  | 3  | 6  | 9  | F26     |
| 2.7816                                       | 1.14                          | 2.44                             | 11.93                             | 22                   | 8  | 1  | 15 | 4  | F27     |
| 3.717                                        | 1.26                          | 2.95                             | 14.4                              | 35                   | 2  | 8  | 4  | 1  | F28     |
| 3.5105                                       | 1.19                          | 2.95                             | 14.4                              | 35                   | 5  | 4  | 3  | 3  | F29     |
| 3.3638                                       | 1.21                          | 2.78                             | 13.6                              | 34                   | 1  | 7  | 1  | 7  | F30     |
| 2.76                                         | 1.15                          | 2.4                              | 11.73                             | 25                   | 2  | 4  | 12 | 7  | F31     |
| 2.7972                                       | 1.11                          | 2.52                             | 12.33                             | 26                   | 6  | 3  | 7  | 8  | F32     |
| 3.1024                                       | 1.12                          | 2.77                             | 13.53                             | 29                   | 9  | 2  | 6  | 4  | F33     |
| 3.11                                         | 1                             | 3.11                             | 15.2                              | 40                   | 4  | 1  | 4  | 1  | DL      |
| 3.04                                         | 1                             | 3.04                             | 14.87                             | 38                   | 4  | 4  | 1  | 3  | FOH     |
| 2.69                                         | 1                             | 2.69                             | 13.13                             | 30                   | 2  | 9  | 3  | 6  | M&AC    |
| 116.3683                                     | -                             | 100                              | 488.8                             | -                    | -  | -  | -  | -  | المجموع |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على آراء المهندسين والفنيين في المصنع .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

ويُمكن توضيح بعض النقاط المهمة واحتساب بعض الفقرات المشار إليها في الجدول السابق فيما يتعلّق بكل من الوسط الحسابي المرجّح والأهمية النسبية ومعدّل التحويل ونسبة الاستحقاق الوظيفي، وكالاتي :

1. تمثّل درجة الأهمية النسبية آراء العاملين بمصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف من إداريين ومحاسبين ومهندسين وفنيين، والبالغ عددهم 50 فرداً، فيما يتعلّق بأهمية الوظيفة من وجهة نظر الزبون، والقيمة من وجهة نظر الزبون تتعلّق بقدرة منتج البدلة الرجالية على إشباع حاجاته ورغباته ومتطلّباته، وتمت الاستعانة بآراء الإداريين والمحاسبين والمهندسين والفنيين في المعمل بوصفهم مستعملين للبدلة الرجالية لأن الزبائن ليسوا على اطلاع على مكوّناتها .

2. تمّ احتساب الوسط الحسابي المرجّح للوظيفة الأولى F1 كالاتي :

$$15.13 = 15 \div [(5 \times 38) + (4 \times 5) + (3 \times 4) + (2 \times 2) + (1 \times 1)]$$

3. تمّ احتساب الأهمية النسبية للوظيفة الأولى F1 كالاتي :

$$3.1\% = 488.8 \div 15.13$$

4. تمّ اعتماد معدّل التحويل لوظائف المنتج من خلال المعدلات المعتمدة في شعبة التكاليف في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف .

5. تمّ احتساب الاستحقاق الوظيفي للوظيفة الأولى F1 كالاتي :

$$3.1\% \times 1.25\% = 3.875\%$$

6. تمّ تطبيق نفس المعادلات أعلاه على باقي وظائف منتج البدلة الرجالية، كما هو الحال في الوظيفة F1 .

كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الاستحقاق الوظيفي لمنتج البدلة الرجالية قد تراوحت ما بين (2.69%) و (3.875%)، وهذه النسبة تعكس مدى أهمية وظائف المنتج في تلبية حاجات الزبائن من حيث حصولهم على منتج ذي أداء وظيفي ممتاز وجودة عالية، ويمكن من خلاله المنافسة مع المنتجات الأجنبية المستوردة المطروحة في السوق .

وبعد احتساب نسبة الاستحقاق الوظيفي لمنتج البدلة الرجالية سيتم احتساب نسبة تكلفته الوظيفية قبل وبعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD)، وكما موضح بالجدول الآتي :

## الفصل الثالث / البحث الثالث ... تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث

### بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

#### جدول (33)

نسبة التكلفة الوظيفية لوظائف منتج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة

ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022

| الوظيفة | قبل تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) |         | بعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) |         |
|---------|-------------------------------|---------|-------------------------------|---------|
|         | نسبة التكلفة الوظيفية (%)     | التكلفة | نسبة التكلفة الوظيفية (%)     | التكلفة |
| F1      | 26.58                         | 23725   | 21.78                         | 15513   |
| F2      | 3.23                          | 2880    | 4.04                          | 2880    |
| F3      | 1.88                          | 1680    | 2.36                          | 1680    |
| F4      | 0.5                           | 450     | 0.63                          | 450     |
| F5      | 0.55                          | 490     | 0.77                          | 550     |
| F6      | 1.57                          | 1400    | 1.05                          | 750     |
| F7      | 0.22                          | 195     | 0.28                          | 200     |
| F8      | 0.45                          | 405     | 0.57                          | 405     |
| F9      | 0.3                           | 270     | 0.38                          | 270     |
| F10     | 0.46                          | 412.5   | 0.58                          | 412.5   |
| F11     | 3.02                          | 2700    | 3.79                          | 2700    |
| F12     | 1.57                          | 1400    | 1.97                          | 1400    |
| F13     | 0.28                          | 246     | 0.24                          | 172     |
| F14     | 0.27                          | 240     | 0.24                          | 168     |
| F15     | 0.2                           | 175     | 0.17                          | 123     |
| F16     | 0.05                          | 48      | 0.05                          | 34      |
| F17     | 0.04                          | 32      | 0.03                          | 22      |
| F18     | 1.23                          | 1100    | 1.75                          | 1250    |
| F19     | 1.03                          | 920     | 1.29                          | 920     |
| F20     | 2.59                          | 2310    | 3.24                          | 2310    |
| F21     | 0.45                          | 400     | 0.56                          | 400     |
| F22     | 0.34                          | 300     | 0.42                          | 300     |
| F23     | 0.5                           | 450     | 0.67                          | 475     |
| F24     | 0.13                          | 120     | 0.18                          | 125     |
| F25     | 0.7                           | 625     | 0.84                          | 600     |
| F26     | 0.56                          | 500     | 0.7                           | 500     |
| F27     | 0.22                          | 200     | 0.28                          | 200     |
| F28     | 0.91                          | 810     | 1.14                          | 810     |
| F29     | 0.45                          | 400     | 0.56                          | 400     |
| F30     | 0.29                          | 262.5   | 0.37                          | 262.5   |
| F31     | 0.18                          | 160     | 0.22                          | 160     |
| F32     | 0.13                          | 120     | 0.17                          | 120     |
| F33     | 2.8                           | 2500    | 3.51                          | 2500    |
| DL      | 33.27                         | 29695   | 31.27                         | 22271   |
| FOH     | 8.7                           | 7762    | 8.45                          | 6016    |
| M&AC    | 4.35                          | 3881    | 5.45                          | 3881    |
| المجموع | 100                           | 89264   | 100                           | 71230   |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على شعبة التكاليف في قسم الشؤون المالية .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة التكلفة الوظيفية لكل من وظيفة المادة الأساسية في إنتاج البدلة ووظيفة عدم اظهار الاجزاء الداخلية للبدلة ووظيفة اضافة سمك لقماش الصدر ووظيفة دعم منطقة الصدر ووظيفة اضافة سمك لأغطية الجيوب والمناطق التي يفتح فيها بيت الدكمة وفتح الجيوب الداخلية والخارجية والحفاظ على الشكل النهائي للجيب ووظيفة المساهمة في تكوين الدعامة الأساسية لمنطقة الصدر ووظيفة اضافة سمك لقماش البدلة وعدم التقاف الكمر ووظيفة امساك جهتي السروال وامساك جهتي الجاكيت وربط المناطق الخارجية وربط اجزاء البدلة ومنع تهزع خيوط البدلة وتثبيت وتطريز جيب الصدر ووظيفة الحفاظ على شكل فتحة الدكمة ووظيفة دعم منطقة الكتفين ودعم وتثبيت الجاكيت ودعم وتثبيت السروال وغلق منطقة الفلايس وحمل البدلة وتثبيت عملية التأشير على قماش البدلة ورسم فرشاة لأجزاء البدلة ودعم الحافات ووظيفة توضيح حجم البدلة والتعويض عن مكونات البدلة عند فقدانها ودعم وتثبيت القنوجة ودعم وتثبيت الكمر ودعم ووظيفة تثبيت الرदन والمحافظة على الشكل النهائي للبدلة ووظيفة الحفاظ على نظافة البدلة ووظيفة المحافظة على البدلة ووظيفة القيام بالإنتاج بشكل مباشر والقيام بالإنتاج بشكل غير مباشر والقيام بالعمليات التسويقية والإدارية كانت قبل تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) بنسب (26.58)، (3.23)، (1.88)، (0.5)، (0.55)، (1.57)، (0.22)، (0.45)، (0.3)، (0.46)، (3.02)، (1.57)، (0.28)، (0.27)، (0.2)، (0.05)، (0.04)، (1.23)، (1.03)، (2.59)، (0.45)، (0.34)، (0.5)، (0.13)، (0.7)، (0.56)، (0.22)، (0.91)، (0.45)، (0.29)، (0.18)، (0.13)، (2.8)، (33.27)، (8.7)، (4.35) % على التوالي . كما وكانت نسب التكلفة الوظيفية بعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) لهذه الوظائف بنسب (21.78)، (4.04)، (2.36)، (0.63)، (0.77)، (1.05)، (0.28)، (0.57)، (0.38)، (0.58)، (3.79)، (1.97)، (0.24)، (0.24)، (0.17)، (0.05)، (0.03)، (1.75)، (1.29)، (3.24)، (0.56)، (0.42)، (0.67)، (0.18)، (0.84)، (0.7)، (0.28)، (1.14)، (0.56)، (0.37)، (0.22)، (0.17)، (3.51)، (31.27)، (8.45)، (5.45) % على التوالي .

وبذلك يمكن احتساب مؤشر القيمة لوظائف منتج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022، وكما موضح بالجدول الآتي :

## الفصل الثالث / البحث الثالث ... تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث

### بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

جدول (34)

مؤشر القيمة لوظائف منتج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022

| الوظيفة | قبل تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) |                      |             | بعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) |                      |             |
|---------|-------------------------------|----------------------|-------------|-------------------------------|----------------------|-------------|
|         | الاستحقاق الوظيفي (%)         | التكلفة الوظيفية (%) | مؤشر القيمة | الاستحقاق الوظيفي (%)         | التكلفة الوظيفية (%) | مؤشر القيمة |
| F1      | 3.875                         | 26.58                | 0.15        | 3.875                         | 21.78                | 0.18        |
| F2      | 3.2092                        | 3.23                 | 0.99        | 3.2092                        | 4.04                 | 0.79        |
| F3      | 3.2604                        | 1.88                 | 1.73        | 3.2604                        | 2.36                 | 1.38        |
| F4      | 3.5258                        | 0.5                  | 7.05        | 3.5258                        | 0.63                 | 5.6         |
| F5      | 2.9869                        | 0.55                 | 5.43        | 2.9869                        | 0.77                 | 3.88        |
| F6      | 3.3333                        | 1.57                 | 2.12        | 3.3333                        | 1.05                 | 3.17        |
| F7      | 3.3276                        | 0.22                 | 15.13       | 3.3276                        | 0.28                 | 11.88       |
| F8      | 3.249                         | 0.45                 | 7.22        | 3.249                         | 0.57                 | 5.7         |
| F9      | 3.2375                        | 0.3                  | 10.79       | 3.2375                        | 0.38                 | 8.52        |
| F10     | 2.9046                        | 0.46                 | 6.31        | 2.9046                        | 0.58                 | 5.01        |
| F11     | 3.1464                        | 3.02                 | 1.04        | 3.1464                        | 3.79                 | 0.83        |
| F12     | 3.6421                        | 1.57                 | 2.32        | 3.6421                        | 1.97                 | 1.85        |
| F13     | 3.1188                        | 0.28                 | 11.14       | 3.1188                        | 0.24                 | 13          |
| F14     | 3.1654                        | 0.27                 | 11.72       | 3.1654                        | 0.24                 | 13.19       |
| F15     | 3.2332                        | 0.2                  | 16.17       | 3.2332                        | 0.17                 | 19.02       |
| F16     | 2.9                           | 0.05                 | 58          | 2.9                           | 0.05                 | 58          |
| F17     | 3.6332                        | 0.04                 | 90.83       | 3.6332                        | 0.03                 | 121.11      |
| F18     | 3.4691                        | 1.23                 | 2.82        | 3.4691                        | 1.75                 | 1.98        |
| F19     | 3.4034                        | 1.03                 | 3.3         | 3.4034                        | 1.29                 | 2.64        |
| F20     | 2.7528                        | 2.59                 | 1.06        | 2.7528                        | 3.24                 | 0.85        |
| F21     | 3.2292                        | 0.45                 | 7.18        | 3.2292                        | 0.56                 | 5.77        |
| F22     | 3.6531                        | 0.34                 | 10.74       | 3.6531                        | 0.42                 | 8.7         |
| F23     | 3.3744                        | 0.5                  | 6.75        | 3.3744                        | 0.67                 | 5.04        |
| F24     | 3.1464                        | 0.13                 | 24.2        | 3.1464                        | 0.18                 | 17.48       |
| F25     | 3.3916                        | 0.7                  | 4.85        | 3.3916                        | 0.84                 | 4.04        |
| F26     | 3.3274                        | 0.56                 | 5.94        | 3.3274                        | 0.7                  | 4.75        |
| F27     | 2.7816                        | 0.22                 | 12.64       | 2.7816                        | 0.28                 | 9.93        |
| F28     | 3.717                         | 0.91                 | 4.08        | 3.717                         | 1.14                 | 3.26        |
| F29     | 3.5105                        | 0.45                 | 7.8         | 3.5105                        | 0.56                 | 6.27        |
| F30     | 3.3638                        | 0.29                 | 11.6        | 3.3638                        | 0.37                 | 9.09        |
| F31     | 2.76                          | 0.18                 | 15.33       | 2.76                          | 0.22                 | 12.55       |
| F32     | 2.7972                        | 0.13                 | 21.52       | 2.7972                        | 0.17                 | 16.45       |
| F33     | 3.1024                        | 2.8                  | 1.11        | 3.1024                        | 3.51                 | 0.88        |
| DL      | 3.11                          | 33.27                | 0.09        | 3.11                          | 31.27                | 0.1         |
| FOH     | 3.04                          | 8.7                  | 0.35        | 3.04                          | 8.45                 | 0.36        |
| M&AC    | 2.69                          | 4.35                 | 0.62        | 2.69                          | 5.45                 | 0.49        |
| المجموع | 116.3683                      | 100                  | 1.16        | 116.3683                      | 100                  | 1.16        |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين السابقين .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تحسناً ملحوظاً في مؤشر القيمة لوظائف منتج البدلة الرجالية بعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022، فمثلاً الوظيفة (F1) كان مؤشر القيمة قبل تكامل التقنيتين (0.15) وأصبح بعد تكامل التقنيتين (0.18)، والوظيفة (F6) كان مؤشر القيمة قبل تكامل التقنيتين (2.12) وأصبح بعد تكامل التقنيتين (3.17)، والوظيفة (F13) كان مؤشر القيمة قبل تكامل التقنيتين (11.14) وأصبح بعد تكامل التقنيتين (13)، والوظيفة (F14) كان مؤشر القيمة قبل تكامل التقنيتين (11.72) وأصبح بعد تكامل التقنيتين (13.19)، والوظيفة (F15) كان مؤشر القيمة قبل تكامل التقنيتين (16.17) وأصبح بعد تكامل التقنيتين (19.02)، والوظيفة (F17) كان مؤشر القيمة قبل تكامل التقنيتين (90.83) وأصبح بعد تكامل التقنيتين (121.11)، والوظيفة (F32) كان مؤشر القيمة قبل تكامل التقنيتين (21.52) وأصبح بعد تكامل التقنيتين (16.45) .

وبذلك يمكن القول إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يمكن أن يساعد مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في تحسين قيمة منتج البدلة الرجالية من خلال تحسين الاستحقاق الوظيفي لهذا المنتج وتخفيض تكلفته .

**2.3.3. دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمنتج البدلة الرجالية :**

خلال هذه الفقرة سيتم بيان دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمنتج البدلة الرجالية فيما يتعلق بالتكلفة والجودة والوقت والمرونة والإبداع، وكما موضح بالفقرات الآتية :

**1.2.3.3. دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تخفيض تكلفة منتج البدلة الرجالية :**

يمكن مقارنة تكلفة البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022 وكما موضح بالجدول الآتي :

## الفصل الثالث / البحث الثالث ... تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

جدول (35)

مقارنة تكلفة البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022 (بالدينار)

| تخفيض التكاليف |                 | بعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) |                 | قبل تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) |                 | الوظيفة        | عناصر التكلفة         |
|----------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| للبدلة الواحدة | لإجمالي الإنتاج | للبدلة الواحدة                | لإجمالي الإنتاج | للبدلة الواحدة                | لإجمالي الإنتاج |                |                       |
| 8212           | 128764160       | 15513                         | 243243840       | 23725                         | 372008000       | F1             | المواد المباشرة       |
| -              | -               | 2880                          | 45158400        | 2880                          | 45158400        | F2             |                       |
| -              | -               | 1680                          | 26342400        | 1680                          | 26342400        | F3             |                       |
| -              | -               | 450                           | 7056000         | 450                           | 7056000         | F4             |                       |
| -60            | -940800         | 550                           | 8624000         | 490                           | 7683200         | F5             |                       |
| 650            | 10192000        | 750                           | 11760000        | 1400                          | 21952000        | F6             |                       |
| -5             | -78400          | 200                           | 3136000         | 195                           | 3057600         | F7             |                       |
| -              | -               | 405                           | 6350400         | 405                           | 6350400         | F8             |                       |
| -              | -               | 270                           | 4233600         | 270                           | 4233600         | F9             |                       |
| -              | -               | 412.5                         | 6468000         | 412.5                         | 6468000         | F10            |                       |
| -              | -               | 2700                          | 42336000        | 2700                          | 42336000        | F11            |                       |
| -              | -               | 1400                          | 21952000        | 1400                          | 21952000        | F12            |                       |
| 74             | 1160320         | 172                           | 2696960         | 246                           | 3857280         | F13            |                       |
| 72             | 1128960         | 168                           | 2634240         | 240                           | 3763200         | F14            |                       |
| 52             | 815360          | 123                           | 1928640         | 175                           | 2744000         | F15            |                       |
| 14             | 219520          | 34                            | 533120          | 48                            | 752640          | F16            |                       |
| 10             | 156800          | 22                            | 344960          | 32                            | 501760          | F17            |                       |
| -150           | -2352000        | 1250                          | 19600000        | 1100                          | 17248000        | F18            |                       |
| -              | -               | 920                           | 14425600        | 920                           | 14425600        | F19            |                       |
| -              | -               | 2310                          | 36220800        | 2310                          | 36220800        | F20            |                       |
| -              | -               | 400                           | 6272000         | 400                           | 6272000         | F21            |                       |
| -              | -               | 300                           | 4704000         | 300                           | 4704000         | F22            |                       |
| -25            | -392000         | 475                           | 7448000         | 450                           | 7056000         | F23            |                       |
| -5             | -78400          | 125                           | 1960000         | 120                           | 1881600         | F24            |                       |
| 25             | 392000          | 600                           | 9408000         | 625                           | 9800000         | F25            |                       |
| -              | -               | 500                           | 7840000         | 500                           | 7840000         | F26            |                       |
| -              | -               | 200                           | 3136000         | 200                           | 3136000         | F27            |                       |
| -              | -               | 810                           | 12700800        | 810                           | 12700800        | F28            |                       |
| -              | -               | 400                           | 6272000         | 400                           | 6272000         | F29            |                       |
| -              | -               | 262.5                         | 4116000         | 262.5                         | 4116000         | F30            |                       |
| -              | -               | 160                           | 2508800         | 160                           | 2508800         | F31            |                       |
| -              | -               | 120                           | 1881600         | 120                           | 1881600         | F32            |                       |
| -              | -               | 2500                          | 39200000        | 2500                          | 39200000        | F33            |                       |
| 8864           | 138987520       | 39062                         | 612492160       | 47926                         | 751479680       | المجموع        | الأجور المباشرة       |
| 7424           | 116408320       | 22271                         | 349209280       | 29695                         | 465617600       | DL             |                       |
| 7424           | 116408320       | 22271                         | 349209280       | 29695                         | 465617600       | المجموع        |                       |
| 1746           | 27377280        | 6016                          | 94330880        | 7762                          | 121708160       | FOH            |                       |
| -              | -               | 3881                          | 60854080        | 3881                          | 60854080        | M&AC           |                       |
| 1746           | 27377280        | 9897                          | 155184960       | 11643                         | 182562240       | المجموع        | التكاليف غير المباشرة |
| 18034          | 282773120       | 71230                         | 1116886400      | 89264                         | 1399659520      | إجمالي التكلفة |                       |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول السابقة .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التكلفة قبل تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة للبدلة الواحدة كانت (89264) ديناراً وإجمالي الإنتاج كانت (1399659520) ديناراً ، وإن التكلفة قبل تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة للبدلة الواحدة كانت (71230) ديناراً وإجمالي الإنتاج كانت (1116886400) ديناراً ، وبذلك فإن مقدار التخفيض في التكاليف كان بمبلغ (18034) ديناراً للبدلة الواحدة وبمبلغ (282773120) لإجمالي الإنتاج، وبذلك يمكن القول إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة للبدلة يمكن أن يساعد مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في تخفيض التكاليف غير الضرورية وغير المبررة دون أن يؤثر هذا التخفيض على أداء وجودة المنتج، ويمكن توضيح تفاصيل هذا التخفيض بالآتي :

1. تم تخفيض تكلفة المواد المباشرة بمبلغ (8864) ديناراً للبدلة الواحدة و (138987520) ديناراً لإجمالي الإنتاج، إذ تم استبدال بعض مكونات البدلة الرجالية بمكونات أخرى يمكن أن تؤدي نفس الوظيفية المطلوبة من الزبائن .
2. تم تخفيض الأجور المباشرة بمبلغ (7424) ديناراً للبدلة الواحدة و (138987520) ديناراً لإجمالي الإنتاج، ويقترح الباحث أن يتم تخفيض عدد العاملين الفائضين عن الحاجة، إذ إن هناك مجموعة من الأمور للتعامل مع العدد الفائض من العاملين، وهي توسيع الخطة الإنتاجية وفتح خطوط إنتاجية جديدة في المصنع والإفادة من طاقة أولئك العاملين، وبذلك يمكن توزيع تكلفتهم على المنتجات الجديدة التي سيتم إنتاجها، وإن لم تتوفر إمكانيات لتوسيع الخطة الإنتاجية، وإن لم تتوفر البدائل أعلاه فيمكن التنسيق مع وزارة الصناعة والمعادن من أجل نقلهم إلى معامل وشركات أخرى ضمن الوزارة هي بحاجة إلى أيدي عاملة حسب الخبرة والمهارة .
3. تم تخفيض التكاليف غير المباشرة بمبلغ (1746) ديناراً للبدلة الواحدة و (27377280) ديناراً لإجمالي الإنتاج، ويتم هذا التخفيض من خلال عدم إنفاق أي مبلغ ما لم يؤثر بشكل ايجابي على قيمة المنتج وخفيض وقت دعم العمليات الإنتاجية وما يرتبط به من تكاليف والمحافظة على الجودة كل من المنتج والعمليّة وتقليل التلف في المواد والضياعات في الوقت .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

2.2.3.3 دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين جودة منتج البدلة الرجالية :

لأجل بيان دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين جودة منتج البدلة الرجالية فيمكن الاعتماد على مقارنة مواصفات هذا المنتج قبل وبعد تكامل التقنيتين، يمكن توضيح مواصفات منتج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022 من خلال الجدول الآتي :

جدول (36)

مواصفات منتج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022

| ت | الخصائص الهندسية              | القيم المستهدفة                       | قبل تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) |                          | بعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD)       |                          |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
|   |                               |                                       | المادة المستعملة              | مدى توفر القيم المستهدفة | المادة المستعملة                    | مدى توفر القيم المستهدفة |
| 1 | الامتصاص                      | استعمال قماش يمتص الماء والعرق        | حشوة اللاصقة النسيجية         | متوفرة                   | حشوة اللاصقة أعلى جودة              | متوفرة                   |
| 2 | سهولة الصبغ                   | صبغ الألياف باللون ذات طبيعة ماصة     | قماش الموهير                  | غير متوفرة               | قماش المخمل                         | متوفرة                   |
| 3 | مقاومة تراكب الكهرباء الساكنة | استعمال قماش لا يوصل الكهرباء الساكنة | قماش من الأكريليك             | متوفرة                   | قماش من الأكريليك                   | متوفرة                   |
| 4 | الراحة عند الاستعمال          | استعمال مكانن تقنياتها عالية          | مواد أولية حسب المواصفات      | متوفرة                   | مواد أولية حسب المواصفات تم تطويرها | متوفرة                   |
| 5 | المتانة ومقاومة التآكل والتلف | تقوية اجزاء البدلة وزيادة متانتها     | خيوط الحرير                   | غير متوفرة               | خيوط القطن                          | متوفرة                   |
| 6 | الملائمة لحساسية البشرة       | نسبة المواد الطبيعية تفوق الصناعية    | أجزاء قماش خشنة               | متوفرة                   | أجزاء قماش خشنة                     | متوفرة                   |
| 7 | سهولة العناية                 | استعمال اكياس وحقائب عالية الجودة     | كيس وحقيبة وتعلاقة            | متوفرة                   | كيس وحقيبة وتعلاقة                  | متوفرة                   |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على آراء مهندسي التصميم والإنتاج في المصنع .

### بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مواصفات منتج البدلة الرجالية قد تحسنت بعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة نتيجة صبغ الألياف بألوان ذات طبيعة ماصة وكذلك زيادة المتانة ومقاومة التآكل والتلف، إذ إن تحسين الجودة من خلال تكامل هاتين التقنيتين، قد أخذ الجودة ببعديها المتمثلين بالمطابقة للمواصفات والملاءمة للاستعمال، أي إن منتج البدلة الرجالية سيكون مطابقاً لمواصفات ومعايير الجودة الموضوعية وملائماً لاستعمال الزبون، كما يلعب تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة دوراً هاماً في تحسين جودة التصميم وجودة المطابقة، ويُمكن توضيح هذا الدور من خلال الآتي :

#### 1. دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين جودة التصميم :

تعمل هاتين التقنيتان على مقابلة وظائف المنتج بخصائص الأداء، واستبدال بعض من المكونات والوظائف الحالية للمنتج بمكونات ووظائف أكثر جودة يمكن أن تلبي حاجات الزبائن، فضلاً عن التوافق المنطقي فيما بين هذه المكونات والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى أن تكون جودة تصميم المنتج عالية .

#### 2. دور تكامل التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين جودة المطابقة : تعمل

هاتين التقنيتان على تحقيق جودة مطابقة عالية يمكن أن تقابل مواصفات التصميم الموضوعية بحيث يكون المنتج خالياً من العيوب والمشكلات، مما يؤدي إلى عدم تحمل أية تكاليف إضافية لمعالجتها .

وعليه فإن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يساعد مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في تحقيق التكامل بين جودة التصميم وجودة المطابقة الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى تحسين جودة منتج البدلة الرجالية محل البحث وجعله مطابقاً لمواصفات ومعايير الجودة الموضوعية وملائماً لاستعمال الزبون .

وبالتالي يمكن القول إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة قد ساعد في تحسين الجودة سواءً أكانت من وجهة نظر المصنع أم من وجهة نظر الزبون من خلال مطابقة منتج البدلة الرجالية محل الدراسة لمواصفات ومعايير الجودة الموضوعية وكذلك ملاءمة هذا المنتج لاستعمال الزبون .

## الفصل الثالث / البحث الثالث ... تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث

### بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

#### 3.2.3.3 دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تخفيض وقت تصميم وتصنيع منتج البدلة الرجالية :

يمكن توضيح الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022 من خلال الجدول الآتي :

جدول (37)

الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية قبل وبعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لسنة 2022 (بالدقيقة)

| ت  | العمليات الإنتاجية                             | الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية قبل تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) | الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية بعد تكامل تقنيتي (TC) و (QFD) | الوفورات في الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية |
|----|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1  | تحضير جهة الصدرين للجاكيت                      | 33                                                                | 27                                                                | 6                                               |
| 2  | تحضير الظهر وياقة الجاكيت والبطانة والردن      | 18                                                                | 15                                                                | 3                                               |
| 3  | تجميع الجاكيت                                  | 20                                                                | 17                                                                | 3                                               |
| 4  | خياطة الردن والبطانة مع بدن الجاكيت            | 35                                                                | 30                                                                | 5                                               |
| 5  | خياطة نهايات الجاكيت وفتح بيت أزرار الجاكيت    | 30                                                                | 22                                                                | 8                                               |
| 6  | تحضير صدري البنطلون                            | 15                                                                | 11                                                                | 4                                               |
| 7  | تحضير ظهر البنطلون                             | 15                                                                | 11                                                                | 4                                               |
| 8  | خياطة وربط الجوانب الداخلية والخارجية للبنطلون | 30                                                                | 28                                                                | 2                                               |
| 9  | تجميع وخياطة أجزاء البنطلون                    | 35                                                                | 32                                                                | 3                                               |
| 10 | الخياطة النهائية للبنطلون                      | 34                                                                | 25                                                                | 9                                               |
|    | المجموع                                        | 265                                                               | 218                                                               | 47                                              |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على آراء مهندسي التصميم والإنتاج في المصنع .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية قبل تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة كان (265) دقيقة، والوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية قبل بعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة كان (218) دقيقة، وهذا يعني أن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة قد ساعد في تحقيق وفورات في الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية مقداره (47) دقيقة .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

3-2-4- دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين مرونة العمليات الإنتاجية لمنتج البدلة الرجالية :

من خلال الوفورات المتحققة في وقت تصنيع البدلة الرجالية يمكن تحقيق المرونة الكافية في الاستجابة لأية تغيرات قد تطرأ في حاجات ورغبات الزبائن، فضلاً عن إدخال وظائف جديدة للمنتج تتسجم مع التغيرات في هذه الحاجات والرغبات، مع الإسراع في عمليات التصنيع لتقديم المنتج بسرعة إلى الزبون، ويمكن بيان دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين مرونة العمليات الإنتاجية لمنتج البدلة الرجالية وكالاتي :

1. دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحقيق مرونة المنتج :

إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة قد ساعد مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في تطوير منتج البدلة الرجالية وذلك من خلال تحسين وظائف المنتج، والتي من خلالها سيتم تعظيم قيمة المنتج من وجهة نظر كل من المصنع والزبون، ومن هذه الوظائف اضافة سمك لقماش الصدر ودعم منطقة الصدر واطافة سمك لأغطية الجيوب والمناطق التي يفتح فيها بيت الدكمة واطافة سمك لقماش البدلة وغيرها من التحسينات .

2. دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحقيق مرونة المزيج :

من خلال تكامل هاتين التقنيتين يمكن المساعدة في إنتاج مزيج من المنتجات وفقاً للرتبة التي يختارها الزبون مع مراعاة جودة تصميم ومطابقة عاليتين، فقد يرغب زبون أو عدة زبائن في إنتاج منتجات بمواصفات خاصة، أو إنتاج منتجات تؤدي وظائف معينة تتسجم مع حاجاتهم، وعليه فمن خلال ميزة المرونة يمكن للمعمل تلبية هذه الحاجات انسجاماً مع فلسفة مرونة المزيج .

3. دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحقيق مرونة الحجم :

يساعد تكامل هاتين التقنيتين في إنتاج وتسويق الكمية التي يطلبها الزبائن من منتج البدلة الرجالية، وبذلك يمكن تحقيق مرونة الحجم بسبب تقصير دورة حياة المنتج محل البحث إلى أقل ما يمكن وتوفير القدرة الكافية للمصنع على إنتاج وتسويق الكمية التي يطلبها الزبائن .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

4. دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحقيق مرونة التسليم :

يمكن من خلال تكامل هاتين التقنيتين تقديم المنتجات إلى الزبائن في الوقت المناسب لهم وذلك بسبب السرعة في تصميم وتصنيع وتجميع المنتج محل البحث، إذ أمكن تحقيق وفورات في وقت التصنيع الأمر الذي يؤدي إلى تقصير دورة حياة المنتج محل البحث، وبالتالي وصوله إلى الزبون في الوقت المحدد .

وبناءً على ما سبق يُمكن القول إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يُمكن أن يساعد مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في التميز ببعد المرونة بعناصره الأربعة المتمثلة بمرونة كل من المنتج والمزيج والحجم والتسليم، إذ يساعد هذا الأمر في الاستجابة لأيّة تغيرات قد تطرأ في حاجات ورغبات الزبائن .

5.2.3.3- دور تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تحسين الأبداع أو

الابتكار لمنتج البدة الرجالية :

إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يمكن أن يساعد في تحسين الأبداع أو الابتكار لمنتج البدة الرجالية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف وذلك من خلال المساعدة في وضع أهداف وتوقعات واضحة وتشجيع التعاون والحوار المفتوح وتعزيز بيئة آمنة إذ يتم تقدير ومكافأة المساهمات الإبداعية، وبذلك يمكن لمصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف أن تتميز من خلال الأبداع في تطوير المنتج الحالي المتمثل بالبدة الرجالية من خلال تحسين وتطوير وظائف هذا المنتج أو ابتكار منتج جديد نتيجة تجاوز الأساليب التقليدية في التفكير وتطوير الأفكار أو الأساليب والافادة من المعرفة، أي بمعنى ظهور انتاج جديد ناتج عن تجهيزات جديدة أو التحول الى اسلوب صنع جديدة لإنتاج منتجات يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبائن وبالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات البيئة الصناعية المعاصرة لجعل المصنع عينة البحث يتميز بمنتجاته ويتفوق على المنافسين الآخرين .

بتكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة

3.3.3. مناقشة مدى تحقيق أهداف البحث واختبار فرضيته :

بناءً على ما سبق يمكن القول بأنه قد تم تحقيق أهداف البحث وذلك من خلال دراسة تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة والربط بينهما من خلال تطبيق هاتين التقنيتين لتحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي :

1. تم دراسة المراكز المعرفية لتقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة والتوسع في البحث والتحليل لهاتين التقنيتين وبيان دور تكاملهما في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، وقد تم تحقيق ذلك في الجانب النظري للبحث .

2. تم تحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف وبالتحديد على منتج البدلة الرجالية بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة وبما يتناسب مع الظروف الحالية للمصنع، إذ تم اعتبار مخرجات تقنية التكلفة المستهدفة بوصفها مدخلات لتقنية نشر وظيفة الجودة، وقد تم تحقيق ذلك في المبحث الثاني من هذا الفصل .

3. تم تحسين قيمة منتج البدلة الرجالية وتحقيق الميزة التنافسية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف من خلال تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة، وقد تم تحقيق ذلك في هذا المبحث .

أما بالنسبة لفرضيات البحث، فقد تم طرح فرضيتين أساسيتين، الأولى تنص على أن (هناك إمكانية للتطبيق أولاً لتحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في ظل المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة ) والثانية تنص على (أن استعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يمكن أن يساعد الوحدات الاقتصادية في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية)، وقد تم اثبات هاتين الفرضيتين، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي :

1. تم اثبات الفرضية الأولى في المبحث الثاني من الجانب التطبيقي للبحث إذ يمكن القول إن هناك إمكانية لتحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في ظل المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة .

2. تم اثبات الفرضية الثانية في المبحث الثالث من الجانب التطبيقي للبحث إذ يمكن القول إن استعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يمكن أن يساعد الوحدات الاقتصادية في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية .

## **الفصل الرابع**

### **الاستنتاجات والتوصيات**

**المبحث الأول : الاستنتاجات**

**المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات البحثية**

## المبحث الأول : الاستنتاجات

يهدف هذا المبحث الى تناول كل من استنتاجات الجانب النظري والجانب التطبيقي، وكما موضح بالآتي :

### 1.1.4. استنتاجات الجانب النظري :

1. إن تقنية التكلفة المستهدفة هي إحدى تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية التي تهدف إلى تخفيض تكاليف دورة حياة المنتجات مع المحافظة والتأكيد على مواصفات الجودة والثقة والمتطلبات الأخرى للزبائن من خلال فحص الأفكار الممكنة لتخفيض التكلفة عند مراحل البحث والتطوير والتصميم الهندسي للمنتجات الجديدة والقائمة .
2. تتأثر تقنية التكلفة المستهدفة بمجموعة من العوامل وهي العوامل المؤثرة على مستوى السوق والعوامل المؤثرة على مستوى المنتج والعوامل المؤثرة على مستوى المركبات، وعلى الوحدة الاقتصادية أن تتعامل مع هذه العوامل بدقة من أجل تخفيض دورة حياة المنتج وتخفيض تكاليفه وتحسين أدائه وجودته .
3. يتطلب تحديد التكلفة المستهدفة تحديد سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف، وإن الفرق بينهما يمثل التكلفة المستهدفة التي تعد جزءاً من النظام الإداري الشامل لإدارة التكلفة الاستراتيجية والتي يتم تحديدها وفقاً لكل من ظروف السوق والمنافسة وحاجات ورغبات الزبائن وإمكانات الوحدة الاقتصادية المتاحة .
4. إن تقنية نشر وظيفة الجودة هي إحدى تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية الموجهة نحو الزبون والتي من خلالها يتم ترجمة متطلبات الزبائن إلى مواصفات هندسية وفنية، ويتم مراعاة ذلك خلال مرحلة البحث والتطوير ومرحلة التصميم .
5. تسعى تقنية نشر وظيفة الجودة الى تبسيط عملية تطوير المنتج وتقليل تغييرات التصميم وإعادة الصنع وتعزيز الابتكار والإبداع والتواصل الفعال بين كافة الجهات والرقابة على التكاليف وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين الجودة وزيادة ولاء الزبائن وحصة السوق ومعرفة احتياجات الزبائن وتحقيقها .

6. إن تطبيق تقنية نشر وظيفة الجودة يتطلب أربع مراحل هي تخطيط المنتج وتصميم المنتج وتخطيط العملية ورقابة عملية الجودة، وعند تطبيق هذه التقنية يجب التركيز على نشر جودة المنتج التي تتضمن الأنشطة اللازمة لتحويل الجودة التي يطلبها الزبون إلى سمات خاصة ينسجم مع متطلباته وتوقعاته .
7. هناك خمسة مبررات للتكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة، هي الحاجة إلى تقصير دورة حياة المنتج، وتعزيز مرحلة التصميم وتعظيم أهميتها، والحاجة إلى تحسين قيمة الزبون، والحاجة إلى تحقيق التكامل بين الرتبة وجودة التصميم وجودة المطابقة، وأخيراً الحاجة إلى التصميم للتكلفة، لذلك فإن تكامل هاتين التقنيتين يمكن أن يساعد في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية .
8. هناك إمكانية لتحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في ظل المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة من أجل تحسين قيمة المنتج فيما يتعلق بتحسين استحقاقاته الوظيفية وتخفيض تكاليفه، كما يساعد تكامل هاتين التقنيتين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين مؤشرات كل من التكلفة والجودة والوقت والمرونة والإبداع أو الابتكار .

#### 2.1.4. استنتاجات الجانب التطبيقي :

1. قيام المصنع عينة البحث بتنظيم حساباته على مستوى المصنع ككل وليس على مستوى كل خط إنتاجي الأمر الذي يؤدي إلى أن هناك صعوبة في تحديد تكاليف كل منتج فضلاً عن صعوبة توفير البيانات اللازمة لأغراض اتخاذ القرارات .
2. لم يكن لإدارة المصنع والعاملين فيه أدنى فكرة عن تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة فضلاً عن عدم معرفتهم عن كيفية تطبيقهما ولا عن أهمية المعلومات التي توفرها الأمر الذي يؤدي إلى عدم قيام المصنع بتطبيقهما .
3. إن إجمالي تكلفة البدلات الرجالية المصنعة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف خلال سنة 2022 كانت بمبلغ (1399659520) ديناراً ، أي إن تكلفة البدلة الرجالية الواحدة كانت بمبلغ (89264) ديناراً .

4. إن التكلفة المستهدفة لمنتوج البدلة الرجالية هي بمبلغ (80682) ديناراً ، علماً بأن التكلفة الفعلية لهذا المنتوج كانت بمبلغ (89264) ديناراً ، وبذلك فقد بلغت الفجوة بين التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة (8582) ديناراً وهي فجوة سالبة .
5. إن الجمالية قد حصلت على المرتبة الأولى من بين متطلبات الزبائن حيث كان الوزن النسبي لهذا المتطلب (16.10%)، إما النعومة فقد حصلت على المرتبة السابعة والأخيرة إذ كان الوزن النسبي لهذا المتطلب (12.05%)، إما بقية المتطلبات فكانت حسب الترتيب من المرتبة الثانية الى المرتبة السادسة وهي السعر وتوفر الوكلاء والمجهزين وسمعة الشركة واللون والقوة والمتانة فقد كانت أهميتها النسبية (15.62%)، (15.20%)، (14.66%)، (13.97%)، (12.40%) .
6. هناك خاصيتان أساسيتان من الخصائص الهندسية التي ينبغي على إدارة مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف الاعتناء بهما، هما خاصية سهولة الصبغ وخاصية المتانة ومقاومة التآكل والتلف، إذ إن الاعتناء بهاتين الخاصيتين يمكن أن يساعد في تلبية متطلبات الزبائن التي لم يتمكن المصنع عينة البحث من توفيرها الى الزبائن خلال سنة البحث .
7. إن تكلفة الخصائص الهندسية بعد التحسين أصبحت (817712000) ديناراً لإجمالي الإنتاج و (52150) ديناراً للبدلة الواحدة، بعد إن كانت (1100484802) ديناراً لإجمالي الإنتاج و (70184) ديناراً للبدلة الواحدة، أي إن مقدار التخفيض في التكلفة سيكون (282772802) ديناراً لإجمالي الإنتاج و (18034) ديناراً للبدلة الواحدة خلال سنة البحث .
8. إن تكلفة منتوج البدلة الرجالية أصبحت بعد تطبيق تقنية نشر وظيفية الجودة بمبلغ (71230) ديناراً للبدلة الواحدة و (1116886400) ديناراً لإجمالي الإنتاج، بعد أن كان قبل تطبيق هذه التقنية بمبلغ (89264) ديناراً للبدلة الواحدة و (1399659202) ديناراً لإجمالي الإنتاج، وهذا يعني أن هناك تخفيضاً في التكلفة بمبلغ (18034) ديناراً للبدلة الواحدة و (282772802) ديناراً لإجمالي الإنتاج نتيجة تطبيق تقنية نشر وظيفية الجودة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف .

9. إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يمكن أن يساعد مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف في تحسين قيمة منتج البدلة الرجالية من خلال تحسين الاستحقاق الوظيفي لهذا المنتج وتخفيض تكلفته .
10. يساعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في تخفيض تكلفة البدلة الرجالية الواحدة بمبلغ (18034) ديناراً وإجمالي الإنتاج بمبلغ (282772802) ديناراً ، وكذلك غلق الفجوة بين التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة لتصبح فجوة موجبة بمبلغ (9452) ديناراً وإجمالي الإنتاج بمبلغ (148207360) ديناراً.
11. يعمل تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة على تحسين الجودة سواءً أكانت من وجهة نظر المصنع أم من وجهة نظر الزبون من خلال مطابقة منتج البدلة الرجالية لمعايير الجودة وملاءمة هذا المنتج لاستعمال الزبون .
12. إن الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية قبل تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة كان (265) دقيقة، والوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية قبل بعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة كان (218) دقيقة، وهذا يعني إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة قد ساعد في تحقيق وفورات في الوقت المنجز لإنتاج البدلة الرجالية مقداره (47) دقيقة .
13. يساعد تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة في التميّز ببعد المرونة بعناصره الأربعة المتمثلة بمرونة كل من المنتج والمزيج والحجم والتسليم، إذ يساعد هذا الأمر في الاستجابة لأيّة تغييرات قد تطرأ في حاجات ورغبات الزبائن .
14. إن تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة يمكن أن يساعد في تحسين الأبداع أو الابتكار لمنتج البدلة الرجالية في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف وذلك من خلال المساعدة في وضع أهداف وتوقعات واضحة وتشجيع التعاون والحوار المفتوح وتعزيز بيئة آمنة إذ تتم مكافأة المخاطرة واستضافة جلسات العصف الذهني للفريق وتقدير ومكافأة المساهمات الإبداعية .

## المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات البحثية

وفقاً إلى الاستنتاجات التي تم عرضها في المبحث الأول من هذا الفصل فإن البحث الحالي توصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية وهي ما يأتي .:

### 1.2.4. التوصيات :

1. ضرورة قيام المصنع عينة البحث بتنظيم حسابات التكاليف على مستوى كل خط إنتاجي على أن يتم توحيد هذه الحسابات شهرياً وبالشكل الذي يساعد في تحديد التكاليف الخاصة بكل منتج بشكل دقيق وكذلك تزويد الإدارة بالمعلومات المالية والكفوية بالوقت المناسب وبما يمكنها من اتخاذ القرارات الرشيدة .
2. تطوير أنظمة التكاليف بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة والإفادة من التقنيات الكفوية والإدارية والتي من أهمها تقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة من أجل المساعدة في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية .
3. فهم مصنع عينة البحث لمبادئ تقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة والالتزام بها، وذلك لأن هذه المبادئ تعد المبادئ الأساسية لهاتين التقنيتين والتي ينبغي مراعاتها عند تطبيق هذه التقنية على أرض الواقع من أجل تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من أجل إدارة التكاليف خلال المراحل الأولى من دورة حياة المنتج .
4. الالتزام بخطوات تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة وتقنية نشر وظيفة الجودة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف هذه التقنية المتمثلة بإدارة وتخفيض التكاليف خلال المراحل الأولى من دورة حياة المنتج بشكل فاعل وكفوء .
5. الاستماع إلى صوت الزبون ومعرفة متطلباته إذ يعد مصدر قوة وإيراداً للمعمل عينة البحث وأساس بقاء ونمو في بيئة الأعمال لذلك يجب معرفة هذه المتطلبات وتلبيتها من ناحية الوظائف والمكونات والجودة والسعر .
6. العمل على تخفيض التكاليف وتحسين قيمة منتجات المصنع عينة البحث من خلال تبني تطبيق تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفة الجودة لما لهما من دور في تحقيق الهدف اعلاه من تخفيض التكاليف وتحسين قيمة المنتج .

7. ضرورة قيام المصنع عينة البحث باستغلال الطاقة العاطلة ( العاملين ) في المصنع  
لأثر ذلك في تخفيض تكلفة البدلة الرجالية فضلا عن تغطية حاجة السوق من هذا  
المنتج اذا ما تم العمل بموجب متطلبات الزبون .
8. قيام المصنع عينة البحث بتشكيل فريق من المهندسين ذات العلاقة بإنتاج البدلة الرجالية  
يتبنى ادارة تطبيق الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة مع اعتماد منهجية التفكير البناء  
بوصفها محاولة للبحث عن المجالات الابداعية لتحسين قيمة البدلة لاعتماده على  
المقارنة المرجعية في تعديل مواصفات البدلة وفقاً للمواصفات العالمية .
9. تفعيل دور نشاط التسويق والبحث والتطوير بإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها ان  
تعمل على تحقيق القيمة المضافة للزبون عن طريق انتاج منتج تلبي وظائفه متطلبات  
الزبون وذات جودة عالية .
10. تطوير الموارد البشرية في المصنع عامة وشعبة التكاليف بصورة خاصة عن طريق  
اقامة دورات تدريبية لمنتسبي المصنع لتعريفهم على احدث التطورات الحديثة الحاصلة  
في المجالات الادارية والمحاسبية .

#### 2.2.4. المقترحات البحثية المستقبلية :

- يمكن للباحث أن يقدم مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية، وهي كالآتي ::
1. تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة وإعادة هندسة العمليات لأغراض تخفيض التكاليف  
وتحسين قيمة المنتجات .
  2. استعمال تقنية التكلفة المستهدفة الخضراء والتصنيع الأخضر لتحسين الأداء البيئي  
وتحقيق التنمية المستدامة .
  3. دور تقنيتي التكاليف على أساس المواصفات ونشر وظيفة الجودة في تنفيذ الاستراتيجيات  
التنافسية .
  4. تكامل تقنيتي نشر وظيفة الجودة وهندية القيمة لأغراض تخفيض التكاليف وتحسين قيمة  
المنتج .

## المراجع و المصادر

أولاً : المصادر العربية

ثانياً : المصادر الأجنبية

## المراجع والمصادر

المراجع : القرآن الكريم .

أولاً : المصادر العربية :

أ. الوثائق الرسمية :

1. مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، "الحسابات الختامية"، لسنة 2022 .
2. مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، "تقارير الإنتاج والمبيعات"، لسنة 2022 .
3. مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، "تقارير السيطرة على الجودة"، لسنة 2022.
4. مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، "تقارير قسم التخطيط والمتابعة"، 2022 .
5. مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، "سجلات التكاليف"، لسنة 2022 .
6. مصنع الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، "سجلات الرواتب والأجور"، لسنة 2022 .

ب. ب. الكتب :

1. ميجز، روبرت و وليامز، جان و هاكا، سوان و بيتز، مارك (2006)، "المحاسبة أساس قرارات الاعمال"، ترجمة وتعريب مكرم عبد المسيح باسيلي ومحمد عبد القادر الديسطي، ومراجعة أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية .
2. الخطيب، سمير كامل (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو : مدخل معاصر"، الطبعة الاولى، دار المرتضى للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق .
3. الرجبى، محمد تيسير عبد الحكيم (2016)، "المحاسبة الإدارية"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
4. سرور، منال جبار، (2017 ) ، (2021) "إدارة التكلفة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الجزيرة للطباعة والنشر، الوزيرية، بغداد، العراق .

## ت. البحوث والدوريات :

1. عمر، قاسم و الشيخ، ساوس (2012)، إدارة تكاليف سلسلة الإمداد من خلال التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (2).
2. عودة، هناء عودة خضري أحمد (2017)، "رؤية مستقبلية لتوظيف تقنية نشر وظيفة الجودة (QFD) كمدخل لتجويد خدمة التعليم الجامعي المصري من وجه نظر الطلاب"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (3)، العدد (175) .
3. بن الدين، مجيد نبو محمد (2019)، "مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية"، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد (8)، العدد (5).
4. الجبوشي، أميمة رزق علي (2019)، "اطار مقترح لتخفيض عناصر التكاليف الصناعية بقطاع الإسمنت"، مجلة المالية والتجارية، المجلد (20)، العدد (1).
5. الزاملي، علي عبد الحسين هاني (2019)، "دور التكلفة المستهدفة والتحليل المفكك في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (2) .
6. الغامدي، حمد بن حمدان (2020)، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (9)، العدد (4).
7. الكيكي، غانم محمود أحمد (2020)، "تحقيق الميزة التنافسية باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التجهيز - دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل ألبن زاخو"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (1).
8. الربيعي، محمد سمير دهيرب و يعقوب، فيحاء عبد الله (2020)، "تقنيات المحاسبة الادارية في تطوير المنتج وتحقيق متطلبات الزبون باعتماد تقنية نشر وظيفة الجودة - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (15)، العدد (51).

9. طويطي، مصطفى و مجدوب، خيرة (2020)، "التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" أداة نشر وظيفة الجودة المبهمة Fuzzy QFD نموذجاً، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، المجلد (6)، العدد (2) .
10. بوسحابة، سميرة و أوبختي، نصيرة و مكيدش، محمد (2022)، "استخدام دالة نشر الجودة والبرمجة بالأهداف المبهمة في تعزيز الشمول المالي دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، مجلة الباحث، المجلد (22)، العدد (1) .
11. الكواز، صلاح مهدي جواد و المياحي، أيمن عبد الرحيم عبد الكريم (2022)، "تحسين قيمة المنتج بتوظيف تقنية الكلفة على أساس الاداء الموجه بالوقت - دراسة تطبيقية"، مجلة وارث العلمية، المجلد (8)، العدد (2) .
12. العاصي، محمد محمود عبد الباقي (2022)، "توظيف دالة نشر الجودة لتطوير مؤسسات التعليم بمصر"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد (23) .
13. عكلة، رسول عبد الحسين غليم و عبد الله، عبد الكريم محمود محمد (2022)، "دور التكامل بنين تقنية الكلفة المستهدفة وتدفع القيمة في زيادة الأرباح - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية"، مجلة الجامعة العراقية، المجلد (1)، العدد (46) .
14. الحساني، أسيل أياد جاسم و الدباس، وفاء عبد الأمير (2023)، "تأثير تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير في الوحدات الاقتصادية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (18)، العدد (63) .
15. العماري، امباركة سالم مفتاح (2023)، "مدى توفر مقومات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى"، مجلة جامعة فزان العلمية، المجلد (2)، العدد (2) .
16. محي الدين، علي محسن علي و العامري، عبده أحمد علي (2023)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، المجلد (4)، العدد (1) .

17. المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن (2023)، "درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 وأهم المعوقات التي تواجهها"، مجلة الفتح، المجلد (83)، العدد (9).

#### ث. الرسائل والأطاريح الجامعية :

1. راجحان، ميساء محمود محمد (2002)، "دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات - دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية .
2. عطوي، راضية (2008)، "دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف - دراسة حالة لتخفيض تكلفة صنوبر مخلط وحيد الثقب لحوض المطبخ من نوع (PRIMA)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الحاج خضر، الجزائر .
3. لودير، تالين كايزاك (2009)، "تصميم وحوسبة نظام نشر وظيفة الجودة QFD - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، موقع بغداد"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية، بغداد .
4. الشايع، نور صباح حسين (2009)، "دور هندسة القيمة في تخفيض كلف النوعية وتحسين نوعية المنتجات - دراسة تطبيقية في شركة الفداء العامة / مصنع تموز"، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
5. طالب، مهند مجيد (2010)، "استعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية - بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
6. أبو عودة، علي عدنان (2010)، "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

7. الركابي، ناجي شايب (2010)، "أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي للشركة الصناعية الإلكترونية"، رسالة ماجستير في تقنيات المحاسبة، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الجامعة التقنية الوسطى .
8. المطيري، فيصل غازي عبد العزيز (2012)، "أثر التوجّه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
9. محمد ، حسام أحمد (2012)، "استعمال تحليل القيمة والهندسة العكسية في تحسين قيمة المنتج وتخفيض التكاليف"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
10. الخالدي، معتصم مفتي (2015)، "دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية السعودية"، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة جدارا، إربد، الأردن .
11. الزركاني، نوفل حسين عبد الله (2015)، "التحليل الاستراتيجي وأداة نشر وظيفة الجودة ودورها في توليد القيمة للزبون"، أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد .
12. الكواز، صلاح مهدي جواد (2016)، "دور التكامل بين تقنيتي التكلفة على أساس الوظائف الموجهة بالوقت ونشر وظيفة الجودة في تحقيق القيمة المضافة للزبون - دراسة تطبيقية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
13. محمد، صفاء أحمد عبد الماجد (2016)، "دور التكاليف المستهدفة في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
14. حمادي، فاطمة (2017)، "دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة إنتاج المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة- بسكرة"، رسالة

- ماجستير في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
15. الزاملي، علي عبد الحسين هاني (2017)، "تكامل تقنيتي تحليل القيمة والهندسة المتزامنة ودوره في تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
16. القطان، عمر نجيب أحمد (2020)، "دور أبعاد تقنية نشر وظيفة الجودة QFD في ممارسات تصميم المنتج الأخضر - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معامل الالبان في مدينة الموصل"، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
17. رجاوة، أشرف (2021)، "دور التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير - دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية برج بوعريج"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، الجزائر .
18. الكناني، الهام علي مهدي، (2021)، "تطبيق نشر وظيفة الجودة وتحسين قيمة المنتج من خلال تقنية الكلفة المستهدفة الخضراء - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
19. جاسم، سجاد فائد كاظم (2021)، "استعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية - معمل إطارات الديوانية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية .
20. راضي، حيدر محمد (2022)، "دور التكلفة المستهدفة والتكاليف على أساس النشاط رباعي المراحل (ABC 4) في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
21. الزاوي، سعاد (2022)، "واقع تطبيق التكلفة المستهدفة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر .

22. الزبيدي، زهراء علي جعفر (2022)، "دور التكامل بين تقنيتي الكلفة المستهدفة والكلفة على أساس المواصفات الموجهة بالوقت في تحقيق ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
23. المعموري، رفل جبر فخري (2022)، "دور التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة الخضراء والتكلفة على أساس العمليات الموجهة بالوقت في تحقيق ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
24. السامرائي، ريام ماجد خزعل (2022)، "تطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات في ظل نشر وظيفة الجودة لتخفيض التكاليف وتحسين قيمة المنتج - دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية .
25. العايبي، محمد (2023)، "دور التكلفة المستهدفة في تحليل القيمة وتخفيض التكاليف للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر .
26. بعلي، ياسمين (2023)، "أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة تبسة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ التبسي، الجزائر .
27. بن الشاوي، مروة (2023)، "أثر الإبداع والابتكار في الخدمات الصحية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة ماسينيسا، الخروب، قسنطينة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله، الجزائر .
28. الكيشوان، علي محمد حسن محمد (2023)، "توظيف نشر وظيفة الجودة الخضراء والكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج الموجهة بالوقت لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .

ج. البحوث والمقالات من الانترنت :

1. بن سليمان، عبد الله (2022)، "الاستراتيجية كاققتصاد مقابل الاقتصاد كاستراتيجية"، صحيفة مال، <https://maaal.com>.
2. نواديكة، سلام (2022)، "استراتيجية الشركة : مستويات استراتيجية الشركة، وظائف مع أمثلة"، دراسات في الإدارة الاستراتيجية، <https://businessyield.com>.
3. فارس، فاطمة (2023)، "تصميم المنتجات : كيف تبني منتجاً من الصفر؟"، دراسات في ريادة الأعمال، <https://blog.mostaql.com>.

#### المصادر الأجنبية :

##### A. Books :

1. McWatters, C. S. ; Morse, D. C. & Zimmerman, J. L. (2001), "Management Accounting : Analysis and Introduction" 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill Inc., USA .
2. Atkinson, Anthony, A. ; Kaplan, Robert, Mat ; Sumura, Ellamae & Young, S., Mark, S. (2007) , "Management Accounting", 5<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall, USA .
3. Jiambalvo, James, (2007), "Managerial Accounting", 3<sup>rd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., USA .
4. Kaplan, Ropert S. & Anderson, Steven R. (2007), "Time Driven Activity Based Costing", 1<sup>st</sup> ed., Harvard Business School Press, USA .
5. Williams, Jan R. ; Haka, Susan F. ; Bettner, Mark S. & Carcello, Joseph V. (2008), "Financial and Managerial Accounting : The Basis for Business Decision", 14<sup>th</sup> ed., Irwin McGraw-Hill, New York, USA .
6. Drury, Colin (2008), "Management and Cost Accounting" 7<sup>th</sup> ed., South Western Engage Learning, London .
7. Russell, Robert S. & Taylor, Bernard W. (2011), "Operation Management: Multimedia Version", 4<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey, USA .
8. Horngren, Charles T. ; Dater, Srikant M. & Rajan, Madhav V. (2012), "Cost Accounting : A Managerial Emphasis", 14<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice-Hall, USA .

9. Lakhan T. (2012) , "Cost & Management Accounting" , 1<sup>st</sup> ed, Golden Pear Desktop Publishing Distributed by Macmillan , South Africa .
10. Garrison, Ray H. ; Noreen, Eric W. & Brewer, Peter C. (2012), "Managerial Accounting", 11<sup>th</sup> ed., McGraw Hill Inc., New York, USA .
11. Stevenson, William J.(2012),"Operations Management ",12<sup>th</sup> ed., Mc Graw-Hill, Irwin, USA .
12. Drury, Colin (2018), "Management and Cost Accounting", 10<sup>th</sup> ed., South-Western Engage Learning, London .
13. Horngren, Charles T. ; Dater, Srikant M. & Rajan, M. V. (2015), "Cost Accounting : A Managerial Emphasis", 15<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, USA .
14. Maritan, D. (2015), "Practical Manual of Quality Function Deployment", 1<sup>st</sup> ed., Publishing Distributed by Springer International Publishing, Switzerland .
15. Horngren, Charles T. ; Dater, Srikant M. & Rajan, M. V. (2018), "Cost Accounting : A Managerial Emphasis", 16<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, USA .

#### **B. Periodicals and Researches :**

1. Costa, A. ; Dekker, M. & Jongen, W.(2001), "Quality Function Deployment In the Food Industry: A Review", Journal of Science and Technology, Vol.(20), No.(5), pp.(305-314) .
2. Cristiano, John J. ; Liker, Jeffery White & Fellow, Chelsea C. (2001), "Key Factor in the Successful Application of Quality Function Deployment (QFD)", Journal of Engineering Management, Vol.(48), No.(1), pp.(80-92) .
3. Thompson, B. B. (2005), "The Loyalty Connection Secrets to Customer Retention and Increased Profit", Compliment of Right Now Technologies, New York, USA, Research and Studies in Management and Accounting, March/2005, pp.(1-16) .
4. Rattray, C. ; Lord, B. & Shana, Y. (2007), "Target Cost in New Zealand Manufacturing Firms", Accounting Review, Vol.(19), No.(1), pp.(1-11) .

5. Hari, Amihud ; Shoval, Shruga & Kasser, Joseph (2008), "Conceptual Design to Cost : A New Systems of Engineering Tool", Proceedings of the 18<sup>th</sup> International Symposium of INCOSE, Utrecht Lector, Holland, Researches and Studies in Engineering, Vol.(1), No.(1), pp.(1-16) .
6. Kocsoy, M. ; Gurdal, K. & Karabayir, M. (2008), "Target Cost in Turkish Manufacturing", Journal of Social Sciences, Issue (24), pp.(1-16) .
7. Ansari ,S. ; Bell, J. & Senson, D. (2009), "Strategies For Training In Target Costing", Journal of Cost Management, May/Jun 2009, ABI/Inform Global, Vol.(23), No.(3), pp.(18-26) .
8. Belay, Alemu Moges (2009), "Design for Manufacturability and Con-current Engineering for Product Development", International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechhdronic and Manufacturing Engineering, Vol.(3), No.(1), pp.(1-7) .
9. Filomena, T. ; Klieman N. & Duffey, M. (2009), "Target Cost Operations During Product Development : Model and Application", International Journal of Production Economics, Vol.(118), No.(26), pp.(1-12) .
10. Bengu, H., (2010), "The Role Of Activity Based Budgeting On Target Costing Practices", Journal Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences, Vol.(15), No.(1), pp.(212-223) .
11. Castellano, E. B. & Dolado, J. K. (2010), "Product Processes Supply Chain Structures Alignment for Mass Customization Scenarios : A Literature Review", 4<sup>th</sup> International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Congress Engineer Organization Domestic San Sebastian, 8th-10th September/2010, pp.(1-13) .
12. Patil, A. (2010), "Cost Reduction of a Product through Value Analysis and Value Engineering", Journal of Quest Born to Engineer, Issue (28), pp.(1-8) .
13. Tenkorang, R. A. (2011), "Concurrent Engineering : A Review Literature Report", Journal of the World Congress on Engineering and Computer Sciences, San Francisco, USA, Vol.(9), Issue (12), pp.(1-7) .

- 14.Yilmaz, Rifat (2011),"Cost Efficient Product Design for Sustainable Competitive Power ", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.(2), No.(1), pp.(16-25) .
- 15.Wang, Wen Cheng ; Lin, Chien Hung & Chu, Ying Chien (2011), "Types of Competitive Advantage and Analysis", International Journal of Business and Management, (IJBM) is an international Journal Published by the Canadian Center of Science and Education Vol.(6), No.(5), pp.(100-104) .
- 16.Abu-Assab, S. (2012), "Integration of Preference Analysis Methods Into QFD for Elderly People : A Focus on Elderly People", Journal of Gabbler Verilog, Vol.(2), No.(4), pp.(45-55) .
- 17.Guptaa, P. & Srivastava, R. (2012), "Analysis of Customer Satisfaction Quality Function Deployment", International Journal of Mechanical Engineering and Technology, Vol.(3), No.(3), pp.(7-21) .
- 18.Atabay, Senay & Galipogullari, Niyazi (2013), "Application of Value Engineering in Construction Projects", Journal of Traffic and Transportation Engineering, Vol.(1), No.(1), pp.(39-48) .
- 19.Ghosh, T. P. (2013): "Advanced Management Accounting Board of Studies", Journal of Institute of Charter Accountants of India Vol.(5), No.(1), pp.(60-72) .
- 20.Progress, Hove ; Whilhemia, Smith & Tarisai, Chikungwa (2013), "The Delineation of Porter's Five Competitive Forces Model from a Techno-logical Marketing Perspective : A Case Study of Buffalo City Metropolitan Municipality", International Journal of Economics and Management Studies, Vol.(4), No.(2), pp:(169-182) .
- 21.Kasaei, A. ; Abedian, A. & Milani, S. (2014), "An Application of Quality Function Deployment Method in Engineering Materials Selection", Journal of Management and Business, Vol.(55), No.(1), pp.(912-920) .
- 22.Ofileanu, Dimi & Bumbescu, Sorina,(2014), "Target Costing –The Response Of The Managerial Accounting to Changes In The Environment", Academic Journal of Brancust, 3(1), pp.(45-62) .
- 23.Singh S. & Kumer M. (2014), "Integration of Quality Function Deployment and Target Costing", International Journal of computer Application, Vol.(2), No.(1), pp.(16-25) .

24. Abdullah, Ainul Farahin Binti ; Adesta, Erry Yulian Tribblas & Al-Fadhli, Fawaz M. K. (2015), "Implementation Value Analysis / Value Engineering (VA / VE) : During New Product Development", Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol.(10), No.(21), pp.(10052-10057) .
25. Henriques, J. ; Catarion, G. ; Alexander, Y. & Maia, A. (2015), "Value Analysis - An Approach Sustainability", International Journal of Business Management, Paco Lumiar, Portugal, Vol.(15), No.(29), pp.(1-8) .
26. Mahdi, Ibrahim M. ; Heiza, Khaled M. & Abo Elenen, N. E. (2015), "State of the Art Review on Application of Value Engineering on Construction Projects : High Rise Building", International Journal of Innovative Researches in Sciences Engineering and Technology, Researches and Studies in Engineering, Vol.(4), Issue (5), pp.(2742-2753) .
27. Ellram, L. (2016), "The Implementation of Target Costing in the United States", Supply Chain Management Journal, Vol.(42), No.(1), pp.(12-25) .
28. Arabiyyat, Abdullah R. (2016), "The Possibility of Applying the Value Engineering : A Case Study of Municipality of Al-Salt", Management Sciences and Engineering Review, Vol.(10), No.(1), pp:(38-42) .
29. Rattray, C. ; Lord, B. & Shana, Y. (2017), "Target Cost in New Zealand Manufacturing Firms", Accounting Review, Vol.(19), No.(1), pp.(1-11) .
30. Joel, Ochieng Wao (2018), "Weighted Product Method in the Value Engineering Process for Construction Project", International Journal of Scientific Research and Management, Vol.(6), No.(12), pp.(158-174) .
31. Erdil, Nadiye ozlem & Arani, Omid M. (2018), "Quality Function Deployment : More than a Design tool", Journal of mechanical and Industrial Engineering, Vol.(5), No.(1), pp.(8-16) .
32. Al-Khateeb, A. ; Imam, S. ; Awad, S. & Nasir, H. (2019), "Target Costs and the Role of Product Design in Achieving Competitive Advantage of the IRAQI Companies", International Journal of Economics, Commerce and Management, 5(2), pp.(425-439) .

- 33.Liao, Huchang Chang ; Yinghan, Diwu & Gou, Xunexie ,(2019),  
"Improved Approach to Quality Function Deployment Based on  
Pythagorean Fuzzy Sets and Application to Assembly Robot  
Design Evaluation", Journal of Business and Trading, Sichuan  
University, China, Vol.(2), No.(5), pp.(71-82) .
- 34.Celayir, Duygu (2020),"Target Costing as a Strategic Cost  
Management Tool and a Survey on Its Implementation in the  
Turkish Furniture Industry", Journal of Business Research-Turk,  
Vol.(12), No.(2), pp.(1308-1821) .
- 35.Darinskaya, V. V. ; Bratko, I. V. ; Zubareva, E. V. ; Borisova, E.  
N. & Drachena, I. P. (2020), "A Target Costing Cost Accounting  
System as a Strategic Management Tool", Journal of Technology  
and Systems Research in Cooperative Economics, 2(4). pp.(731-  
738)
- 36.Ginting , Rosnani ; Ishak, Aulia ; Malik, Satrio & Alfin fauzi  
(2020), "Integration of Kansei Engineering and Quality Function  
Deployment (QFD) for Production Development : Literature  
Review", Journal of industrial Engineering, Indonesia, Vol.(20),  
No.(5), pp.(1-12) .
- 37.Ishak, Aulia ; Ginting, Malik,Rosnani & Alfin, fauzi  
(2020),"Integration of Quality Function Deployment (QFD) and  
Value Engineering in Improving the Quality of Product :  
Literature Review", Journal of industrial Engineering, Vol.(2),  
No.(1), pp.(1-11) .
- 38.Junior, Ananias ; Francisco, Dias ; Andrade, Carlos, Rogerio ;  
Milan, Marcos ; Brito, Desouzo ; Jose; Otavio & Azarias, Natali,  
Dias (2020), "Quality Function Deployment (QFD) Reveals  
Appropriate Quality of Charcoal Used in Barbecues", Journal of  
Scientia Agricola Research, Researches and Studies in  
Accounting, Vol.(77), No.(6), pp.(1-12) .
- 39.Lestari , DwiYana & Puji, M. Dachyar ,(2020), "Improvement of  
Service Quality For Customer Satisfaction With Lean Six Sigma  
Method and Development Quality Function Deployment Case :  
Telecommunication Company in Indonesia", International  
Journal of Advanced Science and Technology, Vol.(29), No.(75),  
pp.(309-322) .

40. Nikolaeva, Alena, , Demyanova, Pugacheva & Olga , Maria, (2020), "The Applying of QFD-Ancare Organization", Journal of Archivos venezolanos de Farmacologia yterapeutlca, Research and Studies in Management, Vol.(39), No.(7), pp.(858-870) .
41. Bijan, S. R. (2021), "How to Use the Targeted Cost of Green Products to Achieve Contemporary Industrial Requirements", Journal of Psychology and Education, Vol.(58), No.(4), pp.(1-15) .
42. Hernandez, Omar ; Romero, Hernandez & Sergio, Romero,(2021), "A Supply Chain Selection Method For Early –Stage Companies Based on an Adapted Quality Function Deployment Optimization Approach" , Journal of Operations and Supply Chain Management, An Journal Published by FGV’s School of Business Administration, Vol.(14), No.(2), pp.(132-145) .
43. Khechai, A. & Abdelkader, C. (2021), "The Contribution of Target Cost to Cost Reduction a Study of the Bisco Fruits Company (Biskra)", Journal of Governance, Social Responsibility and Sustainable Development, Vol.(3), No.(2), pp.(15-31) .
44. Liu , Hu-Chen , Shi , Hua , Li , Duan & Zhiwu, Chun-Yan (2021), "An Integrated Behavior Decision –Making Approach for Large Group Quality Function Deployment", International Journal of Information and Computer Sciences, 521(1), pp.(1-8) .
45. Luthra, J. Kineme, N. & Hilbert C. (2021), "Quality Function Deployment and Business process reengineering the technique to improve delivering speed of service industry in Tanzania", Journal of management and production, Vol.(4), No.(16), pp.(60-75) .
46. Shallah, F. (2021), "The Effect of Applying the Target Cost Approach on Developing the Preparation of Operational Planning Budgets - A Field Study on a Sample of Industrial Establishments in the Gaza Strip", IUG Journal of Economics and Business, Vol.(29), No.(3), pp.(280-311) .
47. Al-Mafrachi, Saba K. A. & Al-Quraishi Siham A. O. (2022), "The Role of the Target Cost System in Activating Environmental Cost Management an Applied Study at Ashour General Constructive Contract Co.", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol.(26), No.(1), pp.(1-13) .
48. Bayomy, Noha Ahmad ; E.Khedr, Ayman Abd Elmegid, M.Idreas & Laila, Mira (2022) "A Literature Review for Contributing

- Mining Approaches for Business Process Reengineering", Journal Future Computing and Informatics, Vol.(5), No.(2), pp.(65-76) .
- 49.Browning, T.R. ; Deyst, J.J. ; Eppinger, S.D. ; Whitney, D.E. (2022), "Adding Value in Product Development by Creating Information and Reducing Risk", Journal of Transactions on Engineering Management, Vol.(49), No.(4), pp.(443-458) .
- 50.Mardhiana, Hawwin; Rachmawati, Dina; Winati, Familia Dwi & Yamani, Achmad Zaki (2022), "Implementation of Quality Function Deployment (QFD) for Decision Making in Improving Integrated Academic Information System", Journal of Ilmiah Penelitian dan Penerapan, Vol.(10), No.(6), pp.(1-17) .
- 51.Mishra, Aradana & Kalyandurgmat, Kavita (2022), "Application of Quality Function Deployment for Affordable Housing in Mumbai", Journal of YMER, Vol.(21), No.(10), pp.(378-390) .
- 52.Oudah, A. A. & Abdulsalam, N. S. (2022), "Integration of Green Target Cost System and Value Engineering in Achieving Sustainable Development", Journal of Management and Law, Vol.(7), No.(1), pp.(14-28) .
- 53.Szczerbak, Monika (2022), "The Impact of Target Costing on the Competitiveness and Financial Security of Enterprises", Journal of Inżynieria Bezpieczeństwa Obiektów Antropogenicznych, Vol.(1), No.(2), pp.(28-38) .
- 54.Xu, Xue-Guo ; Zhang, Ling ; Mao, Ling-Xiang & Li, Ke (2022), "New Approach for Quality Function Deployment Using an Extended CoCoSo Method with Spherical Fuzzy Sets", Journal of Multidisciplinary Digital, Vol.(10), No.(6), pp.(1-17) .
- 55.Asadabadi, M. ; Saberi, M. ; Sadghiani, N. ; Zwikael, O. & Chang, E. (2023), Enhancing the analysis of online product reviews to support product improvement: integrating text mining with quality function deployment", Journal of Enterprise Information, Vol.(36), No.(1), pp.(275-305) .
- 56.Bahia, Taher Hameed Abbas; Idan, Afrah Raheem & Athab, Khawlah Radhi Athab (2023), "The Effect of Quality Function Deployment (QFD) in Enhancing Customer Satisfaction", International Journal of Professional Business, Vol.(8), No.(1), pp.(1-17) .

57. Bhuiyan, Faruk; Rana, Tarek ; Baird, Kevin & Munir, Rahat (2023), "Strategic Outcome of Competitive Advantage from Corporate Sustainability Practices : Institutional Theory Perspective from an Emerging Economy", Journal of Business Strategy and the Environment, Vol.(1), No.(1), pp.(1-27) .
58. Bintara, Rista ; Yadiati, Winwin ; Zarkasyi, Muhammad Wahyudin & Tanzil, Nanny Dewi (2023), "Management of Green Competitive Advantage: A Systematic Literature Review and Research Agenda", Journal of Economies", Vol.(11), No.(66), pp.(1-21) .
59. Filketu, Sisay Addis & Negash, Yeneneh Tamirat (2023), "Developing a Quality Function Deployment Model for the Ethiopian Leather Industry: Requirements and Solutions under Linguistic Variables", Journal of Industrial and Production Engineering, Vol.(40), No.(2), pp.(126-142) .
60. Jerab, Daoud Abdellatif & Mabrouk, Tarek (2023), "Achieving Competitive Advantage through Cost Leadership Strategy: Strategies for Sustainable Success", Journal of SSRN Electronic, Vol.(9), No.(1), pp.(1-17) .
61. Masadeh, Ali Masadeh ; Jirairah, Talal & Almasria, Nashat Ali (2023), "The Impact of Applying the Target Cost Approach on product Structure (Product Pricing, Development and Quality)", International Journal of Professional Business Review, Vol.(8), No.(5), pp.(1-47) .
62. Kostrzewa, Dorota & Gos, Waldemar (2023), "Practical Applications of Target Costing in a Multidisciplinary R&D Project", Journal of Sustainability, Researches and Studies in Accounting, Vol.(15), No.(124), pp.(1-13) .
63. Sari, Sanny Andjar ; Londong, Salammia & Mujiono, Allo (2023), "Integration of the Kansei Engineering Method and Quality Function Deployment in the Design of a Food Dough Mixer Machine", World Journal of Advanced Research and Reviews, Vol.(17), No.(2), pp.(155-161) .
64. Muslimina, A. M.; Luqyanaa, D. ; Muhamada, A. M. & Rosyidi C. N. (2023), " Application of Quality Function Deployment (QFD) in Die Redesign to Lowering Rework of Stamping Parts",

International Journal of Industrial Engineering and Management, Vol.(14), No.(3), pp.(257-270) .

65. Alghamdi, Omar A. & Agag, Gomaa (2024), "Competitive Advantage: A Longitudinal Analysis of the Roles of Data-Driven Innovation Capabilities, Marketing agility & Market Turbulence", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.(76), No.(1), pp.(1-15) .

### C. Thesis :

1. Atem, Tongwa I. (2007), "Continuous Quality Improvement and Sustain-ability", Master Thesis in Design Engineering, University of Malardalens Hogskola, Sweden .
2. Khodambashi, Soudabeh (2013), "Business Process Reengineering Application in Healthcare in a Relation to Health Information System", Master Thesis, Department of Computer Information Science, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway
- Aquila, Mary Dell (2017) , "Factors Contributing to Business Process Reengineering Implementation Success", PHD Thesis in Business Administrative, College of Management & Technology, Walden University, USA .
3. .

### D. Researches From Internet :

1. Dell’Isola, D. Michael (2003), "Value Analysis", Excerpt from the Architect’s Handbook of Professional Practice Update, <http://www.aia.org/cont-ractdocs/about> .
2. Ritson, Neil C. (2011), "Strategic Management", Ventus Publishing ABS, London Business School, Regents Park, UK, <http://www.bookboon.com> .
3. Homa, Ken (2021), "Value Function Price-Cost Leverage Market Value Pricing", Studies in value management, <https://slideplayer.com> .
4. Branson, Richard (2023), "Secrets of Serial Growth: Harnessing Product Development by QFD", <https://fastercapital.com> .
5. Jerab, Daoud & Mabrouk, Tarek (2023), "Achieving Competitive Advantage through Cost Leadership Strategy: Strategies for

- Sustainable Success", University of Science & Technology (SUST); Istanbul University, Research and Studies in Accounting and Management <https://papers.ssrn.com> .
6. Shefa, Rafeyk (2023), "Target Costing System", DBA in Finance-MBA In Business, CFM, FP & A, Business Valuation & Development, Professional Financial Consultant & Trainer, International Accreditation Organization (IAO) Certified, <https://ae.linkedin.com> .
  7. Thurlow, Maximillian (2023), "Target Costing and Cost Analysis for Pricing Decisions", <https://slideplayer.com> .
- Velykozhon, Denys (2023), "Product Value Explained", Studies in Product Management, Engineering, Design and Culture, <https://railsware.com>

## الملاحق

## الملاحق

### ملحق (1)

#### الاستبانة - منتج البدلة الرجالية

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

حضرة المستجيب المحترم ...

تحية وتقدير ...

نرفق لحضراتكم استمارة الاستبانة لأغراض البحث العلمي، آمليين الاجابة عن الأسئلة الواردة فيها بالشكل الذي يُمكن من تحقيق هدف البحث وهو تحقيق التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ونشر وظيفية الجودة بالإضافة الى بيان دور هذا التكامل في تحسين قيمة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، لذا يأمل الباحث الإجابة على الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة والتي ستكون بالتأكيد موضع تقديرنا واعتزازنا .

الباحث ....

### أولاً : متطلبات الزبون لمنتج البدلة الرجالية :

حدد درجة الاهمية لكل من المتطلبات الآتية اللازم توافرها في البدلة الرجالية المصنعة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف بشكل عام :

| ت | متطلبات الزبون         | مهم جداً | مهم     | مهم نوعاً ما | غير مهم | غير مهم إطلاقاً |
|---|------------------------|----------|---------|--------------|---------|-----------------|
|   |                        | 5 درجات  | 4 درجات | 3 درجات      | 2 درجة  | 1 درجة          |
| 1 | الجمالية               |          |         |              |         |                 |
| 2 | القوة والمتانة         |          |         |              |         |                 |
| 3 | النعومة                |          |         |              |         |                 |
| 4 | السعر                  |          |         |              |         |                 |
| 5 | اللون                  |          |         |              |         |                 |
| 6 | سمعة الشركة            |          |         |              |         |                 |
| 7 | توفر الوكلاء والموزعين |          |         |              |         |                 |

### ثانياً : تقييم الزبون لمنتج البدلة الرجالية :

حدد مدى توفر المتطلبات الآتية في منتج البدلة الرجالية المصنعة في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف :

| ت | متطلبات الزبون         | متوفر جداً | متوفر   | متوفر نوعاً ما | غير متوفر | غير متوفر إطلاقاً |
|---|------------------------|------------|---------|----------------|-----------|-------------------|
|   |                        | 5 درجات    | 4 درجات | 3 درجات        | 2 درجة    | 1 درجة            |
| 1 | الجمالية               |            |         |                |           |                   |
| 2 | القوة والمتانة         |            |         |                |           |                   |
| 3 | النعومة                |            |         |                |           |                   |
| 4 | السعر                  |            |         |                |           |                   |
| 5 | اللون                  |            |         |                |           |                   |
| 6 | سمعة الشركة            |            |         |                |           |                   |
| 7 | توفر الوكلاء والموزعين |            |         |                |           |                   |

### ثالثاً : الأهمية النسبية لوظائف منتج البدلة الرجالية :

حدد درجة الأهمية لكل من الوظائف الآتية اللازم توافرها في مكونات البدلة الرجالية المصنعة

في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف بشكل عام :

| ت  | متطلبات الزبون                 | مهم جداً<br>5 درجات | مهم<br>4 درجات | مهم نوعاً<br>ما<br>3 درجات | غير مهم<br>2 درجات | غير مهم<br>إطلاقاً<br>1 درجة |
|----|--------------------------------|---------------------|----------------|----------------------------|--------------------|------------------------------|
| 1  | القماش                         |                     |                |                            |                    |                              |
| 2  | البطانة (عرض 150)              |                     |                |                            |                    |                              |
| 3  | الاصق الامام                   |                     |                |                            |                    |                              |
| 4  | القتوجة                        |                     |                |                            |                    |                              |
| 5  | حشوة لاصقة نسيجية              |                     |                |                            |                    |                              |
| 6  | بطانة جيب                      |                     |                |                            |                    |                              |
| 7  | شاش                            |                     |                |                            |                    |                              |
| 8  | بريم                           |                     |                |                            |                    |                              |
| 9  | حشوة غير لاصقة غير النسيجية    |                     |                |                            |                    |                              |
| 10 | كفة الياقة                     |                     |                |                            |                    |                              |
| 11 | ازرار (الدكم) حجم 22           |                     |                |                            |                    |                              |
| 12 | ازرار (الدكم) حجم 32           |                     |                |                            |                    |                              |
| 13 | الخيوط الشفافة                 |                     |                |                            |                    |                              |
| 14 | الخيوط العادية                 |                     |                |                            |                    |                              |
| 15 | الخيوط الاوفر                  |                     |                |                            |                    |                              |
| 16 | الخيوط الحرير                  |                     |                |                            |                    |                              |
| 17 | خيوط بيت الدكم (الازرار)       |                     |                |                            |                    |                              |
| 18 | الكتافية                       |                     |                |                            |                    |                              |
| 19 | الشريط داير الجاكت             |                     |                |                            |                    |                              |
| 20 | الكمز الجاهز                   |                     |                |                            |                    |                              |
| 21 | السحاب                         |                     |                |                            |                    |                              |
| 22 | العلاقة (الجنكال)              |                     |                |                            |                    |                              |
| 23 | ورق حراري                      |                     |                |                            |                    |                              |
| 24 | ورق التأشير                    |                     |                |                            |                    |                              |
| 25 | شريط ميتو                      |                     |                |                            |                    |                              |
| 26 | علامة الحجم والمصنع            |                     |                |                            |                    |                              |
| 27 | كارت الدلالة (العناية)         |                     |                |                            |                    |                              |
| 28 | لاصق القنوجة                   |                     |                |                            |                    |                              |
| 29 | الشريط الاصق للكمز             |                     |                |                            |                    |                              |
| 30 | شريط حفرة الرदन                |                     |                |                            |                    |                              |
| 31 | تعلاقة                         |                     |                |                            |                    |                              |
| 32 | كيس النايلون                   |                     |                |                            |                    |                              |
| 33 | حقيبة بدلة                     |                     |                |                            |                    |                              |
| 34 | أجور عمال الإنتاج              |                     |                |                            |                    |                              |
| 35 | التكاليف الصناعية غير المباشرة |                     |                |                            |                    |                              |
| 36 | التكاليف التسويقية والإدارية   |                     |                |                            |                    |                              |

## ملحق (2)

تحليل المصروفات على حسابات المراقبات في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف

للفترة من 2022/1/1 الى 2022/12/31

| قسم الكلفة                                             |                         |          |          |          |          |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|----------|----------|----------|----------|
| الشركة العامة لصناعات النسيج                           |                         |          |          |          |          |
| معمل الألبسة الجاهزة                                   |                         |          |          |          |          |
| تحليل المصروفات على المراقبات للفترة من ٢٠٢٢/١٢/٣١-١/١ |                         |          |          |          |          |
| (ألف دينار)                                            |                         |          |          |          |          |
| رقم الحساب                                             | اسم الحساب              | مراقبة ٥ | مراقبة ٦ | مراقبة ٧ | مراقبة ٨ |
|                                                        | مجموع المصروفات         |          |          |          |          |
| ٣١                                                     | الرواتب والاجور         | ١٣٤٢٤١٥  | ٤٣٥٨٦٦   | ٣٦٩٧٨٤   | ٦٢٠٦٠٣   |
| ٣٢                                                     | المستلزمات السلعية      | ٣٢٧٩٦٤   | ٧٩٤٣     | .        | ١٣٢٠٢    |
| ٣٢١                                                    | الخامات والمواد الاولية | ١١٢٢٨٠   | .        | .        | .        |
| ٣٢٢                                                    | وقود وزيتوت             | .        | .        | .        | ١٣٢٠٢    |
| ٣٢٣                                                    | ادوات احتياطية          | .        | ٧٩٤٣     | .        | .        |
| ٣٢٤                                                    | تعبئة وتغليف            | ٤٦٢٦٠    | .        | .        | .        |
| ٣٢٥                                                    | متنوعة                  | .        | .        | .        | .        |
| ٣٢٦                                                    | تجهيزات عاملين          | .        | .        | .        | .        |
| ٣٢٧                                                    | ماء وكهرباء             | ١٦٩٤٢٤   | .        | .        | .        |
| ٣٣                                                     | المستلزمات الخدمية      | .        | ٦٠٦٤٠    | ٤٩٨٨     | ٦١٢٣٧    |
| ٣٤                                                     | المقاولات               | .        | .        | .        | .        |
| ٣٦                                                     | فوائد وايجارات          | .        | .        | .        | .        |
| ٣٧                                                     | الاندثارات              | ٧٦٨١١٦   | ١١٠٣٨٩٤  | .        | ٩٩٩٦٤    |
| ٣٨                                                     | التحويلات               | .        | .        | .        | .        |
| ٣٩                                                     | اخرى                    | .        | .        | .        | .        |
|                                                        | مجموع المصروفات         | ٢٤٣٨٤٩٥  | ١٦٠٨٣٤٣  | ٣٧٤٧٧٢   | ٧٩٥٠٠٦   |
| ٣٥                                                     | بضاعة بغرض البيع        | .        | .        | .        | .        |
|                                                        | مركز مشتركة بغداد       | .        | .        | .        | .        |
|                                                        | مركز مشتركة الدباغ      | .        | .        | .        | .        |
|                                                        | المجموع                 | ٢٤٣٨٤٩٥  | ١٦٠٨٣٤٣  | ٣٧٤٧٧٢   | ٧٩٥٠٠٦   |



## ملحق (4)

## تحليل الاندثارات في مصنع الألبسة الرجالية في النجف الأشرف لسنة 2022

وزارة الصناعة والمعادن

الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / معمل الألبسة الرجالية في النجف

مقارنة القيود المحللة مع الميزانية للفترة من ١/١-٣١/١٢/٢٠٢٢

| رقم الحساب | اسم الحساب                 | المبلغ (مالية) | مبلغ (كلفة) |
|------------|----------------------------|----------------|-------------|
| ٣٧٢        | اندثار مبانى وانشاءات وطرق | ٠              | ٧٦٨١١٧٠٠٠   |
| ٣٧٣        | اندثار الات ومعدات         | ٠              | ١٠٩٣١٠٩٠٠٠  |
| ٣٧٤        | اندثار وسائل نقل           | ٠              | ١٦١٢٥٠٠٠    |
| ٣٧٥        | اندثار عدد وقوالب          | ٠              | ١٠٧٨٥٠٠٠    |
| ٣٧٦        | اندثار اثاث واجهزة مكاتب   | ٠              | ٨٣٨٣٨٠٠٠    |
| المجموع    |                            | ٠              | ١٩٧١٩٧٤٠٠٠  |

\*\*\*\*\* نهاية التقرير \*\*\*\*\*

ملحق (5)

وصف العمليات الإنتاجية والوقت اللازم لإنجازها في مصنع الألبسة الرجالية في النجف  
الأشرف لسنة 2022

| 2095/01/01 |        | صفحة : 1 |                                       |              |             |       |         |
|------------|--------|----------|---------------------------------------|--------------|-------------|-------|---------|
| مقر العمل  | المقطع | ت        | وصف العمليات                          | عدد المنتجين | وقت العملية | الاجر | الكفاءة |
| 1          | 1      | 1        | استلام الوجبات                        | 2            | 2.00        | B     | % 92    |
|            | 1      | 2        | تأشير الكتافيه                        |              | 1.25        | B     |         |
|            | 0      | 60       | خياطة ماجك تيب الخشن للسان مع التقطيع |              | 0.75        | B     |         |
| *****      |        |          |                                       |              |             |       |         |
| 2          | 1      | 3        | تحضير الكتافيه                        | 1            | 0.95        | B     | % 90    |
|            | 1      | 4        | قلب وكوي الكتافيه                     |              | 1.00        | B     |         |
| *****      |        |          |                                       |              |             |       |         |
| 3          | 1      | 5        | التكل الخارجي للكتافيه                | 1            | 1.00        | A     | % 92    |
|            | 1      | 6        | تأشير غطاء الصدر                      |              | 0.50        | B     |         |
|            | 1      | 7        | تأشير غطاء الجانبي                    |              | 0.50        | B     |         |
| *****      |        |          |                                       |              |             |       |         |
| 4          | 1      | 8        | تحضير غطاء جيب الصدر                  | 1            | 1.20        | A     | % 115   |
|            | 1      | 9        | تحضير غطاء جيب الجانبي                |              | 1.30        | A     |         |
| *****      |        |          |                                       |              |             |       |         |
| 5          | 1      | 10       | قلب وكوي غطاء الصدر                   | 1            | 1.00        | B     | % 96    |
|            | 1      | 11       | قلب وكوي غطاء الجانبي                 |              | 1.10        | B     |         |
| *****      |        |          |                                       |              |             |       |         |
| 6          | 1      | 12       | التكل لغطاء الصدر                     | 1            | 1.10        | A     | % 106   |
|            | 1      | 13       | تكل الخارجي لغطاء الجانبي             |              | 1.20        | A     |         |
| *****      |        |          |                                       |              |             |       |         |

| مقر العمل |   | المقطع | ت                                       | وصف العمليات | عدد المنتجين | وقت العملية | الاجر | الكفاءة |
|-----------|---|--------|-----------------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------|---------|
| 7         | 1 | 14     | تأشير موقع جيب الصدر                    | 1            | 1.00         | B           | 92 %  |         |
|           | 1 | 15     | تأشير موقع جيب الجانبي                  |              | 1.00         | B           |       |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 8         | 1 | 16     | خياطة غطاء جيب الصدر                    | 2            | 0.90         | A           | 108 % |         |
|           | 1 | 17     | خياطة زية الصدر جيب الصدر مع التعريش يد |              | 2.40         | A           |       |         |
|           | 1 | 18     | تقوية مثلث الصدر                        |              | 1.40         | A           |       |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 9         | 1 | 19     | خياطة زية جيب الصدر مع تكل غطاء الصدر   | 1            | 2.40         | A           | 110 % |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 10        | 1 | 20     | تغليف جيب الصدر                         | 1            | 2.00         | A           | 92 %  |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 11        | 1 | 21     | أوفر تغليف جيب الصدر                    | 2            | 0.50         | B           | 94 %  |         |
|           | 1 | 22     | خياطة غطاء جيب الجانبي                  |              | 1.10         | A           |       |         |
|           | 1 | 23     | خياطة زية الجيب الجانبي مع التعريش يدوي |              | 2.50         | A           |       |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 12        | 1 | 24     | تقوية مثلث الجيب الجانبي                | 2            | 1.50         | A           | 92 %  |         |
|           | 1 | 25     | خياطة لزية الجيب الجانبي مع التكل       |              | 2.50         | A           |       |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 13        | 1 | 26     | تغليف الجيب الجانبي                     | 1            | 2.10         | A           | 96 %  |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 14        | 1 | 27     | أوفر التغليف جيب الجانبي                | 1            | 0.60         | B           | 96 %  |         |
|           | 1 | 28     | خياطة علامات الصدر                      |              | 1.50         | A           |       |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 15        | 1 | 29     | تأشير ماجك تيب المسطرة اليسرى           | 1            | 0.50         | B           | 87 %  |         |
|           | 1 | 30     | تقطيع ماجك تيب الخشن                    |              | 0.40         | B           |       |         |
|           | 1 | 31     | خياطة ماجك تيب المسطرة اليسرى           |              | 1.00         | A           |       |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |
| 16        | 1 | 32     | ربط المسطرة اليسرى                      | 1            | 1.00         | A           | 92 %  |         |
|           | 1 | 33     | التكل الخارجي لمسطرة اليسرى             |              | 1.00         | A           |       |         |
| *****     |   |        |                                         |              |              |             |       |         |

2095/01/01

صفحة : 3

| مقر العمل | المقطع | ت  | وصف العمليات                        | عدد المنتجين | وقت العملية | الاجر | الكفاءة |
|-----------|--------|----|-------------------------------------|--------------|-------------|-------|---------|
| 17        | 1      | 34 | تركيب سحاب المسطرة اليسرى           | 2            | 1.50        | A     | 99 %    |
|           | 1      | 35 | تأشير موقع السحاب اليسرى            |              | 0.30        | B     |         |
|           | 1      | 36 | تركيب السحاب الجهة اليمنى           |              | 1.50        | A     |         |
|           | 1      | 37 | التكامل الخارجي لجهة اليمنى للمسطرة |              | 1.00        | A     |         |
| *****     |        |    |                                     |              |             |       |         |
| 18        | 1      | 38 | تأشير ماجك تيب الجهة اليمنى         | 1            | 0.50        | B     | 87 %    |
|           | 1      | 39 | تقطيع ماجك تيب الناعم للمسطرة       |              | 0.40        | B     |         |
|           | 1      | 40 | خياطة ماجك تيب المسطرة اليمنى       |              | 1.00        | A     |         |
| *****     |        |    |                                     |              |             |       |         |
| 19        | 2      | 41 | كوي كسرات الظهر حسب الكرضات         | 1            | 2.00        | B     | 92 %    |
| *****     |        |    |                                     |              |             |       |         |
| 20        | 2      | 42 | التكامل الخارجي لكسرات الظهر        | 1            | 1.00        | A     | 92 %    |
|           | 2      | 43 | التكامل الداخلي لكسرات الظهر        |              | 1.00        | A     |         |
| *****     |        |    |                                     |              |             |       |         |
| 21        | 2      | 44 | تنبيت كسرات الظهر                   | 1            | 0.50        | B     | 115 %   |
|           | 2      | 45 | ربط الكتف لف وكسر                   |              | 2.00        | A     |         |
| *****     |        |    |                                     |              |             |       |         |
| 22        | 2      | 46 | خياطة الجوانب لف وكسر               | 2            | 4.00        | A     | 92 %    |
| *****     |        |    |                                     |              |             |       |         |
| 23        | 2      | 47 | تأشير موقع الحزام                   | 2            | 1.00        | B     | 98 %    |
|           | 2      | 48 | كوي الحزام حسب القالب               |              | 0.75        | B     |         |
|           | 2      | 49 | تحضير القبطان مع القفل              |              | 1.00        | B     |         |
|           | 2      | 50 | خياطة الحزام مع تثبيت القبطان       |              | 1.50        | A     |         |
| *****     |        |    |                                     |              |             |       |         |
| 24        | 2      | 51 | تأشير موقع علامت الردن              | 3            | 1.50        | B     | 92 %    |
|           | 2      | 52 | تركيب علامت الردن                   |              | 2.00        | A     |         |
|           | 2      | 53 | ربط عكاسية الردن لف وكسر            |              | 2.50        | A     |         |
| *****     |        |    |                                     |              |             |       |         |

2095/01/01

صفحة : 4

| مقر العمل | المقطع | ت  | وصف العمليات                            | عدد المنتجين | وقت العملية | الاجر | الكفاءة |
|-----------|--------|----|-----------------------------------------|--------------|-------------|-------|---------|
| 25        | 2      | 54 | تأشير موقع داير البزمة                  | 1            | 0.40        | B     | % 110   |
|           | 2      | 55 | تحضير بزمة الردن                        |              | 2.00        | A     |         |
| 26        | 2      | 56 | قلب مع عمل كرضة البزمة                  | 2            | 1.50        | B     | % 86    |
|           | 2      | 57 | التكل الخارجي للبزمة                    |              | 1.75        | A     |         |
|           | 2      | 58 | تأشير ماجك تيب البزمة                   |              | 0.50        | B     |         |
| 27        | 2      | 59 | تأشير ماجك تيب العكاسية                 | 1            | 0.25        | B     | % 115   |
|           | 2      | 61 | خياطة ماجك تيب البزمة مع التقطيع        |              | 1.50        | B     |         |
|           | 2      | 62 | خياطة ماجك تيب الناعم للعكاسية مع التقط |              | 0.75        | B     |         |
| 28        | 2      | 63 | غلق الردن لف وكسر مع عمل كسرات          | 3            | 3.00        | A     | % 119   |
|           | 2      | 64 | ربط البطانة اسفل الردن                  |              | 2.50        | A     |         |
|           | 2      | 65 | التكل الخارجي لبطانة اسفل الردن         |              | 2.25        | A     |         |
| 29        | 2      | 66 | تنسيق البطانة مع الردن                  | 1            | 0.50        | B     | % 92    |
|           | 2      | 67 | ربط عكاسية البطانة الردن                |              | 1.50        | A     |         |
| 30        | 2      | 68 | التكلات الخارجية لبطانة الردن           | 2            | 3.00        | A     | % 103   |
|           | 2      | 69 | غلق بطانة الردن                         |              | 1.50        | A     |         |
| 31        | 2      | 70 | ربط جانب بطانة الصدر مع الظهر           | 1            | 2.50        | A     | % 115   |
| 32        | 3      | 71 | التكلات الخارجية لصدر مع الفلر          | 3            | 6.50        | A     | % 99    |
| 33        | 3      | 72 | التكلات الخارجية لظهر مع الفلر          | 2            | 5.00        | A     | % 115   |
| 34        | 3      | 73 | كفة اسفل البطانة                        | 1            | 1.50        | A     | % 103   |
|           | 3      | 74 | تركيب حجم على البطانة                   |              | 0.75        | B     |         |

| 2095/01/01 |        | صفحة : 5 |                                         |              |             |       |         |  |  |
|------------|--------|----------|-----------------------------------------|--------------|-------------|-------|---------|--|--|
| مقر العمل  | المقطع | ت        | وصف العمليات                            | عدد المنتجين | وقت العملية | الاجر | الكفاءة |  |  |
| 35         | 3      | 75       | ربط البطانة النهائي الصدر               | 1            | 2.00        | A     | 92 %    |  |  |
| 36         | 3      | 76       | التكلات الخارجية للمسطرة البطانة        | 1            | 2.50        | A     | 115 %   |  |  |
| 37         | 3      | 77       | ربط كتف البطانة                         | 1            | 1.00        | A     | 92 %    |  |  |
|            | 3      | 78       | تأشير موقع السحاب مع الماجك تيب         |              | 1.00        | B     |         |  |  |
| 38         | 3      | 79       | تأشير موقع السحاب على الزية             | 2            | 0.50        | B     | 101 %   |  |  |
|            | 3      | 80       | تحضير شريط مع تقطيع ماجك تيب            |              | 0.40        | B     |         |  |  |
|            | 3      | 81       | تحضير الشريط مع الماجك تيب              |              | 0.25        | B     |         |  |  |
|            | 3      | 82       | خياطة الزية على الياخة مع فتح الزية يدو |              | 2.00        | A     |         |  |  |
|            | 3      | 83       | قلب وكوي فتحة السحاب                    |              | 1.25        | B     |         |  |  |
| 39         | 3      | 84       | تركيب السحاب                            | 1            | 1.50        | A     | 115 %   |  |  |
|            | 3      | 85       | خياطة ماجك تيب الياخة مع تثبيت الشريط م |              | 1.00        | B     |         |  |  |
| 40         | 3      | 86       | تأشير الياخة                            | 1            | 0.75        | A     | 115 %   |  |  |
|            | 3      | 87       | قلب وكوي الياخة                         |              | 0.75        | B     |         |  |  |
|            | 3      | 88       | تحضير الياخة                            |              | 1.00        | A     |         |  |  |
| 41         | 3      | 89       | تأشير موقع الياخة من الاعلى المساطر     | 1            | 0.25        | B     | 103 %   |  |  |
|            | 3      | 90       | تركيب الياخة                            |              | 2.00        | A     |         |  |  |
| 42         | 3      | 91       | تكل اسفل الياخة                         | 1            | 1.50        | A     | 115 %   |  |  |
|            | 3      | 92       | تكل داير الياخة                         |              | 1.00        | A     |         |  |  |
| 43         | 3      | 93       | تركيب الرذن مع الكتافية                 | 2            | 3.00        | A     | 92 %    |  |  |
|            | 3      | 94       | أوفر حفرة الرذن                         |              | 1.00        | B     |         |  |  |

2095/01/01

صفحة : 6

| مقر العمل | المقطع | ت   | وصف العمليات                           | عدد المنتجين | وقت العملية | الاجر | الكفاءة |
|-----------|--------|-----|----------------------------------------|--------------|-------------|-------|---------|
| 44        | 3      | 95  | تكل الخارجي للردن                      | 1            | 2.50        | A     | % 115   |
| 45        | 3      | 96  | تركيب ردن البطانة                      | 1            | 2.00        | A     | % 92    |
| 46        | 3      | 97  | تحضير قيطان الكفة وتركيب القفل         | 2            | 1.00        | B     | % 92    |
|           | 3      | 98  | كفة اسفل مع وضع القيطان                |              | 3.00        | A     |         |
| 47        | 3      | 99  | تنشيت القيع مع البياخة                 | 1            | 1.00        | A     | % 87    |
|           | 3      | 100 | تأشير بيت دكمة البطانة                 |              | 0.40        | A     |         |
|           | 3      | 101 | فتح بيت دكمة البطانة                   |              | 0.50        | B     |         |
| 48        | 3      | 102 | تأشير بيت دكمة                         | 1            | 0.90        | B     | % 96    |
|           | 3      | 103 | فتح بيت الدكمة                         |              | 1.20        | B     |         |
| 49        | 3      | 104 | تأشير دكمة                             | 1            | 0.90        | B     | % 110   |
|           | 3      | 105 | تركيب الدكمة                           |              | 1.50        | B     |         |
| 50        | 4      | 106 | تأشير بيت دكمة القيع                   | 1            | 0.40        | B     | % 99    |
|           | 4      | 107 | فتح بيت دكمة القيع                     |              | 0.50        | B     |         |
|           | 4      | 108 | خياطة قطعتين القيع مع المسطرة الخارجية |              | 1.25        | A     |         |
| 51        | 4      | 109 | التكل الخارجي للقطعتين القيع           | 1            | 1.25        | A     | % 96    |
|           | 4      | 110 | كوي داير القيع                         |              | 0.35        | B     |         |
|           | 4      | 111 | ربط قطعتين المسطرة الداخلية للقيع      |              | 0.50        | B     |         |
| 52        | 4      | 112 | ربط قطعتين المسطرة مع قماش القيع       | 1            | 1.00        | A     | % 92    |
|           | 4      | 113 | تقطيع القيطان وتركيب القفل             |              | 1.00        | B     |         |

2095/01/01

صفحة : 7

| مقر العمل             | المقطع | ت   | وصف العمليات                         | عدد المنتجين | وقت العملية | الاجر | الكفاءة |
|-----------------------|--------|-----|--------------------------------------|--------------|-------------|-------|---------|
| 53                    | 4      | 114 | تكل داير البقع مع تثبيت القبطان      | 2            | 1.50        | A     | % 103   |
|                       | 4      | 115 | ربط قطعتين الفرو مع مسطرة الفرو      |              | 2.00        | A     |         |
|                       | 4      | 116 | ربط المسطرة مع قماش الفرو            |              | 1.00        | A     |         |
| *****                 |        |     |                                      |              |             |       |         |
| 54                    | 4      | 117 | تحضير المسطرة اسفل البقع             | 1            | 0.50        | B     | % 92    |
|                       | 4      | 118 | قلب وكوي المسطرة مع تجيك منتصف البقع |              | 0.50        | B     |         |
|                       | 4      | 120 | غلق اسفل البقع                       |              | 1.00        | B     |         |
| *****                 |        |     |                                      |              |             |       |         |
| 55                    | 4      | 121 | قلب البقع على الوجه                  | 1            | 0.40        | B     | % 87    |
|                       | 4      | 122 | تكل الخارجي لاسفل البقع              |              | 1.00        | A     |         |
|                       | 4      | 123 | غلق فتحة الفرو                       |              | 0.50        | B     |         |
| *****                 |        |     |                                      |              |             |       |         |
| 56                    | 4      | 124 | تنظيف                                | 2            | 3.50        | B     | % 103   |
|                       | 4      | 125 | تصليح اخطاء                          |              | 1.00        | A     |         |
| *****                 |        |     |                                      |              |             |       |         |
| 57                    | 4      | 126 | كوي نهائي                            | 1            | 1.00        | A     | % 106   |
|                       | 4      | 127 | تسليم الباركة الى الكوي              |              | 0.30        | B     |         |
|                       | 4      | 128 | تعديل الباركة                        |              | 1.00        | A     |         |
| *****                 |        |     |                                      |              |             |       |         |
| 58                    | 4      | 129 | تعليك الباركة                        | 1            | 0.40        | B     | % 32    |
|                       | 4      | 130 | تسليم الى السيطرة                    |              | 0.30        | B     |         |
| *****                 |        |     |                                      |              |             |       |         |
| *** نهاية التوزيع *** |        |     |                                      |              |             |       |         |

## **Abstract :**

The research aims primarily to study the two techniques of target costing and Quality function deployment and to link them through the application of these two techniques to improve the value of the product and achieve competitive advantage. Therefore, the research aims to study the cognitive foundations of the technique of target costing and the technique of diffusion of the quality function and to explain the role of their integration in improving the value of the product and achieving the advantage Competitiveness. The research also aims to achieve integration between the two techniques of target costing and the quality function deployment in the men's clothing factory in Najaf, as well as improving the value of the product and achieving competitive advantage in the research sample through the integration of the two techniques of target costing and the quality function deployment in a way that suits the requirements of the contemporary business environment and in a way that It is compatible with the current conditions of the factory .

The men's clothing factory in Najaf Al-Ashraf was applied to the men's suit product for the data of the fiscal year ending on 12/31/2022. This year was chosen because it is closer to the current reality of the factory than other years, in addition to the factory being exposed to the problem of low value of products and process, encefailure to achieve competitive advantage. This year, when compared with competing products, integration was achieved between target costing techniques and the quality function deployment in the factory in order to address problems related to the low value of products and the failure to achieve competitive advantage .

The research reached a set of conclusions, the most important of which was that there is a possibility to achieve integration between the two

techniques of target costing and the quality function deployment in light of the strategic approach to cost management in order to improve the value of the product in terms of improving its functional benefits and reducing its costs. The integration of these two techniques also helps in achieving competitive advantage from by improving the indicators of cost, quality, time, flexibility, creativity or innovation, and achieving integration between the two techniques of target costing and Quality function deployment in the men's clothing factory in Najaf Al-Ashraf can help improve the value of the men's suit product as well as achieving competitive advantage by improving the indicators of both: Cost, quality, time, flexibility, creativity or innovation .

***Ministry of Higher Education & Scientific Research  
University of AL-Qadisiyah  
College of Administration & Economics  
Accounting Department***



***Integration of Target Cost and Quality Function  
Deployment Techniques for Improving Product Value  
and Achieving Competitive Advantage  
(An Applied Study)***

**A Thesis Submitted to  
the Council of the College of Administration and Economics –  
University AL-Qadisiyah in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master's Degree in Science of Accounting**

**By :**

***Haider Thamer Habib***

**Supervised By :**

***Asst. Prof. Dr. Ali Abdul-Hussein Hani Al-Zameli***

***1446 A.H.***

***AL- Diwaniyah***

***2024 A.D.***