

Volume 04, Issue 05, 2024,

Publish Date: 25-05-2024

Doi <https://doi.org/10.55640/ijbms-04-05-24>

INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT SCIENCES

(Open access)

THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND TARGET COSTING IN REDUCING COSTS

Ameer Fairs Taha

Department of Accounting, College of Administrative Sciences, Al-Mustaqbal University, 51001, Babylon, Iraq

Ali Ghazi Atheer

Department of Accounting, College of Administrative Sciences, Al-Mustaqbal University, 51001, Babylon, Iraq

Abdullah Asmar

Department of Accounting, College of Administrative Sciences, Al-Mustaqbal University, 51001, Babylon, Iraq

ABSTRACT

In the contemporary business environment, organizations continuously seek strategies to enhance efficiency and reduce operational costs. This study explores the synergistic impact of Total Quality Management (TQM) and Target Costing (TC) in achieving cost reduction. Total Quality Management emphasizes a customer-focused approach, continuous improvement, and employee involvement, fostering a culture of quality throughout the organization. Target Costing, on the other hand, is a proactive cost management technique that sets cost targets based on market conditions and customer expectations, ensuring that products are profitable even before they reach the market. By integrating TQM and TC, organizations can achieve significant cost savings while maintaining high-quality standards.

This research investigates the theoretical underpinnings and practical applications of both methodologies, examining their individual and combined effects on cost reduction. Through a comprehensive literature review and case study analysis, the study demonstrates how the alignment of TQM's quality-driven philosophy with TC's cost control mechanisms can lead to improved product design, efficient resource utilization, and enhanced customer satisfaction. The findings suggest that the implementation of TQM and TC not only drives down costs but also contributes to competitive advantage and long-term sustainability. The study concludes with recommendations for businesses seeking to leverage these strategies for optimal performance and cost efficiency.

KEYWORDS: Total Quality Management (TQM) and Target Costing (TC), high-quality standards.



©The Author(s) 2024. **Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if

changes were made. The images or other third-party material in this article are included in the article's Creative Commons license, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons license and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

INTRODUCTION

المقدمة

لقد شكلت القيم والمفاهيم والمبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية أساسا لتحول المجتمعات إلى مجتمع صناعي، وما الإدارة الجودة والمؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية حينها وانطلقت منها الشركات في بناء وتطوير هياكل ووضع أسس لتطوير أدائها، فالتغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية، تجاوزت قدرات هذه الشركات على التكيف مع الواقع وجعلتها عاجزة عن مواصلة الأداء. هذا الأمر أدى إلى محاولة التفكير بتطوير أساليب إدارية تعتمد المؤسسات الصناعية لتأخذ بالمستحدث منها، ومع الاستعمال ثبتت فاعليتها في الارتقاء بأداء المؤسسات، ولعل أحدث هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بالقوة ولاقت قبول في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجا كبيرا وتاما لتطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتحسين والتطوير التنظيمي. لذلك فهناك من يرى إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في مؤسسة يعلم إن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها وإن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة. والتكلفة المستهدفة هي برنامج متكامل لتخفيض التكاليف وإدارة الأرباح، تبدأ حتى قبل إعداد التصميم الأولى للمنتج، وتهدف إلى التقليل من تكلفة المنتج طول المراحل الانتاجية التي يمر بها، مع تلبية متطلبات المستهلك من خلال المحافظة على الجودة، حتى تكون المؤسسة في وضع تنافسي أفضل في السوق. وإن الإدارات المحلية لسير مصالحها لا بد من وجود هيئة إدارية تضم مجموعة من الموارد البشرية تقوم بتسيير مصالح هذه الأجهزة التي تلعب وتقوم بدور رئيسي في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكفل بحاجات المواطنين. فمن هنا تظهر الحاجة إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهو يعتبر مدخل من بين أكثر مداخل التغيير الأكثر اهتماما بالموارد البشرية مقارنة بالمداخل الأخرى باعتبار إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية من تطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع الحديثة التي تعنى بتحسين الأداء والارتقاء بالشركات والمؤسسات إلى مصاف المؤسسات التي تقدم خدمة أو سمعة ذو جودة عالية وبالتالي الحصول على رضا زبائنها.

ولتوضيح الإشكالية صيغت العديد من تساؤلات فرعية:

- ١- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟
- ٢- ما استراتيجية الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسة ؟
- ٣- ما مفهوم التكلفة المستهدفة وأهدافها ؟
- ٤- ما نشأة التكلفة المستهدفة والعوامل التي أدت إلى ظهور التكلفة المستهدفة؟

أهمية البحث:

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدائق، حيث يعتقد الباحث إن هناك محدودية في شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن استخدامه من طرف المديريين ومدراء المؤسسات، وتكمن أهمية الدراسة في أن هذه التقنية أصبحت مستخدمة الآن في الكثير من الدول المتقدمة وذلك بهدف التحكم في التكاليف وتصميم المنتج حيث إن هذا المدخل يلعب دورا حيويا وكبيراً في تخفيض التكاليف والمساعدة في تطوير المنتجات حيث يستعين هذا المدخل ببعض النظم الخاصة التي تقوم على تحجيم التكاليف.

اهداف البحث:

- ١- ربط العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الجودة .
- ٢- التعرف على تكاليف الجودة وأهدافها .
- ٣- ابراز تحليل الجودة الشاملة كأداة مدعمة لتخفيض تكاليف المنتج والوصول إلى التكلفة المستهدفة .
- ٤- محاولة ابراز دور الاساليب الحديثة لحساب التكلفة المستهدفة في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية من خلال تطبيق هذه الاساليب.

فرضية البحث:

- ١- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة .
- ٢- توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح لموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الابتكار.
- ٣- ان كل من التكلفة المستهدفة و تحليل القيمة تعتبر من الاساليب الحديثة للتحكم بالتكاليف ضمن استراتيجية المؤسسة.
- ٤- ان استعمال اسلوب تحليل القيمة و نظام التكاليف المستهدفة معا يؤدي الى فعالية اكثر في تخفيض التكاليف الجودة .

الفصل الاول

المبحث الاول

ماهية الجودة ومراحل تطور الجودة وما استراتيجية الجودة الشاملة واهميتها في المؤسسة

المطلب الاول:- ماهية الجودة ومراحل تطور الجودة

اولاً:- مفهوم الجودة:- إن التغيرات المتسارعة في تطور مفهوم الجودة جعلت منها مدخلا أساسيا لمواجهة التحديات التي فرضتها المتغيرات الدولية، حيث جعلت منه محور المرحلة الحالية، ويحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير من قبل منظمات الأعمال أو من قبل الأفراد، مما أدى إلى اختلاف مفهومه، فهي تعد شيء نسبي يختلف باختلاف مستخدميها، لذلك فقد تعددت التعريفات والمفاهيم التي أوردها الباحثون في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات:

الجودة كمصطلح «الجودة» الكلمة اللاتينية • الصفات " «والتي تعني طبيعة الشيء الجودة» كلمة مشتق الجودة كمصطلح من ودرجة إصلاحه» وهي لا تعني بالضرورة الأفضل أو الحسن دائما بل هي مفهوم نسبي يختلف باختلاف الجهة المستخدمة له (الهادي، صلاح عباس، ٢٠٠٠: ٦).

ولقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

• «الجودة المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد (Tarondeau, J-C, 1998:236 والمواصفات الفنية)»

• «الجودة هي «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة . سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها» (عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١: ١٧)

• «تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج». إذن من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتنال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعة سلفا من طرف المؤسسة في

شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبية رغبة المستهلك (عبدالقادر، محمود سلامة، ١٩٧٦: ١٩).

ثانياً:- مراحل تطور الجودة

قد يرى البعض أن الجودة مفهوم حديث أو فكرة حديثة لكن العكس، فتنسب أقدم اهتمامات الجودة إلى القرن 18 قبل الميلاد في الحضارة البابلية حيث ضمت قوانينها التي وضعها "حمو رابي" قانون يخص التجارة من خلال تقديم السلعة بصورة جيدة غير ناقصة، وكذلك اهتم المصريون القدامى بالجودة في منشآتهم المعمارية وفي صدر الإسلام زاد التأكيد على الجودة من خلال حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل وجودته من خلال أحاديثه ومنها قوله الشريف "من عمل منكم عملاً فلينتقه". وقد أخذ تطور مفهوم وفكرة الجودة يزداد مع مرور المراحل التاريخية فقبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصانع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو أصحاب الورشة، يقوم العمال بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية بسيطة وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب رغبته ووجهة نظره، وكانت عملية الرقابة على الجودة تتم من طرف العامل نفسه، وقد عرفت هذه المرحلة بمرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (حداد، عواطف إبراهيم، ٢٠٠٩: ٢٤). وعليه وبعد ظهور الثورة الصناعية والى حد الآن ظهرت عدة تصنيفات للجودة ويمكن القول أن تطور الجودة مر بأربعة مراحل أساسية:

أولاً:- مرحلة الفحص "ظهور الثورة الصناعية-1920-": لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبرز حالات الإنتاج الكبير حيث استدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير لتلك السلع، وقد اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على المنتجات النهائية والتأكد من مطابقتها للمواصفات وعليه فإن عمليات الفحص والتفتيش يتم إنجازها بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية لتلك السلع، وقد سادت هذه المرحلة مع مفهوم الجودة في ذلك الوقت الذي يرى بأن الجودة هي مطابقة الموصفات (حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٧: ٣٠-٣١).

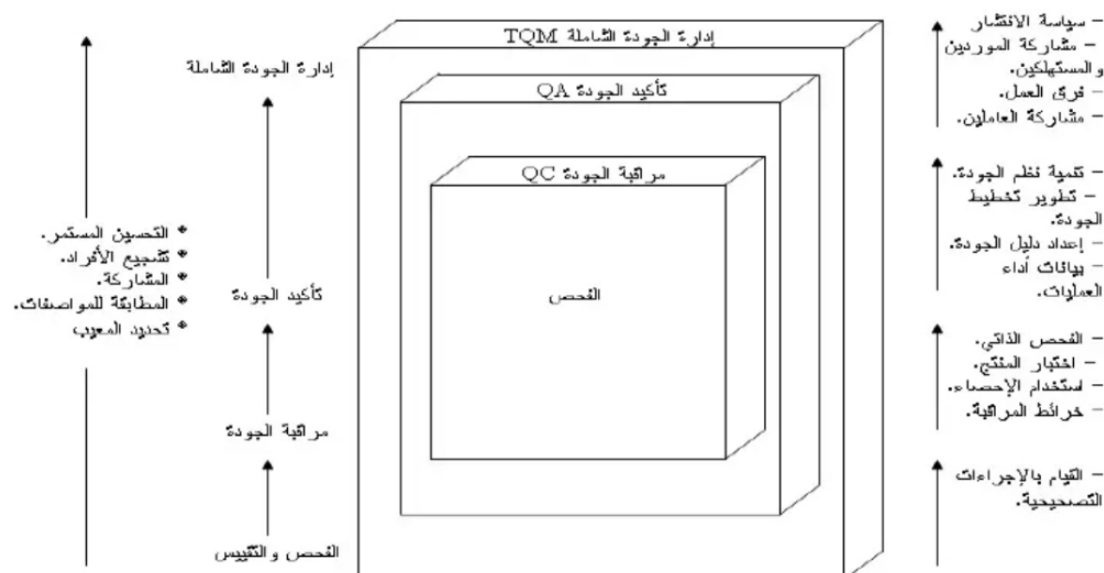
ثانياً:- مرحلة مراقبة الجودة "1960-1920": تميزت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء مراقبة الجودة التي تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة، وقد بدأت هذه المرحلة كتابات "Rom في عام 1924 تطبيق خرائط المراقبة التي Shewart.w" في كتابه "الرقابة على المنتجات" عام 1922، ولقد اقترح "Ford تعتمد على الطرق الإحصائية والتي أظهرت أنها أكثر اقتصادية من تفتيش المنتجات النهائية (مأمون، الدرادكه، ٢٠٠٢: ٥٠)، "مميزات خريطة المراقبة في: Shewart.w وقد لاحظ "

- تخفيض تكاليف التفتيش.
- تخفيض تكاليف المهملات.
- الانتفاع أكثر من الإنتاج بكميات كبيرة.
- تقليص مجال الانحراف.

جدول عينات القبول، حيث فرضت الحرب العالمية الثانية على الجيش Dodge.F و Roming.H في سنة 1930 صمم كل من الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش، أما فترة الخمسينات فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية التي كان لها دور كبير في فترة إعادة مساهمة كبيرة في هذه الفترة وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة (مأمون، Deming.E بناء اليابان ولقد كان لـ الدرادكه، ٢٠٠٢: ٥١).

ثالثاً:- مرحلة تأكيد الجودة "1980-1960": تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة وأدت إلى ظهور نظرية جديدة نمت تدريجياً منذ بداية 1950 متمثلة في تأكيد أو ضمان الجودة بسبب ما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من النواحي الاقتصادية الصناعية والاجتماعية، حيث ارتكزت هذه التحولات على نقطتين أساسيتين، الأولى تركز على ضرورة الاهتمام باحتياجات الزبون وأولوياته وكذا الاعتراف بالعلاقة بين المورد الزبون داخل وخارج المؤسسة، أما النقطة الثانية فركزت على البعد الاقتصادي للجودة، حيث كان عند مفاهيم الصناعات الغربية أن الجودة تكلف كثيراً وأن المنتج الجيد يباع بسعر مرتفع لكن حاول إثبات العكس فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضغط عليها والتقليل منها بواسطة العمليات الوقائية، وفي Juran مختلف مراحل العملية الإنتاجية، وتتضمن عملية تأكيد الجودة وضع نظام لتجنب الأخطاء حيث يعطي تأكيد الجودة داخلية ثقة كبيرة

(، وأصبح ينظر للجودة 19: michael, Cathon, 1998: لإدارة، وخارجيا يعطي ثقة للعملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة) في هذه المرحلة في ضوء ثلاث اعتبارات "دقة التصميم، دقة الأداء، دقة المطابقة" (حمود، خضير كاظم ، 2007: ٣٢).
رابعاً:- مرحلة إدارة الجودة الشاملة " -1980- إلى يومنا هذا": إن التحولات التي شهدتها العالم نهاية القرن العشرين، والتي تجلت في التقدم التكنولوجي السريع، تحرير الأسواق، وحرية التجارة، إلغاء الحواجز الجمركية، وغيرها من التغيرات التي أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين الذين أصبحوا يطالبون بمنتجات وخدمات ذات جودة، ليتحول اهتمامهم من السعر إلى الاهتمام بالجودة، وكذلك اكتسب العمال تكوينات جديدة تمكنهم من ممارسة حقهم في تحقيق أهداف وغايات يسعون إلى تحقيقها، كل هذه التغيرات التي تواجه المؤسسة أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب حيث اقتنع المسيررون بضرورة انتاج مدخل جديد اشمل وواسع فظهر من خلال ذلك مدخل إدارة الجودة الشاملة (عبد الفتاح، زين الدين فريد، ١٩٩٦، ٢٥).



الشكل رقم (١) يمثل المستويات الاربعة لتطور الجودة

المصدر: زروقي ابراهيم، لحول عبد القادر، إدارة الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسة، الملتي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الطاهر مولاي سيدة ١٣-١٤، الجزائر ، 2010، ص 5.

المطلب الثاني:- استراتيجية الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسة

1- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني، إذ أنها تمثل احد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، ويمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي (عبد الفتاح، زين الدين فريد، ١٩٩٦، ٢٦):

اولاً:- سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإذا كانت منتجات مؤسسة ما ذات

جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة التي تمكنها من التنافس.

ثانياً:- المسؤولية القانونية للجودة: كل منظمة أو مؤسسة تكون مسئولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لمنتجاتها، حيث يتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تنظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقدم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

ثالثاً:- المنافسة العلمية: نظراً للتغيرات الاقتصادية والسياسية تكتسب الجودة أهمية بالغة حيث تسعى كل منظمة إلى تحسين وتقديم منتج يمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية.

رابعاً:- حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة يساهم في حماية المستهلك من الغش وبعزز الثقة في منتجات المؤسسة. إن أهم الفوائد والأهداف التي تسعى المؤسسات من خلال تطبيقها لنظام الجودة هي (دافيد لأسكل، وآخرون، ١٩٩٨، ٢٩):

خامساً:- زيادة الحصة السوقية: حيث تسهم الأنشطة المتعلقة باستخدام الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

أنه كلما تحسنت الجودة أدى ذلك إلى ارتفاع الإنتاجية Deming.E سادساً:- **زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة:** يرى « أن تكلفة عدم المطابقة لمتطلبات Le qualité c'est gratuit في كتابه Crosby. Ph وتخفيض التكاليف وكذلك يرى الجودة تمثل من 15% إلى 20% من رقم أعمال المؤسسة وتشمل تكلفة المنتجات المعيبة وعمليات المراقبة والمرجعة، وعليه فكلما تحسنت الجودة انخفضت مثلاً نسبة الإنتاج المعيب الأمر الذي يؤدي ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكاليف (علوان ، قاسم نايف ، ٢٠٠٩ : ٣٠-٣١).

عام ١٩٨٩ لتصبح أول شركة Deming سابعاً:- **تقليص الحوادث والشكاوي:** تحصلت شركة فلوريدا للقوة والإضاءة على جائزة غير يابانية تحصل على هذه الجائزة، حيث إن فعالية أنشطة الجودة فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة شكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام ١٩٨٨، كما ساهمت في تقليص حوادث للعاملين من ثلاثة حوادث إلى حادث واحد.

ثانياً:- علاقة إستراتيجية المؤسسة بالجودة الشاملة

إن غاية المؤسسة هي الاستمرار والبقاء في السوق، ومن أجل ذلك يلزمها تبني إستراتيجية تركز على وجود إدارة فعالة تمكنها من تحسين أداؤها وتنافسيتها، وبالتالي الحصول على حصة سوقية متميزة، وذلك من خلال جذب العميل والاهتمام بمتطلباته بتوفير الجودة، وإذا كانت أيضاً إدارة الجودة تهدف إلى الاهتمام بالزبون وحاجاته فهذا يعني أن الإدارة الإستراتيجية مرتبطة بإدارة الجودة، بل هما متطابقتان لكونهما يسعيان لتحقيق هدف واحد، ومن أجل ذلك لا بد من إعطاء تعرف الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية (دافيد لأسكل، وآخرون، ١٩٩٨، ٢٩):

مفهوم إستراتيجية المؤسسة والإدارة الإستراتيجية:

" والتي تعني فن القيادة في الحروب Stratos- Agos 1- إستراتيجية المؤسسة: يرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة يونانية " وإدارة المعارك، وقد استخدم بعد ذلك مصطلح الإستراتيجية في مجال الأعمال وإدارة المؤسسات وقد عرفت الكثير من التعريفات ونذكر أهمها:

"الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ول مواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة" (ماهر، أحمد، ٢٠٠٧: ٢٠).

" هي رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان Thompson -Strickland 2- الإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية حسب " غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها (عبد الرحمن، قبلائي، ٢٠١٠: ٧).

٣- **المتطلبات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:** لتحقيق إدارة إستراتيجية يجب توفر المقومات الآتية:

- خطة إستراتيجية متكاملة.
 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، توجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى العمل لتحقيق التميز من خلال أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات والداخلية للمنظمة.
 - نظام متطور للجودة الشاملة تحدد آليات تحليل العمليات وشروط الجودة.
 - نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
 - نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء والنتائج والانجازات.
 - قادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- إن الإدارة الهادفة والفكر الاستراتيجي تستطيع أن توفق بين الموارد المادية والبشرية في إطار تطويري بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه يجب تحديد الأنشطة والفعاليات التي يمكن الرجوع إليها لتحقيق الجودة في المنظمة في ما يلي (حمود، خضير كاظم، 2007: ٧١):
- **تحديد أهداف الجودة:** يعد تحديد الأهداف، القاعدة الأساسية لتحقيق الجودة المستهدفة من خلال اقتران الجودة بالرؤية الواضحة لما سيكون عليه مستقبل الأداء المستهدف للمنظمة.
 - **تحديد سياسات الجودة:** والتي في ضوءها يمكن أن تحقق المنظمة الجودة الملائمة لمنتجاتها أو خدماتها، خاصة في ظل المنافسة القائمة في الأسواق.
 - **تخطيط الجودة:** والذي يجب فيه اعتماد سبل تخطيط فعال لمستلزمات الجودة من خلال قراءة واقع السوق الاستهلاكي وما تتطلبه حاجات المستهلك ورغباته.
 - **قيادة وتوجيه الجودة:** والذي يجب أن تكون من قبل كافة الأفراد العاملين في المنظمة وتحت شعار كل من موقعه مسئول عن قيادة الجودة المناسبة.

الفصل الثاني

المبحث الثاني

مفهوم التكلفة المستهدفة وأهدافها وما نشأة التكلفة المستهدفة والعوامل التي أدت إلى ظهور التكلفة المستهدفة

المطلب الأول :- مفهوم التكلفة المستهدفة وأهدافها

أولاً :- مفهوم التكلفة المستهدفة

عن طريق خاصيتين مهمتين للأسواق والتكاليف هما (المسعودي، حيدر Target Costing تطور مدخل الكلفة المستهدفة علي، ، ١٤١-١٤٢).

أ- أن الأعم والأغلب من الشركات لا تستطيع السيطرة على سعر منتجاتها بالشكل الذي ترغبه، إذ يحدد السوق هذه الأسعار، لذا فإن سعر السوق المتوقع يؤخذ على أنه كلفة مستهدفة معطاة مسبقاً؛

ب- تتحدد أغلب تكاليف المنتج في مرحلة التصميم، فعندما يصمم المنتج ويدخل حيز الانتاج لا تستطيع الشركة عمل الكثير لتخفيض كلفته بشكل ملحوظ.

(بأن: « التكلفة المستهدفة هي تقنية لإدارة التكاليف بشكل جوهري مما يقلل التكلفة إلى الحد الأدنى lawrence وبرى) بناء على الفرق بين سعر البيع وهامش الربح المستهدف للمنتج حتى تكون المؤسسة في وضع تنافسي أفضل داخل السوق» (Imeokparia, Lawrence, 2014: 52).

وقد تم تعريفه كذلك على انها: "لا تعد تقنية لتقدير التكلفة، ولكنها عبارة عن برنامج متكامل لخفض التكاليف، يبدأ حتى قبل إعداد الرسومات الأولى للمنتج، حيث إنها طريقة تهدف إلى تقليل تكلفة المنتجات الجديدة خلال دورة حياتها، مع تلبية متطلبات المستهلك من حيث الجودة والموثوقية وأمور أخرى، ودراسة جميع الأفكار التي يمكن تصورها والمتعلقة بخفض التكلفة في مرحلة

التخطيط والتطوير والنماذج الأولية، حيث أن التكلفة المستهدفة ليست أسلوباً بسيطاً لتخفيض التكلفة، ولكن نظام متكامل لإدارة (Collini, paolo, 6 الأرباح).

وعرفت كذلك بأنها: "نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكاليف يضمن أن المنتجات والخدمات الجديدة تلبي السعر المحدد بالسوق والعائد (Christopher s, 507 المالي)"

عرفت أيضاً على أنها: "تمثل الطريقة المناسبة لتحديد التكلفة ثم تصميم المنتج في حدود تلك التكلفة، ما يسمح للمحاسب بتوفير معلومات متعلقة بالمقدرة الربحية للمنتج، وهو كما يساعد على ضبط التصميم والطاقة الإنتاجية قبل البدء في الإنتاج ويمثل إدارة مثلى للرقابة على تكاليف الإنتاج" (العفيري، فؤاد احمد محمد ، 2010، 17)

وقد عرفت على أنها: تكلفة تشكل هدفاً محدداً، يتم حسابها عادة من سعر المبيعات المستهدف (السعر المستهدف) الذي يتم خصم الهامش المطلوب منه، حيث يتم تقييمها من قبل الشركة على أساس الخبرة وكذا متطلبات السوق من بداية تصميم المنتج، واعتماداً على ذلك يتم حسابها بنسبة 80% من تكاليف المنتج بمجرد الشروع في إنتاجه، يجب إعادة تقييم التكلفة المستهدفة للمنتج طوال عملية التصميم، إلى أن يبدأ البيع وطوال دورة حياته بأكملها، والهدف من طريقة التكلفة المستهدفة هو تقليل التكاليف بشكل Francis, Grandguillot كبير خلال مرحلة التصميم لزيادة الهوامش دون المساس بجودة المنتج ، وبالتالي القيمة التي يحققها للعميل 2015, 123.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أنه لا يوجد تعريف شامل لتكلفة المستهدفة، لذا يمكن تعريفها كما يلي: التكلفة المستهدفة هي برنامج متكامل لتخفيض التكاليف وإدارة الأرباح، تبدأ حتى قبل إعداد التصميمات الأولية للمنتج، وتهدف إلى التقليل من تكلفة المنتج طول المراحل الانتاجية التي يمر بها، مع تلبية متطلبات المستهلك من خلال المحافظة على الجودة، حتى تكون المؤسسة في وضع تنافسي أفضل في السوق .

ثانياً :- أهداف التكلفة المستهدفة

Management, et Institute، هناك عدة أهداف لتكلفة المستهدفة ومن بينها التي ذكرها معهد إدارة الأعمال والمحاسبة الكندي: 2019:5.

أ- ان الهدف الأساسي من التكاليف المستهدفة واضح وصريح للغاية، وهو تمكين الإدارة من إدارة الأعمال لتحقيق أرباح في سوق تنافسية للغاية، وهي تخطيطاً استباقياً لإدارة وتخفيض التكاليف، حيث يتم تخطيط التكاليف وإدارتها لأي منتج في وقت مبكر من دورة التصميم والتطوير، وليس خلال المراحل الأخيرة من تطوير المنتج والإنتاج.

ب- تهدف التكلفة المستهدفة إلى جعل المديرين يفكرون في المستقبل وبشكل شامل حول التكلفة والآثار الأخرى المترتبة على القرارات التي يتخذونها.

ج- على الرغم من أن التركيز الأولي للتكلفة المستهدفة قد يكون تخطيط التكلفة وإدارتها وخفضها، إلا أن هناك عدداً من الفوائد الأخرى الناتجة عن تطبيق التكلفة الاستراتيجية:

أولاً، خلق سوق قوي وتوجيه العملاء، يتم من خلالها تحديد متطلبات المنتج حسب احتياجات السوق والعملاء والمنافسة، حيث تبدأ التكلفة المستهدفة بفهم السوق والنية لتلبية احتياجات العملاء من حيث ميزات المنتج والجودة وحسن التوقيت والسعر. ثانياً، تهدف إلى المشاركة الوظيفية المركزية للعملية الانتاجية وتوضيح مدى أهمية العمل الجماعي في عملية التصميم والتطوير الموجه نحو السوق.

أخيراً، يمكن لفهم السوق ومشاركة الفريق المتعددة الوظائف واستخدام بعض الأدوات الأساسية (مثل هندسة القيمة) تسريع عملية تصميم المنتج وتطويره.

د- تعد التكلفة المستهدفة فلسفة أعمال مهمة بقدر ما هي عملية لتخطيط التكاليف وإدارتها وخفضها، وتؤدي إلى فهم الأسواق والمنافسين، والتركز على متطلبات العملاء من حيث الجودة والوظائف والتسليم وكذلك السعر، وإنشاء فرق لمعالجتها في وقت مبكر من دورة التطوير؛ والهدف الأساسي من هذا هو كسب المال، لتكون لها القدرة على إعادة الاستثمار والنمو وزيادة القيمة.

من وجهة نظرهما أهداف التكلفة المستهدفة Emilia و lon كما لخص أيضاً

(VasilLe, Emilia, 2013, 114-127) (ما يلي

أ- الهدف الرئيسي من التكلفة المستهدفة هو توفير طريقة صارمة لخفض تكلفة منتج جديد، لضمان هامش كاف مع الحفاظ على جودته، وقد يخلف التخفيض القسري للتكاليف بعض الآثار التي يصعب التحكم فيها، في حين أن التخفيض المرتبط بزيادة جاذبية المنتج للمستهلكين يتطلب اختيار نظام منطقي يوازن بين خصائص المنتج والتقليل من استهلاك الموارد.

ب- دعم التوجه العام للمنظمة، لا سيما إدارة تكاليفها في السوق.

ج- دعم إدارة التكاليف في المراحل الأولى من تصميم المنتج.

د- إدارة ديناميكية للتكاليف، لأن التكاليف المستهدفة يتم إعادة تقييمها باستمرار.

هـ- التحسين القائم على الدافع، لأن المؤسسة تقوم بتحسين منتجاتها كل ما تطلب السوق ذلك.

و- بالإضافة إلى أن هدف من طريقة تقدير التكاليف المستهدفة هو تقليل الفرق بين التكلفة المقدرة والتكلفة المستهدفة وإيجاد حلول من خلال تغيير طريقة التصنيع أو تطوير المنتج.

المطلب الثاني :- نشأة التكلفة المستهدفة والعوامل التي أدت الى ظهور التكلفة المستهدفة

أولاً :- نشأة التكلفة المستهدفة

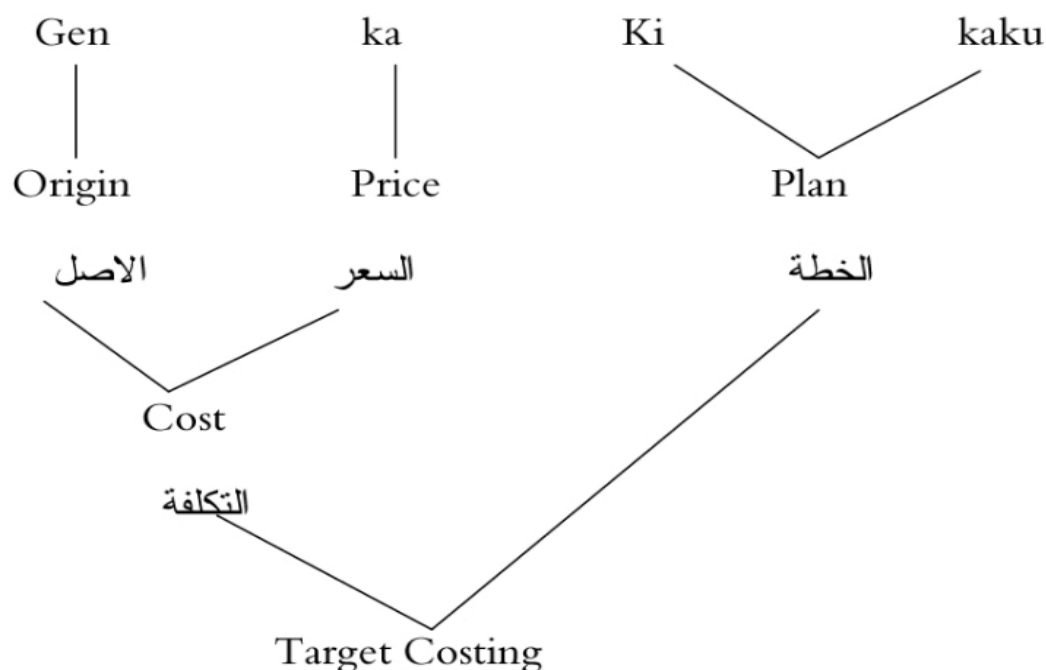
Volkswagen الأمريكية وشركة Ford ترجع بدايات تقنية التكاليف المستهدفة إلى العقود الأولى من القرن الماضي في شركة Beetle ، تم إيجاد تقنية بديلة تقوم على DM900 الألمانية وذلك أثناء عقد الثلاثينيات، ومن أجل تحقيق السعر المستهدف للمركبة Beetle أسس تخفيض كلفة التصنيع، إلا أن التطور المتكامل لتقنية التكاليف المستهدفة بدأ أثناء فترة ندرة الموارد الاقتصادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ففي ذلك الوقت، تبنى رجال الأعمال الأمريكيان شعار تحسين نوعية المنتجات وتخفيض تكاليف إنتاجها في (، والتي صارت تطبق من قبل الشركات اليابانية Value Engineering الوقت نفسه، إذ عرفت هذه التقنية بـ "هندسة القيمة") بشكل تدريجي لمواجهة المنافسة العالية (الموسوي، عباس نوار كحيط، 2008، 5).

" في شركة تويوتا في عام 1963، على genka kikaku وكان أول استخدام لهندسة القيمة في اليابان المعروفة باسم " (genka kikaku)، حيث تمت ترجمة "Tani et al، 1996" بالرغم من أنه لم يذكر في الأدب الياباني حتى عام 1978 .) (بإجراء بحث Resler 1996 لاحقاً إلى "التكلفة المستهدفة"، وهو المصطلح المستخدم الآن في جميع أنحاء العالم، وقد قام (اشتقاقاً لتوضيح اشتقاق مصطلح "التكلفة المستهدفة" من اللغة اليابانية، على الرغم من أن كاتو (1993) انتقد استخدام "التكلفة " إلا أن هذا المصطلح لقي قبولاً بشكل عام في العالم الغربي، وفي الاجتماع السنوي genka kikaku المستهدفة" كترجمة لـ " لجمعية التكلفة اليابانية في عام 1995، تم وضع الاسم الرسمي "إدارة التكلفة المستهدفة" على أساس أن "التكلفة المستهدفة" كانت (Patrick, 2004, 10, 10) ("genka kikaku غامضة للغاية ولم تنقل المعنى الحقيقي لـ"

وقد لاقى مفهوم الكلفة المستهدفة شعبية واسعة بعد عام 1980 في بريطانيا وألمانيا، حيث أن الكتابات الألمانية أشارت إلى الكلفة (وكذلك باسم cost management) ويقصد بها إدارة الكلفة (zielkosten management المستهدفة باسم (، أن الفكرة التي عن طريقها يمكن (Bengu) ويقصد بها احتساب الكلفة المستهدفة: (213-214) zielkostenrechnung) في اليابان، لكن هذا الاسم يبدو مغلوفاً لأنها Genka Kikaku أو target costing الوصول إلى تخفيض التكاليف سميت بـ Kato، ليست تقنية لتخفيض التكاليف فقط وإنما تعد أسلوباً إدارياً موجهاً لتخفيض كلفة دورة حياة المنتجات وتخطيط الأرباح ((ابو رغيف، اسماعيل عباس منهل، والآخرين، 2013، 213). 1993, 35-36

وكانت الدوائر الأمريكية المتحكمة في الإدارة الأكاديمية وإدارة الأعمال مترددة تجاه هذا النهج الجديد، حيث كانت لديهم ثقافة محاسبية تميزت بفضول الربحية المالية على المدى القصير وخلق قيمة للمساهمين، وعلى العكس تركيز التكلفة المستهدفة على المؤشرات المادية والعمليات الإنتاجية وحياة المنتج وخلق القيمة للعميل، وبالتالي ليس من المستغرب أن تجد هذه الطريقة صعوبة في (، لكن أوروبا كانت أكثر انفتاحاً ومستعدة لتلقي المساهمات اليابانية، وذلك بسبب قلة 2000, BOUQUIN H فرض نفسها (هيمنة النموذج المالي التقليدي، بالإضافة إلى المزيج الثقافي بين المهندسين والمديرين في دوائر التحكم الإدارية في فرنسا وألمانيا،

مجموعة عمل أوروبية تهتم بطريقة التكلفة المستهدفة، وفي عام 1993 CAM-I على سبيل المثال، (لورينو ب، 1994)، كما شكلت (بإجراء بحث ببلوغرافي منظم في هذا المجال (باللغات اليابانية والإنجليزية والألمانية والفرنسية)، HORVATH كلف البروفيسور (DEGLAIRE J-N وبين عامي 1993 و 1995 انتشر مفهوم التكلفة المستهدفة في الأدبيات الفرنسية، من خلال مقالات LORINO P (1994) و DUMAREST L (1993) و HORVATH P (1994).



الشكل رقم (٢) (أصل التكلفة المستهدفة)

Source: Patrick Feil, Keun-Hyo Yook, Il-Woon Kim, Japanese Target Costing: A Historical Perspective, International Journal of Strategic Cost Management, 2004,p, 12.

ثانياً :- العوامل التي أدت الى ظهور التكلفة المستهدفة

هنالك مجموعة عوامل ساهمت في ظهور التكلفة المستهدفة يمكن إجمالها بأربعة عوامل أساسية: (الركابي، ناجي شايب : 9).
أ- البيئة التنافسية الشديدة والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الوحدات الاقتصادية، بسبب التغييرات التي حدثت بالعالم وسهولة انتقال المنتجات من بلد إلى آخر بالإضافة إلى ما قدمته خدمة الانترنت من تصفح والإطلاع على أنواع المنتجات العالمية والشراء من خلال هذه الخدمة، بالإضافة إلى تعدد أنواع المنتجات ذات المواصفات والمناشئ العالمية المختلفة، مما أدى إلى ظهور عوامل فاعلة بالعملية الإنتاجية متمثلة بسلسلة قيمة الزبون والمجهز. المتعددة

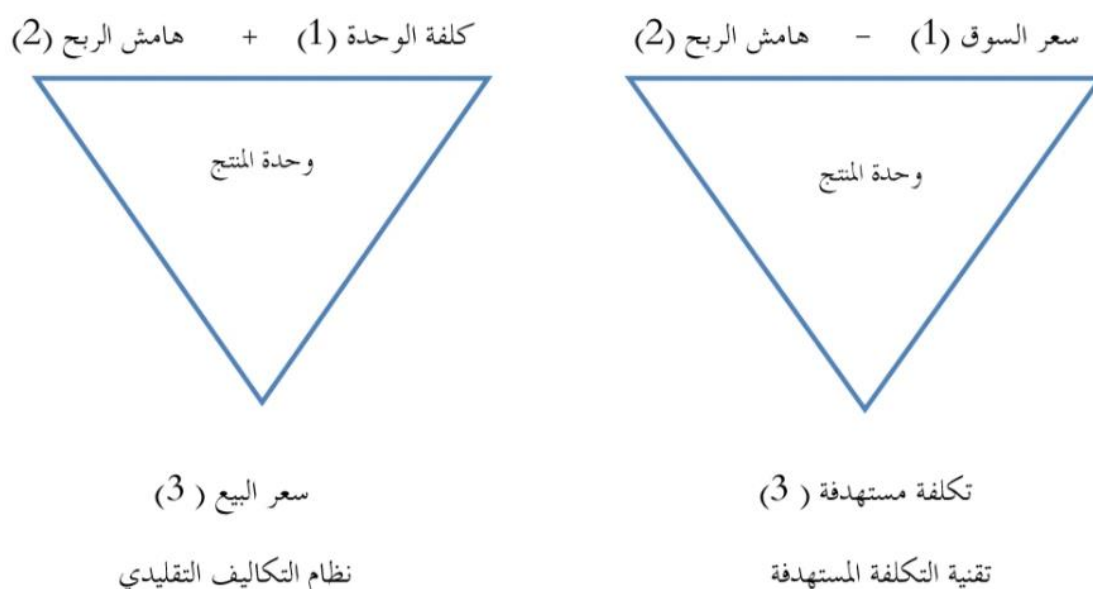
وعدم استجابته لتحديات العصر والبيئة التنافسية Traditional Cost System ب - القصور الواضح في نظام التكاليف التقليدي وتطور الاتصالات وتكنولوجيا الإنتاج، أما أهم أوجه Non Technology الشديدة التي فرضتها التكنولوجيا المتناهية في الصغر القصور فهي كالآتي:

- إن نظام التكاليف التقليدي يركز على كلفة المنتج باعتبار إن الكلفة التي تقود سعر البيع إذ يضاف هامش ربح معين إلى الكلفة ليتحدد سعر البيع، في حين إن فلسفة تقنية التكلفة المستهدفة تركز على إن سعر البيع هو الذي يقود التكاليف، وبالتالي تعتبر متطلبات الزبون شيء أساسي.

- عند إجراء تخفيض لتكاليف وحدة المنتج فان التركيز يكون على مرحلة الإنتاج من دورة حياة المنتج حيث تقليل الضياع والتلف بالعملية الصناعية في حين إن التكلفة المستهدفة تنظر إلى كل مراحل دورة حياة المنتج وبالذات على مرحلة التصميم حيث التحكم مقدما بالتكاليف قبل بدء الإنتاج.

والمجهز في عملية الإنتاج في حين تنظر **Costumer Value ج -** في نظم التكاليف التقليدية لا ينظر إلى سلسلة قيمة الزبون ويؤثر بشكل مباشر على الوضع التنافسي **System Value** التكلفة المستهدفة لذلك باهتمام باعتبارهما ضمن نظام سلسلة القيمة للوحدة الاقتصادية.

د - هناك اختلاف جوهري بين نظام التكاليف التقليدي وتقنية التكلفة المستهدفة وهذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في الأساس الذي بني عليه كل منهما وبالتالي اختلاف في النتائج وفي الأسلوب الشكل 1-2 يوضح نظرة كل منهما.



المبحث الثاني التحليل الاحصائي الوصفي

في هذا المبحث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات الدراسة، المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة) والمتغير التابع (تخفيض التكاليف).

أولاً: المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد البحث على فقرات ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1.	3.73	1.05	أتفق

أُتفق	1.01	3.79	.2
أُتفق	1.02	3.55	.3
أُتفق	1.12	3.67	.4
أُتفق	1.22	3.52	.5
أُتفق	1.05	3.63	.6
أُتفق	1.04	3.65	.7
أُتفق	1.03	3.63	.8
أُتفق	1.04	3.52	.9
أُتفق	1.16	3.60	.10
أُتفق	1.058333333	3.6475	الإجمالي

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (1) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات متغير ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة (وهذا 1.058333333) وهو يقع ضمن مستوى (أُتفق) في معيار الحكم، وبلغ الانحراف المعياري (3.6475) بلغ ما مقداره (يشير إلى عدم تشتت الاجابات، كون متوسطات جميع فقرات هذا المتغير وقعت ضمن مستوى (أُتفق) في معيار الحكم مما يشير إلى أن هناك اتفاقا لدى أفراد العينة على فقرات متغير ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة ومفهومها لتحقيق أهداف المنظمة والذي عبرت عنه عبارات هذا المتغير.

ثانياً: المتغير التابع (تخفيض التكاليف)

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد البحث على فقرات المتغير التابع تخفيض التكاليف

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
.1	3.51	1.11	أُتفق
.2	3.76	1.17	أُتفق
.3	3.76	0.93	أُتفق
.4	3.63	1.03	أُتفق
.5	3.52	1.04	أُتفق
الإجمالي	3.625833333	1.05	أُتفق

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (2) ان المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات تخفيض التكاليف بلغ ما مقداره (وهذا يشير إلى عدم تشتت 1.05 وهو يقع ضمن مستوى (أُتفق) في معيار الحكم، وبلغ الانحراف المعياري (3.625833333) الاجابات، وأن متوسطات جميع فقرات هذا المتغير وقعت ضمن مستوى (أُتفق) في معيار الحكم مما يشير إلى أن هناك اتفاقا لدى افراد العينة على فقرات متغير تخفيض التكاليف ومفهومه والتطبيق العملي له داخل المنظمة الذي عبرت عنه عبارات هذا المتغير.

المبحث الثالث:

اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين

سيتم في هذا المبحث التحقق من كل فرضية على حدة، ولهذا الغرض تم حساب الارتباط بين المتغير المستقل وعلاقته مع المتغير التابع لبيان طبيعة الارتباط من حيث القيمة والاتجاه والمعنوية، وقد تم استعمال الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وفيما يلي عرض تفصيلي للتحقق من فرضيتي الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: وتنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة(كعامل

مستقل) وتخفيض التكاليف (كعامل تابع) في المنظمة قيد البحث "

ولبيان قبول الفرضية من عدمها تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة وتخفيض التكاليف وكما يلي:

الجدول (3) المخرجات الاحصائية للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة وتخفيض التكاليف

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.01	0.843**	ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة

ومن خلال الجدول رقم (3) يتضح ما يأتي:

ولغرض التأكد من قوة علاقة الارتباط بين اجمالي المتغير المستقل مع المتغير التابع تم قياس معامل الارتباط والذي بلغ ما قيمته (0.843) على مستوى دلالة (0.01)، وعلى ضوء هذا وصحة الفرضيات الفرعية الاربع، فأنا نقول بصحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة(كعامل مستقل) وتخفيض التكاليف (كعامل تابع) في المنظمة قيد البحث

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوسبة السحابية في تخفيض التكاليف في المنظمة قيد البحث " الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على "

ولبيان قبول الفرضية من عدمها تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة وتخفيض التكاليف وكما يلي:

الجدول (4) معاملات الانحدار الخطي لتأثير ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة B	الثابت	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R2	البعد
0.01	3.010	0.882	ثابت الانحدار	0.01	230.300	0.710	ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة
0.01	15.176	0.825	تخفيض التكاليف				

الجدولية بدرجة حرية (94) وعلى t الجدولية بدرجات حرية (1.94) وعلى مستوى دلالة (0.01) = 8.24، قيمة (F) قيمة ((2.629 = (0.01) مستوى دلالة

يتناول الجدول (4) أعلاه والذي يوضح التحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والذي نستنتج منه:

1- حققت ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة تأثير معنوي كبير في تخفيض التكاليف اذ بلغت قيمة (B) (0.882) اذ ان المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة والكلفة المستهدفة يفسر (71%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تخفيض التكاليف) اذ بلغت قيمة معامل التحديد (R² = 0.710).

Conclusion

Total Quality Management (TQM) and Target Costing are pivotal strategies in modern business practices that synergistically contribute to reducing costs while maintaining high-quality standards.

TQM emphasizes a comprehensive and structured approach to improving organizational processes, products, and services by involving all employees in continuous improvement. By focusing on customer satisfaction, TQM encourages a culture of quality and efficiency, leading to reduced waste, fewer defects, and lower rework costs. The implementation of TQM practices, such as Six Sigma and lean manufacturing, enables organizations to streamline operations and achieve cost savings through enhanced productivity and resource optimization.

On the other hand, Target Costing is a proactive cost management technique that involves setting a cost objective based on market conditions and competitive pricing. By establishing target costs during the product design phase, companies can ensure that the final product meets market expectations for price and functionality. This approach encourages cross-functional collaboration among design, engineering, and production teams to find innovative ways to achieve cost objectives without compromising quality. Target Costing promotes cost efficiency by identifying and eliminating non-value-added activities early in the product development cycle.

The integration of TQM and Target Costing creates a robust framework for cost reduction. TQM's focus on process improvement and quality assurance complements Target Costing's emphasis on cost control from the outset. Together, they foster a culture of continuous improvement and cost consciousness across the organization. Companies adopting these methodologies can achieve significant cost savings, enhance product quality, and strengthen their competitive position in the market.

In conclusion, the combined application of TQM and Target Costing provides a strategic advantage by ensuring that cost reduction efforts do not undermine quality. These approaches enable organizations to deliver high-quality products at competitive prices, ultimately leading to increased customer satisfaction and long-term business success.

المراجع

اولاً:- القرآن الكريم

ثانياً:- المصادر العربية

- ١- صلاح عباس الهادي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو اداء منظمي متميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ٢٠٠٥ ، ٨-9 مارس ، ٢٠٠٥ .
- ٢- عمر وصفي عقيلي ، المنهجية الكاملة الادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠١ .
- ٣- محمود سلامة عبد القادر ، الضبط المتكامل لجودة الانتاج ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1976 .
- ٤- عواطف إبراهيم حداد ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر ، عمان ، 2009 .
- ٥- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، الطبعة الثانية ، دار الميسرة ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧ .
- ٦- الدراذكة مأمون ، طارق الشلبي ، الجودة في المنظومات الحديثة ، دار الصفاء ، عمان ، 2002 .
- ٧- زروقي إبراهيم ، حلول عبد القادر ، إدارة الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسة ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الطاهر مولاي سبيدة ، 13-14 ديسمبر ، ٢٠١٠ .
- ٨- زين الدين فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- ٩- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000-20019001 ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٩ .
- ١٠- لأسكل دافيد ، بيكوك روي ، ترجمة احمد عثمان ، قمة الاداء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك الجيزة ، مصر ، ١٩٩٨ .
- ١١- احمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الرابعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٧ .
- ١٢- فيلالتي عبد الرحمن ، إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية المؤسسة ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة ، وتنمية أداء المؤسسة سبيدة ، ١٣-14 ديسمبر ، ٢٠١٠ .
- ١٣- فؤاد احمد محمد العفيري ، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية ، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، كلية التجارة والعلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، 2010 .

- عباس نوار كحيط الموسوي، دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على اساس التكلفة المستهدفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، ٢٠٠٨.
- اسماعيل عباس منهل والآخرين، استخدام تقنيتي التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كإطار متكامل في تخفيض تكاليف المنتجات، دراسة تطبيقية – ١٥. في الشركة العامة للصناعات النسيجية – واسط ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ٨، العدد ٢٣، الفصل الثاني، ٢٠١٣.
- ناجي شايب الركابي، أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين للتنافسي لشركة الصناعات الإلكترونية، مجلة التقني، العراق، مجلد ٢٣، العدد ٦، ١٦- 2010.

ثالثاً:- المصادر الأجنبية

- 1- J-C Tarondeau: marketing, strategie industrielle, ed vuibert, paris, 1998.
- 2- Cathon michel, et autue, maitriser les processus de l'entreprise edition d'organisation, paris france, 1998.
- 3- Lawrence Imeokaria, Sanusi Adebisi, Target Costing and Performance of Manufacturing Industry in South-Western Nigeria, Global Journal of Management and Business Research: D Accounting and Auditing, Volume 14, Issues 4, Version 1.0, 2014.
- 4- Paolo Collini, Roberta Cuel, Linda Fabrello, Sensemaking in Target Costing, University of Trento, Italy, www.Citeseerx.Ist.Psu.Edu.
- 5- Grandguillot Francis , Grandguillot Béatrice, L'essentiel de la Comptabilité de gestion, Gualino , 2005.
- 6- Institute of Management Accountants of Canada, Implementing Target Costing, p 05, available on www.imanet.org. 11/03/2019.
- 7- Emilia VASILE, Ion CROITORU, TARGET COST – TOOL FOR PLANNING, MANAGING AND CONTROLLING COSTS, University of Bucharest, Romanian Journal of Economics, 2013.
- 8- Patrick fail, Keum-Hyo Yook, Il-Woom Kim, Japanese Target Costing : A Historical Perspective, International Journal of Strategic Cost Management, 2004.
- 9- Source: Patrick Feil, Keun-Hyo Yook, Il-Woon Kim, Japanese Target Costing: A Historical Perspective, International Journal of Strategic Cost Management, 2004.
- 10- François Meyssonier, Le target costing un etat de l'art, dans finance Contrôle Stratégie, Volume 4, No 4, Décembre 2001.