

## أثر نظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضائية الأقصى

محمد عبد الفتاح حسين صالح

### الملخص

هدف البحث إلى معرفة أثر نظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضائية الأقصى، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تم فيها توزيع (110) قائمة استقصاء على مجتمع الدراسة المكون من المحاسبون، المدققون، المحاسبون القانونيين، المدراء الماليين، المدراء العامون، المدراء الإداريون، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام، موظفو دائرة الإنتاج الفني، وقد كانت الردود الحصول على (104) مفردة فقط أي بنسبة (94.55%) من حجم المجتمع الأصلي، مما يعزز اعتبار الدراسة التطبيقية مسح شامل، وهو عدد كافي لإجراء التحليل والمقارنة. وتوصل البحث إلى عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لنظام التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضائية الأقصى.

وأوصى البحث بضرورة قيام إدارة فضائية الأقصى بالتركيز على برامج التحسين المستمر لتحقيق الأهداف المحددة ضمن سياسة الجودة، ولا بد من اهتمام إدارة الفضائية بدراسة تقارير الانحرافات ومعالجتها وتحديد الجهة المسؤولة عنها.

### Abstract:

The aim of the research was to find out the impact of the cost of continuous improvement system on meeting the needs of decision makers in Al-Aqsa Satellite network through an applied study in which 110 survey lists were distributed to the study's community of accountants, auditors, legal accountants, financial managers, general managers, (94.55%) of the size of the original community. This would enhance the consideration of the applied study by a comprehensive survey, which is enough to conduct analysis and comparison.

The research found that there is no significant effect of the system of continuous improvement to meet the needs of decision makers in Al-Aqsa.

The study recommended that the channel should focus on continuous improvement programs to achieve the objectives set within the quality policy. It is necessary for the channel management to study the reports of deviations and to deal with them and determine who is responsible for them.

### أولاً: مقدمة ومشكلة البحث

نتيجة للتقنيات العديدة التي حدثت في ظروف البيئة الحديثة، مثل زيادة المنافسة والتطور التقني واستخدام الحاسب الآلي وتعدد الأساليب الإدارية، أصبح من الضروري علي مؤسسات الإنتاج الإعلامي أن تتميز بخدماتها من حيث الجودة أو التنوع أو مستوى التكلفة، وتبني طريقة لإدارة التكاليف تتفق مع ظروفها وتساعدنا علي تحقيق أهدافها من خلال التخفيض المستمر للتكلفة مع مراعاة مستوي الجودة، خاصة وأن المؤسسات الإعلامية العربية تعمل في ظل أسواق مفتوحة ذات طابع عالمي، وفي مواجهة غير متكافئة مع مؤسسات دولية تتفوق في استخدام التكنولوجيا المتقدمة، ومرتكزة على منظومة من الأساليب والتقنيات الإدارية والتنظيمية والفكرية والمعلوماتية المتطورة.

وتمثل استراتيجيات التحسين المستمر لخفض التكاليف واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها الشركة من أجل تعزيز مكانتها السوقية في ظل اقتصاد يتسم بالمنافسة القوية.

وتتلخص مشكلة البحث في عدم قدرة نظام معلومات التكاليف التقليدي على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية الحديثة.

مما سبق ذكره يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:  
هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضائية الأقصى؟

### ثانياً: أهمية البحث:

١- الوقوف على نظم إدارة التكلفة لتطبيق نظام تكلفة التحسين المستمر تمهيداً للوصول إلى نظام لإدارة التكاليف يتواءم مع التطور التقني لمؤسسات الإنتاج الإعلامي.

٢- تطبيق نظام تكلفة التحسين المستمر لإدارة تكاليف الإنتاج الإعلامي لتلبية احتياجات متخذي القرارات في فضائية الأقصى.

### ثالثاً: أهداف البحث:

١- التعرف على نظام تكلفة التحسين المستمر لتلبية احتياجات متخذي القرارات في فضاءية الأقصى.

٢- تحديد مستوى الرقابة على التكاليف في فضاءية الأقصى، والتعرف على مساهمة التحسين المستمر في تلبية احتياجات متخذي القرارات بها.

#### رابعاً: فرض البحث:

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضاءية الأقصى عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

#### خامساً: منهجية البحث

لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الاستقرائي لإعداد الإطار النظري، واعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي لإعداد الإطار العملي.

#### سادساً: خطة البحث

وينقسم هذا البحث إلى قسمين:

القسم الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري.

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية.

القسم الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري

#### أولاً: الدراسات السابقة

١- دراسة (خليل، ٢٠١١) <sup>(١)</sup> بعنوان: "استخدام نظام التحسين المستمر لدعم دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية"، دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق إدارة التكلفة على ترشيد قرارات أنشطة مؤسسة الطيران العربية السورية في ظل نظام التحسين المستمر.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين نظام التحسين المستمر وبين إدارة التكلفة عند بناء قاعدة بيانات تكاليفية تساعد على ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية بالإضافة إلى وجود مجموعة من العناصر المتعلقة بأسلوب التحسين المستمر ونظام إدارة التكلفة التي يجب الاهتمام بها مستقبلاً في محاولات إجراء تحسينات على العمليات المتصلة بخدمات الطيران بالمؤسسة.

٢- دراسة (Kovach & Cudney & Elrod, 2011) <sup>(٢)</sup> بعنوان:

"The use of continuous improvement techniques: A survey-based study of current practices"

الهدف المحدد لهذا البحث هو دراسة الأساليب القديمة وكذلك تنفيذ أدوات جديدة

لتحسين الجودة، والأساليب المدرجة في هذه الدراسة تقدم رؤية مباشرة من الممارسين حول استخدام أساليب التحسين المستمر، الذي يعزز الفهم حول تقنيات التحسين المستخدمة في منظمات الأعمال.

وقامت هذه الدراسة بجمع البيانات من خلال دراسة استقصائية أجريت عبر صناعات متعددة في جميع أنحاء الولايات المتحدة وقامت بتحديد أساليب التحسين المستمر (أساليب تقليل الفاقد وأساليب الجودة) التي ينفذها الممارسون بنجاح داخل منظماتهم.

نتائج هذه الدراسة تشير إلى أنه غالباً ما يتم تنفيذ بعض أساليب التحسين المستمر بنجاح وينظر إليها على أنها فعالة عن غيرها، وتوفر هذه النتائج معلومات مفيدة للعاملين في البحث عن سبل لتحسين أدائهم التنظيمي من خلال اقتراح نقطة انطلاق لنشر أساليب التحسين المستمر، وتركيز البرامج الأكاديمية على زيادة استخدام هذه التقنيات، وأن هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لتطوير فهم أفضل حول كيفية استخدام التقنيات الإضافية التي يمكن تطبيقها بشكل فعال في أنواع مختلفة من العمليات، ومن ثم يقدم هذا البحث منطلقاً لنشر المبادرات لاستخدام هذه التقنية في جميع أنحاء المنظمة، كما يوفر الإرشاد للممارسين حول الأدوات الفعالة في حالة معينة وما هي المشاكل التي ينبغي لها أن تحاول تجاوزها عند تنفيذ تقنيات التحسين المستمر.

**٣- دراسة (عبد الله، ٢٠١٣)<sup>(٣)</sup> بعنوان "تبني نظام التحسين المستمر KAIZEN في جودة الخدمات الصحية" - دراسة تحليلية في مدينة طب الموصل.** هدفت الدراسة إلى تحقيق قيمة من عملية التحسين المستمر بالاعتماد على نظام KAIZEN على نحو منظم ومستمر، وتقليل الهدر.

خلصت الدراسة إلى أن تحسين جودة الخدمات وتطويرها في المنظمة المبحوثة من حيث الموارد المادية والبشرية لها دور في تحقيق الجودة في الخدمات إلا أنه تبين أن ترك أقسام داخل المستشفى الواحدة أو بين أنواع الخدمات الصحية سيؤدي إلى أنواع مختلفة من الهدر.

**٤- دراسة (عبد الرحمن و أحمد، ٢٠١٣)<sup>(٤)</sup> بعنوان "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية".**

هدفت الدراسة إلى رفع وتحسين مستوى كفاءة الخدمة الجامعية من خلال استخدام تقنية التحسين المستمر أي استخدام الوسائل الحديثة للتعلم بدلاً من الوسائل التقليدية مما يؤدي إلى تأهيل طلبة بمواصفات مميزة. خلصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد المؤسسات التعليمية على الوسائل الحديثة في

التعلم وذلك لضمان مواكبة التطورات العلمية التي تخدم العملية التعليمية، بما يسهم في سرعة التواصل ما بين الطالب والتدريب وبما يساعد على القدر على البقاء في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة.

**٥- دراسة (صالح، ٢٠١٧)<sup>(٥)</sup> بعنوان: "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة**

التنافسية المستدامة" دراسة تحليلية في شركة (Carrefour). هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور عناصر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المناسبة التي تتبناها الشركة المبحوثة ميدانياً. خلصت هذه الدراسة إلى أن الدور المحوري للتحسين المستمر يتجسد في المهام المنجزة من خلاله بشكل أفضل وباستمرار، لذا فإن ما ينجز اليوم يفترض أن يكون أفضل من أمس، وغداً أفضل من اليوم وبشكل تدريجي ومستمر.

#### **ثانياً: الإطار النظري:**

ترتب على النجاح الذي حققته العديد من الشركات اليابانية خاصة شركات صناعة السيارات في الأسواق العالمية خلال العقود الأخيرة تحقيق طفرة نوعية في الاقتصاد الياباني بفعل توظيف حزمة من المفاهيم والآليات يقع على رأسها آلية التحسين المستمر، ونظام إدارة التكلفة ودورها في جدولة وتصميم المنتجات بطريقة أدت إلى تحسين وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية من ناحية وخفض تكاليف المنتجات من ناحية أخرى.<sup>(٦)</sup>

وطبقت العديد من الشركات الأمريكية نظام التحسين المستمر الياباني في أصله وحققت من وراء ذلك نتائج جوهرية دعمت قدرتها التنافسية، كما طبقت شركات بريطانية أخرى هذا النظام وحققت نتائج ملموسة منها خفض التكاليف الإضافية وخفض وقت الاستجابة لوقت العملاء وتحسين جودة المنتجات وتخفيض نسب العيوب في المنتجات وخفض وقت الصيانة وخفض وقت التوريد ووقت فحص المواد الواردة ومعدلات رفض الأجزاء الموردة وتحسين الربحية والإنتاجية في ذات الوقت.<sup>(٧)</sup>

#### **١- مفهوم التحسين المستمر:**

يقصد بالتحسين المستمر مجموعة من الإجراءات القادرة على خفض التكاليف إلى مستوى أقل مما هو عليه الآن وذلك من خلال استغلال ما هو قائم من موارد تحمل استثمارات كبيرة وإحداث تحسين مستمر على العمليات الإنتاجية وصولاً إلى أعلى مستوى من الأداء.<sup>(٨)</sup> ونظراً لارتباط نظام التحسين المستمر بغرض تحقيق تكاليف العمليات

الإنتاجية، فقد استقرت الجهود البحثية على أن هذا النظام يدعم دور إدارة التكلفة في تحسين دور دورة المنتج وتحسين الإنتاجية وخفض المخزون وخفض الوقت المستغرق بخطط الإنتاج وخفض أوقات أعطال الماكينات وخفض المساحات غير المستغلة وزيادة طاقة العمل اليدوية والعمل الآلية والتخلص من الفاقد ومعالجة الانحرافات والتخلص من المعيب.<sup>(٩)</sup>

وقد استقر الفكر المحاسبي الياباني على استخدام مصطلح kaizen cost (system) للتعبير عن نظام التحسين المستمر الذي يركز على وظيفتين أولهما المحافظة على المستوى الحالي للتكلفة في ظل مجموعة من معايير التكلفة مع التوجه الدائم لتحسين هذه المعايير لإمكانية الانتقال بالتكلفة من مستواها الحالي إلى مستوى أدنى منه وصولاً إلى تحقيق فرص لتخفيض التكلفة، وثانيهما التحسين بصورة دائمة من خلال الابتكار.<sup>(١٠)</sup>

ويتمتع نظام التحسين المستمر بالعديد من الخصائص، أهمها اعتماده على الجهود المتواصلة بلا توقف لتحسين أداء عمليات التشغيل، وحل المشكلات المصاحبة لهذا الأداء بشكل جذري اعتماداً على العمل الجماعي، وأسلوب المشاركة بين جميع المستويات الإدارية لاستغلال الموارد المتاحة بطريقة اقتصادية، تسهل مهمة التخلص من الفاقد بجميع أنواعه من أجل تحسين الإنتاجية.

ومن خلال ما سبق يستخلص الباحث أن نظام التحسين المستمر هو أحد الأنظمة الحديثة لإدارة التكلفة التي تهدف إلى تحسين قيمة المنتج من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الجودة وتحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية ويتحقق ذلك من خلال القيام بالتطوير المستمر في جميع المجالات وفي كل الأوقات.

## ٢- أهمية التحسين المستمر:

- يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية:<sup>(١١)</sup>
- أ- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.
  - ب- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة.
  - ج- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا وكيف وليس على منهجية من.
  - د- التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البدء.
  - هـ- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب

تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.

### ٣- عناصر التحسين المستمر:

- يتكون أسلوب التحسين المستمر من خمسة عناصر وهي كالآتي: (١٢)
- التصفية: وتعني نقل الفقرات الضرورية عند الحاجة إليها والتخلص من الفقرات غير الضرورية.
  - التنظيم (الترتيب): وتعني وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة.
  - التنظيف: توفير مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد على تحسين جودة الأداء.
  - التقييس: التأكد من بقاء المعدات والمكانن في حالة عمل جيدة تجنباً للعطلات المتكررة.
  - التدريب والانضباط: تعني جعل جميع ما ورد أعلاه جزءاً من السلوك اليومي للعامل ويتطلب ذلك التزام الإدارة والعاملين بقواعد العمل.

### ٤- مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر:

- تتمثل مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر من أربعة خطوات وهي كالآتي:
- التخطيط: في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يُفعل، بمعنى تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.
  - التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.
  - التقييم والفحص: في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
  - التحسين: في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج والعودة إلى المرحلة الأولى وهكذا.
- ### ٥- خطوات وأدوات تطبيق أسلوب التحسين المستمر:

- هنالك الكثير من الأدوات التي أوردتها الأدبيات في هذا المجال، منها ما يأتي: (١٣)
- المخططات الانسيابية: وهي إحدى الأدوات التي تصف بديان العملية الحالية والمقترحات اللازمة لتعديلها.
  - تحليل باريتو: ويستخدم لمعرفة الأهمية النسبية للحالات أو المجالات التي يستلزم الأمر إجراء عملية التحسين عليها وذلك بتصنيف هذه الحالات وفقاً لدرجة أهميتها والتركيز على الحالة التي هي أكثر أهمية.
  - المقابلة الشخصية: إحدى الأدوات التي تستخدم لجمع المعلومات عن مشكلة أو حالة معينة فهذا يساعد على إعطاء رؤية واضحة عن المشكلة وتفصيلها والقرار المناسب لإجراء التحسين المطلوب.
  - حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة إعداد فريق يتراوح أعضاؤه بين خمسة إلى

ثمانية أفراد من القسم نفسه أو الوحدة الاقتصادية، ويعقد أعضاء الفريق لقاءات دورية أثناء الدوام الرسمي لمناقشة وتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة.

هـ- مخططات السبب والنتيجة: طريقة بيانية تصف السبب لمشكلة ما من أجل إيجاد الحلول الملائمة لها.

#### ٦- خصائص تطبيق نظام التحسين المستمر:

- تتمثل الخصائص الرئيسية لنظام التحسين المستمر بالآتي: (١٤)
- أ- يساعد على تطوير وتحسين جميع العمليات والأنشطة المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية.
- ب- يعطي الأهمية للزبون وذلك بإرضائه وإشباع رغباته.
- ج- يعمل على تضافر جهود جميع الأقسام في الوحدة الاقتصادية سواء الإنتاجية، التسويقية، والإدارية.
- د- يساعد الوحدات الاقتصادية التي تواجه منافسة شديدة على مواجهة تحديات وضغوطات المنافسة والمحافظة على هامش ربح مناسب.
- هـ- يساعد في تخفيض التكاليف سنة بعد أخرى من خلال عمليات التحسين المستمر لأنشطة الوحدة الاقتصادية.

#### القسم الثاني: الدراسة التطبيقية

##### مقدمة:

تتمثل منهجية الدراسة التطبيقية في تحديد كل من مجتمع البحث في فضائية الأقصى محل البحث وكذلك تحديد أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لأغراض التحليل واختبار الفروض في ضوء طبيعة وأنواع بيانات البحث، أثر نظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضائية الأقصى ومن ثم يتناول هذا الفصل ما يلي:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرض البحث.

#### أولاً: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

##### مقدمة:

يتناول الباحث في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية الذي يُعد مخطط تفصيلي يستخدمه الباحث كمرشد نحو تحقيق أهداف البحث، واختبار فرضها وكذلك طبيعة البيانات التي يتم جمعها للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافها، ويسلط الضوء على تصميم البحث ومنهجيته متضمناً مجتمع ومتغيرات البحث، والمقاييس المستخدمة لقياس هذه المتغيرات، وطرق جمع البيانات، فضلاً عن

الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار فرض البحث، ومن ثم يتناول الباحث ما يلي:

١- مجتمع البحث.

٢- أداة البحث.

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

٤- تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي.

١- مجتمع البحث:

اعتمد الباحث على المسح الشامل لإجراء وتطبيق قائمة الاستقصاء، وتكون مجتمع البحث من المحاسبون، المدققون، المحاسبون القانونيين، المدراء الماليين، المدراء العامون، المدراء الإداريون، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام، موظفو دائرة الإنتاج الفني، حيث مقدار مجتمع البحث ١١٠ موظفاً.

ويرجع اختيار الباحث لمجتمع البحث للأسباب الآتية:

أ- ارتباط مشكلة البحث وأهدافه مباشرة بإدارة تكلفة الإنتاج الإعلامي من خلال نظام تكلفة التحسين المستمر.

ب- قدرة الفئة المستهدفة على فهم واستيعاب الأسئلة الموجودة بقائمة الاستقصاء.

ج- اعتبار الفئة المستهدفة مؤثرة ومناطق بها تطوير نظام تكلفة التحسين المستمر لتلبية احتياجات متخذي القرارات.

وتم إتباع أسلوب الحصر الشامل في كل فئات المستهدفين لتعبئة قائمة الاستقصاء.

### جدول رقم (١) توزيع مجتمع البحث

مجتمع البحث	القوائم الموزعة		القوائم المستلمة		القوائم الصالحة للتحليل	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
موظفو قناة الأقصى الفضائية	١١٠	١٠٠	٢	١.٨٢	١٠٤	٩٤.٥٥

يتضح من جدول رقم (١) أن مجتمع البحث شمل (١١٠) مفردة على حين وصل حجم المجتمع النهائي (١٠٤) مفردة فقط أي بنسبة (٩٤.٥٥%) من حجم المجتمع الأصلي، مما يعزز اعتبار الدراسة التطبيقية مسح شامل.

٢- أداة البحث:

وبناءً على المرحلة السابقة (الاعتماد على المصادر الثانوية) لجأ الباحث عند تنفيذ الدراسة التطبيقية لما يلي:

أ- تصميم قائمة استقصاء، لجمع البيانات المتعلقة بنطاق البحث، ثم توصيف الفئة المستهدفة من البحث، وتحليل تلك البيانات واختبار الفروض إحصائياً، بواسطة الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، من خلال المعلومات التي تقدمها الفئة المستهدفة لاختبار مدى صلاحية المدخل المقترح للتطبيق، ولتحقيق أهداف الجانب التطبيقي في البحث روعي في تصميم قائمة الاستقصاء أن تحتوي على مجموعة أسئلة متنوعة على النحو التالي:

١. أسئلة مغلقة تكون الإجابة عليها وفق مقياس ترتيبي من خمس درجات، تتفاوت حسب الدرجة المعطاة من المستجيب لكل سؤال، وذلك لإعطاء قدر أكبر من الحرية للأفراد عند الإجابة عليها، وذلك لاكتشاف العلاقة الاتجاهية والتأثيرية بين المتغيرات.

٢. قام الباحث بإعطاء رقم لكل قائمة استقصاء وفحصها ومراجعة المبحوث في أي ملاحظات مما زاد العدد المستلم وقلل العدد المستبعد.

ب- قائمة الاستقصاء وتتكون من:

المحاور الأساسية التكلفة على أساس التحسين المستمر وتلبية احتياجات متخذي القرارات، ويتكون من (٣٠) فقرة:

#### جدول رقم (٢) توزيع الفقرات على محاور قائمة الاستقصاء

المجالات	عدد الفقرات
أولاً: التحسين المستمر	٢٠
ثانياً: اتخاذ القرارات	١٠

ج- خطوات بناء قائمة الاستقصاء:

قام الباحث بإعداد أداة البحث لمعرفة أثر نظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء قائمة الاستقصاء:

١- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في بناء قائمة الاستقصاء وصياغة فقراتها.

٢- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها قائمة الاستقصاء.

٣- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

٤- تصميم قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية وقد تم استخدام مقياس ليكرت (١٥) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات قائمة الاستقصاء حسب الجدول التالي:

### جدول رقم (٣) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	محدود للغاية	محدود	متوسط	قوي	قوي للغاية
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

لتحديد الأوزان النسبية للإجابة على قائمة الاستقصاء وتتراوح الأوزان من (١ إلى ٥)، وقد اختار الباحث الدرجة (١) للاستجابة "محدود للغاية" وبذلك يكون الأهمية النسبية في هذه الحالة هو (٢٠%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، والأهمية النسبية لدرجة (٣) "متوسط" هو (٦٠%).

### ٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- قام الباحث بتفريغ وتحليل قائمة الاستقصاء من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي، لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف مجتمع البحث.
  - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لتحديد معامل ثبات أداة البحث ومدى اتساق الردود المجمعة من المستقصى منهم مع بعضها البعض، بالإضافة لمدى إمكانية الاعتماد على نتائج البحث في تعميم النتائج، بالإضافة لحساب معامل الصدق.
  - اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات قائمة الاستقصاء.
  - اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وكذلك حساب معامل التحديد المعدل لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات الكلية في المتغير التابع.

### ثانياً: التحليل الإحصائي للبيانات:

#### تمهيد:

بعد مراجعة وترميز البيانات من قوائم الاستقصاء وإدخالها على الحاسب الآلي، تم استعمال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية. وقد أدى ذلك التحليل إلى ظهور العديد من النتائج، وقبل البدء بإثبات صحة الفروض أو عدمها التي قام عليها البحث، يقوم الباحث بعرض التحليل الوصفي وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

القسم الأول: ثبات قائمة الاستقصاء.

القسم الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات قائمة الاستقصاء:

### القسم الأول: ثبات قائمة الاستقصاء.

يقصد بثبات قائمة الاستقصاء أن تعطي (قائمة الاستقصاء) نفس النتيجة، لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات قائمة الاستقصاء يعني الاستقرار في نتائج قائمة الاستقصاء، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات قائمة استقصاء البحث من خلال ما يلي:

- ١- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient.
  - ٢- طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (٤).
- جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات القائمة الاستقصاء

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
١.	أولاً: التكلفة على أساس التحسين المستمر	٢٠	*٠.٩٢١	*٠.٩٦٠
٢.	ثانياً: اتخاذ القرارات	١٠	*٠.٨٩٠	*٠.٩٣٢
٣.	إجمالي محاور قائمة الاستقصاء	٣٠	*٠.٩٦٦	*٠.٨٥٥

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور التكلفة على أساس التحسين المستمر حيث كانت (٠.٩٢١) بينما كان لجميع محاور قائمة الاستقصاء مقداره (٠.٩٦٦). أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ، حيث تتراوح بين (٠.٩٦٠) بينما مقداره لجميع المحاور (٠.٨٥٥). وجدير بالذكر أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور اتخاذ القرارات حيث مقداره (٠.٨٩٠)، بينما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت (٠.٩٣٢) أما بالنسبة لثبات قائمة الاستقصاء بشكل إجمالي فمقدار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٩٦٦)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فمقداره (٠.٨٥٥)، وبذلك تكون قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (١) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات قائمة استقصاء البحث مما يجعله على ثقة بصحة قائمة الاستقصاء وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضها.

القسم الثاني: التحليل الاحصائي لفقرات قائمة الاستقصاء:  
أولاً: الوسط الحسابي والأهمية النسبية لفقرات قائمة الاستقصاء:

جدول رقم (٥) الوسط الحسابي والأهمية النسبية لمحور التحسين المستمر

م	التحسين المستمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرة
١-	تسعى إدارة القناة لتقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر.	٣.٣٧	١.٠٢	٦٧.٣١	١١
٢-	تطبق القناة أدوات التحسين المستمر لتحديد نقاط الخلل ومعالجتها.	٣.٣٥	٠.٨٨	٦٦.٩٢	١٣
٣-	تنفذ القناة برامج التحسين المستمر للكوادر العاملة بها.	٣.١	١.٠٢	٦١.٩٢	٢٠
٤-	تركز القناة على برامج التحسين المستمر لتحقيق الأهداف المحددة ضمن سياسة الجودة.	٣.٢٥	٠.٩٢	٦٥	١٩
٥-	تعمل إدارة القناة على التحسين المستمر لجودة خدماتها.	٣.٣٦	٠.٩٣	٦٧.١٢	١٢
٦-	تتخذ إدارة القناة إجراءات مناسبة لإزالة أسباب مشكلات الجودة ومنع تكرارها.	٣.٣٥	٠.٩٤	٦٦.٩٢	١٤
٧-	تسهم برامج التحسين المستمر في رفع مستوى إرضاء الجمهور.	٣.٤١	٠.٨٤	٦٨.٢٧	١٠
٨-	إن وجود سياسة تكاليف واضحة ومحددة يزيد من جودة الخدمة الإعلامية.	٣.٧٧	٠.٨٧	٧٥.٣٨	٦
٩-	إن تحديد الأهداف للوظائف الأساسية في ضوء أساليب التكاليف الحديثة تساعد في تحسين الخدمة.	٣.٨٣	٠.٧٩	٧٦.٥٤	٥
١٠-	يعد التحسين المستمر من الأساليب التي تتبناها إدارة القناة للحفاظ على قدرتها التنافسية.	٣.٦٣	٠.٨٨	٧٢.٦٩	٩
١١-	إن تحديد أهداف مسبقة لنوعية المخرجات تساعد في توجيه أمثل للتكاليف.	٣.٦٦	٠.٨٤	٧٣.٢٧	٨
١٢-	التحسين المستمر يعتبر حافزاً يدفع بالكادر الوظيفي للعمل بأحسن طريقة ممكنة.	٣.٨٧	٠.٨٤	٧٧.٣١	٣
١٣-	إن القدرة على تحديد وتحليل المشكلة ومعرفة ما مطلوب تحسينه يساعد في تحسين الخدمة الإعلامية.	٣.٨٨	٠.٨٣	٧٧.٥	٢

١٤-	٣.٩٢	٠.٨٤	٧٨.٤٦	١	إن الاستقصاء عن حالات الفشل في الإنتاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإنتاج الإعلامي.		
١٥-	٣.٨٦	٠.٧٩	٧٧.١٢	٤	إن القدرة على وضع حلول بديلة واجراء التحسين المستمر يزيد من فرصة استمرار الخدمة الإعلامية.		
١٦-	٣.٧٣	٠.٩٩	٧٤.٦٢	٧	إن معالجة شكوى الجمهور يساعد على تحسين الخدمة الإعلامية.		
١٧-	٣.٢٦	١.٠٧	٦٥.١٩	١٨	يتم اشراك العاملين في وضع الخطط لتحسين الجودة والأداء.		
١٨-	٣.٣	٠.٩٣	٦٥.٩٦	١٦	تعمل إدارة القناة على إجراء تحسين مستمر في ظروف العمل المتعلقة بها.		
١٩-	٣.٣٣	٠.٩٣	٦٦.٥٤	١٥	تعتمد الادارة العليا في القناة على نظم وأساليب جديدة لتحسين الأداء والخدمة.		
٢٠-	٣.٢٨	٠.٩٤	٦٥.٥٨	١٧	تسعى القناة الى العمل بمنهج التحسين المستمر في الأداء، لتعظيم المخرجات واستغلال الموارد استغلالاً أفضل.		
<b>إجمالي محور التحسين المستمر</b>					<b>٣.٥٢</b>	<b>٠.٥٧</b>	<b>٧٠.٤٨</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن الأهمية النسبية لإجمالي محور التحسين المستمر مقدارها ٧٠.٤٨%، ومتوسط حسابي مقداره (٣.٥٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٥٧) لفقرات محور التحسين المستمر، حيث أن الفقرة الرابعة عشرة (إن الاستقصاء عن حالات الفشل في الإنتاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإنتاج الإعلامي) احتلت المرتبة الأولى بأهمية نسبية مقدارها ٧٨.٤٦%، ومتوسط حسابي مقداره (٣.٩٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٤) ، بينما الفقرة الثالثة (تنفذ القناة برامج التحسين المستمر للكوادر العاملة بها) احتلت المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية مقدارها ٦١.٩٢% ومتوسط حسابي مقداره (٣.١٠) وانحراف معياري مقداره (١.٠٢).

جدول رقم (٦) الوسط الحسابي والأهمية النسبية لمجال اتخاذ القرارات

م	اتخاذ القرارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرة
١-	يتوفر في القناة نظام معلومات محاسبي فعال يساعد الإدارة في تحديد عناصر تكاليف الخدمة اللازمة لمتخذي القرارات.	٣.٤٩	٠.٩	٦٩.٨١	٣
٢-	تقوم القناة بتسجيل وتبويب وتلخيص عناصر تكاليف تقديم الخدمة في السجلات والدفاتر المحاسبية.	٣.٥	٠.٩٨	٧٠	٢
٣-	تقوم القناة بتصميم دورات مستنديه خاصة بتكاليف تقديم الخدمة تتميز بالمرونة.	٣.٣٧	٠.٩٢	٦٧.٣١	٥
٤-	توجد ادارة مستقلة متخصصة في القناة لقياس وتحديد تكلفة تقديم الخدمة بدقة.	٣.٢٤	٠.٩٩	٦٤.٨١	٩
٥-	تعتمد ادارة القناة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات التي تساعد في تقييم الخدمات المنتجة.	٣.٢٩	١	٦٥.٧٧	٧
٦-	تهتم ادارة القناة بإعداد تقرير يوضح انحرافات التكاليف بدقة شديدة.	٣.١٧	٠.٩٣	٦٣.٤٦	١٠
٧-	تهتم ادارة القناة بدراسة تقارير الانحرافات ومعالجتها وتحديد الجهة المسؤولة عنها.	٣.٢٧	٠.٨٧	٦٥.٣٨	٨
٨-	تسعى القناة لتقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية تحقق رغبات متخذي القرارات.	٣.٣٥	٠.٩	٦٦.٩٢	٦
٩-	توفير المعلومات الملائمة للتخطيط الاستراتيجي اللازمة للإدارة.	٣.٣٨	٠.٨٦	٦٧.٦٩	٤
١٠-	يتم توفير المعلومات الملائمة للرقابة وتقييم الأداء اللازمة للإدارة.	٣.٥	٠.٨٦	٧٠	١
إجمالي محور اتخاذ القرارات		٣.٣٦	٠.٦٦	٦٧.١٢	

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن الأهمية النسبية لإجمالي مجال اتخاذ القرارات مقدارها ٦٧.١٢% ومتوسط حسابي مقداره (٣.٣٦)، وانحراف معياري مقداره (٠.٦٦)، حيث أن الفقرة العاشرة (يتم توفير المعلومات الملائمة للرقابة وتقييم الأداء اللازمة للإدارة) احتلت المرتبة الأولى بأهمية نسبية مقدارها ٧٠%، ومتوسط حسابي مقداره (٣.٥٠)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٦)، بينما كانت الفقرة السادسة (تهتم إدارة القناة بإعداد تقرير يوضح انحرافات التكاليف بدقة شديدة) احتلت

المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية مقدارها ٦٣.٤٦%، ومتوسط حسابي مقداره (٣.١٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٣).

### ثانياً: اختبار فرض البحث: فرض البحث:

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضاءية الأقصى عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".  
لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بطريقة (Enter) للتحقق من أثر نظام التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضاءية الأقصى كما هو موضح في جدول رقم (٧).

### الجدول رقم (٧) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير نظام تكلفة التحسين المستمر في تلبية احتياجات متخذي القرارات بطريقة (Enter)

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل (R <sup>2</sup> ) التحديد المعامل	F المحسوبة	درجات الحرية DF	Sig. مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	T المحسوبة	Sig. مستوى
احتياجات متخذي القرارات	٠.٥٨٤	٠.٣٣٢	٥٣.٧٦	الانحدار	٣	المقدار الثابت	٢.٨٠٥	٠.٠٠٥
تلبية				البواقي	١٠٠	التحسين المستمر	٠.٢٦٤	٠.٢٦٤

بلغت قيمة (R) الجدولية ٠.١٩٥، وبلغت قيمة (F) الجدولية ٢.١٢، وبلغت قيمة (T) الجدولية ١.٩٨٤.

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = a + \beta X + E$$

المتغير التابع Y = الجزء الثابت a + المتغير المستقل E + X (تمثل الخطأ العشوائي).  
معادلة الانحدار البسيط:

تلبية احتياجات متخذي القرارات = 0.755 (الجزء الثابت)

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لنظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ مستوى الدلالة ٠.٢٦٤ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية والبالغة (٢.١٢)، وهذا يؤكد صحة قبول فرض البحث.

## النتائج:

### أولاً: نظام تكلفة التحسين المستمر:

يوجد اتفاق على اعتبار فقرة "إن الاستقصاء عن حالات الفشل في الإنتاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإنتاج الإعلامي"، الأكثر أهمية نسبية بمتوسط ٧٨.٤٦٪، وتليها فقرة "إن القدرة على تحديد وتحليل المشكلة ومعرفة ما مطلوب تحسينه يساعد في تحسين الخدمة الإعلامية"، بمتوسط أهمية نسبية ٧٧.٥٠٪، وتليها فقرة "التحسين المستمر يعتبر حافظاً يدفع بالكادر الوظيفي للعمل بأحسن طريقة ممكنة"، بمتوسط أهمية نسبية ٧٧.٣١٪، وتليها فقرة "إن القدرة على وضع حلول بديلة واجراء التحسين المستمر يزيد من فرصة استمرار الخدمة الإعلامية"، بمتوسط أهمية نسبية ٧٧.١٢٪.

### ثانياً: الأهمية النسبية لمجال اتخاذ القرارات:

يوجد اتفاق على اعتبار فقرة "يتم توفير المعلومات الملائمة للرقابة وتقييم الأداء اللازمة للإدارة"، الأكثر أهمية نسبية بمتوسط ٧٠٪، وبانحراف معياري قدرة ٠.٨٦، وتليها فقرة "تقوم القناة بتسجيل وتبويب وتلخيص عناصر تكاليف تقديم الخدمة في السجلات والدفاتر المحاسبية"، بمتوسط أهمية نسبية ٧٠٪، وبانحراف معياري قدره ٠.٩٨، وتليها فقرة "يتوفر في القناة نظام معلومات محاسبي فعال يساعد الإدارة في تحديد عناصر تكاليف الخدمة اللازمة لمتخذي القرارات"، بمتوسط أهمية نسبية ٦٩.٨١٪، وتليها فقرة "توفير المعلومات الملائمة للتخطيط الاستراتيجي اللازمة للإدارة"، بمتوسط أهمية نسبية ٦٧.٦٩٪.

### ثالثاً: نتيجة اختبار فرض البحث:

تبين صحة فرض البحث والذي ينص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام تكلفة التحسين المستمر على تلبية احتياجات متخذي القرارات في فضاءية الأقصى عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "، لذلك يقبل الفرض الصفري.

### التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، أمكن للباحث صياغة مجموعة من التوصيات وهي كالتالي:
١. تطبيق تنفيذ القناة برامج التحسين المستمر للكوادر العاملة بها.
  ٢. ضرورة قيام إدارة فضاءية الأقصى بالتركيز على برامج التحسين المستمر لتحقيق الأهداف المحددة ضمن سياسة الجودة.
  ٣. العمل على إشراك العاملين في وضع الخطط لتحسين الجودة والأداء.

٤. العمل على وجود إدارة مستقلة متخصصة في القناة لقياس وتحديد تكلفة تقديم الخدمة بدقة.
٥. لا بد من اهتمام إدارة القناة بدراسة تقارير الانحرافات ومعالجتها وتحديد الجهة المسؤولة عنها.

## المراجع:

- (١) خليل، عطا الله و ارد، "استخدام نظام التحسين المستمر لدعم دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية"، دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، الجزء الأول، العدد ٣، ٢٠١١.
- (2) J.V. Kovach, E.A. Cudney, C.C. Elrod, "The use of continuous improvement techniques: A survey-based study of current practices", **International Journal of Engineering, Science and Technology**, Vol. 3, No. 7, 2011.
- (٣) عبد الله، عادل محمد، "تبني نظام التحسين المستمر KAIZEN في جودة الخدمات الصحية"، *بحوث مستقبلية*، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعية، العدد، ٤٢، ٢٠١٣.
- (٤) عبد الرحمن، مهند وأحمد رشا عدنان، "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العراق، العدد السادس والثلاثون، ٢٠١٣.
- (٥) صالح، ماجد محمد، "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" *دارسة تحليلية في شركة (Carrefour)*، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة تكريت، المجلد الثاني، العدد ٣٨، ٢٠١٧.
- (٦) خليل، عطا الله و ارد، "استخدام نظام التحسين المستمر لدعم دور إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية بمؤسسة الطيران العربية السورية"، دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، الجزء الأول، العدد ٣، ٢٠١١.
- (7) Wadsworth, Eric, "cost Management strategy in healthcare: An Examination of the effectiveness of Quality improvement programs", **Capella University**, 2007.
- (8) Briley R, fowler b & tell j, "continuous Improvement", **journal of environment health**, 2000.
- (9) Conrad, S., & Gregory, W., "Using kaizen to Reduce waste v & revert Pollution", **Environmental Quality Management**, Vol 11, Issue 3, Sring, 2002.

---

(10) Gregory, H. Jacobson, "Kaizen: A Method of process improvement in the Emergency Department", **Academic Emergency Medicine**, Vol 16, Issue 12, Dec., 2009

- (١١) الجبوري، ميسر ابراهيم، "نظم إدارة الجودة"، ط ١، بغداد، العراق، ٢٠٠٨.
- (١٢) الخطيب، سمير كامل، "إدارة الجودة الشاملة والايزو (مدخل معاصر)"، دار المرتضى، بغداد، العراق، ٢٠٠٨.
- (١٣) سونيا محمد البكري، "إدارة الإنتاج والعمليات. مدخل النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- (١٤) عبد القادر، دبون، "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث، العدد ٦، ٢٠٠٨.
- (١٥) الفراء، وليد عبد الرحمن، "تحليل بيانات الاستبيان"، الندوة العالمية للشباب الاسلامي: إدارة البرامج والشئون الخارجية، ٢٠٠٨.