

# دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

م. د. رعد هاشم جاسم \*

## المستخلص

ان تكاليف الجودة من التكاليف المهمة والتي لها دور في تنمية الموارد البشرية. فتركيز المنظمة على التكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية معناه تركيزها على تكاليف الجودة الجيدة ، اي تكاليف الانشطة التي تضيف قيمة للعميل ، ومن المعروف بان التركيز على تكاليف الجودة الجيدة يؤدي الى تخفيض من تكاليف الجودة الرديئة ، وبالتالي يساهم في تخفيض من التكلفة الكلية للمنتجات ، بما يؤدي الى حصول العميل لمنتجات عالية الجودة بسعر مناسب ، فادارة على تلبية رغباته واحتياجاته ، وبالتالي تحقيق المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات العاملة في نفس القطاع.

ويهدف البحث الى توضيح المقصود بتنمية الموارد البشرية وتكاليف الجودة ، والدور الذي تساهم به تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية ، الامر الذي يؤدي الى حصول العملاء على منتجات عالية الجودة بسعر مناسب ، بالشكل الذي يؤدي الى كسب المنظمة ميزة تنافسية .

ومن اهم استنتاجات البحث ان التركيز على تكاليف الجودة الجيدة (الوقاية والتقييم) يؤدي الى زيادة جودة المنتج وتخفيض تكاليفه ، وتحقيق التنمية. وان تنمية الموارد البشرية تحقق استلام العملاء لمنتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب ، يلبي رغباتهم وطموحاتهم . وذلك يتم من خلال التركيز على الجودة وتكاليفها الجيدة التي من ضمنها تكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية . ومن اهم التوصيات هي ضرورة تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتعليمها عن كل ما هو جديد ومنطور ، بهدف جعلهم عناصر ذي جودة يساهمون بتحقيق انتاج عالي الجودة قليل التكلفة . وضرورة الحصول على ميزة تنافسية من خلال عملية تنمية الموارد البشرية ذات الجودة .

## The role of quality costs in the development of human resources and achieve competitive advantage

### Abstract

The costs of quality are important and have a role in the development of human resources .The focus of the organization on the costs for the development of human resources meant to focus on the cost of good quality, the costs of activities that add value to the customer , it is known that the cost of a focus on the cost of good quality leads to a reduction of the cost of bad quality , and thus contributes to the reduction of the total cost of the products , including leads to the client to get high-quality products at a reasonable price, able to meet the wishes and needs. Hence the organization will able from getting high competitive advantage comparing by the other organization in the same sector.

The research aims to clarify what is meant by developing human resources and the cost of quality, beside in the role that it contributes the costs of quality in human resource development, which leads to get

customers for low-cost, high-quality products, a way that leads to earning the organization a competitive advantage.

One of the main conclusions of the research that focus on good quality costs (prevention and evaluation) leads to increase product quality and reduce costs, and achieve development. And that the development of human resources make customers to receive high quality products at a reasonable price. This is done by focusing on good quality, costs which include human resources development costs. The most important recommendations is the need for human resource development , training and education for all that is new and evolving, in order to make them the elements of a quality contributing to the achievement of high-quality low-cost production . And the need to gain a competitive advantage through human resource development process.

## المقدمة

يعد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من الموضوعات المهمة ، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه مهما تطورت وسائل التكنولوجيا ، فالعنصر البشري هو الذي يفكر وابتكر ويعمل على تطوير العمل. كما ان الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها والتكاليف الخاصة بها من تكاليف التعليم والتدريب تعد من ضمن تكاليف الوقاية التي تساهم في تخفيض بقية تكاليف الجودة، وبالتالي تساهم في تخفيض من تكلفة المنتج بشكل عام، الامر الذي يؤدي الى حصول العملاء على منتجات عالية الجودة بسعر مناسب. مما يؤدي الى المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد. وبالنتيجة فإن المنظمة تحصل على ميزة تنافسية التي تميزها عن باقي المنظمات العاملة في نفس القطاع. سيتناول البحث في المبحث الاول بالشرح والتوضيح تكاليف الجودة والعلاقة التي تربط بين هذه التكاليف. كما سيتناول المبحث الثاني توضيح المقصود بتنمية الموارد البشرية ، مع بيان وجهات النظر الخاصة بتكاليف الجودة، والدور الذي تساهم به تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

## منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

ان ضعف الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المنظمات يؤدي الى ضعف الاهتمام بتكاليف الجودة وبالتالي يؤدي الى ارتفاع تكاليف الجودة. كما ان توضيح العلاقة التي تربط بين تكاليف الجودة وتنمية الموارد البشرية هي المشكلة التي يحاول البحث ايجاد الحل المناسب لها، وذلك من خلال التركيز على التكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية واعتبارها من ضمن تكاليف الجودة الجيدة التي تساهم في تخفيض من تكلفة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية.

### ثانياً: هدف البحث

يهدف البحث الى :

1. توضيح المقصود بتنمية الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها من مفاهيم.
2. استعراض تكاليف الجودة وتصنيفاتها.
3. توضيح الدور الذي تساهم به تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية.
4. الحصول على منتجات عالية الجودة قليلة التكلفة.
5. اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية ، وذلك من خلال التركيز على التكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية التي تعتبر من ضمن تكاليف الجودة الجيدة التي يؤدي الاهتمام بها الى تخفيض تكاليف الجودة الرديئة وبالتالي تخفيض تكاليف المنتج ، الامر الذي يؤدي بالنتيجة الى حصول الزبائن على منتجات عالية الجودة بسعر مناسب.

### ثالثاً : فرضية البحث

يستند البحث على الفرضيات ادناه:

1. أن الاهتمام بتكاليف الجودة يساهم في تنمية الموارد البشرية، وتحقيق ميزة تنافسية.
2. ان التكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية تعد من ضمن تكاليف الجودة الجيدة.
3. تكاليف الجودة الجيدة تعتبر من ضمن تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء.
4. ان وجهة النظر الحديثة لتكاليف الجودة تساهم في تخفيض التكاليف وزياد جودة المنتجات.

## رابعاً : وسائل جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل في تجميع البيانات مثل المصادر العلمية المتمثلة بالكتب والدوريات والبحوث العربية والاجنبية، فضلا عن الشبكة الدولية للمعلومات الانترنيت.

## المبحث الاول تكاليف الجودة

### اولاً : مفهوم تكاليف الجودة

عرف Drury تكاليف الجودة على إنها التكاليف التي تخص المواد والمنتجات التي لا تقابل معايير الجودة.(Drury, 2000 : 902) و تم تعريفها على انها مجموعة التكاليف التي يتم انفاقها من قبل الشركة لضمان تقديم المنتج او الخدمة الى الزبون حسب متطلباته وتوقعاته. كما ان تكاليف الجودة لا تخص عمليات الانتاج فقط بل تتجاوز ذلك الى جميع أنشطة الشركة بدءاً من البحث والتطوير وانتهاء بخدمة الزبون.(الجبوري، 2008: 345، 347)

ولتكلفة الجودة محوران أساسيان: (الغامدي، 2010: 3)

- تكلفة إيجابية (تكاليف جودة جيدة) وتستحوذ على ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة، وتنقسم إلى قسمين:

- 1- كلفة وقائية (الوقاية) وتتمثل في تعيين مستشارين وموظفين لتنسيق برامج الجودة.
- 2- تكلفة التقييم (التقييم) وتنصب على برامج التقييم الداخلي التي تتم من داخل المنظمة أو التقييم الخارجي الذي يتم من خارج المنظمة عن طريق هيئات متخصصة لمراجعة وتقييم الجودة.

- تكلفة سلبية (تكاليف جودة رديئة) وتستنزف ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة وتنقسم إلى:

- 1- تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية (الفشل الداخلي) التي تحدث أثناء تأدية العمل.
  - 2- تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية (الفشل الخارجي) التي تكتشف بعد الانتهاء من الأعطال المطلوب إنجازها.
- وترى الباحثة بأنه يمكن ان تعرف تكاليف الجودة على انها التكاليف التي تنشأ لتحقيق احتياجات العميل من السلع والخدمات ، اي انها التكاليف التي تركز على الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها التي تضيف قيمة للعميل (تكاليف الجودة الجيدة)، إذ ان التركيز على هذه التكاليف يؤدي الى التخلص او تخفيض من الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف قيمة للعميل والتكاليف المرتبطة بها ( تكاليف الجودة الرديئة) ويجب ألا يؤثر هذا التخفيض بالأنشطة والتكاليف المرتبطة بها على المواصفات المطلوبة من قبل العملاء، وكل ذلك يؤدي الى التقليل من تكاليف المنتجات مع المحافظة على جودة المنتجات من السلع والخدمات.

### ثانياً : انواع تكاليف الجودة

وتتضمن تكاليف الجودة الجيدة (الوقاية والتقييم) وتكاليف الجودة الرديئة (الفشل الداخلي والخارجي) كما يأتي:

#### أ - تكاليف الوقاية Prevention Costs:

تعرف تكاليف الوقاية على إنها التكاليف التي تحدث لتفادي انتاج المنتجات غير المطابقة للمواصفات. (Zimmerman, et.al., 2001: 430) وتعرف أيضا على أنها الجهود المبذولة للوقاية من الفشل. (حمود، 2000: 271) ومن الامثلة على تكاليف الجودة حسب (Horngren, et. al., 2003: 655) ما يأتي :-

1- كلفة التصميم .	4- الصيانة الوقائية للمعدات .
2- هندسة العمليات.	5- التدريب على الجودة .
3- تقييمات المجهز.	6- كلفة المواد الجديدة المستخدمة في تصنيع المنتجات.

كما تتضمن حسب (حمودي والنعمي، 2007: 176) ما يلي:

- 1- كلفة تخطيط الجودة ، وتتضمن كلفة تخطيط الأنشطة واعادة تصميم العمليات المتعلقة بالجودة
- 2- كلفة السيطرة على العمليات ، وتتضمن الكلف الخاصة بتحليل وتنفيذ خطط السيطرة على العمليات.
- 3- كلفة التدريب ، وتتضمن كلفة تطوير وتشغيل برامج تدريب العاملين على اساليب الوقاية من الوقوع في الاخطاء ، وزيادة قدرتهم ومهارتهم على تطبيق نظام الجودة.
- 4- كلفة تقييم المجهزين ، وتتضمن كلفة تقييم نشاطات نوعية المجهزين والتي تسبق عملية اختيار المجهزين.
- 5- كلفة هندسة النوعية ، وتتضمن كلف الاستفادة من الخبرات العملية والتقنية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة وبادنى كلفة ممكنة .

وترى الباحثة بان تكاليف الوقاية هي تكاليف التي تحدث للوقاية من انتاج المنتجات الرديئة وغير المطابقة للمواصفات وبالتالي لا تلبي احتياجات العملاء وتطلعاتهم ، لذلك يجب العمل اولا على دراسة السوق ومعرفة المنتجات المرغوبة بصورة اكثر من قبل العميل. من اجل القيام بتصميم منتج يلبي رغبات العملاء .

**ب - تكاليف التقييم Appraisal Costs:**

وتتضمن تكاليف التقييم جميع نشاطات الفحص والاختبار التي تحصل في المنظمة على الوحدات الفردية بالمنتج الغير مطابق للمواصفات، لضمان عدم وصول منتج معيب إلى العميل . نظرياً هذه الكلف غير ضرورية إذا تم عمل كل شيء بشكل صحيح من الوهلة الأولى. (القرغولي ، 2004 : 20 ) وعرفت تكاليف التقييم على إنها التكاليف التي تحدث للتأكد من ان المواد والمنتجات تقابل معايير مطابقة الجودة. (901 : 2000 , Drury ) وتشمل :-

- 1- كلفة الاختبار والفحص وتشمل كلف فحص المواد التي تم شراؤها وفحص الانتاج خلال العملية الانتاجية وفحص المنتج النهائي ، وكلفة تشغيل المعدات المستخدمة في الفحص ، ورواتب العاملين في الفحص.
- 2- كلفة صيانة معدات واجهزة القياس.
- 3- كلفة قياس العملية والسيطرة عليها وتتضمن كلفة الوقت المصروف من العاملين لجمع البيانات الخاصة بمقاييس الجودة وتحليلها. (حمودي والنعمي، 2007 : 177).

وترى الباحثة بان تكاليف التقييم تكاليف تهدف للتأكد من ان المنتجات مطابقة للمواصفات المخططة والتي تلبي احتياجات العملاء ، وتقييم درجة التجاوز على هذه المواصفات من عدمها.

**ج - تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure Costs:**

عرفت الجمعية الأمريكية للرقابة النوعية (ASQC) الفشل الداخلي بأنه يمثل التكاليف التي تنشأ نتيجة انحراف خطوط الإنتاج عن حدود السيطرة وظهور وحدات غير مطابقة للمواصفات والقياسات النوعية المخطط لها والتي يتطلب إتلافها أو إعادة تصنيعها. (البكري ، 2000 : 8 ) وتشمل كل من : (الخنق والربيعي، 2005 : 7)

- 1- كلف المخلفات وإعادة العمل ، وتتضمن كلف المواد وكلف العمل غير المباشر.
- 2- كلف التصحيح ، وتنتج هذه الكلف من الوقت المصروف لتحديد اسباب الفشل وتصحيح مشاكل الانتاج.
- 3- كلف ناجمة من فقدان العائد ، وذلك ببيع المنتج باقل من سعره كونه لا يطابق المواصفات.
- 4- كلف فشل العملية ، وهي الكلف الناجمة من استخدام المكانن لمدد اطول من المخطط لها ، كذلك كلف تصحيح المعدات اكثر من المخطط له.

وترى الباحثة بان تكاليف الفشل الداخلي تحدث عند فحص المنتجات قبل تسليمها الى العملاء، اي يتم اكتشاف عيوبها قبل ان تسلم الى العميل، وتقوم المنظمة باجراء الإجراءات التصحيحية للمنتج لضمان وصوله الى العميل بشكل سليم من دون التأثير على سمعتها بالسوق، وبالتالي سوف تتكلف المنظمة لمبالغ طائلة ناتجة عن هذه الإجراءات التصحيحية للمنتوج.

**د - تكاليف الفشل الخارجي External Failure Costs:**

اشار Huxatable إليها على إنها كلف ناتجة عن اكتشاف العيوب في المنتج بعد حصول العميل عليه ، وتمثل كلف غير ظاهرة يصعب قياسها. (القرغولي ، 2004 : 20) وتتضمن حسب (الشريفي ، 2005 : 51) ما يأتي:-

- 1- السكراب : يمثل الخسارة الحاصلة في مسيرة استخراج المستوى المطلوب من الجودة .
- 2- تكاليف فرز المعيب : هي الكلف المتعلقة بتحديد المعيب الذي يتلف أو يعاد صنعه أو تصحيح العملية .
- 3- إعادة العمل : وهي كلف إصلاح ومعالجة المنتجات غير كاملة التطابق مع خصائص الجودة.
- 4- التوقف في المكانن : وتمثل الكلف المتعلقة بتوقف عطلات المكانن والتي يكون تأثيرها مباشراً على جودة المنتج.
- 5- إعادة الاختبار : وهي كلف تقرير ، لماذا ان عملية الانتاج تنتج منتجات رديئة الجودة ؟

وتتضمن ايضا ماياتي: (الخنق والربيعي، 2005 : 7)

- 1- الكلف المتحققة نتيجة تدمير المستهلك ، او الكلف المترتبة عن إعادة المنتوجات للشركة والتي تتضمن: إعادة العمل على بعض فقرات المنتوج ، والغاء الطلبيات، والرسوم الاضافية ، والاجور الاضافية.
- 2- كلف المسؤولية القانونية عن المنتوج والناجمة من التسويات والاجراءات القانونية.

ترى الباحثة بان تكاليف الفشل الخارجي تحدث بعد تسليم المنتجات الى العملاء ، بمعنى ان العميل قد استلم منتج رديء الجودة ومعيوب. وكل ذلك يؤدي الى عدم رضا العملاء عن منتجات المنظمة، كما ان التكاليف الناتجة عن عدم رضا العميل عن منتجات المنظمة من اخطر انواع التكاليف. كونها تؤدي الى خسارة للعميل الحالي بالإضافة امتناع العملاء المتوقعين عن شراء منتجات المنظمة لذلك يجب اتباع الإجراءات الوقائية التي تمنع وصول مثل هذه المنتجات الى العملاء، وذلك يتم من خلال التركيز على تكاليف الوقاية .

**ثالثاً: مجالات الاستفادة من المعلومات التي تقدمها تكاليف الجودة**

هناك مجموعة من مجالات التي يمكن الاستفادة من المعلومات التي تقدمها تكاليف الجودة منها:- (البكري،سونيا،2000: 123، 124)

- 1- التعرف على فرص الربحية .

- 2- المساعدة في صنع القرارات المتعلقة بالموازنات الرأسمالية وغيرها من قرارات الاستثمار (مثلا التخلص من المعدات التي لا نحتاج إليها).
- 3- تحديد الاسراف في التكاليف الادارية والتي تنتج عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمل.
- 4- تحديد مدى توزيع تكاليف الجودة بشكل صحيح.
- 5- وضع اهداف للموازنات وتخطيط الربحية.
- 6- تحديد مشاكل الجودة.
- 7- قد تستعمل كاداة استراتيجية لتخصيص الموارد لصياغة الاستراتيجية والتطبيق.

وترى الباحثة بان الادارة تستفيد من المعلومات التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق تكاليف الجودة ، حيث تساعدنا باتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بالتخلص من الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها التي لا تضيف قيمة للعمل وللعملية الانتاجية. كما تتمكن الادارة من معرفة مشاكل الجودة وامكانية القضاء عليها عند تطبيق تكاليف الجودة، وكل الفوائد السابقة لتطبيق تكاليف الجودة بالتركيز على تكاليف الجودة الجيدة في سبيل تقليل تكاليف الجودة الرديئة مما يؤدي الى التقليل من تكلفة المنتجات، وبالتالي تسعير المنتجات بأسعار اقل من الاسعار الموجودة بالسوق ، تحصل من خلاله المنظمة على الميزة التنافسية.

## المبحث الثاني

### تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتكاليف الجودة

#### أولاً : مفهوم تنمية الموارد البشرية

يعد البشر أداة التنمية وغاياتها، كما أن أي تنمية حقيقية لا بد أن تعتمد على الإنسان الحر الذي يتمتع بكامل حقوقه.(علي، 2010: 199) وقد عرف(مجلس حكومات استراليا عام 1992) التنمية على أنها "استخدام موارد المجتمع وصيانتها وتعزيزها حتى يمكن المحافظة على العمليات التي تعتمد عليها الحياة وحتى يمكن النهوض بنوعية الحياة الشاملة الآن وفي المستقبل".(الطري، 2007: 3) وينظر إلى الإنسان بوصفه منتجاً للمعرفة ، وهو مورد حيث تعتبره المنظمات والدول على حد سواء مصدر قوة. وهذا يجعل الفرد أهمية في الاقتصاد، كما ويلقى على كاهل العامل أولاً مسؤولية تزويد نفسه بالمعرفة ، وعلى كاهل المنظمات ثانياً مسؤولية إعادة تنظيم رأس المال الفكري لدى المنظمات، وعلى الحكومات أخيراً مسؤولية توفير البنية الأساسية المطلوبة ، وصياغة سياسات التعليم والعمل والأسواق التي تعزز المعرفة بوصفها مصدر للثروة القومية.(السويدي، 2004: 11)

وتظهر أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال اختيار العمال الجدد ذوي القيم التي تتماشى مع متطلبات برنامج الجودة الشاملة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الاهتمام بتدريب الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة ، ويكون الهدف من التدريب تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد وإكساب العمال المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات.(بحياوي، 2004: 182) ويشمل نشاط تنمية الموارد البشرية عدة أشكال من التدريب والتي تهدف إلى رفع الكفاءة الفنية أو الإدارية أو المهارات الخاصة للبشر داخل المنظمة ، ورفع الكفاءة هذه يزيد من قيمة الفرد الحالية أو المستقبلية بالنسبة للمنظمة. ويمكن أن تتم تنمية الموارد البشرية أما من خلال برامج تدريبية محددة خارج أو داخل المنظمة ، ويمكن أن تتم أثناء العمل.(فلامهولز، 1992: 33)

حيث يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية ، الذي يعتبر بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية.(فرحات، 2008: 1) كما يشمل تدريب المهارات خبرات موجهة من المنظمة لتساعد الموظف أن يتعلم معلومات وسلوكيات معينة من شأنها أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة. فهناك شركات في الولايات المتحدة الأمريكية تنفق مليارات الدولارات سنوياً على برامج التدريب. ومن أجل التحقق من نجاح البرنامج التدريبي لا بد من إجراء عملية تقييم باستمرار لهذه البرامج بإشراف إدارة الموارد البشرية. إذ أن فشل عملية التقييم لبرنامج التدريب يعزز من نقاط الضعف التي قد تقف بوجه جهود التدريب. ومن الضروري التحقق بصورة دائمة فيما إذا ما حقق البرنامج أهدافه المرجوة ، كما أن الجودة في المنظمة تعتمد على التحسينات المستمرة لكل عنصر.(حجازي، 2005: 10) ويصنف التدريب إلى ثلاث : "التدريب خارج مجال العمل ، والتدريب داخل مجال العمل ، وبناء المنظمات" بالطبع أن التدريب خارج مجال العمل يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة لتقديم البرنامج والخدمات التدريبية. أما التدريب داخل مجال العمل فيكون من مسؤولية المشرفين والمديرين أو العمال الأقدم أو يأتي مدرب من الخارج. أما المقصود ببناء المنظمات، هو ذلك التناغم والتواصل بين الأفراد بعضهم ببعض وبمشرفهم .... والجميع على قناعة بان الأفراد غير المدربين والذين لا يملكون مهارات ومعرفة تعينهم على أداء مهامهم لا شك سيتعرضون لمشاكل في مقدمتها الشعور بالإحباط ينجم عنه سوء العلاقة بين هؤلاء الأفراد ومشرفيهم، وذلك بدوره يؤثر على مناخ وبيئة العمل ومن ثم أداء المنظمة.(عثمان، 2007: 8، 9)

كما أن التأكيد على الرضا عن العمل يحقق زيادة إنتاجية العامل ، إذ أن هناك عوامل متعلقة بالظروف المادية للعمل (مثل الأجر، وضمان العمل والمناخ في العمل ، والإضاءة والتهوية ، وإجراءات العمل، وأسلوب الإشراف، والعلاقات بين العمال والإدارة) لها تأثير على العمل ، فتوافر هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى رضا العامل عن العمل، ولكن عدم توافرها يؤدي بالتأكيد إلى عدم رضا العامل عن العمل، وبجانب هذه العوامل هناك عوامل أخرى متعلقة بنوع العمل أو الوظيفة مثل (الاجاز، والتقدير، والمسئولية، والتقدم في العمل، واحتمالات الترقية) أن هذه العوامل لها تأثير على درجة رضا العامل ولكن بطريقة تختلف عن النوع الأول من العوامل، فتوافر هذه العوامل يحقق بالتأكيد رضا العامل، ولكن عدم توافرها لا يحقق عدم رضا العامل، والفكرة الأساسية هو أن تحقيق رضا العامل يكون بتوفير العمل الذي يحقق الاجاز والترقية، وليس عن طريق توفير الظروف المادية في العمل.(شهيب وآخرون، 1996: 132) . كما يجب الاهتمام بعملية التحفيز

من خلال التشجيع الدائم للعمال وإشباع حاجاتهم التي لا تكون بالضرورة حاجات مادية بقدر ما تكون حاجات غير مادية، كأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير المشرفين لما يبذلونه من جهد. (بجاوي، 2004: 182)

كما أخذت العناية بتنمية الموارد البشرية أبعاد عدة منها الأبعاد (الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والأمنية) فمثلاً- في الأبعاد الاقتصادية اهتمت الدولة بالتنمية الاقتصادية من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، فالموظف المؤهل تأهيلاً تعليمياً بجودة عالية وتدريب مستمر سيحافظ على الدقة في العمل ويزيد فرص التعليم الجيد ويحافظ على الوقت، مما يسمح لهذا الفرد أن يجد فرص عمل بوصفه مواطناً ينتج ويحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الاقتصاد المحلي. أما الأبعاد الثقافية لتنمية الموارد البشرية فيتمثل في تزايد المتقنين من الموارد البشرية مما يساهم في التنمية الحضارية للمجتمع، ويزيد من معرفة الفرد وتمسكه بهويته الثقافية من حيث التراث واللغة والفلكلور ويزيد مستوى الوعي لديه لما يدور من حوله من تحديات عولمة الأسواق المحلية والعالمية، وعولمة تقنيات الاتصالات والمعلومات. أما الأبعاد الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية فيكون في التعليم الذي ينمي قدرات الفرد الفكرية ويكسبه الأنماط السلوكية وقيمتها، مما يؤدي به إلى تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية. أما الأبعاد الأمنية لتنمية الموارد البشرية، فتمثل في عناية الدولة أو المنظمة بتعليم الفرد وتدريبه مما يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة التي تتناقص مع التعليم مما يساهم في الاستقرار الأمني للمجتمع. (علي، 2010: 199، 200)

ويمكن تنمية الموارد البشرية كما ذكرها كلا من (ألبناء، 2007: 2-4)، و(عبد الوهاب، 1999: 103) من خلال الآتي:-

- 1- تزويد الكفاءات المتخصصة الموجودة حالياً في المجالات الاقتصادية والفنية... وغيرها، بصورة مستمرة ودائمة وجديد منجزات البحث والتطوير والاستفادة من ثروة المعلومات في عصر تنعدم به المسافة نتيجة لتقدم وسائل الاتصال.
- 2- العمل على استقطاب المهارات الفكرية - الفردية والجماعية - من سوق العمل أو البيئة الخارجية.
- 3- العمل على استمرار التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.
- 4- نشر المعرفة، من خلال عمليات التعليم والتدريب، وتعميق الاستثمار في مجالات التعليم والتدريب وتحديث وتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات، وصناعة البرمجيات. وتدعيم المعرفة المعلنة والكامنة لدى العنصر البشري، واختيار أكفأ العناصر البشرية التي يمكن معها خلق أنشطة معرفية لإيجاد وتنمية الابتكار والإبداع أو الاختراع.
- 5- التفويض الكافي للعاملين داخل المنظمة بالشكل الذي يساعد على الابتكار والتطوير والتحسين، مع عدم إهمال الرقابة المستمرة على نتائج هذا التفويض. وإتباع سياسة تقسيم العمل داخل المنظمة.
- 6- وضع نظام للحوافز يكون من شأنه إيجاد الدافعية لدى العاملين على العمل، والتعامل بشكل عقلائي ومنتج.
- 7- تقييم القيادات الإدارية الموجودة حالياً في منظمات الأعمال، وفقاً لمعايير موحدة، على أن يركز هذا التقييم على مدى قدرة القيادات على إدارة منظماتهم بفاعلية في ظل عالم يحكمه اقتصاد المعرفة، ومدى امتلاك هذه القيادات منظور شامل لإدارة المعرفة، فضلاً عن عقلية مرنة وذهن قادر على المحافظة على هذه المعرفة وزيادتها وتطويرها وتنمية الخبرات والمعارف التي تعتبر الأساس في تخفيض التكلفة على أساس علمي وعملي، وتحقيق رغبات واحتياجات السوق.
- 8- كما يجب أن يكون هناك جودة بالحياة الوظيفية، أي أن يجد الأفراد خلال أدائهم لأعمالهم الآتي:-
  - أ- الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة.
  - ب- التوجيه والإرشاد المناسب.
  - ت- المناخ النقي الملائم.
  - ث- العلاقات السليمة البناءة.
  - ج- الفرص الملائمة للنمو والتقدم.

ويواجه المتخصصون في الموارد البشرية مشكلتين عند أعداد "موازنة تنمية الموارد البشرية" **Human resource development budget** الأولى هي تحديد قيمة الاستثمارات المتوقعة لتنمية الموارد البشرية، والثانية تقدير تكلفة الإنفاق المقترح خلال السنة المالية، والمشكلة الأولى هي مشكلة تخصيص للموارد البشرية (موازنة رأس المال البشري)، أما المشكلة الثانية فهي مشكلة تقدير للتكاليف. وتساعد المحاسبة عن الموارد البشرية في حل المشكلة الأولى عند اتخاذ قرار تخصيص الموارد اللازمة لتنمية الموارد البشرية، وذلك عن طريق قياس معدل العائد المتوقع على الاستثمار المقترح. أما المشكلة الثانية وهي مشكلة تقدير التكاليف، فإن في أساليب ونظم المحاسبة عن الموارد البشرية ما يقدم الحل السهل لهذه المشكلة. (فلامهولز، 1992: 33، 34)

من خلال ما تقدم تری الباحثة، بأنه أهم شيء في عملية تنمية الموارد البشرية هو ضرورة التركيز على التعليم والتعلم فلا تنمية من دون علم. والتعليم يكون مسؤولية الجميع من الفرد نفسه إلى المنظمة التي يعمل بها الفرد إلى الدولة. فالتعليم بجميع صورته هو الذي يؤدي إلى النهضة والتنمية في جميع المجالات. فالمنظمة عند تنميتها لمواردها البشرية من خلال تعليمهم وتدريبهم وتعريفهم على كل ما هو جديد في مجال عملهم، وتقديم جميع أنواع الدعم لهم (مادياً ومعنوياً، زمانياً ومكانياً) تساهم في زيادة كفاءة ورقي العامل لديها، وبالتالي يخرجون منه مورداً بشرياً مفيداً للمنظمة أولاً من خلال إسهاماته بزيادة جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها في الوقت نفسه، وللمجتمع ثانياً من خلال استلام أفرادها منتجات عالية الجودة بسعر مناسب يلبي رغباتهم وطموحاتهم.

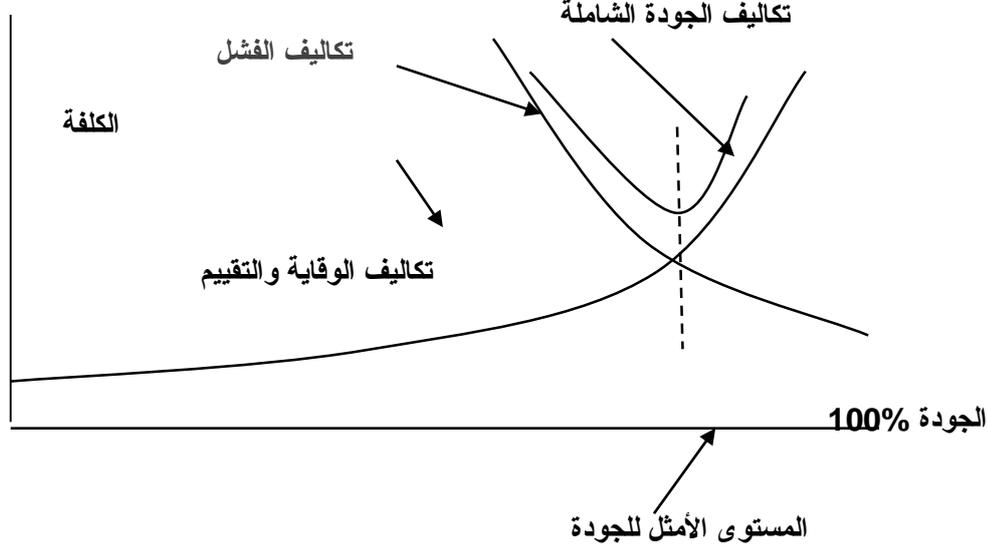
## ثانياً : مفهوم الميزة التنافسية

وهي عبارة عن قدرة وقابلية المنظمة على تقديم المنتجات بالكمية المطلوبة والجودة العالية وفي الزمان والمكان المناسبين وبأقل التكاليف، مما يساعدها على مواجهة المنافسين وزيادة حصتها السوقية والحصول على أسواق جديدة.(المعموري، 2002: 40) ويرى Thompson & Strickland بأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال احتلال المنظمة لموقع ملائم لها في السوق ومن ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوى المنافسة لها وفي جذب الزبائن.(الوندأوي، 2002: 27)

ثالثاً : تنمية الموارد البشرية من خلال تكاليف الجودة ودورها بتحقيق الميزة التنافسية لغرض عرض الدور الذي تساهم به تكاليف الجود في تحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من عرض وجهات النظر لتكاليف الجودة. فهناك وجهتا نظر لتكاليف الجودة :-

### 1- وجهة النظر التقليدية :

التي تفترض بان تكاليف الفشل الداخلي والخارجي تنخفض عند زيادة المبالغ المصروفة على تكاليف الوقاية والتقييم، فضلاً عن ذلك فإنها تفترض بان المستوى الأمثل للجودة يحصل عندما تكون التكاليف الكلية للجودة بالحد الأدنى.(Slack, et. al. 2004: 728) أي أن ارتفاع تكاليف الجودة الجيدة يخفض من تكاليف الجودة الرديئة، إلا أنه يزيد من التكاليف الكلية للجودة، محققاً فرضية "يترتب على تحسين الجودة ارتفاع في التكاليف الكلية للجودة وما يترتب عليها من ارتفاع في السعر، بمعنى أن الجودة الجيدة يقابلها السعر العالي".(الشريفي، 2005: 56.55) ان وجهة النظر التقليدية يمكن توضيحها في الشكل (1)

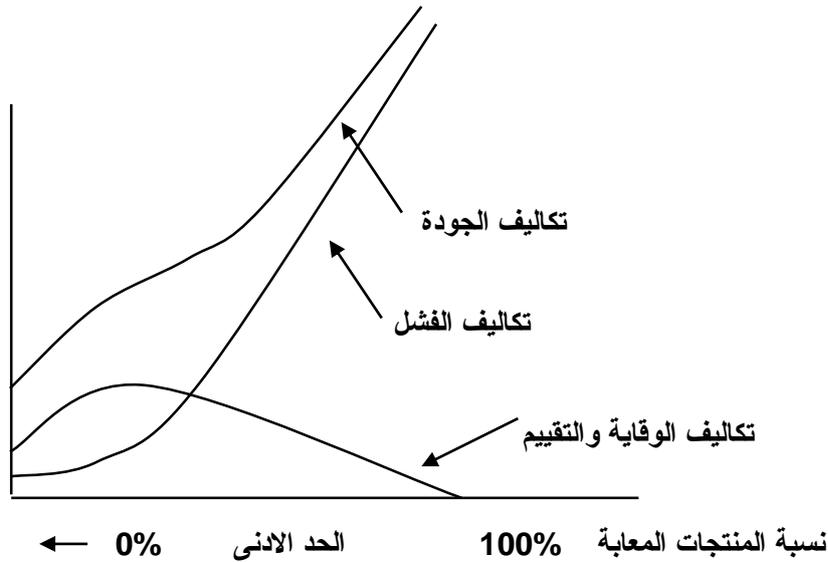


الشكل (1)  
وجهة النظر التقليدية لتكاليف الجودة

Source : Rahman , 2005 : 33 .

### 2- اما وجهة النظر الحديثة :

ان المستوى الأمثل للجودة يحصل عند مستوى صفري العيوب، حيث تزداد تكاليف الفشل الداخلي والخارجي بنسبة ازيد من المنتجات المعيبة، اما تكاليف الوقاية والتقييم فتزداد بشكل طفيف في البداية، ثم تنخفض بنسبة ازيد من المعايير، وتكون التكاليف الكلية للجودة أقل ما يمكن عند مستوى صفري العيوب "Zero defect". (Hilton , 1999 : 498,499) ، كما يوضحها الشكل (2). ويقصد بمستوى صفري العيوب هو أن تكون مستوى جودة المنتجات 100% ، وهذا يحدث عندما تركز المنظمة جهودها على تكاليف الوقاية والتمنع حتى يمكن تدنيه الفشل، أو على الأقل اكتشاف أي عيوب في المنتجات قبل تسليمها إلى العميل. ويلاحظ أنه كلما اتجهت تكاليف الفشل إلى الانخفاض، كلما زاد تركيز جهد المنظمة على أنشطة الوقاية والتمنع مقارنة بأنشطة التقييم، وذلك لأن التقييم يكتشف العيوب فقط ، في حين أن الوقاية والتمنع تتخلص منه (تمنع وجوده ) كلياً.(حسين، 2000: 292)



الشكل (2)  
النظرة الحديثة لتكاليف الجودة

Source : Hilton , 1999 : 498

ويستعمل تحليل القيمة (تحليل قيمة العملية) بمعنى التحليل النظامي للأنشطة اللازمة لإنتاج منتج أو أداء خدمة ، أي تحديد كل الأنشطة التي تستهلك الموارد اللازمة لإنتاج المنتج أو الخدمة مع تصنيفها إلى أنشطة تصنيف قيمة وأنشطة لا تصنيف قيمة بطبيعتها (جاريسون ونورين، 2002: 226) وتتمثل الأنشطة التي تصنيف قيمة في تلك الأنشطة الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها ، ويتم تأديتها بكفاءة ، ويترتب عليها تكاليف يعتقد العملاء والمستهلكون أنها مفيدة وتصنيف قيمة للسلع أو الخدمات التي يحصلون عليها ، كما تساهم هذه الأنشطة بشكل مباشر في إرضاء العملاء ومن ثم زيادة قيمة المنتج من وجهة نظرهم ، وتؤثر موجبات التكلفة لهذه الأنشطة وما توفره من معلومات في تفسير سلوك تكلفتها ، ومن ثم يجب رقابة هذه الموجبات للتعرف على سلسلة القيمة طبقاً للإستراتيجية المختارة ، ومن أهم هذه الأنشطة "الشراء ، التخزين ، الاستخدام". أما الأنشطة التي لا تصنيف قيمة فتتمثل في نوعين من الأنشطة: النوع الأول : أنشطة ضرورية قد يتم أدائها بشكل غير كفاء ، وقد يحتاج هذا الأداء إلى تحسين أو تطوير باستخدام التكنولوجيا المناسبة لكي يتم بكفاءة ، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفتها وما تستنفده من الأزمنة اللازمة لأدائها مثل أزمنة الانتظار قبل تسليم المنتج وأزمنة مناولة الخامات داخل المخازن وأزمنة نقل المنتجات تحت التشغيل من مرحلة لأخرى .

والنوع الثاني :

أنشطة غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها كلية ، ويترتب على هذه الأنشطة تكاليف يعتقد العملاء والمستهلكين أنها غير مبررة ولا تصنيف قيمة للسلع أو الخدمات التي يحصلون عليها حيث تستنفد موارد ولا تصنيف قيمة مما يؤدي إلى زيادة في التكلفة دون أن يقابل ذلك زيادة في المنفعة. حيث يجب تحسين وتطوير الأنشطة الضرورية التي لا يتم أدائها بكفاءة، وتجنب الأنشطة غير الضرورية ، وبالتالي تجنب تكلفتها المتغيرة وما يرتبط بها من تكاليف ثابتة، ويترتب على ذلك تخفيض تكلفة المنتجات دون تأثير ملموس على قيمتها من وجهة نظر العملاء والمستهلكين. (ابراهيم، 2010: 17، 18) ان ادارة الجودة تعتمد اساسا على كفاءة مجموعة كل نشاط وقدرته على التطوير والتحسين وان المسؤولية هي مسؤلية جميع تلك الانشطة. ولذلك فان ارضاء العميل يتحقق نتيجة الادارة الجيدة لهذا النشاط او ذلك. (العاني واخرون ، 2002: 41)

وترى الباحثة بان جميع الأنشطة الأساسية الساندة التي تقوم بآدائها الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة العالية تعتبر من ضمن الأنشطة التي تصنيف قيمة للمنتج فتعتبر التكاليف التي تترتب على تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتعليمها على كل ما هو جديد ومتطور من ضمن تكاليف الأنشطة التي تصنيف قيمة للعملاء كما انها تعتبر في نفس الوقت من ضمن تكاليف الجودة الجيدة. وان تكاليف الأنشطة التي تصنيف قيمة للعميل هي تكاليف جودة جيدة ، اما تكاليف الأنشطة التي لا تصنيف قيمة للعميل هي تكاليف جودة رديئة. وبالتالي من الأنشطة الغير ضرورية والتي لا تصنيف قيمة للعميل يتم من خلالها التخلص من التكاليف المرتبطة بهذه الأنشطة ، وبالتالي التقليل من تكاليف الجودة الرديئة التي تشكل نسبتها الجزء الأكبر من تكاليف الجودة. حيث ان التخلص من هذه الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها يتم من خلال أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن اول مرة . أي يتم من خلال التركيز على تكاليف الوقاية ، حيث ان تجنب وقوع الخطأ من البداية (من خلال اجراء

الدراسات والابحاث الهادفة الى تجنب وقوع الخطأ) ، يؤدي الى تقليل من نسبة انتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات (تقليل من تكاليف الفشل الداخلي) وبالتالي حصول العميل على منتج يلبي رغباته واحتياجاته (تقليل من تكاليف الفشل الخارجي) . وان تقليل من هذه الانواع من التكاليف معناه تقليل من تكاليف الجودة الرديئة التي هي تكاليف أنشطة لا تضيف قيمة للعميل وكل ذلك يؤدي الى تقليل من تكاليف المنتج بشكل عام. ومن هنا يتضح الدور الذي تلعبه تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية من خلال تركيزها على تكاليف الأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البشرية (حيث تعتبر تكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية كتكاليف تدريب وتعليم الموارد البشرية من ضمن تكاليف الوقاية) ، وبالتالي فإنه يمكن عدّها من ضمن تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة للعميل ، اي انها تعتبر من ضمن تكاليف الجودة الجيدة التي تؤدي الى تخفيض تكاليف الجودة الرديئة ومن ثم تخفيض من تكلفة المنتج بشكل عام ، لذلك يجب التركيز على هذا النوع من التكاليف فالموارد البشري المتدرب والمتعلم تعليم عالي عن كل ما هو جديد وحديث ، قادر على اداء اعماله على اكمل وجه ، بما يؤدي في النتيجة من الحصول على منتجات عالية الجودة قليلة التكلفة قادرة على اشباع رغبات العملاء وتطلعاتهم ، مما يؤدي في النتيجة الى حصول المنظمة على ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات العاملة في نفس القطاع ويجب ان تحافظ المنظمة على التميز من خلال محافظتها على تدريب وتنمية مواردها البشرية باستمرار وتعليمها عن كل ما هو جديد ومتطور في مجال عملها بغية مواكبة المتغيرات والتطورات التي تجري في مجال اعمالها ، وكل ذلك يتم من خلال الاهتمام بالتكاليف المترتبة عن عملية التنمية والتدريب هذه ، والتي سوف تدر على المنظمة ارباح مستقبلية.

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة بأنه تم اثبات فرضيات البحث من خلال ما يأتي:-

- 1- تم اثبات بان تكاليف الجودة تساهم في تنمية الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية. من خلال بيان العلاقة التي تربط بين تكاليف الجودة وتكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية التي تعتبر من ضمن تكاليف الوقاية التي تساهم في تخفيض التكاليف ، مما يترتب عليها من حصول العملاء على منتجات عالية الجودة بسعر مناسب ، الامر الذي يؤدي الى المحافظة على العملاء الحاليين للمنظمة وجذب المزيد من العملاء ، وبالتالي فان المنظمة تكسب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات العاملة في نفس القطاع.
- 2- تم اثبات بان التكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية من ضمن تكاليف الجودة الجيدة ، حيث تعتبر تكاليف تنمية الموارد البشرية من ضمن تكاليف الوقاية التي تساهم في تخفيض تكاليف الجودة الاخرى وبالتالي تؤدي الى تخفيض التكاليف بشكل عام .
- 3- تم اثبات بان تكاليف الجودة الجيدة من ضمن تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء، حيث ان تكاليف الجودة الجيدة تؤدي الى تخفيض تكاليف الجودة الرديئة وبالتالي تخفيض تكاليف المنتج بشكل عام ، مما ينتج عنه استلام العملاء لمنتجات عالية الجودة بسعر مناسب .
- 4- تم اثبات بان وجة النظر الحديثة لتكاليف الجودة تساهم في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات، وذلك من خلال التركيز على تكاليف الوقاية التي تعتبر من ضمن تكاليف الجودة الجيدة التي تساهم في تخفيض تكاليف الجودة الرديئة ، الامر الذي يؤدي الى تخفيض التكاليف بشكل عام .

## النتائج والتوصيات

### أولاً : النتائج

- 1- أن التركيز على تكاليف الجودة الجيدة (الوقاية والتقييم) يؤدي إلى زيادة جودة المنتج وتخفيض تكاليفه، وتحقيق التنمية.
- 2- تساهم تكاليف الجودة بتنمية الموارد البشرية.
- 3- تعتبر التكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية من ضمن تكاليف الجودة الجيدة التي تؤدي الى تخفيض من تكلفة الجودة الجيدة وبالتالي تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج.
- 4- ان تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتعليمها عن كل ما هو جديد ومتطور، يؤدي الى جعلهم عناصر ذي جودة يساهمون بتحقيق انتاج عالي الجودة قليل التكلفة، وبالتالي فانهم يساهمون في تحقيق ميزة تنافسية.
- 5- رضا العملاء هو الأساس الذي تبغى لتحقيقه أي منظمة من اجل الحفاظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد، بالشكل الذي يساهم بتحقيق ميزة تنافسية.
- 6- ان تحليل الأنشطة وتكاليفها الى أنشطة تضيف قيمة من وجهة نظر العميل وبالتالي فان التكاليف المرتبطة بها هي تكاليف جودة جيدة (وقاية وتقييم)، وأنشطة لا تضيف قيمة وبالتالي فان التكاليف المرتبطة بها هي تكاليف جودة رديئة (فشل داخلي وخارجي).
- 7- أن التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتكاليف المرتبطة بها (تكاليف الجودة الرديئة)، يتم من خلال التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة والتكاليف المرتبطة بها (تكاليف الجودة الجيدة).
- 8- ان التكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية تعتبر من ضمن تكاليف الأنشطة التي تساهم في خلق قيمة للعملاء.
- 9- أن تنمية الموارد البشرية تحقق استلام العملاء (أفراد المجتمع) منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب ، يلبي رغباتهم وطموحاتهم. وذلك يتم من خلال التركيز على الجودة وتكاليفها الجيدة التي من ضمنها تكاليف الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

## ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة إتباع المفاهيم الحديثة ومنها مفهوم الجودة والتكاليف المرتبطة بها وتحليلها إلى تكاليف جودة جيدة وتكاليف جودة رديئة .
- 2- ضرورة التركيز على تكاليف الجودة الجيدة (الوقاية والتقييم)، في سبيل تخفيض تكاليف الجودة الرديئة (الفشل الداخلي والخارجي)، من أجل زيادة جودة المنتجات وتخفيض في تكاليفها.
- 3- من الضروري تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتعليمها عن كل ما هو جديد ومتطور، بهدف جعلهم عناصر ذوي جودة يساهمون بتحقيق انتاج عالي الجودة قليل التكلفة.
- 4- التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر العميل ، وضرورة التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر العميل.
- 5- العمل على تحقيق رضا زبائن المنظمة من أجل المحافظة على العملاء الحاليين وكسب زبائن جدد، تستطيع من خلالها المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق أرباح مستمرة. وبالتالي تحقق تنمية الموارد البشرية، استلام العملاء (أفراد المجتمع) على منتجات بجودة عالية وسعر مناسب، يلبي رغباتهم وطموحاتهم.
- 6- التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة وتكاليفها (تكاليف الجودة الجيدة) ومن ضمنها تكاليف الأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البشرية، بالشكل الذي يساهم بتقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتكاليفها (تكاليف الجودة الرديئة)، التي تشكل تكلفتها نسبة كبيرة من تكلفة المنتج، وبالتالي فإن كل ذلك يؤدي إلى التقليل من تكاليف المنتج.
- 7- زيادة الاستثمار في العنصر البشري، بالشكل الذي يساعد بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.
- 8- الحصول على ميزة تنافسية من خلال عملية تنمية الموارد البشرية ذات الجودة، ومن الضروري المحافظة على هذا التميز من خلال الاستمرار بعملية التنمية للعنصر البشري.

## المصادر

## أولاً : المصادر العربية

## أ- الكتب

- 1- البكري، سونيا محمد " إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم ) " دار الجامعة، الإسكندرية، مصر ، 2000 .
- 2- الجبوري، نصيف جاسم محمد علي "محاسبة التكاليف المتقدمة" كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المستقبل للطباعة والتصميم ، 2008.
- 3- السويدي، جمال سند "تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة" مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004.
- 4- العاني، خليل إبراهيم محمود 0 القزاز ، إسماعيل إبراهيم 0 كوريل ، عادل عبد المالك "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001 " بغداد ، الطبعة الأولى ، 2002.
- 5- حسين، احمد حسين علي "المحاسبة الإدارية المتقدمة" قسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، مصر ، 2000.
- 6- حمود، خضير كاظم " إدارة الجودة الشاملة " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الأردن - الطبعة الأولى ، 2000 .
- 7- جاريسون، ري اتش 0 نورين ، اريك ترجمة عصام الدين زايد واحمد حامد حجاج "المحاسبة الإدارية " دار المريخ للنشر - الرياض - المملكة العربية السعودية، 2002.
- 8- شهيبي، محمد علي/ راغب، د.مدحت مصطفى/ عبد اللطيف، د. احمد سعد "العلاقات الإنسانية/مدخل سلوكي/ دراسات في الفكر الإداري الحديث" الشركة العربية للنشر والتوزيع - 42 أ شارع جول جمال - المهندسين - القاهرة، 1996.
- 9- عبد الوهاب، علي محمد "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين شمس/ 44 شارع القصر العيني- القاهرة، 1999.
- 10- عثمان، عصام "تطبيقات كمبيوترية لتنمية الموارد البشرية/مهارات إضافية/ أعمال احترافية" دار الجامعة، 2007.
- 11- فلامهولز، اريك تعريب د. محمد عصام الدين زايد/مراجعة د. احمد حامد حجاج "المحاسبة عن الموارد البشرية" دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 1992.

## ب- الأطاريح والرسائل الجامعية

- 1- الشريفي، ناظم حسن عبد السيد " علاقة وأثر قياس وتحليل تكاليف الجودة في الأداء المالي / دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية " أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم المحاسبة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة ، 2005.
- 2- القرغولي، عبد نايف حسين " تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات ISO 9000:2000 / دراسة حالة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديث العامة " رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، 2004.
- 3- المعموري ، امال غالب راشد "فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة/ دراسة تطبيقية في شركة صناعات الأصباغ الحديثة / بغداد / الزعفرانية " رسالة ماجستير علوم في إدارة الاعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، 2002.
- 4- الوندأوي، هشام طلعت عبد الحكيم "اثر الميزة التنافسية في الاداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة / دراسة تطبيقية ف عينة من الشركات الصناعية" اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، 2002.

### ت- الدوريات

- 1- ألبنا، بشير عبد العظيم "رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية" المجلة المصرية للدراسات التجارية/ كلية التجارة/ جامعة المنصورة/ المجلد الحادي والثلاثون/ العدد الثاني، 2007.
- 2- الخناق، نبيل محمد عبد الحسين... الربيعي، جبار جاسم "اهمية قياس تكاليف الجودة والافصاح عنها في القوائم المالية" مجلة التقني/ المجلد الثامن عشر/ العدد 4/ 2005
- 3- حمودي، جنان علي... النعيمي، حذام فالح "دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة/ بحث تطبيقي في الشركة العامة للزيوت النباتية" مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد العشرون، العدد 2، 2007.
- 4- علي، عاصم شحادة "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات" مجلة الباحث – الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا – عدد 7، 2009 – 2010.

### ث- المؤتمرات والملتقيات

- 1- حجازي، بسام "انعكاسات التحولات الجديدة في مجالات الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي" المؤتمر السادس والعشرون للمسؤولين عن القبول والتسجيل في الجامعات بالدول العربية – لبنان، 6 – 9 حزيران 2005.
- 2- يحيوي، مفيدة/ يحيوي، الهام "تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسير الإنتاج للاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية/ جامعة ورقلة/ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004.

### ج- مقالات عبر الإنترنت

- 1- إبراهيم، محمود عبد الفتاح " تطوير مدخل قياس التكاليف علي أساس المواصفات ABCII بهدف الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة مع دراسة تطبيقية" ، كلية التجارة جامعة المنصور- <http://world-2010.acc.net/vb/showthread.php?p=1416>  
الطري ، عبد الرحيم "التنمية المستدامة" في 3 فبراير 2007 <http://aelatri.maktoobblog.com>  
الغامدي، محمد بن علي " مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود" <http://www.saaaid.net/aldawah/151.htm> 2010.
- 2- فرحات، احمد نبيل "جودة الموارد البشرية" المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <http://www.hrdiscussion.com/hr3307.html> 2008 .

### ثانياً : المصادر الأجنبية

#### A- Books

- 1- Drury, Coline "Management and Cost Accounting " 5<sup>th</sup>. Edition Business press , British ,2000 .
- 2- Hilton, W. "Managerial Accounting " 4<sup>th</sup>. Edition, Irwin, McGraw – Hill, 1999.
- 3- Horngren, Charles T. Foster, George. & Datar, Srikan "Cost Accounting, Amanagerial Emphasis " 11<sup>th</sup>. Edition, USA. Pearson Education, Inc. 2003.
- 4- Slack, Nigel. Chambers, Stuart & Johnston, Robert "Operations Management", Prentice Hall, 4<sup>th</sup>. Edition, 2004.
- 5- Zimmerman, Jerold. Mc Watters, Cheryis. & More, Dalec "Management Accounting – Analysis and Interpretation " Second Edition, Irwin, McGraw – Hill. 2001.

#### B- Article from Internet

- 1- Rehman, Asad Ur. "Quality cost Analysis" Feditec Enterprise, [www.feditec.com](http://www.feditec.com). , 2005.