



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي طاهر * سعيدة *
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الإنتاج والتمويل
مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر
الموضوع:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي لإدارة التكيف

دراسة حالة وحدة سسة الاسمنت * سعيدة *

الأستاذ:

* محمد علي لطيفة

من إعداد الطالبة:

* مجدوبي مسعودة

السنة الجامعية: 2020/2021م



الإهداء والتشكرات

إلى الوالدين الكريمن أعز ما نملك بالوجود

إلى الإخوة والأخوات

إلى أعز الأصدقاء نهدي هذا العمل المتواضع راجيًا من الله القبول

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: *من لم يشكر الناس لم يشكره الله* لهذا نتقدم بالشكر

الجزيل

إلى كل من الأستاذة المشرفة *عبدلي لطيفة*

وكل الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا وسهروا على تعليمنا

وإلى الجميع موظفين لمؤسسة الاسمنت



الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف في المؤسسات الاقتصادية، والتعرف على كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في الإدارة الجيدة للتكاليف و التحكم بها وتخفيضها إلى أقل قدر ممكن .

ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وتم توزيع 51 استيابة على موظفين (مسؤول ،إطار) بمؤسسة الإسمنت بسعيدة ويتضمن خمس محاور تتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر ،التركيز على العميل، اتخاذ القرار على أساس الحقائق) وسبع محاور تتعلق بإدارة التكاليف (التكلفة المستهدفة، دورة حياة المنتج ،سلسلة القيمة، نظرية القيود، الإنتاج في الوقت المحدد الإدارة على أساس الأنشطة، الأداء المتوازن) وتم معالجة النتائج عن طريق استخدام spss ibm26، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة التكاليف .

الكلمات المفتاحية:إدارة الجودة الشاملة-إدارة التكاليف، تقنيات إدارة التكاليف-مبدأ إدارة الجودة الشاملة.

Resume:

This study aims to investigate the relationship between total quality Management (TQM) and cost management in business institution and provides the role of total quality management in improving the cost management, control and minimize the costs.

To achieve these objectives, the questionnaire was used to collect information and 51 questionnaires were distributed to the participants (managers, employees) of the cement firm in Saida and includes five dimensions related to the principles of total quality management (commitment of senior management , training and participation of employees, continuous improvement, focus on the client, decision-making based on information) and seven aspects related to cost management (target cost, product life cycle, value chain, limitation theory, on-time production, activity-based management, balanced performance). This study utilises the spss software.

The main finding of this study is that there is a statistically significant relationship between total quality management and cost management in cement firm.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الإهداء والشكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
07	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة وتطورها التاريخي
08	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها
10	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
20	المبحث الثاني: إدارة التكاليف
20	المطلب الأول: مفهوم التكلفة

21	المطلب الثاني: تصنيف التكاليف ومفهوم إدارة التكاليف
26	المطلب الثالث: تقنيات إدارة التكاليف
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
32	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية
38	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم العام للمؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الثالث: الصدق وثبات الاستبيان
54	المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج
54	المطلب الأول: تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة
57	المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات
70	المطلب الثالث: تحليل اختبار الفرضيات

76	المطلب الرابع:نتائج الدراسة
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة عامة
83	قائمة المصادر والمراجع
91	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	عملية الإنتاج	رقم 01
42	كمية الإنتاج	رقم 02
44	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	رقم 03
44	توزيع أفراد عينة الدراسة	رقم 04
46	درجة الارتباط بين كل محاور الدراسة	رقم 05
52	معامل ألفا كرونباخ	رقم 06
54	توزيع العينة وفق الجنس	رقم 07
55	توزيع العينة حسب الوظيفة	رقم 08
56	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	رقم 09
57	حساب متوسطات المرجحة (سلم ريكارت)	رقم 10
58	متوسطات المرجحة لمحور التزام الإدارة العليا	رقم 11
59	متوسطات المرجحة لمحور تدريب العاملين ومشاركتهم	رقم 12
60	متوسطات المرجحة لمحور تحسين المستمر	رقم 13
61	متوسطات المرجحة لمحور تركيز على العميل	رقم 14

62	المتوسطات على المرجحة لمحور اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	رقم 15
63	متوسطات المرجحة لمحور التكلفة المستهدفة	رقم 16
64	متوسطات المرجحة لمحور دورة حياة المنتج	رقم 17
65	متوسطات المرجحة لمحور سلسلة القيمة	رقم 18
66	متوسطات المرجحة لمحور نظرية القيود	رقم 19
67	متوسطات المرجحة لمحور الإنتاج في الوقت المحدد	رقم 20
68	متوسطات المرجحة لمحور الإدارة على أساس الأنشطة	رقم 21
69	متوسطات المرجحة لمحور بطاقة الأداء المتوازن	رقم 22
70	ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة مع إدارة التكاليف بأبعادها المختلفة	رقم 23
70	تأثير إدارة الجودة الشاملة على التكلفة المستهدفة	رقم 24
71	تأثير إدارة الجودة الشاملة على دورة حياة المنتج	رقم 25
72	تأثير إدارة الجودة الشاملة على سلسلة القيمة	رقم 26
73	تأثير إدارة الجودة الشاملة على نظرية القيود	رقم 27
73	تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج في الوقت المحدد	رقم 28
74	تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإدارة على أساس الأنشطة	رقم 29
75	تأثير إدارة الجودة الشاملة على بطاقة الأداء المتوازن	رقم 30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة	رقم 01
53	نموذج الدراسة	رقم 02
54	توزيع العينة حسب الجنس	رقم 03
55	توزيع العينة حسب الوظيفة	رقم 04
56	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	رقم 05

قائمة الملاحق

	الاستبيان
--	-----------

مقدمة

توطئة:

يحظى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية بالغة نتيجة التقدم الهائل الذي عرفته مختلف المؤسسات، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوما عالميا يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الأداء وبأقل التكاليف و في الوقت المناسب حتى تتمكن المؤسسات من جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن يلزم عليها تقديم سلع وخدمات ذات جودة تتناسب مع احتياجاتهم و رغباتهم وتفضيلا لهم في جميع أنحاء العالم.

ونظرا للتطورات الحاصلة في المؤسسات وحتى تحافظ على بقائها وسمعتها اتجهت إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ويضمن الجودة المطلوبة، كما تعد مدخل إستراتيجي لإدارة التكاليف، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وبالتالي تقليل التكاليف، باعتبار أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بإدارة التكاليف، فبمجرد الحديث عن الجودة نتحدث عن التكلفة فلولاً الأولى لما كانت الثانية التي تعود بالربح الوفير على المؤسسة نتيجة التواصل المستمر بين المؤسسة والزبون، حيث أصبحت المؤسسات ملزمة بإنشاء فرع خاص بإدارة التكاليف لضمان بقائها واستمرارها في السوق، ويجب تطبيقها داخل المؤسسات على المنتجات بداية من مرحلة الانطلاق إلى مرحلة التدهور لأن القدرة على إعادة تصميم المنتج تكون بأقل التكاليف وذات الجودة المطلوبة، وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة و الذي يتمثل في الربح وبالتالي يعود بالفائدة على العمال من خلال رفع الدخل وتحسين المستوى المعيشي لهم. وهذا ما أدى إلى تعدد الآراء واختلاف وجهات النظر في المؤسسة بغية تحقيق قفزة نوعية و ميزة تنافسية لتلبية حاجيات المستهلك في وقت قصير لربح الوقت من جهة وكسب المستفيدين من جهة ثانية، واستمرارية العمل بكل ثقة وإتقان، في ظل التغيرات الحديثة والتطور التكنولوجي أصبح هناك اهتمام كبير بإدارة الجودة و التكلفة وهذا ما أدى بنا للولوج إلى نظام عالمي جديد لكيفية تأثيره على السوق العالمية.

أما بالنسبة للجزائر فإن مختلف المؤسسات الاقتصادية تطبق إدارة الجودة الشاملة على كافة منتجاتها باعتبارها سلاحا إستراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية، وذلك من خلال حصولها على شهادة الأيزو، فالجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من أجل رفع أدائها وتحسين منتوجها، و في ظل الوقت الراهن الذي يشهده العالم بصفة عامة ومؤسستنا بصفة خاصة (أزمة كورونا) قد أدى إلى تدني مستوى جودة منتجات وانخفاض الإنتاجية، وذلك من خلال الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لحماية العمال من كوفيد 19، وبالرغم من أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة متحصلة على شهادة الأيزو 9001 في سنة 2015، وهناك تناقض حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة التكاليف فبعض المؤسسات تقودنا إلى أن

هناك علاقة طردية بينهما، أي كلما منتوجات ذات جودة عالية يقابلها ارتفاع في تكلفة، أما البعض الآخر يقول أن هناك علاقة عكسية بينهما أي كلما كانت منتوجات ذات جودة عالية تكون بأقل تكلفة .

وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية :

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف في مؤسسة الإسمنت بسعيدة ؟

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة التكاليف ؟

الفرضيات الفرعية:

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتكلفة المستهدفة.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة دورة حياة المنتج.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وسلسلة القيمة.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت المحدد.

مبررات اختيار الموضوع :

*انعدام الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة كمدخل إستراتيجي لإدارة التكاليف بمؤسسة الإسمنت بسعيدة .

*أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

* محاولة معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف.

*تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها وأهدافها.

*محاولة معرفة أهم التقنيات إدارة التكاليف التي تستخدمها مؤسسة الاسمنت بسعيدة.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

منهج البحث: قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك من خلال تحليل البيانات الإحصائية.

الأدوات المستخدمة: قمنا بالاعتماد على المصادر كالكتب و المجالات والمذكرات... الخ في الجانب النظري أما فالجانب التطبيقي اعتمدت على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة .

تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى أدبيات النظرية والتطبيقية وقد قسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول نتطرق نتطرق فيه إلى إدارة الجودة الشاملة بحيث هذا المبحث تكوّن ثلاث مطالب فالمطلب الأول بعنوان مفهوم إدارة الجودة وتطورها التاريخي، أمّا المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها وأهدافها، أما في المطلب الثالث عنوانه بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و أبرز روادها .

أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى إدارة التكاليف واحتوى على ثلاث مطالب فالمطلب الأول بعنوان مفهوم التكلفة، لنتقل إلى المطلب الثاني نعرض فيه تصنيف التكاليف، أما في المطلب الثالث تطرقنا فيه إلى تقنيات إدارة التكاليف.

أمّا المبحث الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة من خلال تقديم الدراسات السابقة باللغة العربية في المطلب الأول أمّا المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ومنتقل المطلب الثالث والأخير من هذا المبحث إلى مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أمّا الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسة التطبيقية والذي بدوره تألف من مبحثين هما: المبحث الأول بعنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة وانطوى تحت ثلاث مطالب فالمطلب الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة أما المطلب الثاني الإطار المنهجي للدراسة بالإضافة إلى المطلب الثالث الصدق وثبات الاستبيان ومنتقل إلى المبحث الثاني بعنوان تحليل البيانات وعرض النتائج والذي احتوى على أربع مطالب منها المطلب الأول تطرقنا فيه إلى تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة أمّا المطلب الثاني

بعنوان أدوات تحليل البيانات ونذكر في المطلب الثالث تحليل اختبار الفرضيات وفي آخر مطلب من هذا المبحث تناولنا فيه نتائج الدراسة.

الفصل

الفصل
الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب المنتهجة من طرف المؤسسات لتحقيق النجاح في تقديم السلع و الخدمات وبأقل التكاليف وفي الوقت المناسب وبجودة عالية من أجل إرضاء الزبون سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية، ويحتوي على ثلاث مباحث وهما :

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة التكاليف.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفاهيم حول إدارة الجودة وتطورها التاريخي ،وعلى مختلف التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها ثم تحديد أهدافها ومبادئها وأهم روادها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة وتطورها التاريخي

أولاً: مفهوم الجودة

-**حسب رأي فيشر FISHER:** تعبر عن درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض الخصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع معايير الموضوع من منظور المنظمة أو من منظور الزبون . (المحياوي، 2006، صفحة 24)

-تعرفها المنظمة الأوروبية لضبط الجودة :هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم. (محمد س.، 2005، صفحة 301)

- يعرفها ديمينج: على أنها أنظمة غير معيبة . (مسعودي، 2010، صفحة 23).

ثانياً: مراحل تطور إدارة الجودة

1/ مرحلة الفحص و التفتيش: وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتوجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتوجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات . (رايح و محمد، 2013، صفحة 177)

2/مرحلة الضبط الإحصائي في مراقبة الجودة : امتدت هذه المرحلة من القرن العشرين حتى الخمسينيات وفي هذه الحقبة نظرت المنظمات إلى الجودة بنفس نظرة مرحلة الفحص و التفتيش إلا أنه بدلا من التفتيش على جميع المنتجات استخدم منهج الإحصائي لاختبار عينات من المنتج بهدف ضبط الجودة .بدلا من الفحص كل ما تنتجه المنظمة وذلك أثر توسع العملية الإنتاجية وعجز العمال عن ممارسة عملية الفحص و التفتيش لعموم المنتجات . فتم حصر مسؤولية مراقبة الجودة بقسم خاص بالمنظمة. (د عبد الحميد عبد المجيد و أ زينب شكري، 2007، صفحة 18)

3/ مرحلة ضمان وتأكيد الجودة: تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع الخطأ منذ البداية أصلا ،بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء

من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينات من القرن الماضي. (عشاوي، 2012،
صفحة 22)

4/مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين وتفعيل أساليب تأكيد الجودة وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحا كبيرا في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة "المطابقة للمتطلبات" بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومتربط بجميع الأنشطة في المؤسسات ، كما أصبح للعمل معنى أشمل غير المستهلك حيث أصبح يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه وتتفد طلباته. (قادة، 2011/2012، صفحة 8)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعرفها كوبمان و هال Hall & Chopman : " بأنها فلسفة إدارة ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل و إسعاد العميل عند إشباع إحتياجاته من السلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة ، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء و العاملين والولاء المتبادل بينهما.

(النصر، 2008، صفحة 27)

يعرف "Philip Crosby" 1986: "إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا . كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمرا ممكنا ". (عشاوي، 2012، صفحة 23)

أما وجهات النظر الأمريكية فتعرف TQM: "هي فلسفة وخطوط عريضة و مبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام

الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين " . (محمد، 2012، صفحة 181)

يعرف إيشيكافا Ishikawa: إدارة الجودة الشاملة بأنها تتضمن جودة السلعة و الخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات ،وجودة العملية الإنتاجية ، وجودة أماكن العمل، وجودة الأفراد (بما فيهم العاملين، والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الأشرافية)، أضف إلى ذلك جودة النظام و النظم الفرعية و جودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية . (هاملي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم الجزائرية -دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة -، 2012/2011، صفحة 19)

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية : (باديس، 2016/2015، صفحة 11)

- يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- تؤدي الجودة إلى تحقيق رضا المستهلك .
- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة .
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل .
- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين .

ثالثا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها وأهمها: (عزون، 2015/2014، صفحة 28)

- * توفير بيئة عمل تشجيع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية و الأداء الجيد .
- * اختصار الوقت و الروتين في إنجاز الأعمال .
- * تطوير و تبسيط إجراءات العمل .
- * رفع مستوى التعاون بالمؤسسة .
- * تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد .

* رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن.

* خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج .

*تحقيق رضا توقعات المستفيدين .

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتميز مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينهما، ولتحقيق مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى و هذا يتضح فيما يلي :

1/- التركيز على العميل:

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداءً بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية و المستقبلية، ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية إتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفر الشروط التالية : الجودة ، الحجم ، الوقت والمكان والتكلفة بالإضافة إلى تحسين و التطوير . (حامد، 2015، الصفحات 63-64)

2/- التحسين المستمر:

يؤكد رواد الجودة على أهمية التحسين المستمر، والذي يهدف إلى إدخال تحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم المنتج أو الخدمة في ضوء البيانات المتجددة والنتيجة عن تغير حاجات المستفيدين واحتياجات الأسواق والمجتمع، للوصول إلى حالة الكمال المنشودة . (بشير، 2017، صفحة 169)

3/- التعاون الجماعي بدلا من المنافسة:

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم، ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدلا من المنافسة من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة لإيشيكاوا Ishikawa. ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين و العاملين من خلال تفعيل نظام

المكافآت والحوافز أساسية تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة والاعتراف به . (عشاوي، 2012، صفحة 74)

4/- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

يقصد بها تخفيض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أي القضاء على الأخطاء الناتجة من الموارد الغير كفؤة، على سبيل المثال الأخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في التقارير والتي يتطلب القيام بتصحيحها ثم طبعتها مرة ثانية. لقد ركزت نظريات التسيير على عنصر مراقبة الجودة و تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها، إلا أن هذا الأسلوب تقليدي، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، انخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية . (نبوية، 2009، صفحة 62)

5/- المشاركة الكاملة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا، هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين هما: الأول تزايد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد القريبة من المشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة، أما التفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل، و السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة. (نوال، مارس 2016)

6/- اتخاذ القرار بناء على الحقائق: تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع أفقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء تحسينات اللاحقة للعملية و للجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالا و مؤثرا . (العزاوي، 2005، صفحة 96)

ثانيا: رواد إدارة الجودة الشاملة

1/ والتر شيوارت **Walter shewhart** (قادة، 2011/2012، صفحة 29)

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد وضع تصميمًا يتماثل مع طريقة العملية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) (PDCA).

وفيما يلي إيضاح لهذه المفردات:

الخطة Plan: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير .

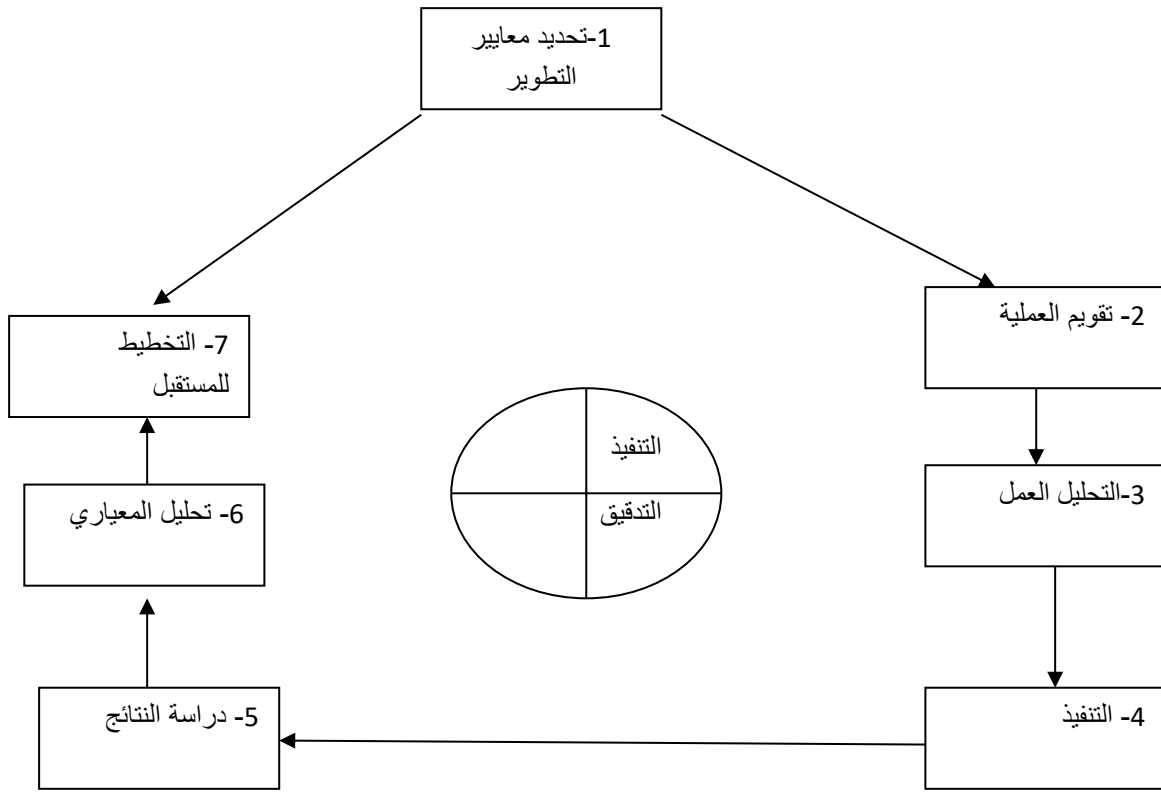
العمل Do: ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها .

التدقيق Check: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا .

التنفيذ Act: وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري .

الشكل الموالي يوضح نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة :

الشكل رقم (01): نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : (السامرائي، 2007، صفحة 82)

2- إدوارد ديمينغ Edward Deming: (البناء، 2006، الصفحات 5-6) يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، طرح أفكاره بعد الحرب العالمية الثانية في أمريكا و لو يؤخذ بها.

استدعي إلى اليابان وألقى العديد من المحاضرات في منتصف الخمسينات ومما قاله للقادة الصناعيين في اليابان " إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم خلال خمس سنوات ."

وقد حظيت مبادئ ديمينج برعاية الاتحادات المهنية ودعم الصناعي الياباني الشهير ايشيرو ايشيكاوا وتبنتها الشركات الصناعية ولم تتعدى السبعينات إلا والبضاعة اليابانية قد غزت الأسواق الأمريكية وأثرت على الصناعة في أمريكا بشكل واضح وتتلخص المبادئ الـ 14 لديمينج كما يلي :

1- تحديد الهدف من تحسين الخدمة و الإنتاج .

2- تبني فلسفة جديدة .

3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة و الاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.

- 4-التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط .
- 5-الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
- 6-اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
- 7-تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .
- 8-إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك تردد أو خوف .
- 9-إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعلمون سويا بروح الفريق.
- 10-تقليل الشعارات والمواعظ والنقد .
- 11-تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفرد .
- 12-إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
- 13-تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب و التنمية الذاتية لكل فرد .
- 14-تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول).

3/جوزيف جوران Joseph M.Juran:

يعتبر جوران من الرواد الأوائل في مجال الجودة والذين كان لهم الفضل في الثورة الاقتصادية اليابانية حيث ساهم في بناء نظام شامل للجودة اليابانية ساعد على تكيف المؤسسات اليابانية مع أفكار الجودة اليابانية واستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة . (عامر و المصري، 2014، صفحة 104)

*يرى جوزيف جوران أن الجودة تعني "الملائمة في الاستعمال " . (سرحان، 2011، صفحة 126)

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليه اسم ثلاثية جوران وهي: (M.Juran, May 20,1986, p. 21)

أ/-تخطيط الجودة:يمكن تحديد الخطوات التي تضمنها هذا البعد في :

- تحديد الزبائن سواء الداخليين أم الخارجيين. (M.Juran, May 20,1986)

- تحديد احتياجات الزبون.

- تطوير مواصفات المنتج التي تستجيب لرغبات الزبون.

- وضع أهداف الجودة التي تلبي رغبات كل من الزبائن والممومين وبأقل التكاليف.

- تطوير العمليات التي تسمح بإنتاج المواصفات المطلوبة.

- إثبات قدرة العمليات على تحقيق أهداف الجودة.

ب- ضبط الجودة: وتتضمن عدة خطوات:

- اختيار ما يجب ضبطه.

- اختيار وحدات القياس.

- القياس .

- وضع معايير الأداء.

- قياس الأداء الحالي.

- مقارنة الفرق بين النتائج والمعايير.

- القيام بإجراءات التصحيحية للقضاء على الفرق.

ج- تحسين الجودة: وتتضمن:

- إثبات الحاجة للتحسين.

- تحديد مشاريع التحسين.

- تنظيم توجيه مشروع التحسين.

- تنظيم العثور عن الأسباب .

- الكشف عن الأسباب .

- توفير الحلول .
- إثبات أن هذه الحلول فعالة.
- ضمان الرقابة لتحقيق المكاسب.
- كما وضع جوران عشر خطوات في غاية الأهمية لتحسين الجودة وهي: (حبشي، 2007، صفحة 97)
- *بناء الوعي للحاجات واستغلال الفرص للتحسين .
- *وضع أهداف للتحسين .
- * التنظيم لتحقيق الأهداف .
- * توفير فرص تدريب للمؤسسة .
- *تنفيذ مشاريع لحل المشكلات .
- *إعداد التقارير عن مراحل تطور العمل .
- *العرفان و التقدير لجهود العاملين.
- *مشاركة الجميع في معرفة النتائج.
- *وضع خطوط محددة للأهداف .

4/أرماند فيجينبوم Armand v. Feigenbam

التحق أرماند بعمله في شركة جينرال إلكترونيك في عام 1944، ومن أبرز إسهاماته . (الطائي، 2009، صفحة 224)

1- تكاليف الجودة :

- إسهامه الأساسي هو تحديد تكاليف الجودة التي حددها بثلاثة أنواع رئيسية هي (الوقاية، التقييم، الفشل) وقد ألزم الإدارة بما يلي:
- الالتزام بتحسين الجودة .
 - التأكيد بأن الزبون هو الذي يحدد الجودة .

- التأكد من أن التحسينات الجودة أصبحت تقليدا في المنظمة .
- إمكانية الإدارة هدفي الجودة والتكلفة بوصفهما هدفين متكاملين .

2/الجودة موجهة نحو المستهلك :

يؤكد أرماند أهمية التوجه نحو عمليات إدارة الجودة الموجهة للزبون ، إذ تفهم الجودة على أساس ما يريده الزبون وليس ما يقوله المهندس أو مدير التسويق الأمر الذي تطور فيما بعد إلى ما أطلق عليه (تصنيف الخصائص الجودة للمنتج والعملية الموجهة نحو استعلامات المستهلك) ذلك أمّا الغرض الأساسي منه هو التعبير الكمي عن متطلبات الزبون ليس على مستوى التحسين فقط ، ولكن على مستوى اختيار عمليات الإنتاج ومواصفات المجهزين أيضا، باتجاه الوصول إلى تصميم مبسط للمنتج بواسطة الحاسوب والأتمتة ذات الإنتاجية العالية، التي تتم إعادة توجيهها لتحقيق هدفي الإنتاج والجودة معا، وهو ما يطلق عليه حاليا بتقنية بناء دالة الجودة أو نشر وظيفة الجودة .

3/المنافسة المعتمدة على الجودة :

- أكد أن المنافسة المعتمدة على الجودة تبرز في اتجاهين أساسين هما الجودة والإنتاجية.
- اعتماد جعل القيادة في مجال الجودة هدفا إستراتيجيا ويعبر عن ذلك الدعم الإداري اللامحدود لسياسة بيع المنتجات المطابقة لاحتياجات الزبائن و رغباتهم .
- تقديم ضمانات كافية لاستمرار التطابق مع احتياجات الزبائن في إطار توجه جديد أسماه صناعة الجودة الشاملة .
- أكد أن التحسينات المتصاعدة في الجودة يرافقها تخفيض تدريجي في التكلفة ويمنح هذا المنظمة ثقة كبيرة في مجال التخطيط لإستراتيجيات مواجهة ظروف عدم التأكد التي تنسم بها الأسواق المعاصرة.
- إن تطبيق مبدأ ما يريده الزبون تجاوز المنطقة أو الدولة ليصبح عالميا وأصبحت مجموعة من الشركات متميزة في الجودة وقائد في السوق بواسطة نظم الجودة لأسباب عديدة منها :
 - أن الزبون يشتري توقيع الجودة و الأداء المعتمد عليها.
 - الدور البارز لبرامج تحسين الجودة في تحسين الإنتاجية.
 - التحسينات في مجال تكاليف الجودة .

5/فليب كروسبي Philip Crosby: (النجار، 2000، صفحة 24)

- أمضى كروسبي 38 سنة في مجال الجودة، وقد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، منها "الجودة المجانية" و"الجودة بلا دموع" و"أما خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة فهي كالتالي :
- أن تكون هناك التزام واضح في الإدارة نحو تحسين الجودة.
 - إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
 - إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة .
 - تحديد تكلفة تقييم الجودة و توضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة .
 - اتخاذ الإجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة .
 - تشكيل لجنة لبرنامج " خلو المنتج من العيوب " .
 - تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة .
 - تخصيص يوم "خلو المنتج من العيوب" لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وأنَّ هناك تغيير قد حدث في المؤسسة .
 - تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة .
 - تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أي صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة
 - تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة .
 - تشكيل مجالس الجودة تلتقي بشكل دوري .
 - تكرار كل الخطوات السابقة و التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبدا .

يعتبر إيشيكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من "ديمينغ و" جوران " ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة " والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل.... الخ . (قادة، 2012/2011، صفحة 36)

طور " إيشيكاوا " مخطط السبب - الأثر والذي عرف أيضا بمخطط " عظمة السمكة " و الذي اعتمده لحل المشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسية أيضا كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال : (الحداد، 2009، صفحة 47)

1-وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام .

2-تدريب العاملين على حل المشكلات وتحليل البيانات و الأساليب الإحصائية .

3-جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات .

4-مشاركة العاملين في حل المشكلات الجودة .

طور إيشيكاوا مفهوم مواصفات الجودة الصحيحة والتي تمثل بوجهة نظر المستهلك حول أداء المنتج أما مواصفات الجودة البديلة فتتمثل بوجهة نظر المنتج عن أداء المنتج .

درجة التوفيق بين مواصفات الجودة الصحيحة و البديلة هي التي تحدد رضا الزبون .

اقترح إيشيكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة و أساليب نشر وظيفة الجودة وهي :

1-فهم مواصفات الجودة الصحيحة .

2- تحديد طرائق قياس واختيار مواصفات الجودة الصحيحة.

3-اكتشاف مواصفات الجودة البديلة و الفهم الصحيح للعلاقة بين المواصفات الجودة الصحيحة ومواصفات الجودة البديلة .

كما تضمن مفهوم إيشيكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ هي :

1-الجودة أولا وليس الأرباح قصيرة الأجل.

2-التوجه نحو الزبون وليس التوجه نحو المنتج.

- 3- العملية التالية هي الزبون.
- 4-- تحطيم التعصب الإقليمي.
- 5- استخدام الوقائع والبيانات لتقديم العروض -استخدام الأساليب الإحصائية.
- 6- احترام الإنسانية كفلسفة إدارية ،المشاركة الكاملة للإدارة .
- 7- الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف .

المبحث الثاني: إدارة التكاليف

من خلال هذا المبحث يتم التعرف على مختلف التعاريف المتعلقة بإدارة التكاليف وتصنيفاتها وأهم التقنيات إدارة التكاليف

المطلب الأول: تعريف التكلفة

تعرف بأنها قيمة التضحية التي تتم بهدف الحصول على بضائع أو خدمات، وتقاس تلك التضحية بقيمة الانخفاض في الأصول أو الزيادة في الالتزامات نظير الحصول على تلك البضائع أو الخدمات وتتبع أهمية التكلفة من أنها سوف تؤدي إلى حصول المنظمة على منافع حالياً أو مستقبلاً، وعندما تحدث تلك المنفعة مصروفات . (ريشو، 2009، صفحة 2)

وتعرف أيضاً: بأنها تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في الماضي و الحاضر و المستقبل في سبيل الحصول على أصول وصلت بالفعل إلى مقر الشركة لذلك يكون توقيت الحصول على منافع هو مدى زمني تقع حدوده في الحاضر إلى إجمالي المنافع المتوقعة من هذه الأصول ، وعندما تصل الأصول إلى مقر الشركة يتحول رصيد النفقات حتى تاريخه إلى تكلفة ويضاف عليها باقي الثمن النقدي المتفق عليه لهذه الأصول عند التقاعد عليها وما قد يلزم من تكاليف أخرى لتهيئتها للاستخدام لأول مرة باعتبارها تكاليف رأسمالية مرتبطة باقتناء الآلات وليست مصروفات إيرادية مرتبطة بتشغيلها.

(مرعي، 2006، صفحة 9)

وتعرف أيضاً بأنها تضحية بمورد من الموارد في سبيل الحصول على منفعة، وتقاس التكلفة بالمبلغ النقدي الذي تدفعه أو تتعهد بدفعه في وقت لاحق في سبيل الحصول على هذه المنفعة . (مرعي، 2006، صفحة 9)

التكلفة والمصروف والأصل:

التكلفة هي التضحية بمورد من الموارد في سبيل الحصول على الشيء فإذا استخدم هذا الشيء تحولت التكلفة إلى مصروف وعلى ذلك يمكن تعريف:

المصروف: بأنه التكاليف المستنفدة في سبيل اكتساب الإيراد ولذلك فإن المصروفات تطرح من الإيراد في قائمة الدخل في ذات الفترة المحاسبية التي أسهمت فيها تحقق الإيراد.

أما التكلفة الغير المستنفدة فنظرا لأنها تمثل منافع مستقبلية فاتها تعرف بالأصل، ولذلك فإن التكاليف غير المستنفدة (الأصول) تعتبر من عناصر المركز المالي للمنشأة وتظهر بالميزانية لأنها تمثل المنافع التي سيتم الاستفاد منها في الفترات المقبلة .

"srikant datar" و"george foster" و"charles Horogren" ويعرفها كذلك كل

من:

بأنها مورد اقتصادي ضائع ومضحى به من أجل تحقيق هدف محدد وتقاس بقيم أو وحدات نقدية. كما يفرقون بين التكلفة الفعلية التي حدثت فعلا (التكلفة التاريخية) والتكلفة المخطط أنها أو المتنبأ بها عند إعداد الموازنة، حيث تبرز حاجة إدارة المؤسسة لمعرفة التكلفة الخاصة بشيء محدد يراد قياس ومعرفة قيمة تكلفته، من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة. (زامل، 2000، صفحة 98)

المطلب الثاني : تصنيف التكاليف ومفهوم إدارة التكاليف

أولاً: تصنيف التكاليف (خديجة ,مراقبة التسيير(9/15), 2019/2020 ,

يمكن تصنيف التكاليف وفق معايير وأسس أهمها :

1/حسب الطبيعة:يعتبر هذا التصنيف من أبسط أنواع التصنيفات ،إذا يقوم على مبدأ التمييز ما بين التكاليف على أساس طبيعتها المادية وغير المادية ،لذلك فإنه يصنف التكاليف إلى ثلاث أنواع ويطلق عليها تسمية عناصر التكاليف وهي:

أ/-تكلفة المواد:تشمل كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة لغرض الحصول على المواد والتجهيزات والمستلزمات المادية اللازمة والضرورية لتوفير الشروط التي تمكن المؤسسة من ممارسة نشاطها.

ب/-تكلفة العمل:يعتبر العمل العنصر الثاني اللازم لممارسة نشاطها، ويعبر عن هذه التكلفة بالأجور والرواتب، التي تدفع للعمال والموظفين في المؤسسة.

ت/- **تكلفة المستلزمات الأخرى:** تمثل هذه التكلفة المبالغ التي تتحملها المؤسسة للحصول على المستلزمات الضرورية الأخرى من غير المواد والعمل، وغالبيتها تمثل الخدمات التي تشتريها المؤسسة، وتسمى المصاريف، إذا يعرف المصروف بأنه تضحية في سبيل الحصول على المنفعة تستنفد في الحال.

هذا التصنيف الأولي رغم أهميته إلا أنه غير كافي لإحكام الرقابة على التكاليف.

2/ حسب النشاط الوظيفي: تصنف التكاليف وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

أ/- **التكاليف الصناعية:** هي التكاليف التي ترتبط بالنشاط الإنتاجي أو الصناعي، أي أنها التكاليف التي تتحقق في الأقسام الصناعية أو الورشات، أو الوحدات التي صنفت في الهيكل التنظيمي وتشمل ما يلي:

- **المواد الصناعية:** تتمثل في المواد المستعملة في العمليات الإنتاجية لغرض إتمام المنتج، وتكون المواد الأولية الجزء الأكبر والأهم.

- **الرواتب والأجور:** تمثل المقابل المدفوع لقاء الجهد و الوقت المبذول من قبل العمال والموظفين في الأقسام الصناعية .

- **المصاريف الصناعية:** تمثل المبالغ المدفوعة مقابل الحصول على الخدمات .

ب/- **التكاليف التسويقية:** تمثل المبالغ التي تتحملها المؤسسة لغرض ضمان وصول المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة إلى المستهلك الأخير، وتشمل ما يلي :

- **المواد التسويقية:** مواد التغليف، النماذج والعينات الموزعة مجاناً، الإعلان والإشهار، نقاط البيع والمعارض، الديكور والتزيين .

- **الرواتب والأجور:** المدفوعة لعمال الأقسام والمصالح التسويقية.

- **المصاريف الصناعية:** هي المبالغ المدفوعة للحصول على المستلزمات والخدمات (غير المواد والأجور) مثل نقاط البيع، المعارض، مصاريف النقل، مصاريف التخزين، الإشهار...

ج/- **التكاليف الإدارية:** تشمل هذه التكاليف ما يلي :

- **المواد الإدارية:** كافة المواد التي تستعمل في الأقسام الإدارية.

- **الرواتب الإدارية:** التي تدفع إلى العاملين في الأقسام الإدارية.

- **المصاريف الإدارية:** تدفع مقابل الحصول على الخدمات الضرورية المستعملة عند ممارسة الأعمال الإدارية مثل: الكهرباء، الهاتف، الفاكس، امتلاك.....

يعتبر هذا التصنيف أكثر تفصيلا من السابق ويسهل عملية متابعة ومراقبة التكاليف .

3/- حسب علاقتها بمركز التكلفة: مركز التكلفة هو الذي تنسب إليه التكاليف وترغب المؤسسة في حساب تكلفته خلال فترة معينة، وقد يكون قسما أو عملية إنتاجية، أو مرحلة إنتاجية، أو آلة أو عاملا أمّا أحد المنتجات، إذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحداً فيكون عند ذلك الوحدة المنتجة وغالبا ما تسعى المؤسسة إلى تحديد تكلفة الإنتاج وحدة واحدة لذلك تعتبرها مركز تكلفة، ويمكن تصنيف التكاليف وفق هذا المعيار إلى ما يلي :

أ/- التكاليف الصناعية المباشرة: وتشمل المواد الصناعية المباشرة (مواد أولية)، الأجور الصناعية المصاريف الأخرى المباشرة.

ب/- التكاليف الصناعية غير مباشرة: تشمل المواد غير المباشرة، الأجور غير المباشرة والمصاريف الأخرى غير المباشرة.

ت/- التكاليف التسويقية المباشرة: تدفع من أجل تسويق منتج معين، مثل الأجور المدفوعة للبائع.

ث/- التكاليف التسويقية غير المباشرة: تتعلق بحجم النشاط التسويقي.

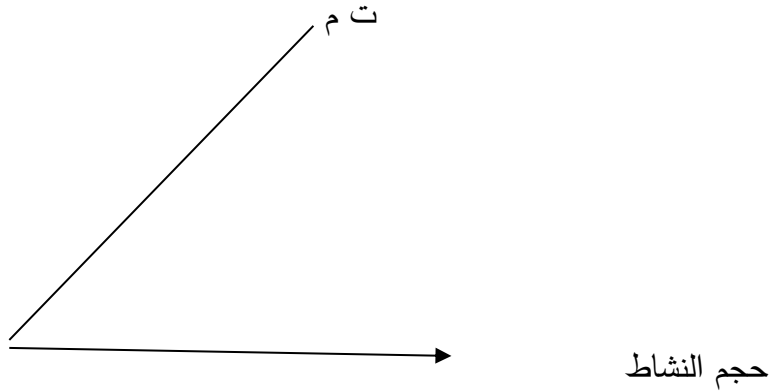
ج/- التكاليف الإدارية: تعتبر جميع التكاليف الإدارية غير المباشرة على الوحدة المنتجة.

4/- حسب علاقتها بحجم النشاط: يعتمد هذا التصنيف أساسا على تأثيرها بحجم النشاط في المؤسسة، حيث تقسم إلى ما يلي:

أ/- التكاليف المتغيرة: هي تلك التكاليف التي تتغير طرديا مع حجم النشاط، ولا يشترط أن يكون التغير بنفس تغير النشاط.

التكاليف





ب/- التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي لا يرتبط تحققها بالنشاط، ولا تتغير وفقا لتغير النشاط فهذه التكاليف تكون بصفة مستمرة مثل الأجور الموظفين:

5/- التكاليف الحدية: تعرف الكلفة الحدية وفقا للنظرية الاقتصادية بأنها كلفة الوحدة الإضافية المنتجة، بمعنى آخر هي كلفة آخر كلفة تم إنتاجها، إلا أنه في الحياة العملية وفي المؤسسات الأعمال لا يتم تحديد الإنتاج بالوحدة الواحدة وإنما في الغالب يتم تحديد مستوى الإنتاج، مثلا نقول حجم النشاط يعادل 90% من الطاقة الإنتاجية ويتغير هذا الحجم بالزيادة أو النقصان، وهذا التغير يرافقه في مقدار التكاليف، والفرق بين التكاليف في الحالة الأولى والتكاليف الحالة الثانية يعرف بالتكلفة الحدية، ولدراسة هذه التكاليف يجب دراسة ما يلي:

- الطاقة الإنتاجية: هو مقدار ما توفر من وسائل الإنتاج المادية والبشرية والتي يعبر عنها بعدد الوحدات الممكن إنتاجها في وحدة زمنية محددة .

- الطاقة الإنتاجية القصوى: هي الطاقة الإنتاجية التي توضع لجهاز أو ماكينة معينة من قبل المنتج، والتي يفترض تحقيقها عند توفر الظروف المثالية.

- الطاقة الإنتاجية المتاحة: هي الطاقة الإنتاجية التي يمكن تحقيقها عند الظروف العادية والضرورية في المؤسسة، وتسعى هذه الأخيرة إلى الوصول بالطاقة الإنتاجية المتاحة إلى القصوى (هدف المثالي).

- الطاقة الإنتاجية المستعملة: هي نسبة مئوية ما بين الطاقة المستعملة والمتاحة وأفضل نسبة هي 100%، لكن في الغالب مستوى الطاقة المستعملة مقبولا عندما لا يتجاوز الانحراف 10%.

-مستوى الطاقة المستعملة والكلفة الحدية: في الحياة العملية تواجهنا عدة احتمالات فيما يخص مستوى الطاقة المستغلة، فقد تتطابق الطاقة المستعملة مع الطاقة المتاحة، فما علاقة ذلك بالتكاليف الحدية؟ مستوى الطاقة له علاقة مع في تحديد مستوى التكاليف الحدية وذلك كما يلي :

الحالة الأولى: عندما يكون مستوى الطاقة المستعملة 100%، في هذه الحالة الطاقة الإنتاجية المتاحة في المؤسسة غير مستغل بالكامل أي هناك طاقات معطلة .

الحالة الثانية: عندما يكون مستوى الطاقة المستغلة هو 100%، هذا يعني أنه لا يوجد طاقات عاطلة لذلك أي زيادة في الإنتاج تصاحبه زيادة في الطاقة الإنتاجية، أي الزيادة في الاستثمار في وسائل الإنتاج المادية والبشرية، وإجراء التغيير في البناء والتركيب في الطاقات الإنتاجية، وهذا يعني الزيادة في التكاليف الثابتة .

ثانيا : مفهوم إدارة التكاليف

عرفها Hornger et al: على أنها أساليب وأنشطة المسيرين التي تهدف إلى التخفيض المستمر للتكاليف والتحكم فيها، وأكد على ضرورة الانتباه لدور عوامل التكلفة في إدارة التكاليف. (عطوي، 2017/2016، صفحة 72)

أما Selton، Maher، Hilton 2010، فقد عرفوا إدارة التكاليف باعتبارها أداة تخدم اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال ثلاث خصائص على أنها "فلسفة، مبدأ، ومجموعة من التقنيات تهدف لخلق القيمة بأقل تكلفة" (عطوي، 2017/2016، صفحة 73)

-**فلسفة:** لأنها تتطلب البحث الدائم على الوسائل لاتخاذ أفضل القرارات لخلق قيمة للعميل بأقل تكلفة
-**مبدأ:** مبدأ مفاده أن كل التكاليف تنتج قرارات تسيير.

-**تقنيات:** إدارة التكاليف هي مجموعة من التقنيات الفعالة التي تعمل على تعظيم قيمة وتخفيض التكاليف وتستخدم مؤشرات الأداء لتقييم نتائج القرارات.

المطلب الثالث : تقنيات إدارة التكاليف

1/- الإنتاج في الوقت المحدد (JIT): يمثل الطريقة للإنتاج تقوم على تخفيض المخزون وزمن الانتظار باعتبارهما أنشطة غير مضيعة، وفي ظل هذه الطريقة يتم استلام المواد الخام والأجزاء ونصف المصنعة اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب لبدء العملية الإنتاجية كما يتم إنتاج الوحدات التامة من المنتج بحيث تسلم مباشرة لمراكز تسليم المنتج ومنها للعملاء، وهذا يعني أن الهدف الأساسي لنظام الإنتاج الفوري هو استبعاد كل أنواع المخزون الصناعي، لذا فإن البعض يطلق عليه نظام الإنتاج بدون مخزون، لذا فإن هذا النظام يعتمد على مدخل السحب بدلاً من مدخل الإرسال التقليدي، والذي يترتب عليه عادة بناء المخزون المكثف . (صلاح الدين و عطية عبد الحي، 2008، صفحة 373)

2/التكلفة المستهدفة (T .C): هي نظام للإدارة الإستراتيجية للتكاليف ينطلق من دراسة السوق لتحديد السعر التنافسي وخصائص المنتج التي ترضى العملاء، ثم يحدد التكلفة بطرح هامش الربح الذي تحدده الإستراتيجية العامة للمؤسسة من هذا السعر التنافسي، ليتم العمل على بلوغ هذه التكلفة بالتركيز على تصميم المنتج وتضافر الجهود أشخاص من مختلف الأقسام لتخفيض التكلفة على كامل دورة حياة المنتج مع ضمان جودته . (راضية، 2016، صفحة 109)

3/ هندسة القيمة:

عرفها Aggarwai&،Jan بأنها الجهود المنظمة الموجهة إلى تحديد وظائف، المعدات، إجراءات وتجهيزات النظام، ووضع أو تحديد قيمة لتلك الوظائف وتحقيق تلك الوظيفة عند أدنى كلف كلية. (وهاب، صفحة 165)

-وتعرف أيضا علة أنها تقنية منظمة وجماعية تستعمل لتحسين قيمة المنتج أو الخدمة، وتقاس بالعلاقة بين الوظائف التي يؤديها المنتج أو الخدمة وتكاليفها المحتملة . (kwah، 2004، صفحة 56)

4/بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) : (الملكوي، 2009، صفحة 72) هي ذلك النظام الذي يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، القيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين المعايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال أربعة عناصر أساسية هي: الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم و النمو، وجانب العملاء، وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها :

-توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

- تراعي مؤشرات المالية وغير المالية .
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
- تركز على تحسين العمليات وليس لتخفيضها .
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين العناصر .

5/- التكلفة على أساس الأنشطة ABC: يعرف على أنه استخدام خاص للتكلفة، والموارد، وأداء الأنشطة وأغراض التكلفة التي تستهلك الأنشطة، بهدف توليد المعلومات أكثر دقة وذات دلالة لاتخاذ القرار . (البيزيد، ديسمبر 2019، صفحة 69)

6/- نظرية القيود: هي فلسفة الإدارة التي تحدد وترفع من مستوى القيود أو الاختناقات خلال مراحل العملية الإنتاجية من أجل تحقيق أقصى قدر من الربحية للشركة . (أمغار و مقري، جوان 2017، صفحة 505)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- /دراسة (الجميدي، 2009) بعنوان: "معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة -دراسة تطبيقية على قطاع صناعة المواد الغذائية في الجمهورية اليمنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في بيئة التصنيع الغذائي في الجمهورية اليمنية، وتمثلت عينتها في 50 فرد وهم القائمين على قسم الإدارة المالية، واستخدمت أداة استبيان لجمع البيانات، لمعرفة أهمية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة، و التعرف على إمكانية تطبيقه من خلال اكتشاف أهم العوائق التي تحول دون تطبيق أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة في المؤسسات محل الدراسة للتمكن من تخطيطها لاحقاً بمعالجتها بالشكل المناسب، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن ما نسبته 90% من العينة لم يحصلوا على دورات تدريبية لتبني أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، وهذا ما يدل على عدم الوعي الكافي بهذا الأسلوب، إلا أن الواضح من خلال النتائج أن عدم وجود المعرفة و الوعي لا تقف عائقاً أمام تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة .

- أن الأسلوب المطبق حالياً يتميز بالتكلفة المعقولة ولا داعي للتحول إلى أساليب أخرى، خصوصاً إن هذه الأخيرة تتطلب أموال كبيرة لتطبيقها.

- أن أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة من المفاهيم غير المعروفة جيد للمستويات الإدارية المسؤولة، كما ترى معظم هذه الإدارات أن مخرجات الأساليب المستخدمة سليمة وكافية ولا داعي للتحويل لهذا الأسلوب .

- من أسباب عدم تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة عدم توفر أنظمة المعلومات اللازمة لعملية تطبيقه، فيطلب معلومات هائلة حول تفاصيل الأنشطة التي تؤديها هذه المؤسسات.

- قناعة الإدارة العليا بجدوى تطبيق هذا الأسلوب، فإن عدم وجود القناعة لدى مؤسسات التصنيع الغذائي في الجمهورية اليمنية بشكل عائقا مهما يحول دون تطبيقه .

في حين تمثلت أهم التوصيات بضرورة إجراء أبحاث تهتم بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لدى كافة القطاعات اليمنية، للوقوف على عوائق وفوائد تطبيقه، لما لهذه الدراسات و الأبحاث من أثر كبير على قناعة الأفراد بنظام التكاليف على أساس الأنشطة و الاتجاه نحو تطبيقه .

2/دراسة (هديب، 2009) بعنوان "نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية الأردن وعلاقته بالأداء المالي -التطبيق ونموذج مقترح للقياس".

تناولت الدراسة مدى تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في البيئة الأردنية، كأحدث التطورات المحاسبية المستخدمة في الكثير من الشركات العالمية الرائدة، خصوصا أن تبني هذا الأسلوب يرفع القدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية للشركات الصناعية و الخدماتية على حد سواء .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن، وذلك من خلال نموذج مقترح للقياس، وبيان العلاقة بين هذا الأسلوب وتحسين الأداء المالي لهذه الشركات، ولتحقيق هذه الأهداف ونظرا لطبيعة الشركات الصناعية في الأردن، تم تصميم استبيان أحدهم موزع على 1184 شركة لا تطبق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ، والأخر موزع على 30مؤسسة تطبق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة .

أظهرت الدراسة واقع استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع الصناعي الأردني حيث كان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- أن عدد الشركات الصناعية العاملة في الأردن المطبقة لأسلوب التكلفة المستهدفة أو شرعت في تطبيقه 16 شركة وكلها شركات مساهمة عامة، منها 5 شركات فعلا اعتمدت تطبيقه، والباقي كان ضمن مراحل التطبيق بدءا من مرحلة التخطيط وإلى غاية مرحلة تطبيقه فعلا.

-توجد علاقة إيجابية بين تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة وتحسين الأداء المالي من شركتين ل 5شركات، أي ما نسبته 40% من العينة النهائية للدراسة، حيث ارتفعت متوسطات مؤشرات الأداء المالي لهما بعد التطبيق .

-عدم وجود علاقة إيجابية بين تحسين الأداء المالي لثلاث شركات أي 60% من العينة ،حيث تبين أن متوسطات مؤشرات الأداء المالي لها قد انخفضت على عكس ما كان متوقعا مما يشير إلى عدم وجود علاقة بين قيام الشركات بتطبيق هذا الأسلوب وتحسين الأداء .

-كافة الأفراد عينة الدراسة يؤيدون بأن أهمية تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة تبرز في المؤسسات التي يكون فيه التغير التكنولوجي كبير والتي تشكل تكاليفها غير مباشرة نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف .

-62.6% منهم يرون أن الأسلوب يوفر معلومات للإدارة تساعدها على تخطيط ورقابة التكاليف بشكل أفضل من خلال سلسلة القيمة بدءا من البحوث والتطوير وانتهاء بخدمة المستهلك.

- 56.3% يرون أن أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة يعمل على تحسين الموقف التنافسي للشركة مع الشركات الأخرى .

تقترح هذه الدراسة ضرورة إجراء تحولات جذرية لأوضاع الشركات لتمكين من استيعاب التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وتطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة لأهميتها في المرحلة الراهنة واستخدامه لأنه يوفر معلومات تعتمد عليها الإدارة في ترشيد قراراتها .

في حين تمثلت أهم التوصيات بصيرورة قيام إدارات الشركات غير المطبقة لهذا الأسلوب بالعمل الجاد لإزالة كافة الصعوبات التي تحول دون تطبيقه، كما أن من الضرورة للشركات المطبقة لهذا الأسلوب أن تسعى لتطوير أنظمتها مما ينعكس على الواقع الفعلي على أدائها المالي .

3/دراسة (راضية، 2007/2008) بعنوان "دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف":

تناولت هذه الدراسة كل من مدخل التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة ودورها في تخفيض التكاليف وأجريت في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وهدفت إلى البحث عن المركبات الجوهرية للتكلفة المستهدفة وإعطاء فكرة عامة عن هذا الأسلوب وكيفية تطبيقه، وإثبات إمكانية استعمال التكلفة المستهدفة كأداة فعالة لإدارة التكاليف، إضافة إلى إبراز تحليل القيمة كأداة مدعمة لتخفيض تكاليف المنتج

وللوصول إلى التكلفة المستهدفة. وقد تم ذلك من خلال إجراء دراسة حالة تخفيض تكلفة صنوبر مخلط وحيد الثقب لحوض المطبخ من نوع PRIM.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن سمات البيئة الصناعية الحديثة تختلف عن ما كانت عليه في سنوات الثمانينات، كما أصبحت أسعار المنتجات تتحدد في الأسواق بعد أن كانت المؤسسة هي التي تحددها، إضافة لذلك لم تعد أنظمة التكاليف التقليدية تتلاءم مع سمات البيئة الحديثة.

في حين تمثلت أهم التوصيات بضرورة قيام المؤسسات بإنتاج منتجات متجددة ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة، والبحث عن أساليب جديدة لتحديد وقياس وعرض المعلومات التكاليفية بما يتلائم والمتطلبات التكنولوجية الحديثة وعوامل المنافسة.

4/دراسة (حمزات، 2016) بعنوان: "أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة -دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية -

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ضمن المنشآت الصناعية المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة، وبيان الآثار الإيجابية المنتظرة من ذلك والمتمثلة في المساعدة على إدارة التكاليف بشكل أفضل الأمر الذي يمكن تلك المنشآت من الصمود في سوق المنافسة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

أن اتصاف بيئة التصنيع الحديثة بحدة المنافسة وصعوبة التحكم بالأسعار جعلت أنظمة التكاليف التقليدية غير ملائمة وعاجزة عن توفير المعلومات بالدقة و الوقت الملائم لذا كان لابد من التحول نحو المداخل المحاسبية و الإدارية الحديثة. كما تبين أنه لا يتم الاهتمام بتكاليف الجودة المستترة نظرا لصعوبة تحديدها وقياسها بدقة لا يتم إعداد تقارير محاسبية خاصة بالتقرير عن تكاليف الجودة في المنشآت الصناعية مع العلم أنها تقدم صورة أوضح لكافة الأطراف المهمة بها بالشكل الذي يمكنها من اتخاذ القرارات بطريقة أفضل. كما توصل إلى أنه كلما زاد الاتفاق على الأنشطة الوقائية ستخفض كل من تكاليف التقييم وتكاليف الفشل الخارجي . وبما أن تكاليف الجودة تعد جزء من التكاليف الكلية فإن تخفيضها سينعكس حتما على التكلفة الكلية.

في حين تمثلت أهم التوصيات بضرورة قياس وتحليل والتقرير عن تكاليف الجودة في المنشآت الصناعية بهدف تقديم معلومات أعم و أشمل بالشكل الذي يناسب الجهة الموجة إليها حيث يختلف مضمونه في حال إعداده كنموذج شامل لتكاليف الجودة أو إذا كان معد للإدارة العليا أو لأغراض المساءلة أو لتقييم

أداء الوظائف. بالإضافة إلى تبويبها وفق الفئات الرئيسية الأربعة (الوقاية - التقييم - الفشل الخارجي - الفشل الداخلي).

-حث المنشآت الصناعية على تبني كل من مدخل التكلفة المستهدفة و نظام إدارة الجودة الشاملة بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة نشاطها وظروفها الداخلية وإمكانيتها.

5/ دراسة (النويران، 2017) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية -دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية -"

والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية، ومدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وتمثلت عينتها في 13 شركة منتجة للأسمدة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع 105 استبيان على المدراء العاميين ومساعدتهم ومدراء الأقسام ومشرفي الإنتاج، وفق للمنهج الوصفي التحليلي وكانت من أبرز نتائجها:

-أن شركات عينة الدراسة تهتم بشكل أبعاد إدارة الجودة الشاملة.إلا أنها طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بدعم والتزام الإدارة العليا، يليه التركيز على الزبون والتحسين المستمر للعمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالاهتمام بالعاملين.

-وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية.

-ووجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردا ومؤشرات القدرة التنافسية.

وتمثلت أهم التوصيات في :

-زيادة التركيز على تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، والاهتمام بدراسات إستراتيجية متعلقة بالأسواق والمتغيرات الاقتصادية والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1/دراسة (sila, 2005) بعنوان Critical linkages among TQM factors and business results .

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقات بين العوامل الهامة لإدارة الجودة الشاملة ونتائج الأعمال. ثم تطوير ثلاث وعشرين فرضية تتعلق بالعلاقات بين عوامل إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأعمال، من خلال مراجعة الأدبيات. وتمثلت عينتها في 220 شركة التصنيع الأمريكية. و استخدمت الدراسة بيانات المسح ثم اختبار النموذج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وكانت من أبرز نتائجها :

أن القيادة والمعلومات والتحليل تلعب دورا ايجابيا في تشكيل تركيز الجودة للشركات .

-إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي مكملة فيما بينها لتحقيق نتائج تجارية مرضية.

-للقيادة آثار مباشرة وغير مباشرة على نتائج الأعمال ،غير أن المعلومات والتحليلات لا تؤثر إلا على نتائج التجارية ،التي تتم بوساطة إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات ،وهكذا بخلاف القيادة فإن إدارة العمليات هي العامل الوحيد الذي له تأثير مباشر على نتائج الأعمال.

-كما أكدت الدراسة على ضرورة بناء الكفاءات التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تقاس بمؤشرات مثل التدريب الموظفين ورضاهم، وأنظمة العمل التي تغطي قضايا مثل مشاركة الموظفين في قرارات الجودة ،والتمكين والاتصال داخل الشركة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى واستخدام فرق متعددة الوظائف .هذا العامل له تأثير مباشر كبير جدا على إدارة العملية، وتبسيط الضوء على أهمية استخدام ممارسات المواد البشرية الفعالة في تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة وإدارة العمليات. كما أن لها آثار هامة لتحسين نتائج أعمال بسبب تأثير غير المباشر على هذا العامل من خلال إدارة العمليات.

2/-دراسة : (Rapley C.V, 1999) بعنوان Quality costing :A study of Manufacturing Organization .

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية في صعوبات تطبيق مدخل "تكاليف الجودة" في منطقة شمال شرق إنجلترا، وكيف يتأثر هذا بحجم الصناعة وبالنوع و الأسلوب الذي استخدمت فيه تكاليف الجودة ،حيث سلطت الضوء على كيفية استخدام مدخل " تكاليف الجودة "وعلاقته بحجم الشركة ونوع الصناعة وصعوبات نظام إدارة الجودة الموجودة في الشركات الصناعية ، وكيفية الحصول على المنفعة القصوى من استخدام تكاليف الجودة . وتمثلت عينتها في 1000 شركة تصنيع

شمال شرق إنجلترا، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات ،وكانت من ابرز نتائجها:

- الاستخدام المتزايد لتكاليف الجودة حيث أصبحت مرحلة إدارة الجودة أكثر تطورا .
- هناك تزايد أوليا في أخذ تكاليف الفشل الخارجي و المعاينة بعين الاعتبار .
- الاهتمام المتزايد بتكاليف الوقاية وتخفيض درجة التفتيش في المرحلة النهائية من إدارة الجودة الشاملة
- ومن أهم التوصيات:** ضرورة الإطلاع على التجارب الناجحة في التعامل مع الصعوبات تطبيق تكاليف الجودة لتعزيز تطبيقها .

3-دراسة (Adebisi, 2014) بعنوان Target costing and Performance of Manufacturing Industry in south –western Nigeria

والتي هدفت إلى استكشاف مدى اعتماد نظام التكلفة المستهدفة وتنفيذه من قبل الصناعة التحويلية في جنوب غرب نيجيريا والتأثير على أدائها. والتعرف على الأداء من حيث الربحية والعائد على رأس المال المستخدم وخفض تكلفة الإنتاج، وتمثلت عينتها في 282 شركة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات، ومن أبرز نتائجها:

- أن مستوى تبني وتطبيق التكلفة المستهدفة من قبل الصناعة التحويلية في جنوب غرب نيجيريا منخفض.

- هناك علاقة ايجابية قوية بين اعتماد التكلفة المستهدفة وتحسين عائد الاستثمار وخفض التكلفة .

4-دراسة (Ditkaew, 2018)

بعنوان : The Effects of Cost Management Quality on the Effectiveness of Internal Control and Reliable Decision –Making : Evidence from Thai Industrial Firms.

بحثت هذه الدراسة في عواقب جودة إدارة التكلفة على فعالية الرقابة الداخلية واتخاذ القرارات الموثوقة في الشركات الصناعية التايلاندية . وتمثلت عينتها في 354 شركة في تايلاند واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، ومن أبرز نتائجها:

- أن الجودة إدارة التكلفة كانت مرتبطة بشكل ايجابي بفاعلية الرقابة الداخلية وموثوقية اتخاذ القرار .

- لفعالية الرقابة الداخلية وموثوقية اتخاذ القرار آثار ايجابية على أداء الشركة ،هذا يعني أنه بدون جودة نظام المعلومات المحاسبية ،يكون لدى الشركة فرصة أكبر للفشل .

-دراسة (Cemal Zehir, 2012)

بعنوان Total Quality Management Practices Effects on Quality Performance and Innovative Performance

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة سواء أكانت أكثر تأثيراً على أداء الابتكار أو جودة الأداء ، وتمثلت عينتها في 104 شركة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، ومن أبرز نتائجها

-وجود علاقة ايجابية بين النتائج التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث:مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

أوجه التشابه:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

-المنهج المستخدم:معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي .

-أداة المستخدمة:استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

*من حيث الزمن:لم يكن هناك توافق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية ،غير أن هذه الأخيرة أجريت يوم 27/26أفريل 2021،أما الدراسات السابقة كانت في السنوات الماضية .

*من حيث المكان:أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة الإسمنت بسعيدة، أما الدراسات السابقة أجريت في دول مختلفة.

*من حيث النتائج المتوصل إليها:لم يكن هناك تشابه بين النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية تشمل جميع العاملين داخل المؤسسة، وتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتقليل التكاليف وذلك من خلال تطبيق مبادئها، واستخدام تقنيات إدارة التكاليف لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح أنشطته، وتتشرك في بعض المميزات التي تسعى لتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح على المدى البعيد وتحقيق رضا الزبون.

الفصل

الفصل
الثاني

دراسة تطبيقية

تمهيد:

قد تمت دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة ،وذلك من خلال تقديمها لأفضل المنتجات لزبائنها وامتلاكها سمعة طيبة ،وذلك باستخدام أفضل التكنولوجيات وتبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وتطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

***المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة.**

المطلب الأول:تقديم المؤسسة محل الدراسة :

أولاً:لمحة تاريخية حول الشركة الوطنية لمواد البناء :

أنشأت الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)بموجب الأمر 280/67 المؤرخ في 20ديسمبر 1967،وهي مقسمة إلى أربع مؤسسات جهوية -كل وحدة مقسمة بدورها إلى مجموعة من الشركات كالتالي:

*مؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق.

*المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للوسط.

*المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للغرب .و من بينها مصنع للإسمنت بسعيدة من الشركات التابعة لها وهي محل الدراسة .

-لمحة تاريخية عن مصنع الإسمنت بسعيدة SCIS

مشروع بناء مصنع الإسمنت بسعيدة أوكل إلى شركة الوطنية لمواد البناء SNMC سنة 1974من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة وفي سنة 1975وبعد دراسة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته حوالي 652مليار سنتيم، وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في:

*الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال البناء مشروع المصنع متابعة الأعمال.

*الشركة الإيطالية ACEC المتخصصة في إنجاز المعدات الكهربائية .

*وفي سنة 1979بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع و كان خروج أول كيس في الفاتح من أفريل 1979.

*وفي سنة 1991 أنقسم مركب الإسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين:

1-وحدة الجير

2-وحدة الإسمنت

ثانيا:لمحة تاريخية عن مؤسسة الإسمنت بسعيدة

شركة الإسمنت بسعيدة SCIS هي فرع مستقل نشأ بموجب مرسوم بتاريخ 1997/12/28 منشقة من المؤسسة الجهوية بالإسمنت ومشتقاته بالغرب ERCO وهي تقع على بعد 21كلم من ولاية سعيدة وعلى 3كلم من دائرة الحساسنة تبلغ مساحتها 23هكتار ويقدر رأسمالها ب 1050.000.000.00 وهي تحتوي على منجمين :

*منجم يستخرج منه الكلس ويبعد عن المؤسسة 1500كلم .

*منجم يستخرج منه مادة الطين يبعد عن المصنع ب 27كلم و الذي يقع جنوب المؤسسة بدائرة عين الحجر ولاية سعيدة .

ثالثا:دورها

*تسيير واستغلال المصنع قصد إنتاج وبيع كافة تشكيلات الإسمنت الرمادي .

*ضمان بيع منتجاتها عبر السوق الوطني في إطار التنظيم المعمول به .

*إنجاز جميع الدراسات التقنية و الفنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.

*إنجاز كافة الاستثمارات التي تساعد في مردودية نشاطات إنتاجها وفقا لموضوعها.

*تنظيم وتطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتوسيع قياسي لنتائج جهاز إنتاجها.

رابعا:الطاقة الاستهلاكية

1/-الماء:يتم جلبه من منبع سيدي قاسم على بعد 06كلم و قدر الاستهلاك السنوي ب 18000م3

2/الكهرباء:توجد نقطتان للربط الأولى على بعد 01كلم أما الثانية في مركز الضغط العالي بسعيدة

الذي أنجز في 1978/05/03

-استهلاك الوراشات بالساعات :

التكسير و التخزين 1700/سا

ورشة الطحن اللين 200كيلواط/سا

الطهي 2400 كيلواط /سا

الاستهلاك السنوي حسب الوراشات :

التكسير و التخزين 2040000 كيلواط /سا

ورشة الطحن اللين 23712000 كيلواط /سا

الطهي 172800000 كيلواط /سا

طحن الإسمنت 25530000 كيلواط /سا

خامسا :الغاز الطبيعي

تستهلك الوحدة ما يقدر ب 50مليون في السنة ،نقطة ربط أنبوب الغاز (غليزان -سعيدة) تاريخ الربط

جوان 1978

الاستهلاك:3م5653/سا

132692م3/يوم

50مليون م3/السنة

اللاستهلاكات الوسيطة :

زيت الغاز:50000لتر في السنة

الكرات الحديدية:100طن في السنة

المتفجرات:85طن في السنة

الجبس: 50000 طن في السنة

الحديد: 20000 طن في السنة

المادة المقاومة (بريك): 300 طن في السنة

سادسا: الطاقة الإنتاجية

تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بالحد الأدنى 1700 طن يوميا من مادة الكلس إنتاج موازي الرقم العادي 500000 طن إسمنت في السنة .

سلم الإنتاج :

مصنع الإسمنت بسعيدة و مركباته يسمح بالانتقال من نوع المنتج إلى نوع آخر هذا النوع من المركبات صمم بالتأقلم الإنتاج مع احتياجات السوق لهذا الفرع من الإسمنت، ومن حيث الأنواع التي ينتجها المصنع نجد:

IIA/32.5،CEM،Cpg

تحاول هذه الشركة مستقبلا توفير نوع آخر من الإسمنت

IIA/42.5،CEM،Cpg مراعية في ذلك طلبات الزبائن.

أوقات العمل

إن عملية الإنتاج موزعة على الشكل التالي:

الجدول رقم (01): يوضح عملية الإنتاج

الورشات	عدد الأيام بالأشهر	عدد الأيام بالسنة
التكسير	20 يوم	240 يوم
الطحن	24 يوم	288 يوم
الطمو	30 يوم	360 يوم
طحن الإسمنت	24 يوم	288 يوم
الشحن	20 يوم	240 يوم

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

*كمية الإنتاج من سنة 1979 إلى سنة 2020

الجدول رقم (02): يوضح كمية الإنتاج

السنوات	الإنتاج بالطن
1979	201207
1980	282683
1981	325008
1982	285327
1983	273024
1984	252425
1985	274470
1986	313957
1987	312909
1988	260619
1989	246757
1990	201405
1991	169772
1992	280974
1993	292407
1994	206539
1995	176987
1996	104373
1997	292062
1998	285017
1999	301145
2000	318377
2001	283845

356066	2002
270273	2003
342115	2004
380265	2005
364495	2006
480225	2007
495060	2008
518230	2009
504140	2010
470100	2011
362800	2012
515200	2013
564000	2014
515000	2015
535100	2016
528400	2017
404940	2018
266810	2019
230165	2020

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

سابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ثامناً: شهادات الإيزو التي حصلت عليها مؤسسة الإسمنت بسعيدة

ISO 19001 سنة 2015

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتحديد العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة التكاليف.

أولاً: مجتمع الدراسة و عينة الدراسة

*مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من عمال (مسؤولين وإطارات) في مؤسسة الإسمنت بسعيدة والبالغ عددهم 95 عامل موزعين كما يلي :

الجدول رقم (03) :يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الوظيفة	العدد
المسؤول	19
الإطار	76
المجموع	95

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة الإسمنت بسعيدة .

*عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 51 عامل

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

الوظيفة	العدد
المسؤول	13
الإطار	38
المجموع	51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

ثانياً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة ،وتم توزيع 51 استمارة استبيان بمؤسسة الإسمنت بسعيدة على عمال (مسؤول، الإطار)، حيث قمت بصياغة استبيان بالتركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تقنيات إدارة التكاليف.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول:يشمل المعلومات الشخصية المتعلقة بالعمال:الجنس، الوظيفة، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني:يمثل محاور الدراسة حيث اشتملت على 26عبارة موزعة على محاور الدراسة كالتالي:التزام الإدارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

الجزء الثالث:يمثل محاور الدراسة حيث اشتملت على30 عبارة موزعة على المحاور التالية:التكلفة المستهدفة، دورة حياة المنتج، سلسلة القيمة، نظرية القيود، الإنتاج في الوقت المحدد، الإدارة على أساس الأنشطة ،بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثا:حدود الدراسة

الحدود الزمانية:يوم 27/26 أفريل 2021

الحدود المكانية:مؤسسة الإسمنت بسعيدة صدق وثبات الاستبيان

المطلب الثالث:صدق وثبات الاستبيان(Validity)

1-صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الطالبة في الحصول على البيانات من عينة الدراسة على الاستبيان، لذا وجب التحقق من كون الأداة تقيس ما وضعت لقياسه ووضوح فقراتها، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

صدق الاتساق الداخلي للأداة درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح ذلك

الجدول (05) التالي:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التزام الإدارة العليا			
1	هناك اقتناع ودعم من قبل إدارة المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة	0.881	دال عند 0.01
2	تضع الإدارة العليا رؤية وأهداف المؤسسة وتعلم بها الجميع	0.783	دال عند 0.01
3	توفر الإدارة جميع متطلبات وشروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	0.866	دال عند 0.01
4	تلتزم الإدارة العليا بتحفيز الموظفين نحو تقديم الأفضل في العمل	0.887	دال عند 0.01
5	تشجع الإدارة كل النشاطات والمبادرات التي تساهم في تحسين الجودة وتستجيب لمتطلبات العميل	0.860	دال عند 0.01
تدريب العاملين ومشاركتهم			
6	تقوم المؤسسة بدعم نشاطات التكوين بإشراك موظفيها بدورات تكوينية	0.851	دال عند 0.01
7	تهدف برامج التدريب والتكوين إلى تحسين الأداء لضمان جودة المنتج	0.880	دال عند 0.01
8	تهتم الإدارة العليا بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة وتشاركهم في اتخاذ القرارات المصيرية	0.851	دال عند 0.01
9	التدريب يشمل جميع العمال ومن جميع المستويات الإدارية	0.811	دال عند 0.01

دال عند 0.01	0.718	الإدارة تكافئ العمال على مشاركتهم الفعالة في تحسين الجودة	10
التحسين المستمر			
دال عند 0.01	0.857	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لثقافة وسلوك الموظفين بما يخدم نظام الجودة	11
دال عند 0.01	0.854	المؤسسة تقوم بتطوير والتحسين في كل الوظائف والأنشطة بشكل مستمر	12
دال عند 0.01	0.758	تعمل المؤسسة على تجديد الآلات والمعدات المستخدمة في العملية التشغيلية	13
دال عند 0.01	0.855	تقوم المؤسسة دائما بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتكيف مع جميع المتغيرات الحاصلة فيها من أجل تحسين جودة منتجاتها	14
دال عند 0.01	0.789	تعتمد الإدارة على مناهج التحسن المستمر المعروفة مثل دورة PDCA	15
التركيز على العميل			
دال عند 0.01	0.834	الاهتمام بالعميل هو ثقافة سائدة لدى جميع العاملين في المؤسسة	16
دال عند 0.01	0.815	تحرص المؤسسة على تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء في المنتج وتعمل دوما على إرضاءه وإسعاده	17
دال عند 0.01	0.851	تحرص المؤسسة على توفير كل الظروف للموظفين لتلبية حاجيات الزبائن	18

19	تعمل المؤسسة على متابعة التغير الحاصل في أذواق العملاء باستمرار لتجسيدها في المنتج	0.831	دال عند 0.01
20	المؤسسة تعامل الزبائن كشركاء من خلال الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم	0.826	دال عند 0.01
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق			
21	تعتمد الإدارة على الاتصالات غير الرسمية للتقرب أكثر من العمال	0.848	دال عند 0.01
22	الإدارة تفتح كل الأبواب أمام العاملين لتوصيل انشغالاتهم واقتراحاتهم	0.870	دال عند 0.01
23	اتخاذ القرارات يكون مبني على الحقائق والمعلومات الصحيحة	0.898	دال عند 0.01
24	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئتها	0.790	دال عند 0.01
25	تعتمد المؤسسة على النماذج الرياضية وعلى تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتحليل بيئة عملها	0.638	دال عند 0.01
الجزء الثاني			
التكلفة المستهدفة			
26	تقوم المؤسسة بتحديد التكلفة، سعر البيع وهامش الربح مسبقا قبل البدء في العملية الإنتاجية	0.867	دال عند 0.01
27	تحاول المؤسسة خفض التكاليف اعتمادا على التحسن المستمر والتطوير في مراحل العملية الإنتاجية	0.799	دال عند 0.01

دال عند 0.01	0.820	تعمل المؤسسة على المحافظة على جودة المنتج وعلى الخصائص الوظيفية التي يطلبها الزبائن	28
دال عند 0.01	0.803	تتابع المؤسسة تكاليف الإنتاج في جميع مراحل دورة حياة المنتج	29
دال عند 0.01	0.757	سياسة التسعير في المؤسسة تعتمد على نظام التكلفة المستهدفة فقط	30
دورة حياة المنتج			
دال عند 0.01	0.882	تخطط المؤسسة مسبقا لاختزال دورة حياة منتجاتها مسبقا	31
دال عند 0.01	0.902	تقوم المؤسسة بمتابعة تكاليف المنتج في كل مرحلة من مراحل دورة حياته	32
دال عند 0.01	0.625	تحرص المؤسسة على توفير جميع المعلومات المتعلقة بتكاليف كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج	33
سلسلة القيمة			
دال عند 0.01	0.777	تقوم المؤسسة بتفريق الأنشطة التي تؤدي إلى خلق قيمة مضافة من تلك التي لا تؤدي إلى خلق قيمة مضافة	34
دال عند 0.01	0.778	تتخلص المؤسسة من الأنشطة والعمليات التي لا تخلق قيمة مضافة	35
دال عند 0.01	0.861	تقوم المؤسسة بتحليل تكلفة كل الأنشطة اللازمة للحصول على المنتجات بالمواصفات المحددة	36

دال عند 0.01	0.868	تدرس المؤسسة احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل مستمر ودوري أثناء مرحلة تصميم المنتج، ودراسة إمكانية تخفيض التكاليف المرتبطة بتصنيعه	37
دال عند 0.01	0.671	تقوم المؤسسة باختزال خطوات العملية الإنتاجية إلى أدنى حد، كنتيجة للتخلي عن تلك الغير مضيئة للقيمة أو بسبب دمج العديد من الخطوات في خطوة واحدة	38
نظرية القيود			
دال عند 0.01	0.836	تحرص المؤسسة على تحديد مشاكل العملية الإنتاجية بدقة وحلها في الوقت المناسب	37
دال عند 0.01	0.880	تقوم المؤسسة بتحليل جميع الأنشطة التشغيلية بدقة لإيجاد القيود والانحرافات الممكنة وتعديلها في الوقت المناسب	40
دال عند 0.01	0.870	تسعى المؤسسة دوما لإدخال تعديلات وتغيرات جوهرية لرفع مستوى مخرجاتها وخلق قيمة مضافة	41
دال عند 0.01	0.782	تنشد المؤسسة دوما لتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع عملياتها وأنشطتها	42
دال عند 0.01	0.685	تسعى المؤسسة إلى تخفيض المخزون والإنتاج تحت التشغيل للحصول على أقصى عائد ممكن	43
الإنتاج في الوقت المحدد			
دال عند 0.01	0.556	تتبنى مؤسستكم سياسة المخزون الصفري	44
دال عند 0.01	0.745	تتعامل مؤسستكم مع موردين يزودونها بالمواد الأولية بالتزامن مع بدء العملية الإنتاجية	45

46	توزع مؤسستكم المنتجات النهائية مباشرة أي من المصنع إلى المستهلك	0.739	دال عند 0.01
47	تتحكم مؤسستكم جيدا في المخاطر المرتبطة بعدم التزام الموردين والموزعين	0.603	دال عند 0.01
48	يساهم نظام JIT في مؤسستكم إلى خفض أسعار المنتجات النهائية	0.590	دال عند 0.01
الإدارة على أساس الأنشطة			
49	تقوم المؤسسة بتحديد الأنشطة والعمليات التي تخلق قيمة مضافة وتعمل على تطوير أدائها لتعزيز القيمة	0.879	دال عند 0.01
50	تقوم المؤسسة بتقييم وتحليل الأنشطة والعمليات بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف فيها	0.836	دال عند 0.01
51	تحاول المؤسسة الوصول إلى تحقيق جودة عالية وسعر منخفض بأقل قدر ممكن من الموارد	0.906	دال عند 0.01
52	تقوم المؤسسة بتقييم الموارد المناسبة لكل نشاط من أجل زيادة معدلات كفاءة أنشطتها	0.769	دال عند 0.01
بطاقة الأداء المتوازن			
53	تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة باستمرار	0.882	دال عند 0.01
54	تسعى المؤسسة لدراسة وتحسين رضا الزبائن تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها	0.850	دال عند 0.01
55	تحقق المؤسسة معدلات إنتاجية مرتفعة للعمال	0.850	دال عند 0.01

56	تقوم المؤسسة بإجراء برامج تأهيل لأفرادها بكيفية مستمرة	0.906	دال عند 0.01
----	--	-------	--------------

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 26

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على صدقها واتساقها مع محاورها.

2- اختبار الثبات:

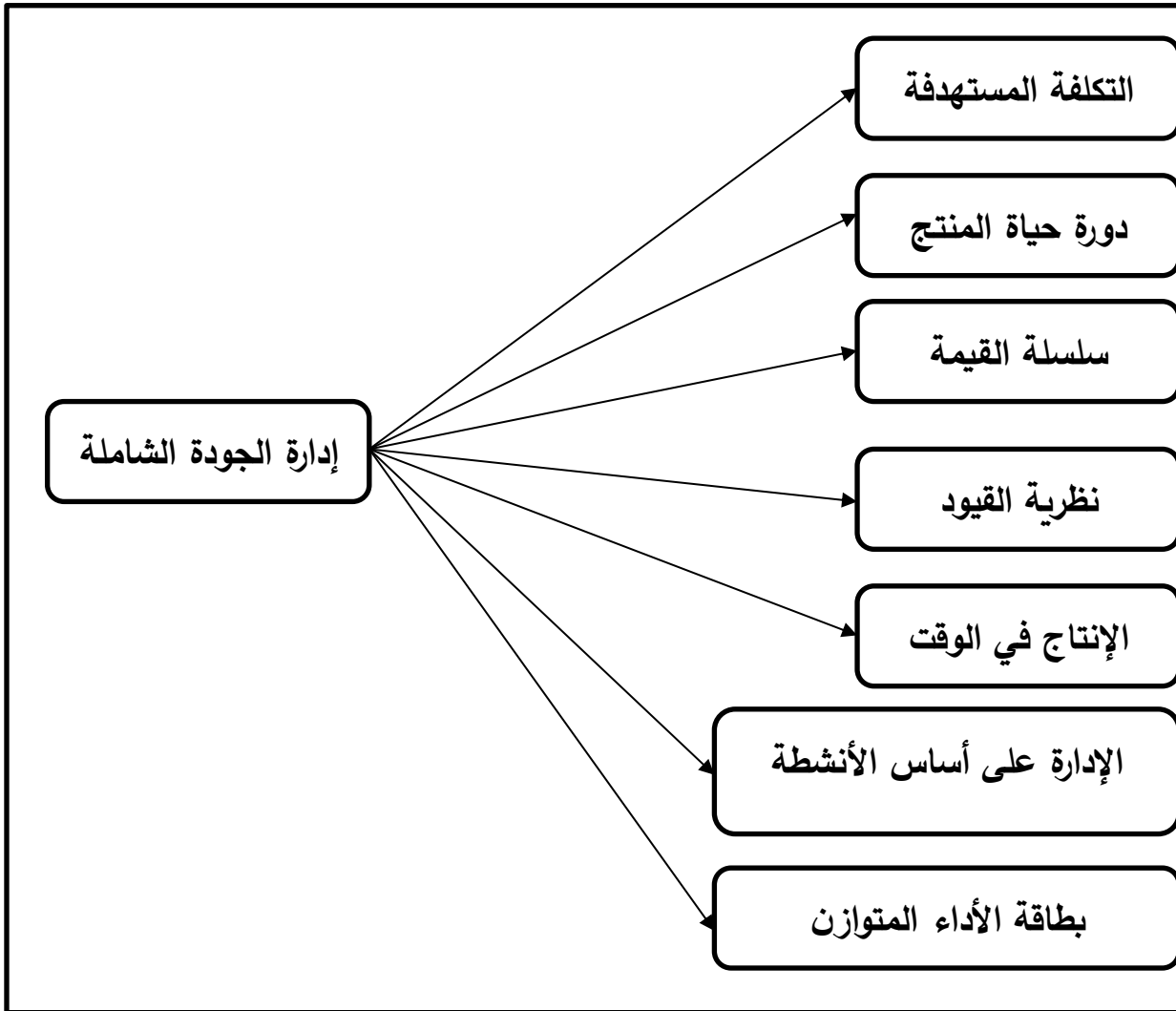
لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في

الجدول رقم (06) التالي:

اسم المتغير	إدارة الجودة الشاملة	إدارة التكاليف	الأداة ككل
معامل الثبات ألفا-كرونباخ	0.968	0.964	0.981

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 26

نلاحظ من الجدول (02) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة 0.981 قيمة ثبات مرتفعة أيضا ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.



الشكل رقم (02) نموذج الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة فيما إذا كان هناك علاقة بين إدارة الجودة وإدارة

التكاليف، عن طريق التحليل الكمي لعناصر الاستمارة

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

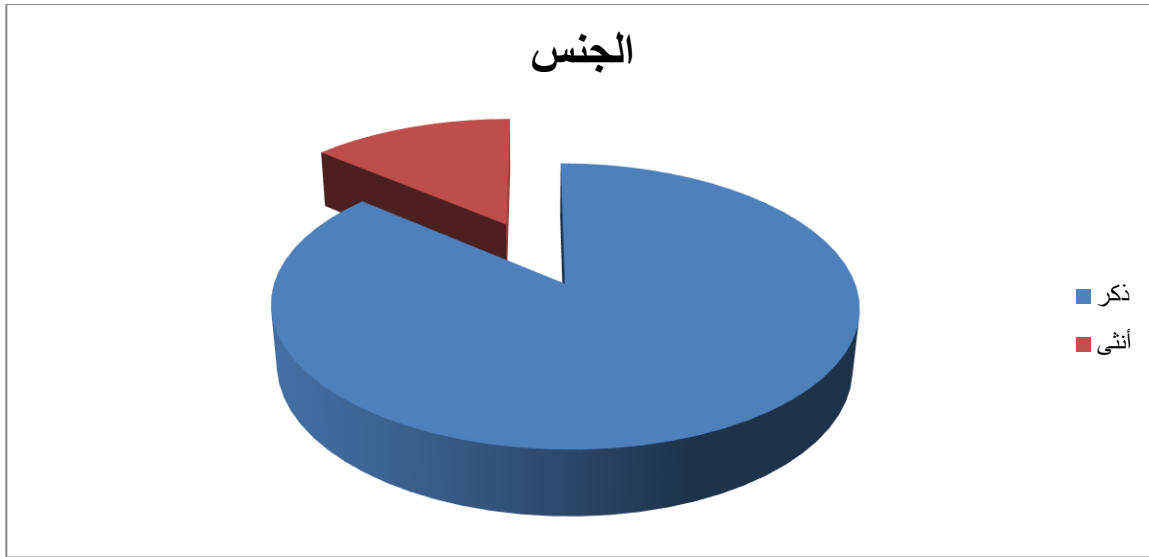
الجدول رقم (07) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
86.3%	44	ذكر
13.7%	7	أنثى
100%	51	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عدد الذكور بلغ 44 بنسبة مئوية قدرها 86.3% أما

الإناث فقد بلغ عددهن 7 وبنسبة 13.7%.



الشكل رقم (03) توزيع العينة حسب الجنس

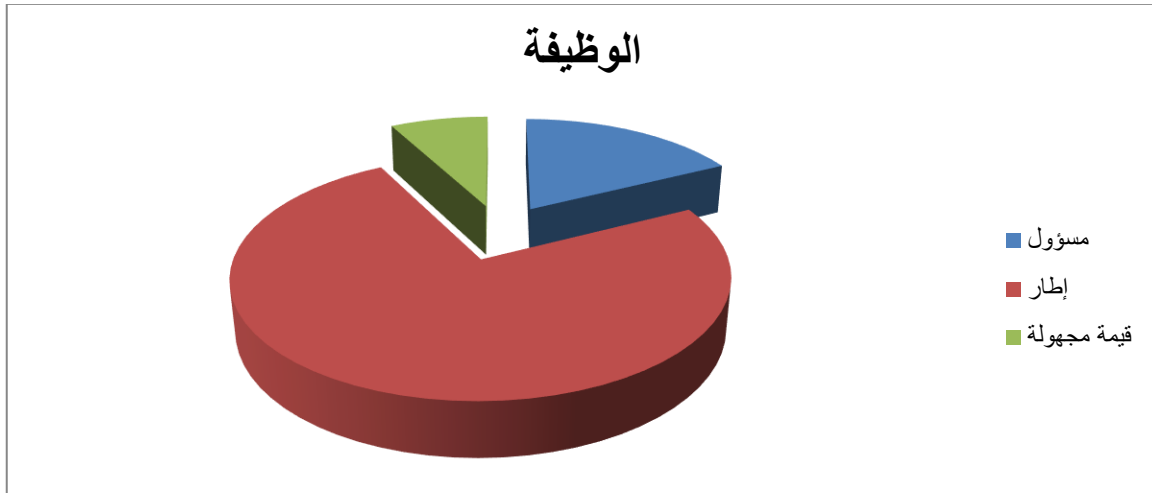
2- توزيع أفراد العينة وفق الصنف المهني:

الجدول رقم (08) توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
17.6%	9	مسؤول
74.5%	38	إطار
7.8%	4	قيمة مجهولة
100%	51	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول بأن غالبية العمال هم إطار وهذا ما تشير إليه نسبة 74.5% بينما نجد أن المرتبة الثانية كانت للعمال الذين وظيفتهم مسؤول بنسبة 17.6%، كما يتبين من خلال الجدول بأن هناك نسبة من العمال لم يحددوا وظيفتهم بنسبة 7.8%.



الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب الوظيفة

3- توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة:

الجدول رقم (09) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	11.8%
من 5 إلى 15 سنوات	25	49%
أكثر من 15 سنة	20	39.2%
المجموع	51	100%

المصدر من

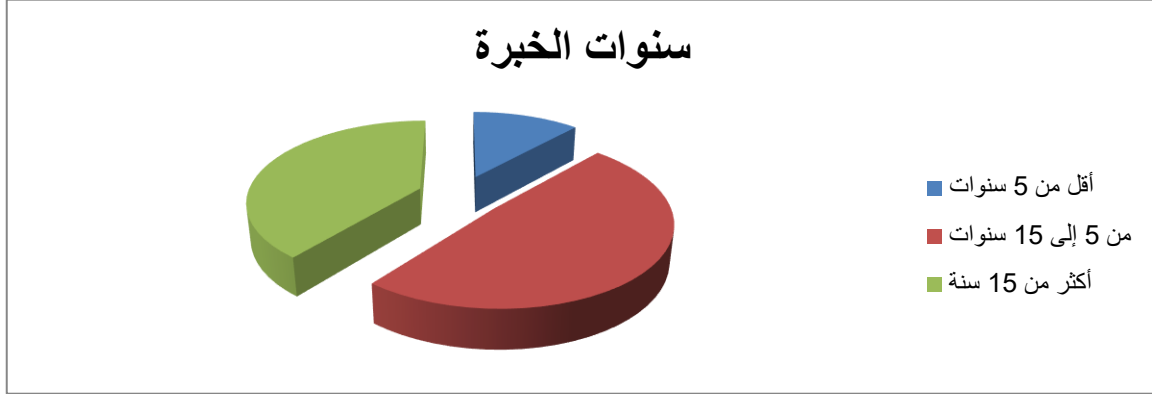
الطالبة بالاعتماد على

spss

إعداد

مخرجات

نلاحظ من خلال الجدول أن جل أفراد العينة سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 11.8%، يليهم الأفراد الذين بلغت خبرتهم من 5 إلى 15 سنة بنسبة 49%، ثم الأفراد الذين أكثر من 15 سنة بنسبة 39.2%.



الشكل رقم (5) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22) حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- اختبار بيرسون.

1- وصف متغيرات الدراسة:

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول رقم (10) يوضح حساب المتوسطات المرجحة.

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

2- تحليل محاور إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (11) يوضح المتوسطات المرجحة لمحور التزام الإدارة العليا

الرقم	التزام الإدارة العليا	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك اقتناع ودعم من قبل إدارة المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة	3.16	1.065
2	تضع الإدارة العليا رؤية وأهداف المؤسسة وتعلم بها الجميع	284	1.102
3	توفر الإدارة جميع متطلبات وشروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	2.90	1.100
4	تلتزم الإدارة العليا بتحفيز الموظفين نحو تقديم الأفضل في العمل	2.84	1.027

0.973	2.90	تشجع الإدارة كل النشاطات والمبادرات التي تساهم في تحسين الجودة وتستجيب لمتطلبات العميل	5
4.628	2.89	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور التزام الإدارة العليا (2.89) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور التزام الإدارة العليا كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي " هناك اقتناع ودعم من قبل إدارة المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة"، بمتوسط حسابي قدره (3.16)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارتين الثانية والرابعة والتي هي " تضع الإدارة العليا رؤية وأهداف المؤسسة وتعلم بها الجميع" و"تلتزم الإدارة العليا بتحفيز الموظفين نحو تقديم الأفضل في العمل"، بمتوسط حسابي قدره (2.84) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (12) يوضح المتوسطات المرجحة لمحور تدريب العاملين ومشاركتهم

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	تدريب العاملين ومشاركتهم	الرقم
1.102	3.49	تقوم المؤسسة بدعم نشاطات التكوين بإشراك موظفيها بدورات تكوينية	1
0.997	3.25	تهدف برامج التدريب والتكوين إلى تحسين الأداء لضمان جودة المنتج	2
1.217	2.80	تهتم الإدارة العليا بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة وتشاركهم في اتخاذ القرارات المصيرية	3
1.214	2.92	التدريب يشمل جميع العمال ومن جميع المستويات الإدارية	4
1.000	2.57	الإدارة تكافئ العمال على مشاركتهم الفعالة في تحسين الجودة	5
4.487	2.98	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور تدريب العاملين ومشاركتهم (2.98) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور تدريب العاملين ومشاركتهم كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي " تقوم المؤسسة بدعم نشاطات التكوين بإشراك موظفيها بدورات تكوينية"، بمتوسط حسابي قدره (3.49)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة والتي هي " تهتم الإدارة العليا بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة وتشاركهم في اتخاذ القرارات المصيرية "، بمتوسط حسابي قدره (2.80) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور التحسين المستمر

الرقم	التحسين المستمر	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لثقافة وسلوك الموظفين بما يخدم نظام الجودة	2.63	0.958
2	المؤسسة تقوم بتطوير والتحسين في كل الوظائف والأنشطة بشكل مستمر	2.61	1.133
3	تعمل المؤسسة على تجديد الآلات والمعدات المستخدمة في العملية التشغيلية	3.10	1.044
4	تقوم المؤسسة دائما بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتكيف مع جميع المتغيرات الحاصلة فيها من أجل تحسين جودة منتجاتها	2.90	1.171

0.948	2.80	تعتمد الإدارة على مناهج التحسن المستمر المعروفة مثل دورة PDCA	5
4.375	2.79	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور التحسين المستمر (2.79) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور التحسين المستمر كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي "تعمل المؤسسة على تجديد الآلات والمعدات المستخدمة في العملية التشغيلية"، بمتوسط حسابي قدره (3.10)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة والتي هي "المؤسسة تقوم بتطوير والتحنين في كل الوظائف والأنشطة بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي قدره (2.61) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور التركيز على العميل

الرقم	التركيز على العميل	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاهتمام بالعميل هو ثقافة سائدة لدى جميع العاملين في المؤسسة	2.72	1.089
2	تحرص المؤسسة على تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء في المنتج وتعمل دوماً على إرضاءه وإسعاده	2.84	0.967
3	تحرص المؤسسة على توفير كل الظروف للموظفين لتلبية حاجيات الزبائن	2.94	1.066
4	تعمل المؤسسة على متابعة التغيير الحاصل في أذواق العملاء باستمرار لتجسيدها في المنتج	2.90	1.100

1.021	3.02	المؤسسة تعامل الزبائن كشركاء من خلال الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم	5
4.530	2.84	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور التركيز على العميل (2.84) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور التركيز على العميل كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى وهي " المؤسسة تعامل الزبائن كشركاء من خلال الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم"، بمتوسط حسابي قدره (3.02)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الأولى والتي هي " الاهتمام بالعميل هو ثقافة سائدة لدى جميع العاملين في المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم(15): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور اتخاذ القرارات على أساس

الحقائق

الرقم	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد الإدارة على الاتصالات غير الرسمية للتقرب أكثر من العمال	2.82	1.090
2	الإدارة تفتح كل الأبواب أمام العاملين لتوصيل انشغالاتهم واقتراحاتهم	2.90	1.153
3	اتخاذ القرارات يكون مبني على الحقائق والمعلومات الصحيحة	3.04	1.049
4	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئتها	2.63	1.055

0.990	3.20	تعتمد المؤسسة على النماذج الرياضية وعلى تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتحليل بيئة عملها	5
5.453	3.38	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور اتخاذ القرارات على أساس الحقائق (3.38) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور اتخاذ القرارات على أساس الحقائق كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى وهي "تعتمد المؤسسة على النماذج الرياضية وعلى تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتحليل بيئة عملها"، بمتوسط حسابي قدره (3.20)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة والتي هي "تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئتها"، بمتوسط حسابي قدره (2.63) وهو ما يقابل "محايد".

3- تحليل محاور إدارة التكاليف

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور التكلفة المستهدفة

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	التكلفة المستهدفة	الرقم
1.045	3.36	تقوم المؤسسة بتحديد التكلفة، سعر البيع وهامش الربح مسبقا قبل البدء في العملية الإنتاجية	1
0.996	3.35	تحاول المؤسسة خفض التكاليف اعتمادا على التحسن المستمر والتطوير في مراحل العملية الإنتاجية	2

1.065	3.26	تعمل المؤسسة على المحافظة على جودة المنتج وعلى الخصائص الوظيفية التي يطلبها الزبائن	3
1.144	3.06	تتابع المؤسسة تكاليف الإنتاج في جميع مراحل دورة حياة المنتج	4
1.140	3.08	سياسة التسعير في المؤسسة تعتمد على نظام التكلفة المستهدفة فقط	5
4.635	3.16	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور اتخاذ التكلفة المستهدفة (3.16) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور التكلفة المستهدفة كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي "تقوم المؤسسة بتحديد التكلفة، سعر البيع وهامش الربح مسبقا قبل البدء في العملية الإنتاجية"، بمتوسط حسابي قدره (3.36)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة والتي هي "تتابع المؤسسة تكاليف الإنتاج في جميع مراحل دورة حياة المنتج"، بمتوسط حسابي قدره (3.06) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور دورة حياة المنتج

الرقم	دورة حياة المنتج	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تخطط المؤسسة مسبقا لاختزال دورة حياة منتجاتها مسبقا	3.22	1.016
2	تقوم المؤسسة بمتابعة تكاليف المنتج في كل مرحلة من مراحل دورة حياته	3.20	1.069
3	تحرص المؤسسة على توفير جميع المعلومات المتعلقة بتكاليف كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج	2.86	0.948

2.524	3.03	المجموع الكلي للبعد
-------	------	---------------------

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور دورة حياة المنتج (3.03) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور دورة حياة المنتج كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي " تخطط المؤسسة مسبقا لاختزال دورة حياة منتجاتها مسبقا"، بمتوسط حسابي قدره (3.22)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة والتي هي " تحرص المؤسسة على توفير جميع المعلومات المتعلقة بتكاليف كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج "، بمتوسط حسابي قدره (2.86) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (18) يوضح المتوسطات المرجحة لمحور سلسلة القيمة

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	سلسلة القيمة	الرقم
0.879	2.78	تقوم المؤسسة بتفريق الأنشطة التي تؤدي إلى خلق قيمة مضافة من تلك التي لا تؤدي إلى خلق قيمة مضافة	1
1.095	3.04	تتخلص المؤسسة من الأنشطة والعمليات التي لا تخلق قيمة مضافة	2

1.118	2.90	تقوم المؤسسة بتحليل تكلفة كل الأنشطة اللازمة للحصول على المنتجات بالمواصفات المحددة	3
0.966	2.92	تدرس المؤسسة احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل مستمر ودوري أثناء مرحلة تصميم المنتج، ودراسة إمكانية تخفيض التكاليف المرتبطة بتصنيعه	4
0.974	2.82	تقوم المؤسسة باختزال خطوات العملية الإنتاجية إلى أدنى حد، كنتيجة للتخلي عن تلك الغير مضيئة للقيمة أو بسبب دمج العديد من الخطوات في خطوة واحدة	5
3.971	2.88	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور سلسلة القيمة (2.88) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور سلسلة القيمة كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى وهي " تتخلص المؤسسة من الأنشطة والعمليات التي لا تخلق قيمة مضافة"، بمتوسط حسابي قدره (3.04)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الأولى والتي هي "تقوم المؤسسة بتفريق الأنشطة التي تؤدي إلى خلق قيمة مضافة من تلك التي لا تؤدي إلى خلق قيمة مضافة"، بمتوسط حسابي قدره (2.78) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (19): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور نظرية القيود

الرقم	نظرية القيود	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحرص المؤسسة على تحديد مشاكل العملية الإنتاجية بدقة وحلها في الوقت المناسب	2.88	0.918
2	تقوم المؤسسة بتحليل جميع الأنشطة التشغيلية بدقة لإيجاد القيود والانحرافات الممكنة وتعديلها في الوقت المناسب	3.08	1.036

0.937	2.96	تسعى المؤسسة دوما لإدخال تعديلات وتغيرات جوهرية لرفع مستوى مخرجاتها وخلق قيمة مضافة	3
1.008	2.94	تتشدد المؤسسة دوما لتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع عملياتها وأنشطتها	4
1.080	2.86	تسعى المؤسسة إلى تخفيض المخزون والإنتاج تحت التشغيل للحصول على أقصى عائد ممكن	5
4.051	2.91	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور نظرية القيود (2.91) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور نظرية القيود كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى وهي "تقوم المؤسسة بتحليل جميع الأنشطة التشغيلية بدقة لإيجاد القيود والانحرافات الممكنة وتعديلها في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي قدره (3.08)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الخامسة والتي هي "تسعى المؤسسة إلى تخفيض المخزون والإنتاج تحت التشغيل للحصول على أقصى عائد ممكن"، بمتوسط حسابي قدره (2.86) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (20): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور الإنتاج في الوقت المحدد

الرقم	الإنتاج في القوت المحدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتبنى مؤسستكم سياسة المخزون الصفري	3.52	0.875
2	تتعامل مؤسستكم مع موردين يزودونها بالمواد الأولية بالتزامن مع بدء العملية الإنتاجية	3.02	1.175

0.887	2.88	توزع مؤسستكم المنتجات النهائية مباشرة أي من المصنع إلى المستهلك	3
0.793	3.06	تتحكم مؤسستكم جيدا في المخاطر المرتبطة بعدم التزام الموردين والموزعين	4
0.944	2.90	يساهم نظام jit في مؤسستكم إلى خفض أسعار المنتجات النهائية	5
3.290	3.02	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور الإنتاج في الوقت المحدد (3.02) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور الإنتاج في الوقت المحدد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي "تتبنى مؤسستكم سياسة المخزون الصفري"، بمتوسط حسابي قدره (3.52) وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة والتي هي "توزع مؤسستكم المنتجات النهائية مباشرة أي من المصنع إلى المستهلك"، بمتوسط حسابي قدره (2.88) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (21): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور الإدارة على أساس الأنشطة

الرقم	الإدارة على أساس الأنشطة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم المؤسسة بتحديد الأنشطة والعمليات التي تخلق قيمة مضافة وتعمل على تطوير أدائها لتعظيم القيمة	2.84	1.007

0.948	3.20	تقوم المؤسسة بتقييم وتحليل الأنشطة والعمليات بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف فيها	2
1.027	3.08	تحاول المؤسسة الوصول إلى تحقيق جودة عالية وسعر منخفض بأقل قدر ممكن من الموارد	3
1.089	2.72	تقوم المؤسسة بتقييم الموارد المناسبة لكل نشاط من أجل زيادة معدلات كفاءة أنشطتها	4
3.507	2.94	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور الإدارة على أساس الأنشطة المحدد (2.94) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور الإدارة على أساس الأنشطة المحدد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى وهي "تقوم المؤسسة بتقييم وتحليل الأنشطة والعمليات بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف فيها"، بمتوسط حسابي قدره (3.20)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة والتي هي "تقوم المؤسسة بتقييم الموارد المناسبة لكل نشاط من أجل زيادة معدلات كفاءة أنشطتها" بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو ما يقابل "محايد".

الجدول رقم (22): يوضح المتوسطات المرجحة لمحور بطاقة الأداء المتوازن

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	بطاقة الأداء المتوازن	الرقم
1.089	2.72	تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة باستمرار	1

0.986	2.92	تسعى المؤسسة لدراسة وتحسين رضا الزبائن تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها	2
0.986	2.74	تحقق المؤسسة معدلات إنتاجية مرتفعة للعمال	3
1.078	2.98	تقوم المؤسسة بإجراء برامج تأهيل لأفرادها بكيفية مستمرة	4
2.686	2.16	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور بطاقة الأداء المتوازن (2.16) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات محور بطاقة الأداء المتوازن كانت بدرجة "غير موافق"، حيث جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأولى وهي "تقوم المؤسسة بإجراء برامج تأهيل لأفرادها بكيفية مستمرة"، بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الأولى والتي هي "تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة باستمرار"، بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو ما يقابل "محايد".

المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات

الجدول: (23) يبين ارتباط إدارة الجودة الشاملة مع إدارة التكاليف بأبعادها المختلفة

الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	0.742**	التكلفة المستهدفة

0.01	0.761**	دورة حياة المنتج
0.01	0.840**	سلسلة القيمة
0.01	0.823**	نظرية القيود
0.01	0.596**	الإنتاج في الوقت المحدد
0.01	0.794**	الإدارة على أساس الأنشطة
0.01	0.682**	بطاقة الأداء المتوازن

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف بمختلف أبعادها جاءت دالة عند (0.01) حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.682) و(0.840) وهي قيم تشير إلى وجود ارتباط بين مختلف الأبعاد مع إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (24) تأثير إدارة الجودة الشاملة على التكلفة المستهدفة

المتغير التابع: التكلفة المستهدفة				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
قبول	Sig	R ²	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
الفرضية	الدلالة	التحديد				
قبول	0.000	0.550	0.742	20.843	0.742 ^a	

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط التثائي R بين إدارة الجودة الشاملة والتكلفة المستهدفة

كانت 0.742 بنسبة 74% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.550$ أي

أن 55% من التغيير في جودة التكلفة المستهدفة يعود إلى التغيير في الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتكلفة المستهدفة، وعليه يتم

قبول الفرض البديل القائل بتأثر إدارة الجودة الشاملة على التكلفة المستهدفة

$$Y = 20.843 + 0.742X_1$$

الجدول رقم (25) تأثير إدارة الجودة الشاملة على دورة حياة المنتج

المتغير التابع: دورة حياة المنتج				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
قبول	Sig	R ²	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
الفرضية	الدلالة	التحديد				
قبول	0.000	0.578	0.761	16.346	0.761 ^a	

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط التثائي R بين إدارة الجودة الشاملة ودورة حياة المنتج

كانت 0.761 بنسبة 76% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.578$ أي

أن 57% من التغيير في دورة حياة المنتج يعود إلى التغيير في الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و دورة حياة المنتج ، وعليه يتم

قبول الفرض البديل القائل تأثير إدارة الجودة الشاملة على دورة حياة المنتج

$$Y = 16.346 + 0.761X_1$$

الجدول رقم(26):تأثير إدارة الجودة الشاملة على سلسلة القيمة

المتغير التابع: سلسلة القيمة				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
قبول	Sig	R ²	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
الفرضية	الدلالة	التحديد				

قبول	0.000	0.706	0.840	9.818	0.840 ^a	
------	-------	-------	-------	-------	--------------------	--

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين إدارة الجودة الشاملة وسلسلة القيمة

كانت 0.840 بنسبة 84% فهو ارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.706$ أي أن 70% من التغيير في سلسلة القيمة يعود إلى التغيير في الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و سلسلة القيمة ، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بتأثير إدارة الجودة الشاملة على سلسلة القيمة

$$Y = 9.818 + 0.840X_1$$

الجدول رقم (27): تأثير إدارة الجودة الشاملة على نظرية القيود

المتغير التابع: نظرية القيود				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
قبول	Sig	R ²	R			
أو رفض الفرضية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.677	0.823	11.831	0.823 ^a	

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود كانت 0.823 بنسبة 82% فهو ارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.677$ أي أن 67% من التغيير في نظرية القيود يعود إلى التغيير في الجودة الشاملة. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وسلسلة القيمة ، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بتأثير إدارة الجودة الشاملة على نظرية القيود.

$$Y= 11.831+0.823X_1$$

الجدول رقم (28) تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج في الوقت

المتغير التابع: الإنتاج في الوقت				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
قبول	Sig	R ²	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.355	0.596	16.425	0.596 ^a	

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت. كانت 0.596 بنسبة 59% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.355$ أي أن 35% من التغيير في الإنتاج في الوقت يعود إلى التغيير في الجودة الشاملة. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بتأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج في الوقت

$$Y = 16.425 + 0.596X_1$$

الجدول رقم (29): تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإدارة على أساس الأنشطة

المتغير التابع: الإدارة على أساس الأنشطة				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
قبول	Sig	R ²	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض الفرضية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.631	0.794	17.399	0.794 ^a	

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط التثائي R بين إدارة الجودة الشاملة الإدارة على أساس الأنشطة كانت 0.794 بنسبة 79% فهو ارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد R²=0.631 أي أن 63% من التغيير في الإدارة على أساس الأنشطة يعود إلى التغيير في الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة على أساس الأنشطة وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بتأثير إدارة الجودة الشاملة على الإدارة على أساس الأنشطة.

$$Y = 17.399 + 0.794X_1$$

الجدول رقم (30) تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإدارة على بطاقة الأداء المتوازن

المتغير التابع: بطاقة الأداء المتوازن				مقطع خط	ميل خط	المتغير المستقل:
قبول	Sig	R ²	R	الانحدار b	الانحدار a	
			معامل الارتباط			

إدارة الجودة الشاملة				معامل التحديد	مستوى الدلالة	أو رفض الفرضية
	0.682 ^a	27.573	0.682	0.465	0.000	قبول

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط التثائي R بين إدارة الجودة الشاملة الإدارة على بطاقة الأداء المتوازن كانت 0.682 بنسبة 68% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.465$ أي أن 46% من التغيير في الأداء المتوازن يعود إلى التغيير في الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتوازن، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتوازن

$$Y = 27.573 + 0.682X_1$$

المطلب الرابع : نتائج الدراسة

من أجل معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف ، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بسعيدة، بحيث تم توزيع استمارة استبيان على موظفين (مسؤول والتي تتكون من جزئيين: الجزء الأول يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والتي تضم خمس محاور والتي تتمثل في مبادئها (الإدارة العليا ، تدريب العمال ومشاركتهم، تحسين المستمر، التركيز على العميل ،اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) . أما الجزء الثاني يتعلق بإدارة التكاليف والتي تضم سبعة محاور والتي تتمثل في تقنياتها (التكلفة المستهدفة، دورة حياة المنتج، سلسلة القيمة، نظرية القيود، الإنتاج في الوقت المحدد، و الإدارة على أساس الأنشطة، بطاقة الأداء المتوازن) .

ومن خلال الدراسة التطبيقية توصلنا لعدة نتائج منها :

- أفراد عينة الدراسة نسبة الذكور أكبر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة فالإناث يعملون في الإدارة أما الذكور في الميدان .
- أغلبية عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 15.
- كل المحاور المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و إدارة التكاليف تدل بموافقة الكلية لأفراد العينة بدرجة محايد .

*تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة عجلة ديمينج (خطط، نفذ، افحص، صحح).

- *تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رغبات واحتياجات الزبائن في مؤسسة الإسمنت بسعيدة. *تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى رفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة .
- *وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف بمؤسسة الإسمنت بسعيدة .
- *تستخدم مؤسسة الإسمنت تقنية التكلفة المستهدفة لحساب التكاليف المنتوج.

-أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات فكانت النتائج كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة و التكلفة المستهدفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ودورة حياة المنتج .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وسلسلة القيمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود.
- توجد علاقة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت المحدد.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة على أساس الأنشطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و بطاقة الأداء المتوازن.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي حاولنا دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف بمؤسسة الإسمنت بسعيدة , وذلك من خلال تقديم عام للمؤسسة وأهم الشهادات المتحصل عليها, والتقنيات المستخدمة في إدارة التكاليف بالمؤسسة .

وقمنا بتوزيع استمارة استبيان على عمال (مسؤول/إطار) بمؤسسة وتحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS IBM26, وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف.

خاتمة

لقد تبين من الدراسة النظرية أن إدارة الجودة الشاملة لها دور مهم في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تبنيها وتطبيق مبادئها بشكل مستمر يضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة في اتخاذ القرار بشكل صحيح، وذلك من خلال التناسق مع إدارة التكاليف التي تعد بمثابة وظيفة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي لإدارة التكاليف وذلك من خلال التكامل بينهما لتحقيق ربح مالي للمؤسسة على المدى الطويل و تحقيق أعلى جودة وبأقل تكلفة وفي الوقت المحدد وتحقيق رغبات الزبائن، ويشتركان في نفس النقطة وهي تحقيق هدف المؤسسة المراد الوصول إليه وتحقيقه، وهذا من خلال الحفاظ على سمعتها واكتساب عملاء جدد واكتساح السوق .

تناولنا الدراسة من خلال الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية ، أمّا الفصل الثاني جاء على شكل دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة.

اختبار الفرضيات:

لقد أدت اختبار الفرضيات إلى ما يلي :

الفرضية الرئيسية: تم إثبات الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف.

-الفرضية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التكلفة المستهدفة" وهذا يعود إلى تحديد التكلفة على أساس السعر و تخفيض التكاليف على كامل دورة حياة المنتج.

-الفرضية الثانية: تم إثبات صحة الفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و دورة حياة المنتج و هذا يعود إلى الاهتمام بتكلفة عرض المنتج في السوق وتكلفة حيازة المنتج طوال فترة الاستعمال.

-الفرضية الثالثة: تم إثبات الفرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وسلسلة القيمة " وهذا يعود إلى تحديد قيمة الوظائف وتكاليفها المحتملة.

-الفرضية الرابعة: تم إثبات الفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود " وهذا يعود إلى تحديد الاختناقات خلال مرحلة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

-**الفرضية الخامسة:**تم إثبات الفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت المحدد "وهذا يعود إلى العمل على تخفيض كميات المخزون وتحديد قيمة تكلفة.

-**الفرضية السادسة:**تم إثبات الفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة على أساس الأنشطة "وهذا يعود إلى تحديد عامل تكلفة لكل نشاط وتحديد مقاييس الأداء لتقييم الأنشطة وتوفير معلومات أكثر دقة لاتخاذ القرار.

-**الفرضية السابعة:**تم إثبات الفرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة و بطاقة الأداء المتوازن " وهذا يعود إلى وضع معايير لقياس الأداء المالي و غير المالي ومدى رضا العملاء عن منتوجاتهم وتحديد احتياجاتهم.

النتائج :

1/النتائج النظرية

- لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في المؤسسات .
- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين المستمر للعمليات.
- لا يعني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عند حصولها على شهادات الإيزو بل يعني الخطوة الأولى عند تحقيقها .
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من أجل ضمان جودة المنتج.
- يؤدي نظام إدارة الجودة إلى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية .

2/النتائج التطبيقية :

- تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة عجلة ديمينج (خطط, نفذ, افحص, صحح) .
- تستخدم مؤسسة الإسمنت تقنية التكلفة المستهدفة لحساب التكاليف المنتوج.
- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى رفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رغبات وإحتياجات الزبائن في مؤسسة الإسمنت بسعيدة .

-وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكاليف بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

قائمة المصادر

قائمة المصادر
والمراجع

Travaux cités .1

L. I. (2014). Target Costing and Performance of Manufacturing Industry in south-western Nigeria. *GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH:D ACCOUNTING AND AUDITING* Volum 14 Issue 4 version 1.0 .

O. G. (2012). Total Quality Management Practices Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *International Conference Procedia – social ,Technology and Innovation Management ,on Leadership Behavioral science 41* .

K. (2018). The Effects of Cost Management Quality on the Effectiveness of Internal Control and reliable decision – Making :Evidence from Education and Thai Industrial firms. *Advance in Socnce on so ial Science 10th International RAIS rais Confer .,volume211 ,Humanities Research*

D. (2004). *Target costing in swedish firm –fiction* .5 master's ,*empirical study of some swedish firms* . international management school of economics and ,2004 graduate business school ,thesis number 24 printed by eander novum.,goteborg university ,commercaill law

1986). *The Quality Trilogy:AuniversalApproach to* , J. (May 20.M.Juran .6 *Managing for Quality.* the ASQC 40th Annual Quality california.,Anaheim,Congress

. (1999). *Quality costing :astudy of manufacturing* , P. ,Rapley C.V .7 *organization .Totel quality management* .

8. I. E. (2005). Critical linkages among TQM factors and business ،sila results. *International Journal of Operation & Production management* .<https://doi.org/10.1108/01443570510626925> .
9. الإبراهيم، ب .(2011). *دراسة القدرات وكفاءات المقاومات المقاولاتية* .
10. البناء، ا . ا .(2006). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم .المؤتمر التربوي العشرين التعليم الإبتدائي* :جودة شاملة ورؤية جديدة .
11. الجميدي، ع .(2009). *معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة -دراسة تطبيقية على قطاع صناعة المواد الغذائية في الجمهورية اليمنية* .مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،بغداد العدد السادس .
12. الحداد، ع . ا .(2009). *إدارة الجودة الشاملة* . دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان .الطبعة الأولى .
13. السامرائي، م .(2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي وخدمي* . دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان طبعة أولى .
14. الطائي، ي . ح .(2009). *نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية* . دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
15. العزاوي، م . ع .(2005). *إدارة الجودة الشاملة* . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع -عمان .
16. المحياوي، ق . ن .(2006). *إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات* . جامعة التحدي -سرت ليبيا ،دار الشروق للنشر والتوزيع .
17. الملكاوي، ا . ا .(2009). *إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن* . دار الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى .
18. النجار، ف .(2000). *إدارة الجامعات بالجودة الشاملة* . ايتراك للنشر و التوزيع ،القاهرة .

19. النصر، أ. (2008). .. إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الإجتماعية و التعليمية و الصحية .مجموعة النيل العربية .
20. النويران، ظ ل. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية .مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد . 17
21. باديس، ب. (2015/2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك -قسم تكرير .جامعة قاصدي مرباح -ورقلة .
22. براهيمي، ص. (2020). المقاولاتية .باتنة :جامعة باتنة.
23. بشير، ب. (2017). أثر تبني و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة ، بشار .مجلة النشائر الاقتصادية ،المجلد الثالث، العدد الثاني ،. 169
24. بن عيسى، ل ن. (11 ديسمبر 17 /2019ديسمبر .(2019)التعليم المقاولاتي وأثره على التوجه المقاولاتي لدى الطلبة /دراسة استطلاعية لآراء طلبة المقاولاتية .(بسكرة :بجامعة محمد خيضر بسكرة.
25. بوعمامة، أ. ف. الإبداع والمقاولاتية .
26. جمال أمغار، و زكية مقري. (جوان 2017). تطوير خوارزمية جدولة الإنتاج لتطبيق نظام تخطيط الإحتياجات من المواد MRP في ظل قواعد نظرية القيود TOC. مجلة الإقتصاد الصناعي العدد 12 ، 505.
27. حامد، ف. (2015). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات الطبعة الأولى . عمان :دار البداية .
28. حبشي، ف. (2007). إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية في وحدة فارمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة .- أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة .
29. حمزات، س م. (2016). أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة -دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية .-رسالة ماجستر في محاسبة كلية الإقتصاد -جامعة دمشق .-

30. خديجة، ح. (2019/2020). *مراقبة التسيير*. مطبوعة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التجارية و العلوم التسيير بجامعة سعيدة .
31. د عبد الحميد عبد المجيد، ا.، & أ زينب شكري، م. ن. (2007). *ادارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها و استدامتها*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ط.1
32. رابح، ق.، & محمد، ش. (2013). *ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الادارات العمومية*. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد العدد 1، 177.
33. راضية، ع. (2016). *التكلفة المستهدفة كأداة لتخفيض التكاليف -دراسة حالة :تخفيض تكلفة الصنوبر من نوع PRIMA لشركة SANIAK*. مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة -2 العدد 15، 109.
34. راضية، ع. (2008/2007). *دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف*. رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخصر -باتنة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير .
35. راهم، ل. (2020). *دور دار المقاولاتية في مرافقة ودعم الطلبة حاملي المشاريع المصغرة*. بسكرة-ورقلة :جامعة بسكرة-ورقلة.
36. رحموني، ج. ا. (2019). *المقاولاتية ودورها في التنمية الاقتصادية بالهضاب العليا* .
37. ريشو، ب. ا. (2009). *ادارة التكاليف*. 2: 2 .
38. زامل، أ. م. (2000). *المحاسبة الادارية*. الجزء الاول :المملكة العربية السعودية :الادارة العامة للطباعة و النشر .
39. زيرق، س. (2018). *جامعة سكيكدة*.
40. ساحري اليزيد. (ديسمبر 2019). *دور نظام التكلفة على أساس النشاط كمدخل إستراتيجي لتحسين الميزة التنافسية* . مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المجلد العدد 01 ، 69 .
41. سرحان، ف. (2011). *إدارة الجودة الشاملة :الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة*. القاهرة .

42. عامر، ط. ع.، & المصري، إ. ع. (2014). *الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم : اتجاهات معاصرة .المجموعة العربية للتدريب و النشر.*
43. (2008). تأليف عبد المنعم مبارك صلاح الدين، و مرعي عطية عبد الحي، *أنظمة التكاليف لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات في بيئة الأعمال الحديثة (صفحة 373)*. دار المطبوعات الجامعية أمام كلية الحقوق -الإسكندرية .
44. عزون، ف. (2014/2015). *دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .-مذكرة ماجستير .سطيف :جامعة فرحات عباس* .
45. عطوي، ر. أ. (2016/2017). *الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح* . أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية -جامعة فرحات عباس -سطيف.
46. عيسي، ع. أ. (2016). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على المقاولاتية في الجزائر* .
47. عيشاوي، أ. ب. (2012). *إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية* . دار الحامد للنشر و التوزيع -عمان ط.1
48. قادة، ي. (2011/2012). *واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم الجزائرية - دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة . -كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية مدرسة الدكتوراه "ادارة الافراد و المنظمات و حوكمة الشركات "مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص "حوكمة الشركات "*
49. قزال، أ. (2018). *المقاولة كأداء لإنشاء المؤسسة الابتكارية في قطاع البترولي في حلمي مسعود* .
50. قواسمي، ر. (2020). *تأصيل النظري للمقاولاتية كالمشروع ونظريات ونماذج المفسرة للتوجه مقاولاتي .الجزائر* .
51. قوجيل، م. (2017). *مقياس المقاولاتية لجميع التخصصات* .ورقلة :ورقلة.
52. محجوبة بن شهرة. (2017). *مقومات تطوير روح مقاولاتية* . مسيلة.

53. محمد، س. ش. (2005). معيير الجودة الشاملة في الجامعات العربية ، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي ، . جامعة البحرين ، البحرين .
54. محمد، م. ع. (2012). إدارة الجودة الشاملة وبناء المنظمات الإجتماعية . الطبعة الأولى . الإسكندرية :دار الكتب و الوثائق القومية .
55. مخلوف، ص. ب. (2019). دور مقاولاتية في التنوع الاقتصادي الجزائري .
56. مرعي، ع. ع. (2006). في ادارة التكلفة لاغراض قياس تكلفة الانتاج والخدمات والتخطيط و الرقابة. 9: 9 .
57. مسعود، و. ف. (2020/30-4-2020/03-16). التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين في الجزائر .البويرة-المسيلة :جامعة البويرة والمسيلة.
58. مسعودي، ح. ع. (2010). إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ط 1. دار اليازوري ،عمان .
59. نبوية، ع. (2009). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية .مذكرة ماجستر .تلمسان :جامعة أبو بكر بلقايد .
60. نوال، س. (مارس .2016)تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة الجودة الشاملة (بين التكامل و الإختلاف .(مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية العدد . 23
61. هاملي، ع. ا. (2011/2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية -دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة .-مذكرة ماجستر .جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان .
62. هديب، ع. م. (2009). نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية الأردن وعلاقته بالأداء المالي -التطبيق ونموذج مقترح للقياس .أطروحة دكتوراه ،عمان ، الأردن .
63. وهاب، ر. ج. (s.d.). مستوى تطبيق منهجية هندسة القيمة في مديرية طرق و جسور نينوى . مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات العدد الخامس ،.165

الملاحق

استمارة استبيان موجهة إلى عمال مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة

وضع هذا الاستبيان في إطار دراسة بعنوان : إدارة الجودة كمدخل إستراتيجي لإدارة التكاليف بمؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة، وذلك لاستكمال كمتطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج والتموين كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة. ونتوجه إليكم بأسمى معاني الاحترام والتقدير راجين تعاونكم للإنتاج هذه الدراسة الميدانية ، ونحيطكم علما أن المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

شكر

الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الوظيفة : مسؤول إطار

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة أكثر

من 15 سنة

الجزء الثاني :إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التزام الإدارة العليا						
1	هناك اقتناع ودعم من قبل إدارة المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة					
2	تضع الإدارة العليا رؤية وأهداف المؤسسة وتعلم بها الجميع					
3	توفر الإدارة جميع متطلبات وشروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة					
4	تلتزم الإدارة العليا بتحفيز الموظفين نحو تقديم الأفضل في العمل					

					5	تشجع الإدارة كل النشاطات والمبادرات التي تساهم في تحسين الجودة وتستجيب لمتطلبات العميل
تدريب العاملين ومشاركتهم						
					6	تقوم المؤسسة بدعم نشاطات التكوين بإشراك موظفيها بدورات تكوينية
					7	تهدف برامج التدريب و التكوين إلى تحسين الأداء لضمان جودة المنتج
					8	تهتم الإدارة العليا بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة وتشاركهم في اتخاذ القرارات المصيرية
					9	التدريب يشمل جميع العمال ومن جميع المستويات الإدارية
					10	الإدارة تكافئ العمال على مشاركتهم الفعالة في تحسين الجودة
التحسين المستمر						
					11	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لثقافة وسلوك الموظفين بما يخدم نظام الجودة
					12	المؤسسة تقوم بتطوير والتحسين في كل الوظائف و الأنشطة وبشكل مستمر
					13	تعمل المؤسسة على تجديد الآلات والمعدات المستخدمة في العملية التشغيلية
					14	تقوم المؤسسة دائماً بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للتكيف مع جميع المتغيرات الحاصلة فيها من أجل تحسين جودة منتجاتها
					15	تعتمد الإدارة على مناهج التحسين المستمر المعروفة مثل دورة PDCA
التركيز على العميل						
					16	الاهتمام بالعمل هو ثقافة سائدة لدى جميع العاملين في المؤسسة

					17	تحرص المؤسسة على تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء في المنتج وتعمل دوماً على إرضاءه وإسعاده
					18	تحرص المؤسسة على توفير كل الظروف للموظفين لتلبية حاجيات الزبائن
					19	تعمل المؤسسة على متابعة التغيير في أذواق العملاء باستمرار لتجسيدها في المنتج
					20	المؤسسة تعامل الزبائن كشركاء من خلال الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم
إتخاذ القرارات على أساس الحقائق						
					21	تعتمد الإدارة على الاتصالات غير رسمية للتقرب أكثر من العمال
					23	الإدارة تفتح كل الأبواب أمام العاملين لتوصيل انشغالاتهم وإقتراحاتهم
					24	إتخاذ القرارات يكون مبني على الحقائق و المعلومات الصحيحة
					25	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها بما يتماشى والتغييرات الحاصلة في بيئتها
					26	تعتمد المؤسسة على النماذج الرياضية وعلى تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتحليل بيئة عملها

الجزء الثاني : إدارة التكاليف

التكلفة المستهدفة						
					27	تقوم المؤسسة بتحديد التكلفة ،سعر البيع وهامش الربح مسبقا قبل البدء في العملية الإنتاجية
					28	تحاول المؤسسة خفض التكاليف اعتمادا على التحسين المستمر والتطوير في مراحل العملية الإنتاجية

					29	تعمل المؤسسة على المحافظة على جودة المنتج وعلى الخصائص الوظيفية التي يطلبها الزبون
					30	تتابع المؤسسة تكاليف الإنتاج في جميع مراحل دورة حياة المنتج
					31	سياسة التسعير في المؤسسة تعتمد على نظام التكلفة المستهدفة فقط
دورة حياة المنتج						
					32	تخطط المؤسسة مسبقا لاختزال دورة حياة منتجاتها مسبقا
					33	تقوم المؤسسة بمتابعة تكاليف المنتج خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياته
					34	تحرص المؤسسة على توفير جميع المعلومات المتعلقة بتكاليف كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج
سلسلة القيمة						
					35	تقوم المؤسسة بالتفريق الأنشطة التي تؤدي إلى خلق قيمة مضافة من تلك التي لا تؤدي إلى خلق قيمة مضافة
					36	تتخلص المؤسسة من الأنشطة والعمليات التي لا تخلق قيمة مضافة
					37	تقوم المؤسسة بتحليل تكلفة كل الأنشطة اللازمة للحصول على المنتجات بالمواصفات المحددة .
					38	تدرس المؤسسة احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل مستمر ودوري أثناء مرحلة تصميم المنتج، ودراسة إمكانية تخفيض التكاليف المرتبطة بتصنيعه
					39	تقوم المؤسسة باختزال خطوات العملية الإنتاجية إلى أدنى حد، كنتيجة للتخلي عن تلك الغير

					مضيعة للقيمة أو بسبب دمج العديد من الخطوات في خطوة واحدة
نظرية القيود					
					40 تحرص المؤسسة على تحديد مشاكل العملية الإنتاجية بدقة و حلها في الوقت المناسب
					41 تقوم المؤسسة بتحليل جميع الأنشطة التشغيلية بدقة لإيجاد القيود والانحرافات الممكنة وتعديلها في الوقت المناسب
					42 تسعى المؤسسة دوما لإدخال تعديلات وتغييرات جوهرية لرفع مستوى مخرجاتها وخلق قيمة مضافة
					43 تنشئ المؤسسة دوما تحقيق الكفاءة والفعالية في جميع عملياتها وأنشطتها
					44 تسعى المؤسسة إلى تخفيض المخزون والإنتاج تحت التشغيل للحصول على أقصى عائد ممكن
الإنتاج في الوقت المحدد					
					45 تتبنى مؤسستكم سياسة المخزون الصفري
					46 تتعامل مؤسستكم مع موردين يزودونها بالمواد الأولية بالتزامن مع بدء العملية الإنتاجية
					47 توزع مؤسستكم المنتجات النهائية مباشرة أي من المصنع للمستهلك
					48 تتحكم مؤسستكم جيدا بالمخاطر المرتبطة بعدم التزام الموردين والموزعين
					49 يساهم نظام JIT في مؤسستكم إلى خفض أسعار المنتجات النهائية
الإدارة على أساس الأنشطة					
					50 تقوم المؤسسة بتحديد الأنشطة والعمليات التي تخلق قيمة مضافة وتعمل على تطوير أدائها لتعظيم القيمة

					51	تقوم المؤسسة بتقييم وتحليل الأنشطة والعمليات بشكل دوري لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها
					52	تحاول المؤسسة الوصول إلى تحقيق جودة عالية وسعر منخفض بأقل قدر ممكن من الموارد
					53	تقوم المؤسسة بتقييم الموارد المناسبة لكل نشاط من أجل زيادة معدلات كفاءة أنشطتها
بطاقة الأداء المتوازن						
					54	تقدم مؤسستكم منتجات مبتكرة باستمرار
					55	تسعى المؤسسة لدراسة وتحسين رضا الزبائن تجاه المنتجات و الخدمات التي تقدمها
					57	تحقق مؤسسة معدلات إنتاجية مرتفعة للعمال
					56	تقوم مؤسسة بإجراء برامج تأهيل لأفرادها بكيفية مستمرة