جـامـعـة يـحـي فـارس بالمدية
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم مالية ومحاسبة

عنوان المذكرة

أهمية طريقة الوقت المحدد كأداة في محاسبة التسيير بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة نفطال –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة

من إعداد الطالبة:
كنوي مهدية

اشراف الدكتور:
زرواطي محمد

أعضاء لجنة التقييم

أ. زرواطي محمد	أستاذ مساعد(أ)	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. بوعرار شمس الدين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية	ممتحنا
د. باصور رضوان	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021–2022



شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" سورة النمل الآية 19

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الصبر والطموح وسدد خطاي بأن من على بإتمام هذه المذكرة، ومن على بفضله ونعمه التي لا أحصيها

والصلاة والسلام على سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد....

فيطيب لي الشكر لله عز وجل أن أتقدم بخالص الشكر عظيم الامتنان والتقدير إلى أستاذي الفاضل "زرواطي مُحَمَّد" الذي أشرف عليا وقدم لي توجيهاته وتشجيعه المتواصل ولأستاذ "زاهي مُحَمَّد" الذي لم يبخل عليا بالمساعدة

والذي قام بتدريسي

ولهم كل شكر وعرفان بالجميل فلهم كل تقدير وجزاهم الله خير الجزاء

الإهداء

الى من ربتني وأنارت دربي واعانتني بالصلوات والدعوات الى اغلى إنسان

في هذا الوجود الى شمس الحنان وفيض الأمان الى من اغنت عمرها

حتى رأتني احقق هذا النجاح امي الحبيبة الغالية

الى من غمرني بحنانه ولطفه الى من افتخر بكوني احمل اسمه الى من تمنيت

وجوده وشاء الله أن يرحل ابي رحمه الله ارجو من الله أن يرحمه رحمة واسعة

الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله زوجي الغالي

الى توأم روحي ورفيقة دربي، صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة

الى من وجودها اكتسبت قوة ومحبة بلا حدود لها اختي صورية

الى شريكة العمر ورفيقة دربي الى من ساندتني في أزماتي وكانت مثالا

لصداقة ولوفاء صديقتي شهرزاد

الى كل اخواتي واخواتي والخالات والعمات والاخوال والاعمام

الى جميع افراد عائلتي فردا فردا، الى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي

الى كل من شاءت الاقدار أن يجمعني به

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه طريقة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المؤسسات في تخفيض التكاليف وزيادة ربحية المؤسسة، وقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب العملي حيث اعتمدنا في دراستنا استبيان تم توزيعه على عينة من عمال مؤسسة نفطال –المدية–

وقد توصلنا إلى مجموعة نتائج أهمها أن نظام الإنتاج يقوم على تقليل والهدر وسرعة الإنتاج وتخفيض التكاليف. وتطور الإدارة يرجع الى استخدام أساليب محاسبة التسيير الحديثة، وقد قدمنا مجموعة من الاقتراحات أهمها اعتماد المؤسسة على أساليب محاسبة التسيير الحديثة، والعمل على تطوير الإدارة وعصرنتها لتواكب أساليب محاسبة التسيير الحديثة.

الكلمات المفتاحية: الوقت المحدد، محاسبة التسيير، مؤسسة نفطال.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
المستخلص	**I**
فهرس المحتويات	**IV**
فهرس الجداول والاشكال	**V**
مقدمة	(أ-ج)
الفصل الأول: مدخل إلى محاسبة التسيير	
تمهيد	02
المبحث الأول: طبيعة ونطاق محاسبة التسيير	03
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن محاسبة التسيير	03
المطلب الثاني: مفهوم محاسبة التسيير وخصائصها	05
المطلب الثالث: دور واهداف محاسبة التسيير	08
المبحث الثاني: محاسبة التسيير الحديثة	10
المطلب الأول: مبررات تطوير محاسبة التسيير	10
المطلب الثاني: تعريف محاسبة التسيير الحديثة	14
المطلب الثالث: طرق محاسبة التسيير الحديثة	14
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني: دراسة طريقة الإنتاج في الوقت المحدد	
تمهيد	29
المبحث الأول: مباشرة نظام الإنتاج في الوقت المحدد	30
المطلب الأول: مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد	30
المطلب الثاني: خصائص وأهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد	33
المطلب الثالث: أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد	36

المبحث الثاني: أهمية النظام في تدنية تكاليف المؤسسة	38
المطلب الأول: العناصر الرئيسية في نظام الإنتاج في الوقت المحدد	38
المطلب الثاني: منافع نظام الإنتاج في الوقت المحدد	41
المطلب الثالث: محددات نظام الإنتاج في الوقت المحدد	43
خلاصة الفصل	45
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفطال–المدية–	
تمهيد	47
المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال	48
المطلب الأول: لمحة تمهيدية عن مؤسسة نفطال	48
المطلب الثاني: مهام المؤسسة وإمكانياتها	50
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال Naftel	53
المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة	54
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	54
المطلب الثاني: أدوات وأساليب الإحصائية للدراسة	54
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	57
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة	61
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية	61
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان	65
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	69
خلاصة الفصل	74
خاتمة	76
قائمة المراجع	80
قائمة الملاحق	85

قائمة الجداول والأشكال والملاحق



1: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-3)	التوزيع الكمي للموارد البترولية لمحطات الشركة الوطنية لتوزيع وتسويق المواد البترولية	52
(2-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	56
(3-3)	مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي	56
(4-3)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	58
(5-3)	إختبار الاتساق الداخلي بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	59
(6-3)	اختبار ثبات لأداة الدراسة	60
(7-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	61
(8-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	62
(9-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	62
(10-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات للخبرة	64
(11-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	64
(12-3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان	66
(13-3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان	68
(14-3)	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال بالمدية.	70
(15-3)	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال المدية	72

2: قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	حلقة دمينج PDCA	22
(1-2)	مدخل الجذب لتدفق الإنتاج طبقا لطريقة المخزون في الوقت المحدد	31
(2-2)	الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها نظام الوقت المحدد (JIT)	35
(3-2)	يوضح تخفيض المخزون وأثره على كشف المشاكل والأخطاء	40
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	53
(2-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	61
(3-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	62
(4-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	63
(5-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	64
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	65

3: قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	86
02	مخرجات برنامج SPSS	89

مقدمة



أصبحت محاسبة التسيير ضرورية لاستمرار المؤسسة، قسم محاسب التسيير بتقديم المعلومات الشاملة لاتخاذ القرارات مما تعطي المعلومات تساعد الأطراف المعينة في الداخل والخارج والقيام بمهم المطلوبة من المسيرين المختلفة في كافة المؤسسات سواء هادفة للربح او غير هادفة له.

ونظرا لتطورات الحديثة في مجال الصناعة والانفتاح العالمي وازدياد المنافسة في الشركات أدى إلى انخفاض في الأرباح وارتفاع التكاليف المنتجات، تم انتهاج نظام من أنظمة محاسبة التسيير الحديثة، والذي اقترحوه اليابانيون في شركة Toyota وبعد أول ظهور لهذا النظام، تم تطويره من قبل المهندس OHNO الذي يقوم على إنتاج ما هو ضروري في الوقت المحدد دون توفير إنتاج في المقرن وتلبية احتياجات زبائن بسبب طلباتهم وذلك عن طريق توفير اليد العاملة المؤهلة متعددة المهارات والأليات وأدوات مرنة، لذلك يتم سحب الإنتاج بطلب بدلا من دفعه من خلال المجهودات لإنتاج المخزون ويهدف إلى ألغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة وفي زيادة التركيز على جودة المنتج على مدار العملية الإنتاجية.

إشكالية الدراسة:

نتطرق في هذه الدراسة إلى محاسبة التسيير بالتحدث عن تقنية من تقنيات الحديثة لمحاسبة التسيير وهو نظام الإنتاج في الوقت المحدد بالتعرف على مدى استخدامه في المؤسسات الجزائرية، المتمثلة في مؤسسة نفطال وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المتمثلة في:

كيف يمكن أن تساهم طريقة الوقت المحدد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، باعتبارها أداة حديثة لمحاسبة التسيير؟

ومن خلال الإشكالية المطروحة تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهية محاسبة التسيير. وأهميتها بالنسبة للمؤسسة؟

2- ما هي أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المؤسسة؟

3- ما مدى ممارسة مؤسسة نفطال في الجزائر لنظام الإنتاج في الوقت المحدد ال(JIT)؟

4-هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) باختلاف البيانات الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

1-محاسبة التسيير هي نظام مساعد لإدارة المؤسسة.

2-يلعب نظام الإنتاج في الوقت المحدد أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية.

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) باختلاف البيانات الشخصية عند مستوى المعنوية 0.05؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهمية من خلال تناسبها مع طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة ورغباتها في إثراء المكتبة بمثل هذه المراجع التي تفتقر إليها خاصة من الجانب التطبيقي وضرورة فهم أهمية هذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية وتوضيحها لأهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد مع تطورات الحديثة للمؤسسات.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية طريقة نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في اخفض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسات.

ومن خلال التعرف على:

1- مفهوم وخصائص نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

2- أهداف وأهمية نظام الإنتاج.

3- العناصر الرئيسية في نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

4- منافع نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

5- محددات نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

6- مدى أهمية استخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد في مؤسسة نفطال لتعظيم الأرباح.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والعملي، حيث اعتمدت في دراستي على استبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال مؤسسة نفطال–المدية–.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

*الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه طريقة الوقت المحدد كأداة لمحاسبة التسيير.

***الحدود الزمنية:** تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2022/2021

***الحدود المكانية:** مؤسسة نفطال – المدية –

***الحدود البشرية:** وتتمثل في مجموعة إطارات مؤسسة نفطال–المدية –

دراسات سابقة:

1-دراسة (INGH , Garg ,2012) بعنوان

JIT SYSTEM : CONCEPTS , BENEFITS AND MOTIVATION IN INDIAN INDUSTRIES

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم وأهداف ومزايا تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في شركات الصناعة الهندية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصف من خلال اعتمادها على الكتب والمراجع والدوريات العملية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يهدف إلى تحسين الأرباح والعائد على الاستثمار من خلال خفض التكاليف وتخفيض المخزون، وكذلك يساهم في تحسين الوضع التنافسي وزيادة الحصة السوقية للشركات من خلال الاستجابة السريعة لرغبات العملاء وكذلك المساهمة ف تحسين كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم، وأوصلت هذه بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد والعمل على استفادة الشركات الصناعية الهندية من تطبيقه

2-دراسة (hsing .et, al .,2013) بعنوان

"Applying just in time supply chin model with inventory and waste raducation consideration"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التكامل بين تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد وسلسلة التوريد، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال اعتمادها على الأبحاث والكتب والمراجع العلمية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تكامل بين تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد و إدارة سلسلة التوريد في تحقيق جودة المنتجات وتخفيض التكاليف من خلال تخفيض مستويات المخزون وتحديد عدد مجدد من الموردين للتعاقد معهم بالإضافة إلى تقييم وتلبية احتياجات العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة، وقد أوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز تطبيق سلسلة التوريد لتجنت أي تأخر في الجدول الزمنية للإنتاج يعيق تحقيق ذلك التكامل.

ما يميز بحثنا عن البحوث السابقة اننا ركزنا على مدى أهمية دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد في مؤسسة نفطال بالمدية، بينما تم تركيزهم على مدى تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد بحيث ذكرنا نفس المعلومات التي تتعلق بالجانب النظري ولكن من الجانب التطبيقي هناك اختلافات في النتائج.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: مدخل إلى محاسبة التسيير، بحيث تم التطرق إلى طبيعة ونطاق محاسبة التسيير، وأيضا إلى محاسبة التسيير الحديثة.

الفصل الثاني: دراسة طريقة الإنتاج في الوقت المحدد، بحيث تم التطرق إلى مباشرة نظام الإنتاج في الوقت المحدد، واهمية النظام في تدنية تكاليف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية مؤسسة نفطال بالمدية، تم التطرق إلى تعريف المؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي، وأيضا إلى منهجية الدراسة واجراءاتها وإلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

مدخل إلى محاسبة التسيير



تمهيد:

لقد ظهرت محاسبة التسيير كوسيلة تؤثر على جميع الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، إذ تركز هذه الأخيرة على المعلومات الشاملة لمحاسبة التسيير مع زيادة التطور التكنولوجي من الناحية وحدة المنافسة، ولا تتخذ معلومات شكلا واحدا (مالية او غير مالية) التي تخص الحاضر والمستقبل إن استطاع، التي تعتبر أحد الفروع المحاسبية الحديثة التي لها أهمية بارزة في إدارة المؤسسة مما يساعد على تحقيق الأهداف بشكل أمثل.

لذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: طبيعة ونطاق محاسبة التسيير.

المبحث الثاني: محاسبة التسيير الحديثة.

المبحث الأول: طبيعة ونطاق محاسبة التسيير

سنتناول في هذا المبحث، نبذة تاريخية عن محاسبة التسيير، مفهوم محاسبة التسيير وخصائصها، ودور وأهداف محاسبة التسيير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن محاسبة التسيير

تعتبر المحاسبة من بين أقدم العلوم التي عرفها الانسان، فهي قديمة بقدم الانسان، عرفتها حضارات ما قبل الميلاد من الأشوريين والفراعنة، فمع اختراع الكتابة نجد ان الأشوريين كانوا من بين الأوائل الذين استخدموا الاثبات المحاسبي في تعاملاتهم فكانت تثبت البيانات على أنواع من الفخار وتحفظ في صناديق مرتبة وفق أرشيف خاص، غير ان الاثبات كان مقتصرا على محاسبة بسيطة للمخازن، وتعتبر البداية الحقيقية للمحاسبة منذ التوصل إلى تقنية القيد المزدوج، حيث ظهر القيد المزدوج في أواخر القرن الخامس عشر، وبالتحديد سنة 1494 على يد الإيطالي "ليك باسيولي" في كتابة summa de Arithmetia، الذي نشر في هذه السنة في إيطاليا، ومن أسباب ظهور هذا التطور في المحاسبة في إيطاليا بالذات، الازدهار الاقتصادي والتجاري، إذ اقتضت المشروعات الكبيرة والعلاقات التجارية الواسعة هذه الوسيلة التي تسمح بمراقبة عمليات المشاريع والعمليات التجارية والمالية.[1]

إن محاسبة التسيير حالها حال بقية العلوم نشأت وتطورت بسبب تطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى المتطلبات التي رافقت كل مرحلة من هذه المراحل فالمحاسبة أول ما ظهرت كانت بسبب المتطلبات المتعلقة بها من حيث تهيئة وإعداد البيانات للأطراف التي كانوا بحاجة إليها، سواء كانوا أطراف داخليين أو أطراف خارجيين،

[1] زيان عبد الوهاب، **دور محاسبة التسيير في الرقابة على الأداء**، دراسة حالة مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر بالبرواقية (وحدة المسبك)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نسل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2013-2014، ص3.

وقد تطورت المحاسبة من حيث معلوماتها، وكانت تتمثل بتحديد الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى تقييم الموجودات كما أن هذه المعلومات كانت غير موثوق بها، وفي عقد العشرينات تم التركيز على ضمان حقوق الوحدات الاقتصادية والمتعاملين معها وأنصب الاهتمام في تلك الفترة على معالجة أثار الإفلاس وإعادة تنظيم المشاريع ماليا وبعد ذلك تحولت المحاسبة نحو دراسة ربحية المنشأت وضمان حقوق المنشأة والجهات المتعاملين معها. وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بدراسة ممتلكات الشركة والمتعلقة بتقييم المخزون، والتدفقات النقدية والمدينون إضافة إلى الموجودات التي تمتلكها الشركة وهذا يعود إلى حاجة الوحدات الاقتصادية إلى الأموال إضافة إلى حاجة البيئة إلى الأنشطة والمشاريع، لذا ظهرت الحاجة إلى تقديم الدراسات من قبل الأكاديميين عن وضع المشاريع. وأول هذه الدراسات ظهر عام 1950 عندما شكل مجلس الأبحاث الأمريكية للكفاية الإنتاجية فريق عمل تحت إسم (فريق المحاسبة التسيير) الذي زار الولايات المتحدة الامريكية ونشر تقريره بعنوان المحاسبة التسيير، حيث كانت المحاسبة التسيير مهتمة بدراسة قرارات التمويل والاستثمار كما أن ازدياد حجم الأنشطة الاقتصادية من حيث الأساليب الحديثة المستخدمة وزيادة حجم النشاط جعل الحاجة قائمة لوظائف التخطيط والرقابة كي تساعد إدارة المنشأة للقيام بمهامها، وأن هذه الوظائف أصبحت في حاجة ماسة إلى كثير من البيانات تساعدها في إنجازها بشكل صحيح، فهي بحاجة إلى تلك المعلومات التي تساعدها في التنبؤ بالمستقبل وإعداد التقديرات وقد اهتمت المحاسبة التسيير في السبعينات والثمانينات بالتخطيط للاستثمارات طويلة الأجل وإعداد الموازنات التقديرية حيث ركز الاهتمام على الناحية الكمية كالتحليل المالي والتخطيط من أجل استخدام الموارد المالية المتاحة بشكل أمثل وقد زاد الاهتمام من قبل المحاسبة التسيير بدراسة تكلفة رأس المال إضافة إلى الاهتمام بمشاكل التضخم وأخذتها بنظر الاعتبار عند إعداد القوائم المالية .وفي التسعينات تميزت المحاسبة الإدارية بتقديم المعلومات الضرورية في خدمة القرارات الإدارية، لذا اهتم التركيز في هذه المرحلة على نظم المعلومات التي عرفها Licker (بأنه عبارة عن استلام المدخلات من

مصدر المنشأة والتي تدعى البيانات والتي تشمل من خلال عمليات منتظمة لخلق مخرجات (معلومات) التي تذهب إلى المستعمل النهائي الذي يتقاسمها مع المستعملين الاخريين والمعلومات تعاد أيضا إلى المصدر من خلال قناة الاتصال وهذه المعلومات المسترجعة تدعى النقدية (العكسية).[1]

إن للمحاسبة التسيير دورا هاما ومؤثر في مختلف الجوانب الاقتصادية وعليها ان تنهض لتواكب متطلبات المجتمع واحتياجات المديرين التي تتغير بوتيرة متسارعة، فنحن نواكب في القرن الواحد والعشرين حقبة جديدة تشهد طفرة معلوماتية عارمة، ولما كانت المحاسبة وليدة الحاجات الاقتصادية بات من الضروري لها أن تأخذ في حسبانها التطورات التقنية الهائلة التي تراها اليوم، لقدد اجتاحت العالم في الماضي ثورة صناعية تبعها ثورة تكنولوجية ولقد خلقنا وراؤهما أعداد هائلة من الوحدات مختلف الأنشطة، ومنهما شركات عملاقة متعددة الجنسيات، وإنتاج أصناف متنوعة من السلع والخدمات علية التقنية والتعقيد، فبعد عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات افرزت هناك تقنيات جديدة يتعامل معها المحاسبون في مواجهة المعلومات الجديدة كان لابد للمحاسبين الإداريين ان يكونوا موظفين رئيسين مهتمين بتطوير معلومات ذات جودة وملائمة لإتخاذ القرارات.[2]

المطلب الثاني: مفهوم محاسبة التسيير وخصائصها

أولا: تعريف مفهوم التسيير

سنتعرف على محاسبة التسيير من خلال مجموعة من التعاريف التي تتمثل فيمايلي:

1-التعريف الأول: محاسبة التسيير هي نظام معلومات شامل لخدمة وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يضمن تحديد وتفسير وتحليل وتوضيح للبيانات

[1] إسماعيل يحي التكريتي، عبد الوهاب حنيش، ووليد محمد عبد القادر، **المحاسبة الإدارية، قضايا معاصرة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص21-22.

[2] شعوان المختار، موسى صهيب، **أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على الأداء المالي**، دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية (مؤسسة سونلغاز)، فرع المدية، ماستر محاسبة، جامعة يحي فارس بالمدية، 2018-2019، ص ص 9-10.

اللازمة احتياجا الإدارة، وخدمة تحقيق أهدافها ووضع قراراتها والتوجيه الأمثل لاستثمار المنشاة والتخطيط للأموال والرقابة عليها.[1]

2-التعريف الثاني: محاسبة التسيير هي نظام معلومات مثبت في تنظيم أو مؤسسة يستوجب أسلوب تعامل معين، ويعبر عنه بواسطة أرقام بعدة أشخاص يتمتعون باستقلالية، يتحملون جزء من المسؤولية، يعتمدون على مجموعة من المعطيات تساعدهم في التصرف واتخاذ القرارات.

3-التعريف الثالث: يمكن تعرف محاسبة التسيير كنظام معلومات في المؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها حيث يمكن من خلال هذا النظام لكل مسؤول أن يستفيد من المعلومات التي يوفرها خاصة إذا اتسمت بالسرعة دون الالتفات دقتها، والمعلومات التي تقدمها محاسبة التسيير تختص بالماضي والمستقبل ولذلك فهي تتكامل مع نظام التسيير الكلي ومرتبطة بالمراقبة الموازنة.[2]

4-التعريف الرابع: محاسبة التسيير هي تطور طبيعي للأنظمة المحاسبية وحاجة الإدارة لنظام لاستقصاء المعلومات المجمعة، حيث أن البيانات المحاسبية تضم كل العاملين في المنشأة دون استثناء، كما انها الجهة التي تختص بتهيئة المعلومات لصنع القرارات لأجل تقديمها إلى الإدارة بغية إقرارها.[3]

ومن خلال تعاريف التي تطرقنا إليها نستنتج "أن المحاسبة التسيير هي نظام معلومات يشمل كافة العمليات والأنشطة اللازمة التي تساعد الإدارة في اتحاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب والأفضل للإدارة.

---

[1] شعوان مختار، موسى صهيب، مرجع سابق، ص7.

[2] سهيلة سلاني، زينة رابح عثماني، إلهام بن لبيض، **دور محاسبة التسيير في الرقابة على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة يحي فارس المدية، 2014-2015، ص43.

[3] زيان عب الوهاب، مرجع سابق، ص7.

ثانيا: خصائص محاسبة التسيير

تتميز محاسبة التسيير بالعديد من السمات:

1-إن محاسبة التسيير وظيفة تختص بتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة وبالتالي تحقق أهداف أساسية للإدارة.

2-أنها الوظيفة المحاسبية التي تقوم بتوفير المعلومات واستخدامها لصنع قرارات مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، أخذت بعين الاعتبار التوازن بين تكلفة الحصول على المعلومات والمنفعة من استخدامها.

ليس الهدف منها تقديم الخدمات الاستشارية والمعلومات للمستويات الإدارية داخل المؤسسة بل تتعدى ذلك إلى قياس أداء مراكز المسؤولية.[1]

3-تعتمد على الإيرادات المحاسبية المعروفة من تجميع وتسجيل وتبويب وتلخيص وعرض وتفسير البيانات، إما عن طريق النظام المحاسبي أو عن طريق أساليب التحليل الخاصة كالتحليل المالي.

4-توفر المحاسبة الإدارية معلومات بشكل دائم لتجنب المشاكل الروتينية وغير الروتينية التي قد تواجهها المؤسسة في أعمالها اليومية.[2]

[1] نجوى قمارى، مساهمة **الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية على المؤسسات الإنتاجية لولاية سطيف**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017-2018، ص21.

[2] سارة درويش، **أليات المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015-2016، ص6.

المطلب الثالث: دور وأهداف محاسبة التسيير

أولا: دور محاسبة التسيير

1-إن محاسبة التسيير هي أداة لدعم الإدارة في أداء مهامها الحالية والمستقبلية والوفاء بمتطلبات التطورات الحديثة.[1]

2-تقيم أثار البدائل المختلفة على الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنشأت حيث تم تحليل التكاليف والمنافع لهذه البدائل.

3-وبجانب ذلك تقترح محاسبة التسيير معدلات مالية تساهم في وضع خصائص معينة للأداء المالي بالإضافة إلى تخطيط القصير الأجل حيث تكون الأهداف قد حددت تماما، أين تحقق الميزانيات التقديرية وقوائم التدفقات النقدية التي تساهم في اتخاذ قرارات أساسية في المؤسسة.[2]

ثانيا: أهداف محاسبة التسيير

1-توفير المعلومات اللازمة التي يمكن الإدارة من التخطيط السليم لأهداف المنشأة.

2-توفير المعلومات التي يمكن للإدارة من التنبؤ بالتكاليف والأرباح المستقبلية وذلك في ظل توافر عوامل الإنتاج والتشغيل بكميات محددة.

3-توفير المعلومات التي توضح الأثار المختلفة المترتبة على تطبيق السياسات الإدارية على نشاط المنشأة وبارزة في شكل رقمي.

4-توفير المعلومات التي تمكن من إعداد قوائم التدفقات المالية خلال فترة التشغيل ذلك طبقا لما يتم الحصول عليه عن طريق الأنترنت المختلفة.

5-توفير المعلومات الملائمة التي تمكن الإدارة من المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب.

---

[1] محمد ساسي راضي، **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية**، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص43.

[2] شعوان مختار، موسى صهيب، مرجع سابق، ص10.

6-تزويد المساهمين الحاليين المستثمرين المرتقبين بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم في اتخاذ قرارات الاستثمار.

7-تزويد المصارف والدائنين والأخرين بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم في اتخاذ قرارات الائتمان.

8-تزويد الجهات الحكومية بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم في اتخاذ قرارات الرقابة.

9-الاهتمام بضرورة تطوير وتحديث أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية لترتقي إلى مستويات لتطورات الحديثة والمتلاحقة للتقنيات المعاصرة وطرق وأساليب تكنولوجيا الإنتاج ونظم المعلومات والمقاييس المعيارية العالمية للأداء.

10-كخطوة منسجمة مع التقدم التكنولوجي المعاصر فقد تم التركيز على أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية كأسلوب التكلفة المستهدفة وسلاسل القيم سلوكية ببيئة الأعمال.[1]

وبالتالي فنظام التسيير يسعى لتحقيق أهداف الرئيسية التالية:[2]

1-توفير المعلومات الخاصة بتكاليف المنتجات أو الخدمات أو ألية عناصر تحددها الإدارة.

2-توفير المعلومات المرتبطة بعمليات التخطيط الرقابة، تقييم الأداء والتحسينات المستمرة بالإضافة إلى ذلك تهدف محاسبة التسيير إلى:

3-توفير المعلومات الخاصة بمراحل عملية اتخاذ القرار.

4-تحفيز المدراء والعاملين الأخرين نحو أهداف المنشأة.

5-حل المشاكل التي تواجه الغدارة أعمالها اليومية.

[1] مجاهد عبد الجبار، عوض الكريم، محمد يوسف عبد الله إبراهيم، سمية الأمين عبد الغاني، هديل صديق إبراهيم إسحاق، **أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة بنك النيلين**، كلية الدراسات التجارية، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص33-34.

[2] سهيلة سلاني، زينة رابح عثماني، مرجع سابق، ص8.

المبحث الثاني: محاسبة التسيير الحديثة

تعتبر محاسبة التسيير الحديثة من اهم نظم المعلومات وأكثر فعالية في إدارة المشاريع لذلك تم اللجوء إلى طرق جديدة جاءت لتواكب تطورات الاقتصادية لذا سنتناول في هذا المبحث، مبررات تطوير محاسبة التسيير، تعريف محاسبة التسيير الحديثة وطرق محاسبة التسيير الحديثة.

المطلب الأول: مبررات تطوير محاسبة التسيير

نظرا للمنافسة الشديدة الموجود بين المنشأت المختلفة في العصر الحاضر وخاصة في مجالات الاتصالات الالكترونية وما شابه، مما تتطلب من إدارة المنشأت تغيير ممارساتها والبحث عن أساليب وطرق جديدة لإدارة منشأتهم بكفاءة عالية، وقد استدعى ذلك الطلب من المحاسبين الإداريين معلومات مختلفة عن المعلومات التي كانت تطلب منهم سابقا هذا بالإضافة إلى كون المعلومات الجديدة المطلوبة أكبر جودة من المعلومات المطلوبة في السابق، ولذلك لأسباب التالية:[1]

1-تركيز المنشأت على المستهلك ومحاولة المنشأة تقديم منتجا تشبع رغبات المستهلك وتأخذ بعين الاعتبار التغير في أذواق العملاء نحو الأفضل والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر في إرضاء العملاء المتمثلة في:

1.1-تخفيض التكلفة.

2.1-الجودة العالية.

3.1-الالتزام بالوقت المطلوب لتقديم منتجات جديدة للأسواق واحترام مواعيد العملاء.

4.1-الابتكار والتجديد في المنتجات والتحسين المستمر.

2-انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض.

3-التقدم التكنولوجي.

[1] أحمد حسن طاهر، **المحاسبة الإدارية**، الطبقة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص14.

4-التغيرات السريعة في الأسواق المالية.

5-التطورات في بيئة الأعمال والمتمثلة في:

-نظام الإنتاج الفوري(JiT) just-in-time

- نظم التصنيع المرنة (الألية) flescible Manufacturin g Systems

وهذا النوع يؤدي إلى انخفاض تكلفة المنتج نظرا لأنه نظام إنتاج أوتوماتيكي متكامل مع الحاسب.

- نظرية القيود Theory of Constraints

من المعروف أن القيود تحد من إمكانيات وقدرا المنشأة على تحقيق أهدافها، وعليه فإن إدارة هذه القيود بكفاءة وفاعلية يعتبر من العوامل الرئيسية للنجاح.

- إدارة الجودة الشاملة Totql Quality Mqnege ;ent (T Q M)

- إعادة هندسة العمليا Re-Engineeuing

يقوم مدخل إعادة هندسة العمليات على إعادة النظر في العملية ككل وإعادة تصميمها ككل بهدف التخلص من كل شيء غير ضروري.

6-رتبة أصحاب المنشأة في الحصول على عوائد مجزية.

7-التركيز على الأنشطة.[1]

ونتيجة للعوامل السابقة وطلب إدارة المنشأة معلومات أكثر جودة ومختلفة عن السابق فقد تطلب ذلك تغير دور المحاسب الإداري للتجاوب مع رغبة الإدارة بالمعلومات الجديدة لإتخاذ القرارات المناسبة لبقاء المنشأة في حالة مناقشة مع المنشأت الأخرى، وسيتم فيما يلي شرح أهم العوامل المذكورة أعلاه وهي التفسير في التقنية والجودة والتركيز على الأنشطة.

[1] سليمان مصطفى الدلاهمة، **المحاسبة الإدارية**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 38-39.

1-التغيير في التقنية

نظرا للتقدم التقني الحديث فإن كثير من المنشأت الصناعة أصبحت تتيح منتجاتها أو أوتوماتيكيا، وبالتالي فإن إنتاج هذه المنتجات الذي لا يستدعي إلى التدخل البشري إلا في اضيق الحدود يؤدي إلى تخفيض الأجور المباشرة للعمال بشكل وكذلك الحال فإن استعمال الحاسب الآلي الذي أصبح واسع الانتشار في كثير من الدول قد أدى إلى تخفيض تكلفة تجميع وتخزين معلومات محاسبة التسيير هذا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على معلومات تفصيلية كثيرة من المنتجات والخدمات وما شابه وإن التسويق عن طريق الانترنت قد فتح المجال كثيرا أمام المنشآت لتسويق منتجاتها عالميا بأقل التكاليف وقد فتحت لها أسواق لم تكن تحلم بالوصول إليها.

2-الجودة

أصبح عامل جودة المنتجات هو الشغل الرئيس من المنشأت فقد أصبح التركيز المعاصر على تخفيض العيوب والتلف في المنتجات النهائية المصنعة مما استدعى إلى تركيب نظام مراقبة الجودة الكلية Total Quality control system ويتطلب هذا النظام وجود البيانات اللازمة في الوقت المناسب والمتعلقة بالمنتجات التي فيها عيب أو خلل وتكاليف إعادة تصنيعها وتكاليف الكفالات الخاصة بها.

ونتيجة لذلك فقط تم التركيز على المقاييس غير المالية مثل رضا المستهلك وعدد المكالمات الهاتفية لإنجاز الخدمات وما شابه. وإن الرقابة والتركيز على هذه المقاييس سوف يؤدي إلى الزيادة في الأرباح. فمثلا السعي إلى إرضاء المستهلكين سوف يؤدي إلى جلب مستهلكين جدد، فالمستهلك الذي يرضى عن منتج معين سوف يحصل له دعاية جيدة بين معارفه وأصدقائه بحيث أن ذلك سوف يؤدي إلى تجربتهم وشرائهم لذلك المنتج مما ينتج عند زيادة مبيعات المنشاة لذلك المنتج أي زيادة إيراداتها وبالتالي زيادة أرباحها.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الكثير من المنشأت تحاول التخفيض من مستوى مخزونها السلعي إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التخزين بشكل كبير، وتستعمل

المنشأت بهذا الخصوص طريقة الوقت المناسب للبضاعة Just–in–time method وبهذه الطريقة يتم شراء المواد الخام للشركة الصناعية في الوقت المناسب للاستعمال في الإنتاج والتصنيع وبالكميات المناسبة للبيع وبالتالي فإن استعمال طريقة الوقت المناسب للبضاعة سوف يؤدي إلى عدم وجود مخزون سلعي أو وجوده بأدنى كمية ممكنة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف تخزين البضاعة إلى ادنى حد ممكن، ويجب أن يتم تزويد المواد الأولية بشكل معتمد ومنتظم إلى أدنى حد ممكن، ويجب أن يتم تزويد المواد الأولية بشكل معتمد ومنتظم وأن تكون هذه المواد خالية من العيوب حتى يكون تنفيذ طريقة الوقت المناسب للبضاعة بشكل ناجح.

وتجدر الإشارة إلى ان الإنتاج في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة ومراقبة الجودة والكلية لهذا الإنتاج تعتبر عناصر هامة في طريقة الوقت المناسب.

3–الأنشطة

إن الاتجاه الحديث في كثير من المنشأت الصناعية هو التركيز على الأنشطة المستخدمة في إنتاج المنتج للمحاسبة عل التكاليف غير المباشرة وذلك للحصول على دقة أكثر في احتساب تكاليف المنتج. حيث يتم تقسيم عمليات المنشأة إلى عدة أنشطة ومن ثم يتم تجميع وتوزيع تكاليف الأنشطة على المنتجات المختلفة بناءا على محركات التكلفة cost drivers، وإن استعمال نظام التكاليف على الأنشطة Activity based costing في المنشأة الصناعية يقتضي توفر الشروط التالية:

1–إن المنافع المتوخاة من استعمال نظام الأنشطة تفوق التكاليف المتعلقة به.

2–أن المنشأة تستطيع تقسيم عملياتها إلى أنشطة مختلفة وواضحة.

3–ان المنشأة لديها التقنية العالية لتجميع المعلومات والتكاليف عن كل نشاط من الأنشطة بدقة متناهية.

4–أنه يوجد محرك للتكلفة في كل نشاط من الأنشطة.

ومن الأمثلة على أنشطة المنشأة ما يلي:

شراء المواد ومناولة المواد المباشرة ومراقبة الجودة والتصنيع بالألات والتجميع والفحص النهائي وما شابه.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشأت الخدمات والمنشأت التجارية كما هو الحال في المنشّأت الصناعية التي استعملته في البداية حيث أثبت نجاعته في تلك المنشأت، قد أصبح استعمال النظام المذكور في العقد الأخير شائعا جدا في معظم أنواع المنشأت.[1]

المطلب الثاني: تعريف محاسبة التسيير الحديثة

رغم تعدد التعريفات الخاصة بمحاسبة التسيير، لم يتم التوصل إلى تعريف عام متفق عليه للمحاسبة التسيير، فهي "عملية تحديد وقياس وتجميع وتحليل وإعداد تفسير وإيصال المعلومات المالية التشغيلية المستخدمة من قبل الإدارة للتخطيط والتقييم والرقابة داخل الشركات والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد والمحاسبة عليها.[2]

المطلب الثالث: طرق محاسبة التسيير الحديثة

إذ تعتبر الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في المنشأت على صعيد تخفيض التكاليف وزيادة الجودة في بيئة المنافسة العالمية، منها مدخل التحسين المستمر (KAiZEN)، مدخل تكاليف الأنشطة (ABC)، مدخل التوقيت المحدد والمناسب (JIT)، مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إدارة على أساس النشاط (ABM) وهي من أكثر أساليب التي لاقت انتشارا واهتماما كبير في كافة المؤسسات والشركات والأجهزة الحكومة.

---

[1] أحمد لظاهر وحمد أبو نصار، **المحاسبة الإدارية**، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص ص 18-20.

[2] اياد سليم زملط، **أساليب المحاسبة، الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين رسالة ماجيستير في المحاسبة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 201362012، ص12.

1-إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت.

وبناءا على ذلك فن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يعتمد على العوامل التالية لنجاحه:

1-1. تحقيق التميز والتفوق في الأداء التنظيمي للمنشأة.

1-2. لعمل على إرضاء المستهلكين.

1-3. اعتماد المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق.

1-4. إجراء تحسينات مستمرة على أنشطة المنشأة والعمل على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة في جميع الأوقات.

وتتميز بأهداف تالية وهي:

1-إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

2-امتلاك المنشأة لأفضل قنوات توزيع المنتجات بحيث تستطيع تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتناسب مع احتياجات المستهلك.

3-ان تكون المنشأة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات، وإجراء التعديلات في عمليات الإنتاج بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.

4-العمل باستمرار على تخفيض تكلفة المنتجات من خلال تحسين الجودة والعمل على تخفيض عدد الوحدات المعيبة والتالفة في المنتجات تامة الصنع.

ومن مميزات نظام إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1-تعزيز الموقع التنافسي للمنشأت من خلال التركيز على تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية.

2-يمثل تطبيق نظام الجودة الشاملة سلسلة من الفعاليات المتواصلة والمتتابعة التي تسمح للمنشأة بتحقيق أهدافها وهي تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها.

3-التركيز وبصورة مستمرة على تحسين العمليات الإنتاجية.

4-العمل على زيادة الكفاءة أثناء العمل وتخفيض الأخطاء الخاصة بالتشغيل.

وتتجلى عناصر إدارة الجودة الشاملة:

-**عملية الجودة:** وتشمل على تنظيم وتخطيط الجودة وقيادة التنظيم والضبط، وتشمل العمليات الإدارية والتوجيه الانتاجية.

-**التكنولوجيا:** تشتمل على عدة مكونات ضرورية لأداء المهام بشكل كامل وهي خط الإنتاج ونظم المعلومات.

-**الهيكل التنظيمي:** يتضمن مسؤوليات العاملين وظروف عملهم والاتصالات بين الأفراد والإدارة.

-**نظام الأفراد:** ويتضمن الأفراد العاملين وبناء فرق العمل والتدريب والتطوير ونظام الحوافز والمكافأة.

-**المهام:** وتشتمل على مهام الجودة وتحديد الأعمال والوظائف.[1]

2-نظام التكاليف على أساس الأنشطة

وهو أحد أساليب المحاسبة التسيير الاستراتيجية الذي يهتم بتخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات والخدمات التي تمثل هدف التكلفة costobject حسب استفادة كل نوع من هذه المنتجات أو الخدمات من كل نشاط من أنشطة الشركة Activity، التي بدورها استفدت التكاليف غير المباشرة التي يتم تجميعها في وعاء تكلفة خاص بكل مجموعة متجانسة من التكاليف Cost peals بإستخدام محركات التكلفة الملائمة cost Driver.

لعل من أبرز العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكلفة على أساس النشاط هي:

[1] ناريمان إبراهيم صباح، **واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، دراسة ميدانية،** رسالة ماجيستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

2-1. التطور الصناعي واستخدام التكنولوجيا، والمتمثلة في الأتمتة التي أدت إلى أن يتم تنظيم الدورة الإنتاجية بناء على خطوات منطقية مرتبة، وليس وفقا لتجهيز وتنظيم الأفراد.

2-2. ازدياد التكاليف الصناعية غير المباشرة، والانخفاض الحاد في تكلفة الأجور المباشرة، نتيجة تعدد المنتجات الذي تطلب ظهور وظائف جديدة للإنتاج، مثل إعادة هندسة العمليات الإنتاجية، والأبحاث والتطوير، وكذلك التدريب المستمر، والذي أدى بدوره إلى زيادة التكاليف غير المباشرة عن **(50%)** من إجمالي التكلفة، بينما انخفضت الأجور المباشرة بنسبة تتراوح بين (5-10%).

2-3. ظهور المنافسة الحادة سواء في السوق المحلي أو على مستوى الأسواق العالمية فرض على شركات ضرورة العمل على تخفيض التكلفة عن طريق تعدد وتنوع المنتجات والبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها مع المحافظة على الجودة الكاملة.

2-4. لم تعد محاسبة التكاليف قادرة على تسعير المخزون السلعي فحسب بل ظهر لها أهداف جديدة من خلال دعم القرارات الإدارية.

ومن مميزات تطبيق نظام ABC ما يلي:

يعمل نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة على تزويد معلومات تتصف بالدقة عن كيفية استخدام الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ومن خلال دقة هذه المعلومات يمكن تلخيص أهم مزايا هذا النظام بمايلي:

1-فعالية الدور الرقابي لنظام (ABC) مقارنة بنظام التكاليف التقليدي لتخصيص التكاليف غير المباشرة، طالما أنه يأخذ في الحسبان التوقيت المبكر للتحكم في الأنشطة، وقبل الانتهاء من عملية الإنتاج او تقديم الخدمات النهائية، الأمر الذي يزيد من إمكانية تلاقي أي انحرافات.

2-يزود المديرين بأسباب نشوء التكلفة، مما يزودهم برؤية واضحة بتحليلات التكلفة والمنفعة، ويمكن كذلك من الاستغلال الأفضل للموارد النادرة.

3-يساعد على اتخاذ قرارات إدارية أفضل من خلال التحديد التدقيق لتكاليف المنتجات، وبالتالي اتخاذ قرارات تتعلق بالتوقف عن إنتاج منتج معين، او التوسع في إنتاجه أو شرائه من الخارج.

4-إستنادا إلى علاقة السبب والأثر التي يعتمدها نظام تكاليف الأنشطة (ABC) يمكن تتبع التكاليف غير المباشرة وتخصيص على المنتجات أو العملاء بدقة وموضوعية، دون اللجوء إلى التوزيع الاجتهادي أو التحكيمية، كما في أنظمة التكاليف التقليدية.

5-يصنف نظام (ABC) الأنشطة حسب القيمة المضافة، مما يتيح الفرصة لإدارة الشركة لدراسة تكاليف الأنشطة بعمق، ويجعلها قادرة على التحليل الملائم، ومحاولة استبعاد الأنشطة ذات التكاليف المرتفعة والتي لا تضيف قيمة، وكذلك دراسة إمكانية تحسين أساليب أداة الأنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة.[1]

3-نظام التكلفة المستهدفة

يقصد بالتكلفة المستهدفة، تكاليف التصنيع وتسويق المنتج التي تتضمن الوصول إلى السعر المستهدف وتحقيق أيضا العائد المطلوب ويتم الوصول إلى تكلفة الوحدة المستهدفة حسب المعادلة التالية:

تكلفة الوحدة المستهدفة= سعر الوحدة المستهدف-ربح الوحدة المستهدف

نستنتج أن التكلفة المستهدفة تقوم على فكرة بسيطة جدا وهي أن:

التكلفة المستهدفة=سعر البع المتوقع-العائد (الأرباح المستهدفة)

إن مدخل التكلفة المستهدفة يمتاز بكثير من الخصائص أهمها:

3-1. عدم تقديم المنتج إلى السوق إلا بعد تحديد المتوقع الذي يمكن أن يقبله العملاء، وبعد تحديد الكمية المتوقع بيعها، وبذلك تتضمن المؤسسة أن السعر الذي سيتم به تقديم المنتج الجديد للسوق سيكون مقبولا مقدما.

[1] مجاهد عبد الجبار، عوض الكريم، محمد يوسف، مرجع سابق، ص ص 82-85.

3-2. تحديد التكلفة المستهدفة لإنتاج الوحدة من المنتج الجديد ستكون بمثابة حافز قوي للسيطرة على التكاليف ومحاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن قبل اتخاذ أي إجراء فعلي لإنتاج المنتج.

3-3. أنه يتم تحليل هندسة القيمة المستخدمة لتخفيض التكلفة يحاول تحقيق تخفيض ملموس في التكلفة من خلال التخلص من الأنشطة والتكاليف التي لا تضيف إلى القيمة، مع المحافظة على مستوى جودة المنتج وخصائصه الوظيفية التي تطلبها العميل، وبذلك يتم إنتاج منتج جديد بأعلى جودة ممكنة، وبأقل تكلفة ممكنة، وهي عوامل نجاح المؤسسات الصناعية في الوقت الحاضر.

3-4. أنه يتم استخدام التكلفة المستهدفة في مرحلتي التخطيط والتصميم للمنتج، وليس في مرحلة الإنتاج، ولذلك تعتبر التكلفة مدخلا لتخطيط وإدارة التكاليف في مرحلتي التخطيط والتصميم، وليس لرقابة التكاليف في مرحلة الإنتاج.

3-5. أن تحليل هندسة القيمة في مدخل التكلفة المستهدفة يكون على مستوى كل الأنشطة في المؤسسات ككل، وليس على عمليات الإنتاج فقط، بمعنى أن تحليل هندسة القيمة ينطبق على الأنشطة الأخرى أساسا أنشطة السراء والتخطيط والتصميم، وبذلك يمكن تخفيض التكاليف بدون التأثير على جودة وخصائص المنتجات، وبذلك تنتفع المؤسسة ككل من خلال تخفيض التكلفة في المجالات غير الإنتاجية.

3-6. وجود الحافز القوي على البحث والتطوير لتحقيق التقدم التكنولوجي، حتى يمكن تصنيع المنتجات الجديدة وتقديمها إلى السوق بتكلفة اقتصادية.

ومن مميزات نظام التكلفة المستهدفة:

3-7. تساعد التكلفة المستهدفة على تحسين العلاقات مع الموردين.

3-8. تسهل العمل الجماعي بإيجاد لغة مشتركة وهدف مشترك يكتمل في التكلفة المستهدفة، يعمل أعضاء الفريق على تحقيقه.

3-9. كما يعد التركيز الخارجي للتكلفة المستهدفة (بجلب معلومات عن السوق لنظام التكلفة)، من بين المزايا الأساسية لهذا الأسلوب على عكس الأساليب التقليدية للتكاليف التي تتميز بتركيزها الداخلي (جمع تكلفة المورد، اليد العاملة، وعناصر إضافية لحساب تكلفة الوحدة)، حيث أن نقطة البداية للأسلوب هي سعر السوق المستقبلي ثم الوصول إلى التكلفة المستهدفة.

3-10. كما أنه وباتجاه التكلفة المستهدفة نحو السوق واعتبار سعر السوق نقطة محورية للتحليل فإنها تتجنب المشاكل الأخرى للتكلفة، حيث تصبح التكلفة أداة لتصميم منتوج ناجح بدلا من توثيق بيانات تاريخية.

3-11. يصبح السعر مسببا لعملية تطوير المنتوج بدلا من أن يكون ناتجا عنها مما يجعل عملية تطوير المنتوج موجهة نحو السوق والربح.

3-12. تتجه التكلفة المستهدفة بسبب غرضها المحدد إلى توفير بيانات ملائمة للقرارات، بينما تتجه للطرق التقليدية للتكلفة إلى تسجيل كل التكاليف بغض النظر عن ملاء منها لإتخاذ القرارات.[1]

4-أسلوب التحسين المتميز

يعتبر أسلوب كايزن للتكلفة أن مستوى الأداء المستهدف هدف متحرك ما أن تصل إليه المنظمة حتى يتغير إلى أعلى فيتم بموجب هذا النظام تخفيض معيار التكلفة لكل فترة عن الفترة التي سبقتها بنسبة مئوية محددة تقررها الإدارة عن معيار تكلفة السنة الصافية ليصبح هذا المعيار هدفا جديدا للمنظمة ثم يتم تقييم الأداء عندئذ طبقا لما إذا كانت المنظمة قد حققت الخفض المستهدف للتكلفة أم لا.

[1] ياسين سالمي، **الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GPL البليدة**، رسالة ماجيستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2009-2019، ص9.

يطبق هذا الأسلوب في مرحلة الإنتاج التكامل مع أسلوب التكلفة المستهدفة ويعتمد هذا الأسلوب في مرحلة الإنتاج للتكامل مع أسلوب التكلفة المستهدفة ويعتد هذا الأسلوب على التكاليف الفعلية للسنة الصافية كتكلفة أساس للفترة الحالية وبناء على هذه التكلفة يتم تحديد معدل الخفض المستهدف في التكلفة للعام الحالي والذي يصبح المستوى المستهدف الذي يقيم على أساسه الأداء.[1]

إن عوامل التحسين توفر للمؤسسة عدة فوائد تتمثل في:

1-موقع تنافسي أفضل.

2-تحليل استراتيجي أفضل للتكاليف.

3-توفير قيمة مضافة للعملاء.

4-إدارة أفضل لتوقعات واحتياجات العملاء.

5-سهولة التنفيذ.

إن تحسين المستمر يعتبر من أدوات التسيير يعتبر من أدوات التسيير العملي للتكاليف كما انه يعتبر من بين قياس مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة لأنه يعني أكثر بتكاليف الإنتاج، الجودة التجديد، ويتلخص الفرق بينهما وبين أسلوب التكلفة المستهدفة في أن هذا الأخير يركز على عملية التصميم والهندسة ضمن تكاليف دورة حياة المنتج بهدف تخفيض تكاليف باقي المراحل، في حين أن أسلوب التحسين المستمر في التكاليف يركز أكثر على تكاليف الإنتاج، أما تسيير التكاليف حسب أسلوب التكلفة المستهدفة يسمح بالتخفيض القبلي للتكاليف في حين أن أسلوب التحسين المستمر للتكاليف يهتم بتخفيضها عبر تحسين مسارات الإنتاج والرفع من كفاءتها.[2]

---

[1] ولاء علاء محمد طه، **المحددات الشرطية لتطبيق أساليب المحاسبة الادارية وعلاقتها بالأداء المالي بالتطبيق على القطاع الصناعي المصري**، رسالة ماجيستر في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الرقايق، مصر 2010، ص 46-47.

[2] عبد الحق عطوط، **دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية BCR، سطيف**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص38.

إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين او الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية:

1-تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد الألات التي تحتاج إلى تحسين.

2-وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.

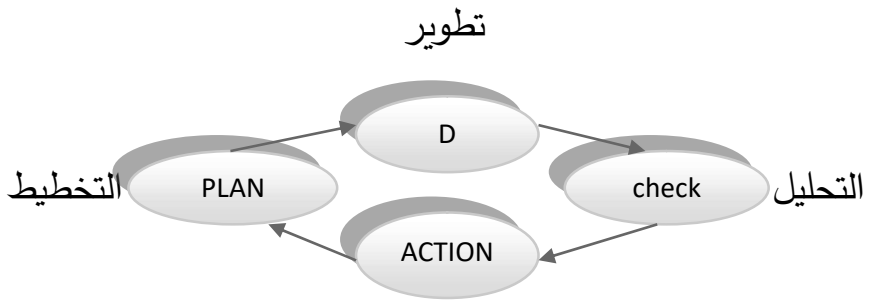
3-تقييم الحلول المفترقة والمفاضلة بينهما، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.

4-قياس مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناتجة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

5-وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

إن أسلوب كايزن يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الابداع، يعكس طريقة إعادة الهندسة، حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال "حلقة ومينج" (PDCA)، إذ يؤدي الاستعمال العقلاني لها إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): حلقة دمينج PDCA



المصدر: العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجيستر في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2005، ص35.

5-نظام الإنتاج في الوقت المحدد

وهو نظام يعتمد على تخفيض مستويات المخزون إلى أدنى حد ممكن والعمل على جعله يساوي صفر إن أمكن ذلك وبالتالي يعمل على خفض التكاليف الناتجة من التخزين، إلا أنه أفرض على نظام التكاليف وجود مجموعة من المشاكل التي كانت مخيفة في ظل وجود مخزون، ويتطلب ذلك ضرورة توطيد علاقات قوية مع الموردين والدائنين لضمان توريد الخامات المطلوبة في الوقت المطلوب، توطيد علاقات قوية مع المستهلكين حتى يستمر في التعامل مع المنشأة وهذه العلاقات بين إدارة الشركة والأطراف الأخرى من موردين ودائنين ومستهلكين تحكمها مبادئ وأساليب الحوكمة التي تعمل على ضمان قيام الإدارة بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف ذات المصلحة.[1]

5-1. إزالة أو التقليل من ضياعات أو الهدر الناتج من فخامة حجم وجبات الإنتاج، ومرفوضات الإنتاج، وعطل المكائن والوقت الطويل اللازم لحركة المواد تحت التشغيل بين محطات العمل.

5-2. شراء المواد الخام وإنتاج البضائع وتسليمها فورا عدد وفن بيعها تماما.

5-3. تحقيق كل من تخفيض المخزون وإزالة التالف وتخيض التكاليف وتحقيق البساطة في نظام ككل مع الوفاء بمتطلبات العملاء.

ومن مميزات نظام الإنتاج في الوقت المحدد ما يلي:

5-4. تخفيض تكلفة المخزون، سواء من المواد الأولية أو المواد جاهزة الصنع، مما يؤدي إلى تخفيض الاستمارة المعطل في المخزون وتخفيض تكاليف التفاوض مع الموردين والفحص والاستلام، وتتمثل الوفورات كذلك في تخفيض المساحة المطلوبة للإنتاج والتخزين،

[1] محمد سحاتة خطاب خطاب، ورقة عمل بعنوان "**التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات، إطار مفتوح: دراسة نظرية وميدانية: "الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية تحت عنوان "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي العشرين** "كلية إدارة الأعمال، جامعة سعودية، الرياض، 18-19 ماي 2010، ص ص 13-14.

وتخفيض ساعات العمل وتقليل العمل غير المباشر وتنفق كثير من البحوث في هذا المجال على أن الوفورات تساهم بنسبة (20% .30%) في تخفيض تكاليف الإنتاج الكلية.

5-5. زيادة الكفاءة الإنتاجية مما يؤدي إلى إزالة أسباب التالف أو الفاقد والمعيب في المواد وبالتالي تخفيض احتمالات حدوث أي عيوب في الوحدات المنتجة بسبب تطبيق نظام الرقابة الشاملة على الجودة.

5-6. ارتفاع الإيرادات وبتقليل تكلفة بيع المنتجات نتيجة تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد بسبب:

1-الجودة والتحسين المتميزين في نوعية المنتجات وتحسين تصميمها.

2-تخفيض وقت الانتظار للمنتج النهائي.

3-التركيز على حدوث الأنشطة التي تضيق قيمة فقط للمنتج واستبعاد الأنشطة الأخرى.

تحسين الموقع التنافسي للشركة.

4-زيادة العائد على الاستثمارات، إذ أن نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد يؤدي إلى وفورات في الاستثمار من خلال تخفيض المساحة اللازمة للعمليات الإنتاجية، وتخفيض المخزون، وكذلك زيادة حجم الإنتاج اللازمة للتصنيع بنسبة 40%، وكذلك على ضرورة تبني الإدارة لنظام اللامركزية الذي يساعد على التجديد في تقنيات الإنتاج وتصميم العمليات والمنتجات، الأمر الذي سينعكس على تنفيذ تطبيق النظام في الشركة ومواكبة تطوراته.[1]

[1] غسان فلاح المطارنة وسليمان حسين البشتاوي، مقال بعنوان: "**أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية**، "مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص305-307.

6-الإدارة على أساس النشاط

تقوم فكرة نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM على اعتبار تحقيقها من إنتاج هذه القيمة.

يمكن تعريف نظام ABM على انه مجموع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين كفاءة وفعالية أنشطتها وعملياتها، مواكبة مدى مساهمتها في إيجاد القيمة، معتمدة على المعلومات المحصل عليها من نظام ABC يقوم نظام ABM على رؤية استراتيجية، أي أن القرارات المتخذة يجب أن تأخذ إلى جانب الاهتمام بالاتصال المستمر مع العملاء من خلال معرفة ما ينتظره المستهلك من أجل إتباعه.

يعتبر نظام ABM أسلوب لإدارة الأنشطة الرئيسية لتشغيل المؤسسة عن طريق تحديد هذه الأنشطة وكذلك تحديد كيفية قيام كل نشاط باستهلاك الموارد يسمح بتصنيف الأنشطة إلى نوعين:

6-1. أنشطة مضيفة للقيمة، وأنشطة غير مضيفة للقيمة وذلك بهدف التخفيض من التكاليف.

6-2. يساعد نظام ABM فاتخاذ القرارات الاستراتيجية والخاصة بالعمليات.

6-3. قرار التسعير: يعتبر قرار التسعير من أهم القرارات الإدارية، والذي يعتمد على اعتبارات التكلفة وان يمكن تحديدها بدقة أكثر في ظل نظام ABC إلى جانب بعض الاعتبارات المحيطة بتسويق المنتج من حيث طبيعة المنتجات المنافسة، والتدخل الحكومي، وغيرها من الظروف الناتجة عن المنافسة والتي تجعل من قرار التسعير قرار ذو أهمية.

6-4. فمزيج المنتجات: من بين القرارات التي تحتاج لوجود معلومات دقيقة عن ربحية المنتجات وتطبيق السياسات التسعيرية الملائمة والتي يوفرها تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، مما يسهل اختيار مجموعة المنتجات التي تساهم في تعظيم الأرباح.

6-5. قرار تصميم المنتجات: إن القياس الحقيقي لنجاح المؤسسة، يعتمد على مدى ملائمة منتجاتها لرغبات العملاء إضافة إلى تحقيقها لأهدافها من وراء إنتاج ذلك المنتجات، لهذا

تسعى المؤسسة دائما إلى تصميم المنتجات و تنفيذها بالشكل الذي يلبي احتياجات المستهلكين من حيث الجودة، الثقة، الضمانات والسعر المناسب، إن قرار تصميم المنتج وتسعيره مرتبطان معا لأنهما يشكلان البدائل المطروحة من قبل المستهلك في اختيار المنتج، لذا وجب العمل على تلبية طلبات العملاء بسرعة تنافسية، وذلك بالإعتماد على الدقة والسرعة في تحليل طلبات العملاء وتنفيذها بأقل تكلفة ممكنة.

6-6. قرار توفير موارد الإنتاج: يوفر نظام ABC معلومات عن تكاليف الإنتاج تسمح باتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتصنيع المنتجات نصف المصنعة أو الحصول عليها من خارج المؤسسة.

6-7. يعتمد نظام ABM على المقارنة المرجعية: ben marking أجل دراسة ومقارنة وتقييم عمليات المؤسسة مع مؤسسات تؤخذ كمرجع باعتبارها الأفضل ويقصد بالمقارنة المرجعية. البحث المستمر للحصول على أكثر الطرق كفاءة في إنجاز المهمة من خلال المقارنة مع مؤسسات أخرى، أو ضمن نفس المؤسسة ما بين وحداتها الفرعية وذلك من خلال الخطوات التالية: تحديد مهام وأهداف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما ينتظره العملاء.

6-8. تحديد ووصف عمليات المؤسسة، من بين كل العمليات يتم تحديد العمليات الأكثر أهميته فيما يتعلق بتحقيق المهام والأهداف المحددة.

6-9. يتم اختيار مؤسسة مرجعية بالنسبة كل عملية ذات أهمية.

6-10. التحديد من بين بقارب المؤسسة المرجعية، تلك القابلة للتكليف مع ثقافة المؤسسة.

6-11.الشروع في التحسينات.[1]

[1] بقرمي مريم، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحديد تكاليف الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 21-22-23.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق فإن محاسبة التسيير جاءت تتواكب التطورات في الأعمال الحديثة، فهي تعتمد على المعلومات المحاسبية في تأدية وظائفها المختلفة على أكمل وجه (التخطيط، الرقابة، والتوجيه، وتوصيل المعلومات إلى أطراف المعينة بأعمال المؤسسة بإستخدام أساليب العلمية محاسبية متطورة لاتخاذ القرارات المناسبة الرشيدة لحل المشاكل داخل المؤسسة، وتقييم الوضع التنافسي للمنشأة والعمل مع باقي الفريق الإداري لضمان استمرارية الميزة التنافسية للمنشأة على المدى البعيد وبغية تحقيق أهداف المسطرة بالمؤسسة.

الفصل الثاني



دراسة طريقة الإنتاج في الوقت المحدد

تمهيد

في ظل تزايد التكاليف وانخفاض الأرباح في شركات فقد قام الفكر الياباني الحديث نظاما جديدا ما يسمى "بنظام الإنتاج في الوقت المحدد" حيث قام نابيجي أهنو " Tauchi ohno" الذي يعمل بالمؤسسة " company toyota motor" بتطوير هذا النظام، ويقصد يه إنتاج الكمية اللازمة في الوقت المناسب دون الاحتفاظ بالمواد الأولية، إنتاج نصف مصنع أو إنتاج تام الصنع، وبالتالي تخفيض التكاليف وتخفيض وقت الانتظار، حيث يتم التعرف على الأنشطة التي لا تضيف قيمة المنتج.

سنتطرق في هذا الفصل مبحثين وهوما كالتالي:

المبحث الأول: مباشرة نظام الإنتاج في الوقت المحدد

المبحث الثاني: أهمية النظام في تدنية تكاليف المؤسسة

المبحث الأول: مباشرة نظام الإنتاج في الوقت المحدد

لكي تتمكن المؤسسات من بقاء حصتها في السوق واستمراريتها في التنافس، كان لابد لها من تلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسبة وبالجودة العالية، ولتحقيق ذلك فعليها بتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، لذا سنتناول في هذا المبحث على مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد، خصائص واهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد واهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

المطلب الأول: مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يعتبر نظام الوقت المحدد طريقة جديدة تقدم مفاهيم وأساليب جديدة للإنتاج، غيرت مفاهيم ومبادئ سادت لمدة طويلة، ولقد تباينت الأراء حول مفهومه من شخص إلى أخر ومن نظام إلى اخر.

1-التعريف الأول: إن نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT هو أحد نظم الإنتاج الحديثة والتي تهدف إلى تطبيق نظام إنتاج بدون مخزون بحيث يؤدي إلى تخفيض المخزون من المواد الأولية والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام إلى أدنى حد او التخلص من المخزون تماما. ويقصد بالتوقيت المحدد (المنضبط) Jit ان يتم ضبط توقيت استلام المواد على وقت ابتداء استخدامها على وقت تسليم أو شحن الإنتاج التام إلى العميل.[1]

[1] طلال سليمان جريرة، مقال بعنوان، "**نظم الإنتاج في الوقت المحدد، just in time، (JIT) ومتطلبات بطبيعته في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، دراسة ميدانية "مجلة ودراسة العلوم الإدارية**، المجلد 40، العدد 1، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة الجامعية الأردنية، عمان، الأردن، 2013، ص89-90.

الشكل رقم (2-1): مدخل الجذب لتدفق الإنتاج طبقا لطريقة المخزون في الوقت المحدد



المصدر: أمين السيد، أحمد لطفي، إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة، د ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص550.

2-التعريف الثاني: يعتبر نظام تكاليف الإنتاج بالوقت المحدد (JIT) بأنه نظام يتم بمقتضيات إنتاج كل عنصر على خط الإنتاج حال حاجة الخطوة التالية على خط الإنتاج ألية، كما عرف هذا النظام من قبل (cobb-1992-p-42) والعمليات الخاصة بعملية إنتاجية معينة داخل المشروع الامر الذي يؤدي إلى تطورها وتخفيض تكلفتها، ويرى (schloeder 1989,p487) إنه نظام تكاليف المخزون في الوقت المناسب الذي يعمل على استلام المواد عند البدء في استخدامها في الإنتاج وضبط توقيت الاستلام المواد.[1]

3-التعريف الثالث: ويرى (السطارية 2007) أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو أسلوب يعتمد على التكنولوجيا للحد من الهدر في الوقت الشراء والإنتاج-والاستغناء عن كافة أنواع المخزون بالطريقة التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف للعملية الإنتاجية وزيادة الإنتاج وقلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالكميات المحددة وقد وصفه البعض بأنه منهج

[1] قاسم محمد عبد الله البعاج، وحجم عبد عليوي الكرعاوي، مقال **بعنوان "التكامل بين نظام (JIT-ABC) في تخفيض التكاليف للشركات الصناعية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة الصناعية النسيجية مصنع نسيج الديوانية"**، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العدد 39، كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العراق، 2014، ص370.

للعمليات يحاول تلبية طلب الفوري بالنوعية المطلوبة وبدون فاقد، وضياع حيث أن جوهر فكرة JIT هو إزالة الفاقد نتيجة الانتظار والفاقد نتيجة المواد المعينة أو المعادة للتشغيل والمخزون الفائض عن الحاجة والمساحات غير الضرورية وبدون شك فإن ذلك يحقق تخفيضات في الكلف وتحسينا في الإيرادات مع تخفيض في الاستثمار المطلوب.[1]

4-التعريف الرابع: ويذهب بعضهم إلى تعريف نظام الوقت المحدد الـ(JIT) بأنه ذلك النظام الذي يتم من خلاله إنتاج كمية محددة في الوقت المحدد. وهذا ما تم الإنتاج في الوقت المحدد والوصول إلى المنهج النهائي كما هو مطلوب من حيث السعر والجودة فإن ذلك يعني عدم وجود مواد خام بضاعة تحت التشغيل وإنتاج تام الصنع وتصل بذلك إلى المخزون الصغرى الذي هو أحد أهم عناصر نظام الوقت المحدد الـ(JIT).[2]

5-التعريف الخامس: الإنتاج في الوقت المحدد ذلك النظام الذي يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإزالة بقدر الإمكان تأخيرات الإنتاج والمخزون أي أنه يسعى من أجل التخلص من الضياع في المواد خلال العملية الإنتاجية ابتداء من التصميم إلى تسليمته إلى الزبون.[3]

---

[1] محمد محمود عبد الله النحوي، **أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيا إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجيستر في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، كانون الثاني، جانفي 2013، ص8.

[2] سناء نايف اليعقوب، **أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just-in-time)، على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن**، رسالة ماجيستر في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسة العليا، عمان، الأردن، أيار/ ماي 2009، ص16-17.

[3] محمد محمود عبد الله النحوي، مرجع سابق، ص8.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد

أولا: خصائص نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يمكن من خلال تعريف النظام اشتقاق خصائصه وقد تم تجميعها بالعودة إلى المراجع التي كتبت عن هذا العام وعلى النحو الاتي:

1-مواجهة طلب مستمر لكميات وأوقات محددة، وعادة ما يكون الطلب لأحجام إنتاجية غير كبيرة بمعنى الإنتاج المطلوب (الكميات والوقت، والمكان) حسب طلب المستهلك وهذا يقودنا إلى خفض التكاليف الناتجة عن التخزين. فهو نظام إنتاجي قوي متحكم في كمية المخزون والمواد ومستلزمات وإدارته (المخزون الصغرى) للمباشرة في الإنتاج.

2-إن الفلسفة التي تقوم عليها النظام هو وصول ما تحتاجه من مواد تنفيذ طلبات المستهلكين دون الحاجة إلى تخزين واستثمار رأس المال الذي كان من الممكن تحميله في المخزون إلى تطوير المصنع بطرق كثيرة.

3-توفير المستلزمات اللازمة بكميتها وموصفاتها المحددة إذ ان الإنتاج يتم بكميات صغيرة وبحسب الطلب وفي ظل وقت محدد للإنتاج مع عدم وجود مخزون فلا بد من أن تصل المواد الإنتاجية في وقت المطلوب وبالكمية المطلوبة دون زيادة أو نقصان.

4-من الطبيعي إشراك العاملين والموردين في العمليات الإنتاجية وتقليل فترة التخزين ومشاركتهم في التخطيط للعمليات الإنتاجية من أجل تلبية متطلبات الإنتاج واتمامها وتهيئتها وتوصلها لطابها. مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة الربحية وهو مفهوم النظام.[1]

[1] سناء نايف اليعقوب، مرجع سابق، ص ص17-18.

5-يتطلب نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) بيئة عمل مستقرة من حيث الإدارة الجماعية وروح التعاون والتنسيق بين الإدارة والعمال والموردين.[1]

ثانيا: أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يسعى هذا النظام إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1-تفادي كل توقف لعملية الإنتاج سواء للورشات أو الأشخاص بسبب نقص في القطع.

2-عدم إنتاج القطع الأجزاء والمنتجات التامة إلا في حالة الحاجة إليها وفي الوقت المحدد فالسلعة يجب أن تصل إلى مستعمليها بالضبط في الوقت الذي يحتاجها.

3-مراقبة الإنتاج الجاري قيد التنفيذ وإبقاءه في أدنى مستوى ممكن.

4-مراعاة الدقة عند تحديد حجم المخزون والمنتجات قيد التنفيذ، ويتم تحديدها انطلاقا من الاستهلاك الفعلي والتقديري والعمل على التحكم فيها.

5-إزالة الأنشطة غير الضرورية كالاستلام والفحص والتخزين.[2]

6-القضاء على وقت الانتظار وتخفيض وقت التهيئة وإعادة التشغيل.

7-تخفيض المخزون إلى حده الأدنى (إلى الصفر).[3]

8-التواصل والتعاون مع العملاء والموردين لتحقيق اهداف نظام الوقت المحدد.

9-التعرف والاستجابة إلى طلبات المستهلك لامتلاك الولاء التام للسلعة، فمنها دون غيرها.[4]

---

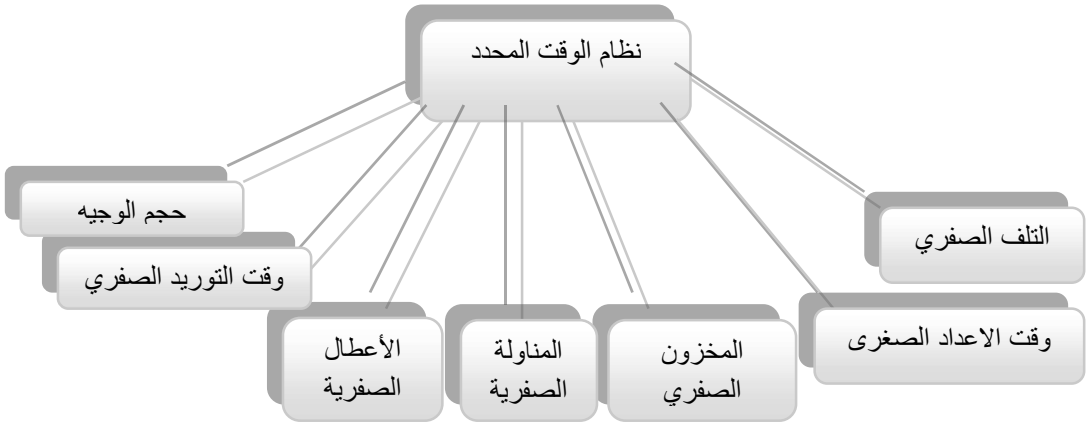
[1] بقرمي مريم، استخدام **أدوات المحاسبة الإدارية في تحديد تكاليف الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2018-2019، ص21.

[2] نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، دراسة حالة: قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، علوم الاقتصادية شعبة التسيير، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص133.

[3] عادل صالح مهدي الراوي، مقال بعنوان "**نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) أثره على التكاليف الإنتاجية في المنشأت الصناعية**"، **مجلة جامعة الأبتار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 2، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الابتار، الرمادي، العراق، 2010، ث9.

[4] مرجع نفسه، ص10.

الشكل رقم (2-2): الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها نظام الوقت المحدد (JIT)



المصدر: عنان المطارنة، وسليمان حسين الشناوي، مقال بعنوان أثر تطبيق تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية "مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 1، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة الجامعية الأردنية، عمان، الأردن، 2013، ص.304

10-الشراء بالكميات المناسبة لتلبية احتياجات المستهلكين في الوقت المناسب وبالجودة.

11-تنمية الثقة بين الشركة ومجهزيها وتقوية العلاقة بينهما، ومن خلال وضع أهداف طويلة الأجل تؤدي إلى ثقة متبادلة بينهما.[1]

12-وقت الاعداد الصفري، ويتم ذلك بإعادة تصميم الماكينات أو من خلال تغيير التنظيم الداخلي للمصنع، مثل استخدام تكنولوجيا المجاميع.

13-التعطلات الصفرية، وتقتضي تبني برنامج الصيانة الوقائية للتقليل من الأعطال وبنسبة كبيرة.

14-التلف الصفري أو العيوب الصفرية، تؤكد هذه النظم على استخدام قواعد التفتيش والفحص للمنتجات، واستخدام خرائط الجودة ومستويات الجودة المقبولة للمنتجات المصنعة.[2]

[1] عدنان المطارنة وسليمان حسين الشناوي، مرجع سابق، ص 304.

[2] زكية مقري، **نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هدفنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الاوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بيانية)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، بباتنة، الجزائر، 2007-2008، ص280.

المطلب الثالث: أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد

تتضح أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد من مزايا والفوائد العيدية التي يحققها إذا تم استخدامه في مؤسسات المعاصرة ويمكن توضيح أهم هذه الفوائد فيمايلي:[1]

1-الإنتاج

1-1. زيادة المرونة في تغير تشكيلة المنتجات.

1-2. التقارب بين مواقع مراكز الإنتاج الامر الذي يسير عمليات الاتصال بين العمال مما تساعد على سهولة تغير وظائفهم إذا اقتضت الضرورة ذلك كما يساعد أيضا على إشراكهم في حل مشكلات الإنتاج.

1-3. انسياب الإنتاج مع حدوث أقل عدد ممكن من الأعطال والتوقفات.

1-4. زيادة الجودة في جميع مراحل الإنتاج المختلفة.

1-5. سهولة مراقبة عمليات الإنتاج.

2-الإمكانيات المادية

2-1. تقليل المساحات المطلوبة عند إعداد التصميم الداخلي للمصنع.

2-2. تقليل الاستثمارات في المخزون بكل أنواعه.

2-3. التخفيض في معدات متناولة الإنتاج.

2-4.الاستغلال الأفضل للطاقة الألية المتاحة.

2-5. تقليل أعمال الكتابة بسبب سهولة التخطيط.

2-6. رفع الروح المعنوية للعاملين سواء كانوا مباشرين أو غير مباشرين فضلا عن زيادة إنتاجيتهم وزيادة إنتاجية المؤسسة بالتبعية.

---

[1] ياسين ساسي، **الطرق الحديثة لحماية التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفطال GPL البليدة**، رسالة ماجيستير في العلوم التجارية محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص ص 143-144.

3-المشتري

3-1. زيادة أرباح المشتري.

3-2. ارتفاع مستوى الخدمة.

3-3. انخفاض مستوى الأسعار.

4-الموردين

4-1. تشجيع الموردين على الأصناف مخبأة بالكميات المطلوبة.

4-2. تزيد من ترابط المؤسسات المشترية مع الموردين.

4-3. تقليل من عدد الموردين.

4-4. تجعل المؤسسات المشترية تتعامل مع الموردين القربين منها.

4-5. إعادة التعامل مع نفس الوقت عدة مرات.

4-6. تكون العطاءات المنافسة محدودة.

4-7. يقوم المورد بنشر هذا النظام بين كل المؤسسات في الأسواق.

4-8. يصبح التفاوض سهلا ومألوفا.

4-9. قلة المستندات المستخدمة.

5-الكمية

5-1.تمكن المؤسسات المشترية من شراء الكميات التي تحتاج إليها فعليا في كميات صغيرة.

5-2. تمكن المورد من الالتزام بتوريد الكميات الصغيرة المطلوبة في المواعيد المناسبة حيث تخفض المستلزمات.

5-3.تشجع المؤسسات المنتجة لتخفيض الكميات إنتاج الأصناف الغير مطلوبة لديهم.

5-6. تجعل المشتري يحدد الكمية المطلوبة تحديدا دقيقا يتفق مع الاستخدامات الفعلية.

6-الجودة

6-1.تجعل الموردين يهتمون بتوريد الأصناف بالجودة المطلوبة تماما مع استعادهم للأصناف المعينة.

7-الوقت

7-1. تقضي على الوقت الضائع.

المبحث الثاني: أهمية النظام في تدنية تكاليف المؤسسة

من خلال تطبيق العديد من الشركات سواء كبيرة او صغيرة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد والتي حقق نجاح هائل، بحيث سنتعرف في هذا المبحث على عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومنافع نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومحددات نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

المطلب الأول: العناصر الرئيسية في نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يتطلب التطبيق الناجح لنظام التوقيت المنضبط وجود أو توافر عدة عناصر أساسية:

1-توافر علاقات قوية مع الموردين: والاعتماد على عدد محدود من الموردين الموثوق بهم اتفاقيات طويلة الأجل، ويتم التوريد للمواد بكميات صغيرة وعلى فترات قصيرة وذلك حسب حاجة الإنتاج.

2-وجود عمال محددي المهارات: يجب تدريب العاملين بحيث يصبحوا قادرين على تشغيل كافة أنواع المعدات الموجودة في خلية التصنيع وإجراء الإصلاح البسيطة والصيانة الروتينية وأيضا إجراء فحص جودة المنتجات.

3-تنظيم خلايا التصنيع: تصنف الألات في صوره خلايا تصنيع على أساس المنتجات حيث يتم وضع مجموعة الألات التي تستخدم في إنتاج منتج محدد أو مجموعة محددة من المنتجات في مكان واحد قريبة من بعضها بحيث تشكل خلية تصنيع منتج، ويكون تخزين

المواد تحت الإنتاج أثناء عملية الإنتاج في مكان التصنيع وليس في أماكن خاصة للتخزين، مما يخفض من تكلفة مناولة المواد.[1]

4-يجب أن تطبق الشركة برنامج الجودة الشاملة على المواد الخام وعلى الأجزاء نصف مصنعة وبالتالي على المنتجات التامة، وقد سبق الإشارة إلى أنه لا يوجد مسموحا للعيوب في هذا البرنامج، بمعنى الحصول على إنتاج بمستوى صفر عيوب، ويعتبر هذا البرنامج من الأركان الأساسية لنجاح نظام التوقيت المنضبط، فكل محطة إنتاج تقدم المواد أو الأجزاء التي تطلبها (أو تجذبها) المحطة التي تليها دون أي زيادة أو نقصان، يترتب على ذلك أن اكتشاف أي عيب في هذه المواد أو الأجزاء إلى توقف خط الإنتاج بأكمه.[2]

5-تخفيض وقت التهدئة أو الأعداد: إن الطريقة التقليدية المتبعة من قبل الوحدة الاقتصادية هي الإنتاج بدفعات كبيرة وذلك لكونها أكثر اقتصاديا بسبب أن وقت التهيئة لمكائن الإنتاج إن كل منتوج يكون لفترة طويلة قبل التوقيف والاستعداد لإنتاج نوع أخر من المنتوجات يخفض من التكاليف المرتبطة بتهيئة المكائن للتغليف إلى المنتوج الجديد وإن الطريقة المستخدمة لتخفيض وقت التهيئة أو الاعداد هي طريقة خلايا العمل واستخدام طرق الإنتاج المؤسسة تساعد في تخفيض وقت التهيئة.[3]

6-نظام جذب وليس نظام دفع: إن الأنظمة التقليدية تعتمد على نظام الدفع أي أن تقوم كل مرحلة بدفع مخرجاتها إلى المرحلة الإنتاجية التي تليها بغض عنما كانت هذه المرحلة

---

[1] ناريمان إبراهيم صباح، **واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية غزة**، دراسة ميدانية، رسالة ماجيستر في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص47.

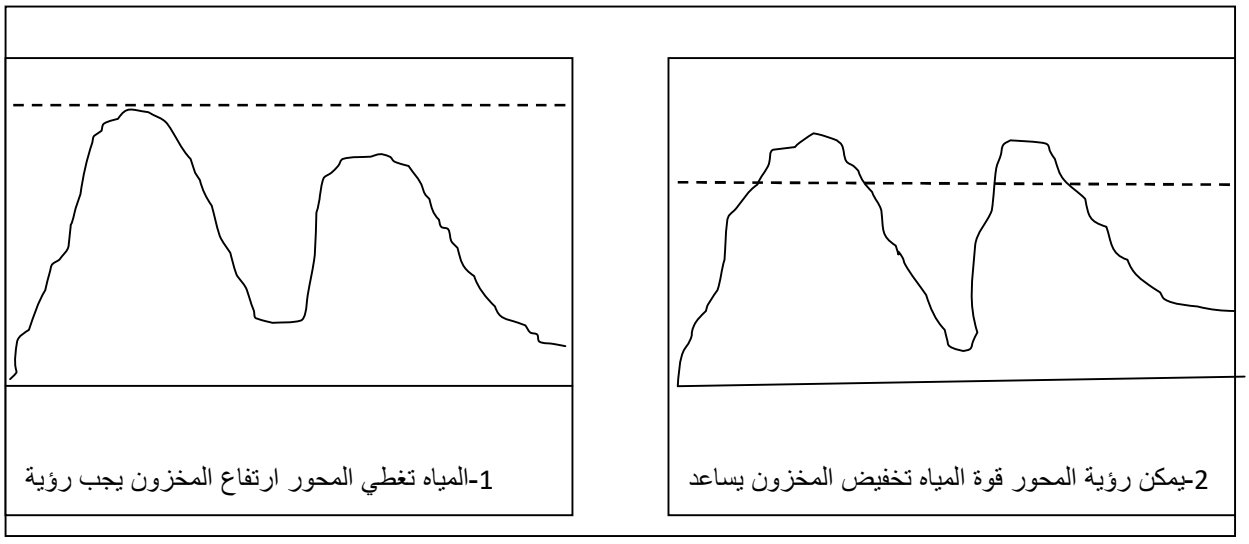
[2] أحمد حسين علي حسين، **المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص170.

[3] قاسم محمد عبد الله البعاج وعبد عليوي الكرعاوي، مقال بعنوان "**التكامل بين (JIT-ABC)، في تخفيض التكاليف للشركات الصناعية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعية النسيجية مصنع نسيج الديوانية**"، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العدد 39، كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العراق، 20<4، ص370.

الموالية بحاجة إلى هذه المخرجات أم لا، على أن نظام التوقيت فهو نظام جذب أي أن كل مرحلة تطلب مدخلاتها من المرحلة التي سبقتها في شكل كإنسان.[1]

7-الشراء في الوقت المناسب: إن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يقوم على سياسة شراء الكمية المحدد، إذ أنه وبطبيعة الخال يتم تحديد الاحتياجات المطلوبة وبالمواصفات الملائمة، وبعدها تحديد كمية الشراء اللازمة بحسب طلب الزبون إن العلاقة الوثيقة مع الموردين مهمة جدا للشراء في الوقت المناسب، إن الشراء في نظام (JIT) يقوم على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين واعتبرهم امتدادا طبعيا للمنشأة. حيث يتم الشراء في الوقت المناسب بشكل متكرر، وهذا يؤدي إلى دخول إلى المؤسسة بعلاقة طويلة مع الموردين بدلا عن استخدام مصادر متعددة للتوريد، وهذا يجعل الخيار الأفضل في التعامل مع عدد قليل من الموردين القربين من المؤسسة.

الشكل رقم (2-3): يوضح تخفيض المخزون وأثره على كشف المشاكل والأخطاء



المصدر: فرانس عقلة الكساسة، معوقات تطبيق نظام الإنتاج الأني في شركات الأدوية والأردنية المساهمة العامة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجيستر في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، أيار/ماي، 2011، ص280.

[1] نوجلي نجلاء، **استخدام أدوات المحاسبة الادارية ف يتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص119.

ويوضح الشكل السابق أن الشراء على دفعة صغيرة يؤدي إلى تخفيض المخزون وبالتالي التي تتمكن من كشف المشاكل والاخطاء التي تواجهنا خلال العملية الإنتاجية فقد أشار (steven) إلى أن الصخور تمثل المشاكل والأخطاء، وأشار إلى مستوى الماء بأنه كمية المخزون.

المطلب الثاني: منافع نظام الإنتاج في الوقت المحدد

بما أن متطلبات تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب تبدو في غاية الصرامة والتشدد، ومع ذلك فقد لاقت هذه النظم نجاحا عظيما في الحياة العملية نتيجة المنافع الهائلة التي أمكن الحصول عليها من تطبيق النظام.

تذكر أن مناقشة نظام الإنتاج في الوقت المناسب "أن في هذا الفصل بحصر العوامل التي تسبب في وجود المخزون بأنواعه الثلاثة: المواد الخام، الإنتاج تحت التشغيل، الإنتاج التام وتوصلنا إلى وجود أربعة عوامل تؤدي إلى وجود المخزون في نظم الإنتاج التقليدية، وهي: الجودة، ووقت إعداد، الألات، وعدم التأكد مع الموردين، وترتيب المصنع، ويتضح أن فلسفة الوقت المناسب ركزت على كيفية التخلص من هذه العوامل، وقد ثبت عمليا أنها نجحت في ذلك إلى حد كبير.

وبذلك يبدو بوضوح أن أول ميزة أو منفعة أمكن الحصول عليها من تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب هي تدقيق المخزون بجميع إن لم يكن التخلص منه كليا، إلى حد لا يذكر بالمقارنة مع كميات المخزون في النظم التقليدية، ولاشك أن تخفيض المخزون او التخلص منه كلية سيحقق وفر كبير في التكاليف: الحصول عليه وتخزينه ومناولته، ومخاطر، والتأمين عليه ورأس المال المجمد فيه، ولا تقتصر مزايا تخفيض المخزون او التخلص منه على هذه الوفرات المالية فقط، فهناك وفورات عينية لا تقل أهمية متمثلة في وفرات الخبر أو المكان المخصص للتخزين، فقد اكتشفت بعض الشركات الصناعية التي طبقت نظام الإنتاج في الوقت المناسب أن حوالي 50% من مساحة المصنع كانت مخصصة لتخزين الإنتاج تحت التشغيل وبتوافر هذه المساحة بعد تطبيق الوقت المناسب أمكن استخدامها في التوسعات في خطوط الإنتاج، والاهم من ذلك أمكن تقريب المسافات

بين عمليات الإنتاج التي كانت مثبتة في أماكن متفرقة بحيث يتم الأن أداء هذه العمليات في مكان واحد.[1] أدى التحول إلى نظم الإنتاج المرنة إلى تخفيض، او التخلص من وقت إعداد الألات، وإعادة ترتيب المصنع في شكل مجموعات إنتاج متكاملة بدلا من الترتيب التقليدي على أساس وظيفي، وقد أدت هذه التغيرات إلى تخفيض كبير في وقت التصنيع بالإضافة إلى زيادة كبيرة في سرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء.[2]

1-تخفيض كلفة التوريد حيث يتم الاخذ بنظام خطوط الإتصال المقترحة مع الموردين ضمانا للتوريد في حين الحاجة إليه.

2-تخفيض عدد العاملين وبالتالي تكاليف العمل وذلك من خلال استخدام الممكنة الحديثة ذات التقنية العالية والعمالة متعددة المهارة وسوف بشكل العمل بنسبة بسيطة من تكاليف الإنتاج الكلية.

3-تخفيض مستويات القريبة لجميع أنواعه وبالتالي إمكانية الاستفادة بصورة أكبر من رأس المال العامل في مجالات استثمارية أخرى.

4-تخفيض معدل التلف وتحسين نوعية المنتوج نتيجة تطبيق السيطرة النوعية الشاملة.[3]

وذلك انطلاقا من المقومات الواجب توافرها في تقنية (JIT) المتمثلة بـ:[4]

5-توفير عمال متعددي المهارات.

6-إدارة الجودة الكاملة.

7-تخفيض التكاليف إعادة أو إلغاؤها.

8-توافر علاقات قوية مع الموردين.

---

[1] أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص ص 172-173.

[2] محمد سامي راضي، **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية**، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص31.

[3] إسماعيل يحي التكريتي، عبد الوهاب حبش الطعمة ووليد محمد عبد القادر، **المحاسبة الإدارية: قضايا معاصرة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 42-43.

[4] معاد خلف، إبراهيم الجنابي، مقال بعنوان: "**تأثير التكامل بين التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف وترابطها في خدمة منظمات الأعمال**، "مجلة نكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 27، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص231.

المطلب الثالث: محددات نظام الإنتاج في الوقت المحدد

على الرغم من أن التطبيق نظام الإنتاج (JIT) يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في الاجل الطويل إلا أن هناك محددات تؤثر على تطبيق هذا النظام منها:[1]

1-على الرغم من أن الإنتاج وفقا للمجموعات الألية مفهوم مهم في الوقت المحدد ولكن البعض الأنواع من الألات لا يمكن تضمينها في نظام المجموعة الألية سواء كان هذا بسبب الحجم أو استخدام الواسع الذي لا يمكن تضمين مثل هذه الألات عن المجموعة.

2-إن أهداف تطبيق الإنتاج (JIT) هو تخفيض الأعداد ولكن بعض العمليات تحتاج إلى وقت كبير ولا يمكن تخفيض وقت الاعداد عن طريق التدريب أو التموين.

3-يركز نظام (JIT) على نمو الإنتاجية في الاجل الطويل وهذا يتطلب مكافأة العاملين الحكم عليهم على أساس الأداء في الاجل الطويل وليس على مستوى الإنتاج الفردي.

4-الوقت العاطل لا يفنى بالضرورة أنه وقت غير منتج فقد يكون حاجة إليه لتقليل مخزون العمليات تحت التشغيل.

5-بطلب تطبيق مفهوم الصيانة الوقائية نظيرا في المدخل الإداري التقليدي وهذا يؤدي إلى مقاومته خط الاشراف الأول والإدارة الوسطى ويعتبر هذا محددا حقيقيا للوقت.

6-إن تطبيق نظام (JIT) يحتاج إلى فترة طويلة تطبق حتى تظهر النتائج وعادة تكون الإدارة متعجلة للنتائج وتركز على الأجل القصير.

7-إن نظام الإنتاج (JIT) بتطور بإستمرار نتيجة للتطبيق حيث يتم تجربة الحلول المبدئية للمشكلات وبناء على نتائج التطبيق يتم تطبيق الحلول او تحريرها، وتغير الإجراءات وتعديلها عدة مرات يتطلب الحاجة إلى اتصالات جيدة والتدريب وإعادة التدريب وهذا يعتبر معوق في كثير من المنظمات.

[1] عادل صالح مهدي الراوي، مرجع سابق، ص10.

8-إن نظام التوقيت المحدد لن يكون فعالا إلا إذا تمتع الموردون وأجهزة الإنتاج بالمصداقية الكافية وغذا كان بالإمكان التحكم في مصداقية أجهزة الإنتاج فإنه يصعب ذلك بالنسبة للموردين ولا يمكن فرض هذا النظام على الموردين وجبرهم على تطبيقه.

9-صعوبة تطبيقه في بعض المنظمات غير اليابانية، في جذور ترتبط بالبيئة اليابانية وخصائصها المتميزة بضيق الحيز المكاني والاكتظاظ السكاني الكبير وندرة الموارد الطبيعية لهذا يعتبر اليابانيون المخزون تبذيرا في المكان وتجسيدا في موارد ثمينة. مما دفع الشركة OTA لا TO الى تطوير هذا النظام وان تطبيقاته الناجحة في اليابان والنتائج المحدودة بتطبيقاته خارجها تؤكد أهمية البيئة اليابانية في نشأته ونجاحه.

10-إن هذا المدى الجماعي يقود حتما إلى بناء ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة التي تمنح العامل قدرة كافية على اتخاذ قرار سليم لصالح المصنع ومن أجل تحقيق ذلك كله لابد من تعويض العاملين بعدالة وبالقدر الذي يبذلونه من مجهود كبير. بحيث يكون الداعم الأكبر لدفعهم نحو العمل بهدف التطور والنجاح لصالح مصنعهم والاستمرار في التطوير والتجربة البيانية أكبر مثال على ذلك ولا بد من أن أذكر هنا بعض المحددات التي تكون بعيدة كل البعد كما ذكر والتي تتعلق بطبيعة عمل المصنع وحجمه ومستوى انتاجه فإذا ما حاولت المصانع صغيرة الحجم وحتى المتوسطة منها تطبيقه فإن ذلك يكون غير ذي فائدة وذلك بحسب المبدأ القائم على أساس المنفعة والتكلفة.[1]

[1] سناء نايف اليعقوب، مرجع سابق، ص 38.

خلاصة الفصل

ومما سبق عرضه من تطورات الحديثة للأنظمة في الشركات، لذا انتهجت العديد من المؤسسات اليابانية نظام الإنتاج في الوقت المحدد بإنتاج المنتجات في الوقت الذي تطلب فيه من قبل العملاء، فور تلقي الأوامر الشراء منهم وليس الإنتاج بغرض التخزين، ويتطلب نظام (JIT) بيئة عمل مستقرة من حيث الإدارة الجماعية وروح التعاون، والتنسيق بين الإدارة والعمال والموردين، واحترام العاملين واشراكهم في الأنشطة الإدارية بشكل فعال، كما يساعد على استغناء عن كافة أنواع المخزون أو على الأقل تخفيضه إلى أدنى حد ممكن، وتقوية الثقة والعلاقة بين المؤسسة وموردها خلال وضع أهداف طويلة الأجل وتحقيق أهداف المؤسسات.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة نفطال -المدية-



تمهيد:

مؤسسة نفطال هي مؤسسة عمومية (تجارية) تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية كالنفط، المطاط، المحروقات .... الخ.

وتعتبر من المؤسسات العمومية التي مرت بمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات كما أنها تأثرت بالإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية في تنمية اقتصادها.

وكان اختيارنا تطبيق دراستنا على موضوع المحاسبة التسيير كحالة للتسيير في المؤسسة لعدة أسباب نذكر منها:

–وجود نظام الإنتاج داخل المؤسسة أي أنها تعتمد عليه في تسيير مواردها المتاحة والمتوفرة لديها وذلك حتى تتوصل إلى تحقيق الفعالية في التسيير والوصول إلى نتائج جيدة.

– اعتماد المؤسسة على طريقة المحاسبة التسيير في تقييم نشاطها وأعمالها وتقليل النتائج واتخاذ القرارات اللازمة.

– ويرجع سبب اختيار هذه المؤسسة (نفطال) هو كونها تجارية، وهذا ما يتركنا نبحث في أسباب انهيار المؤسسات السابقة التي مرت بعملية إعادة هيكلة وسبب عدم تحقيقها لأهداف في تلك الفترة ولأن مؤسسة نفطال ذو حيوية زائدة ولها امتداد تاريخي مع مرور الزمن وتجاوز كل صعوبات المطروحة والمراحل الزائدة التي مرت بها إلى يومنا هذا

لذا سنحاول في هذا الفصل تقديم مؤسسة نفطال وتطورها التاريخي كما سنحاول دراسة وحدة من وحداتها.

– تعريف المؤسسة.

– دراسة هيكلها التنظيمي.

– مهم المؤسسة ومكانتها.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال

المطلب الأول: لمحة تمهيدية عن مؤسسة نفطال

نظرا لأهمية قطاع المحروقات في اقتصاد بلادنا انبثقت عنها مؤسسة سوناطراك للتسيير والتحكم في هذا القطاع الواسع، ونظرا لأهمية هذا الأخير هيكلت عدت مؤسسات منها (نفطال) الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بموجب المرسوم رقم: 101-880، لإعادة الهيكلة المؤرخ في 06-04-1980 المتضمن إنشاء مؤسسة التكرير والتسويق للمواد البترولية (ERDP) إلى فرعين هما:

- Naftel: تقوم هنا المؤسسة بتكرير المواد البترولية ومشتقاتها.
- Naftel: وهي المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية متخليا في ذلك عن وظيفة التكرير.

إن شركة نفطال تعمل تحت وصاية الطاقة والمناجم ويقتصر هدفها الرئيسي في تسويق وتوزيع الموارد البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني.

ومهمتها توصيل خدمتها إلى المناطق البعيدة والقريبة الداخلية إلى منها والثانية اما بالنسبة نفطال لولاية المدية تضم عدة مراكز ومحطات منها العامة والخاصة، فالمركز يبلغ عددها 4 مراكز تتنوع مراكز تتنوع كالتالي:

- مركز البرواقية: متعددة الخدمات.
- مركز المدية: الوقود.
- مركز وسارة: الوقود.
- مركز الجلفة: متعدد المنتوجات+ الوقود.

أما بالنسبة للمحطات التابعة للمؤسسة (العامة) فيبلغ عددها (07 وتتوزع كالتالي):

- محطتي البرواقية.
- محطة عين بوسيف.

– محطة تابلاط.

– محطة بني سليمان.

– محطة شلالة العذاورة.

بالإضافة إلى ذلك المتواجدة على مستوى ولاية الجلفة والتي يبلغ عددها 10 وتتوزع كالتالي:

–محطة وسارة.

– محطة حاسي بحبح.

– محطة دار الشيوخ.

– محطة سيدي لعجال.

– محطتي الجلفة.

– محطة مسعد.

– محطة عين الإبل.

– محطة الشارف.

– محطة الادريسية.

ومحطة أخرى في ولاية المسيلة في سليم.

اما بالنسبة لمحطات الخواص فعددها 69، متواجدة على كل من ولاية المدية والجلفة وولاية البويرة.

ولاية البويرة لها محطتين:

1. متواجدة رورارة.
2. متواجدة في البويرة.

– ولاية المدية لها عدة محطات عددها 57 متواجدة على مستوى الولاية.

– ولاية الجلفة لها عدة محطات عددها 10 متواجدة على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة وإمكانياتها

أولا: مهام وأفاق المؤسسة

تتمثل مهام الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية فيمايلي:

– تسويق وتوزيع الوقود والزيوت الخاصة بقطاع الطيران وقطاع البحرية.

– تسويق وتوزيع الغاز المميع CLP وغاز البوتان / البروبان.

– تسويق وتوزيع الزيوت.

– تسويق وتوزيع مختلف الغازات.

– تسويق وتوزيع "سيرغاز" وكذا تركيبه.

– تخزين ونقل كل المواد البترولية المسبوقة عبر القطر الوطني.

– تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية أحسن لحاجيات السوق.

– ضمان الصيانة لتجهيزات وعداد المؤسسة.

– السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق.

– الطلب على معالجة الزيوت المستعملة سابقا.

– الاستعمال الأمثل لمختلف وسائل وهياكل المؤسسة.

– تكوين الإداريين في مجال الاعلام الالي سعيا منها لتطوير طرق استخدامها لأجهزة الكمبيوتر وجعل عملهم يتسم بالدقة.

– تسهر المؤسسة على تحفيز عمالها سعيا منها لتحسين أدائهم وتطور منتجاتها.

– تسهر مؤسسة نفطال على تكوين ورسملة العمال.

– تبذل مجهودات كبيرة في رسملة وتكوين العمال، ولذا خصصت مبالغ كبيرة تعد بملايير لتكوين العمال، داخل المؤسسة.

– كما أن المؤسسة تعمل جاهدة بتجنيد طاقتها البشرية والمادية في فصل الشتاء لتغطية كل متطلبات المواطنين من منتجاتها البترولية علما أن في هذا الفصل بالذات يزداد على المنتوج

حتى تكون المؤسسة قد وقفت بين العرض والطلب بالإضافة إلى أنها تعمل على إضافة عمال مرسمين لتغطية الحاجات الشرية.

ثانيا: إمكانيات المؤسسة

تقدم مؤسسة نفطال للدولة ما يقارب 7.6 مليون طن من البترول TEP، أي ما يعادل 51% من الاستهلاك الوطني للطاقة النهائية، وهي بصفة عامة كمايلي:

–67 مركز ومحطة لتوزيع وتخزين الوقود، الزيوت، المطاط.

– 44 مصنع لتعبئة الغاز المميع.

– 16 وحدة الزفت.

– 59 محطة لتخزين الغاز CLP.

– 1576 محطة توزيع منها 901 للقطاع الخاص.

– 3250 شاحنة وتوزيع 1750 شاحنة صيانة.

– 14550 نقطة بيع CLP لدى الخواص.

– 380 كلم أنابيب ضخ لدى الخواص.

– 80% من الاستهلاك الوطني من المشتقات البترولية مسوقة عبر شبكة المحطات المتعددة الخدمات.

المخطط الحالي لتوزيع البترولية مبين حسب عرض كل محطة النحوية والنصفية التالية:

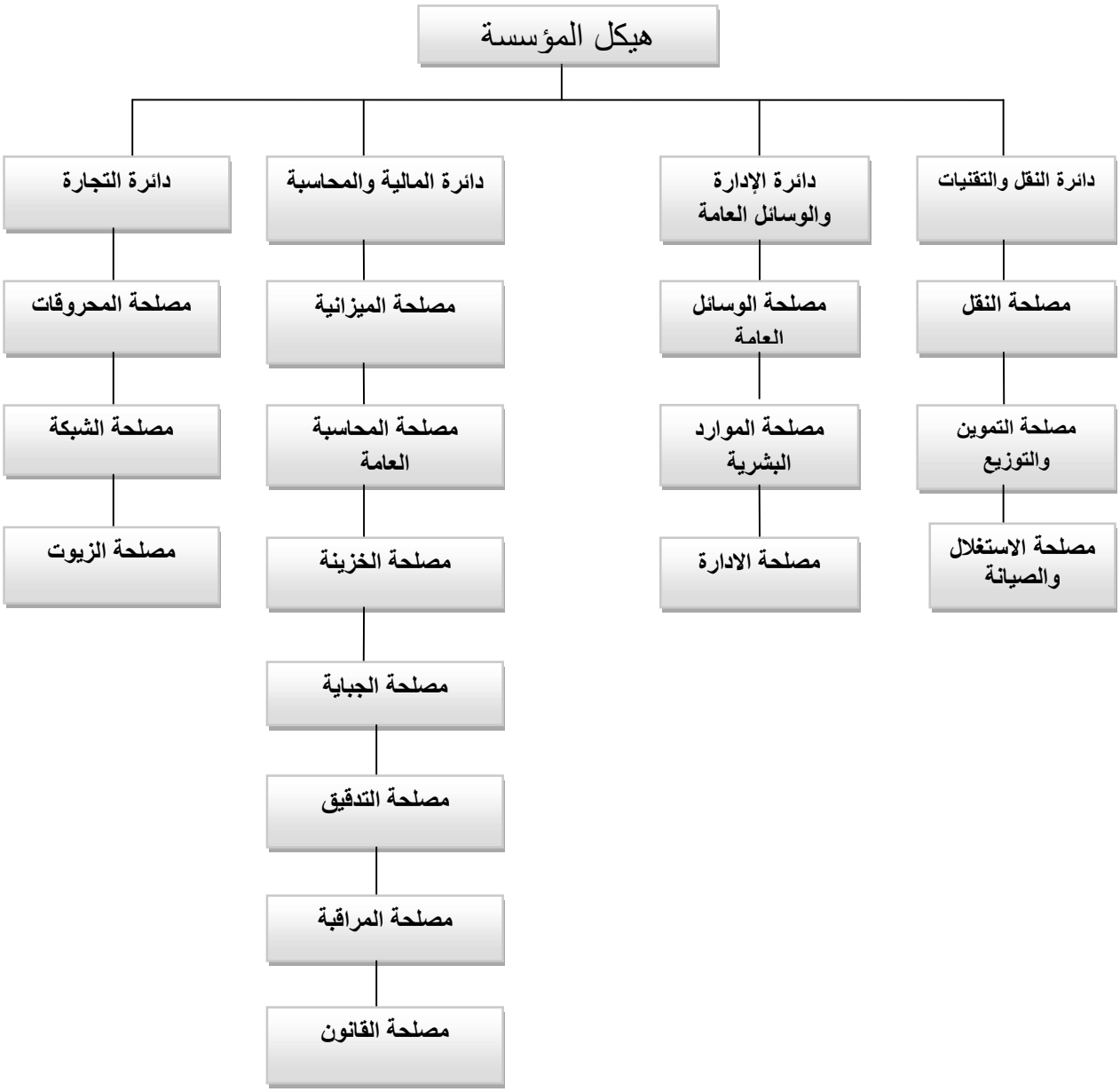
جدول رقم (3–1): التوزيع الكمي للموارد البترولية لمحطات الشركة الوطنية لتوزيع وتسويق المواد البترولية.

المحطات	الكميات الموزعة في البيئة
سكيكدة	15277000
أرزيو	2500000
الجزائر العاصمة	2700000
حاسي مسعود	1200000
عين أميناس	300000
المجموع الموزع السنوي	21977000

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال NAFTEI

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: المدير المالي والمحاسبي لإدارة المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قامت بها الطالبة في المؤسسة محل الدراسة أين ستعرض لمجموعة من العناصر المختلفة منها المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة وأهم الأساليب المعتمدة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

تم في هذا المطلب إيضاح لنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان، وهو الأسلوب المعتمد لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج التحليلي الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة نفطال بالمدية على اختلاف وضعيتهم الوظيفية. ونظرا لكبر مجتمع الدراسة فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بحجم 30 موظف من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الإحصائية للدراسة

أولا: أداة جمع البيانات

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة بإستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية. وقد مر تطوير

الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق أهداف المنشود منه، وفيمايلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

1. مضمون الاستبانة

قامت الطالبة بإعداد أداة الدراسة أهمية طريقة الوقت المحدد كأداة في محاسبة التسيير بالمؤسسة بحيث تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان، كما تم عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات، وتم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

2. الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من الأستاذ المشرف قامت الطالبة بالالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبة بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل " **الإنتاج في الوقت المحدد**"، وهو يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وشمل 12 عبارة،

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع " **مزايا استخدام الإنتاج في الوقت المحدد**" ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل. واشتمل على 09 عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على 21 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

3. المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة اختبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–2): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الرأي
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على بعض المراجع العلمية المتاحة

لتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن:

الجدول رقم (3–3): مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الاتجاه
من (1 إلى 1.79)	غير موافق تماما
من (1.80 إلى 2.59)	غير موافق
من (2.60 إلى 3.39)	محايد
من (3.40 إلى 4.19)	موافق
من (4.20 إلى 5)	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على بعض المراجع العلمية الاحصائية

ثانيا: الأساليب المستخدمة التحليل الإحصائي

استخدمنا برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS22** للقيام بعملية التحليل الاحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1. قياس الاتساق الداخلي.
2. قياس معامل الثبات.
3. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
4. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
5. التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المشاكل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: الثبات، صدق الاتساق الداخلي وفيمايلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، وذلك بعد حذف العبارات (3 و4 و7) وهذا لعدم ارتباطهم مع المحور.

الجدول رقم (3–4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
01	هو نظام مرن يقوم على نظام تدفق الانتاج	0.546	0.002
02	يتطلب مخزون له حجم كبير	0.498	0.005
05	يحقق إمكانية إنتاج أكثر من نوع في نفس الوقت	0.637	0.000
06	يعتمد على الرقابة على جودة متوسطة	0.843	0.000
08	هو نظام التكاليف معقد ومكلف	0.417	0.022
09	يعتمد على مقاييس أداء مالية	0.561	0.001
10	يمثل قيمة مضافة للإنتاج	0.580	0.000
11	يتابع أداء المعدات وخطط الإنتاج وسرعة إصلاح الأعطال ومنع المنتج العيب	0.637	0.000
12	يضبط حرجة المواد والأجزاء والمنتج بين جميع المراحل بدقة وأمان	0.637	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3–4): أن معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين **(0.843, sp=0.546)** ذات دلالة إحصائية محصورة بين **(0.000)** و **(0.02)**، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين عبارات المحور الأول "**نظام الإنتاج في الوقت المحدد**".

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

الجدول رقم (3–5): إختبار الاتساق الداخلي بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة sig
01	يساهم في تفوق على نماذج الانتاج التقليدية	0.749	0.000
02	يمتاز بقصر زمن دورة الانتاج	0.846	0.000
03	يسمح بسرعة التبديل بين المنتجات	0.526	0.003
04	يحافظ على ثبات مستويات الإنتاج في المؤسسة	0.635	0.000
05	لديه القدرة الفائقة في التأثير على أبعاد الأداء الاستراتيجي	0.872	0.000
06	يؤدي إلى تخفيض التكلفة والتحسين في الايرادات	0.769	0.000
07	لديه رؤية شاملة ومتكاملة لنظام الإنتاج بمعناه واسع	0.526	0.003
08	يمتاز برفع المرونة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن	0.526	0.003
09	يمتاز بالوصول إلى أعلى الاسبقيات التنافسية	0.526	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم(3–5): أن معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني محصورة بين (**sp=0.526, 0.872**) ذات دلالة إحصائية محصورة بين **(0.000)** **(0.003)** ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في المحور الثاني "**مزايا استخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد**"

ثالثا: ثبات الاستبيان

تم التحقق من الثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3–6): اختبار الثبات لأداة الدراسة

البيان	العبارات	معامل الثبات الفا كرومباخ
المحور الأول: نظام الإنتاج في الوقت المحدد	**12**	0.716
المحور الثاني: مزايا استخدام الإنتاج في الوقت المحدد	**09**	0.880
قيمة الثبات الكلي للاستبيان	**21**	0.823

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (3–6): يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغت على التوالي (**0.716 و0.880**) وهي قيم تفوق **0.60** وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (**0.823**) وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (**82%**) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

تقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

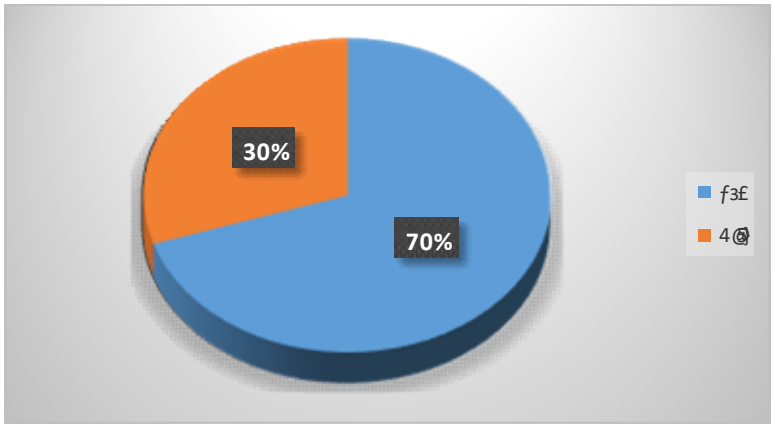
اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والرسومات البيانية.

الجدول رقم(3–7): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	21	%70
	أنثى	09	%30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–2): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ExceL

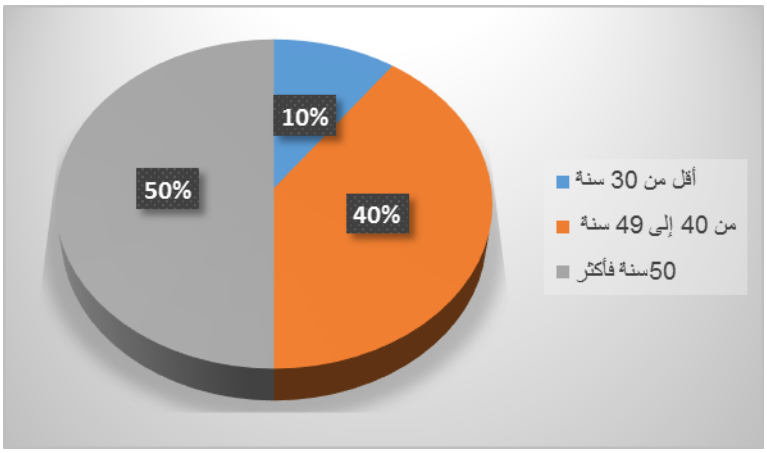
✓ **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس:** نلاحظ من الجدول (3–7) والشكل(3–2)، أن **21** من الموظفين ذكور يمثلون ما نسبته **70%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و**09** منهم يمثلون ما نسبته **30%** من الموظفين هم إناث.

الجدول رقم (3–8): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	03	%10
	من 40 إلى 49 سنة	12	%40
	50سنة فأكثر	15	%50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–3): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ExceL

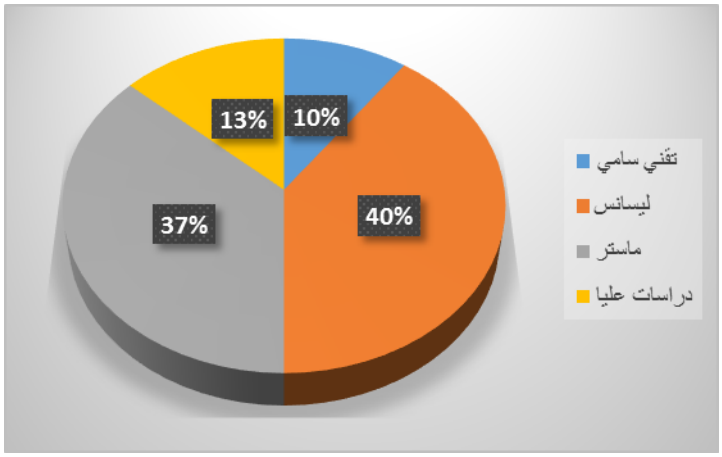
✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:** يوضح الجدول(3–8) والشكل(3–3): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة أعمارهم أكثر من 50 سنة فأكثر بلغ عددهم 15 فرد بنسبة **(50%)**. ثم تليها الفئة **من 40 إلى 49 سنة** بنسبة **(40%)** البالغ عددهم 12 فرد، وأخر نسبة **(10%)** بلغ عددهم03 أفراد هم الفئة الأقل من 30 سنة.

الجدول رقم (3–9): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا المستوى العلمي

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	تقني سامي	03	%10
	ليسانس	12	%40
	ماستر	11	%36.7
	دراسات عليا	04	%13.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–4): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ExceL

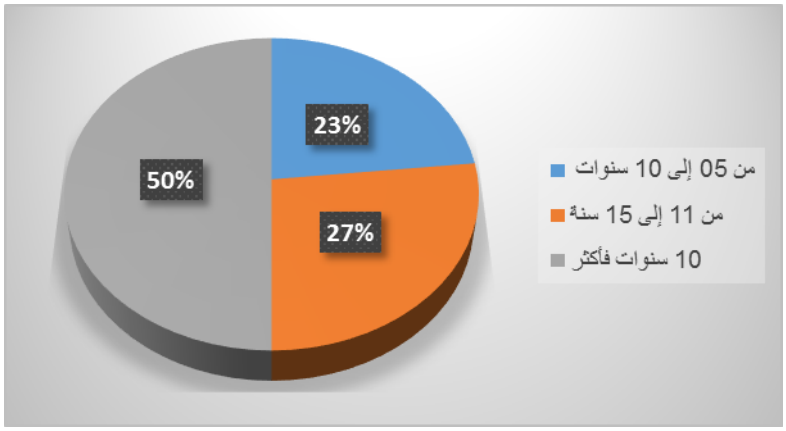
✓ **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:** يوضح الجدول (3–9) والشكل(3–4): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم مستوى تقني ليسانس بنسبة **(40%)** وبلغ عددهم 12 فرد. تليها نسبة **(36.7%)** لديهم مستوى جامعي (ماستر) البالغ عددهم **11** فرد، وبلغت نسبة الدراسات العليا **(13.3%)** أي ما يقابل عددهم 4 أفراد، تأتي نسبة **(10%)** الذين لديهم مستوى تقني سامي بلغ عددهم 3 أفراد.

الجدول رقم (3–10): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات للخبرة

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	من 05 إلى 10 سنوات	07	%23.3
	من 11 إلى 15 سنة	08	%26.7
	10 سنوات فأكثر	15	%50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–5): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ExceL

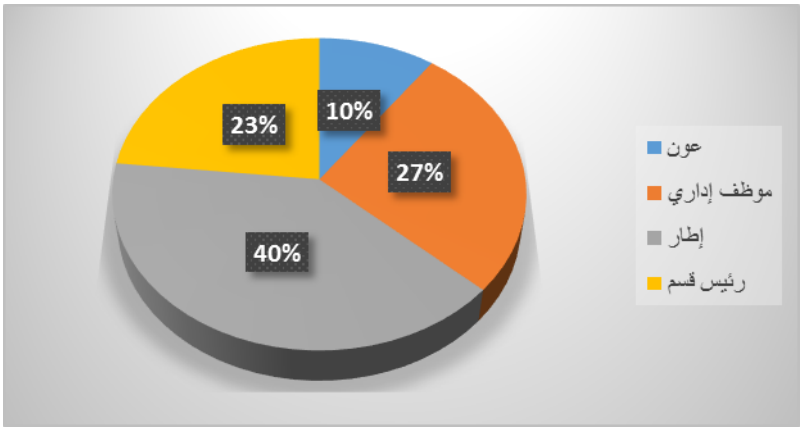
توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة: يوضح الجدول (3–10) والشكل (3–5): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة أكثر من **15 سنة** بلغ عددهم **15** فرد ونسبة **(50%)**، تليها الفئة الذين لديهم خبرة من **11 سنة إلى 15 سنة** البالغ عددهم **8** أفراد وبنسبة **(26.7%)**، تليها الفئة الذين لديهم خبرة بين **5 إلى 10 سنوات** بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة **(23.3%)**.

الجدول رقم (3–11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الدرجة الوظيفية	عون	03	%10
	موظف إداري	08	%26.7
	إطار	12	%40
	رئيس قسم	07	%23.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3-6): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ExceL

✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:** يوضح الجدول (3-11) والشكل (365): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة هم إطارات بلغ عددهم 12 فرد في حين بلغت نسبتهم **(40%)**، تأتي بعدها موظفين إداريين بلغ عددهم 8 أفراد أي بنسبة **(26.7%)**، وتأتي بعدها نسبة **(23.3%)** بلغ عددهم 7 أفراد هم رؤساء أقسام، تليها فئة الأعوان بنسبة **(10%)** حيث بلغ عددهم 3 أفراد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

أولا: تحليل نتائج المحور الأول "نظام الإنتاج في الوقت المحدد"

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–12): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	هو نظام انتاجي مرن يقوم على نظام تدفق الانتاج	4.13	0.434	موافق
02	يتطلب مخزون له حجم كبير	3.90	0.40	موافق
03	يعتمد على تدفق العمليات	3.86	0.34	موافق
04	يقوم هذا النظام على مفهوم تطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي	4.36	0.49	موافق تماما
05	يحقق إمكانية إنتاج أكثر من نوع في نفس الوقت	4.23	0.43	موافق تماما
06	يعتمد على الرقابة على جودة متوسطة	3.66	1.18	موافق
07	يقوم على إنجاح عملية الإنتاج بدون توقفات وبدون منتج معيب	3.90	0.60	موافق
08	هو نظام التكاليف معقد ومكلف	3.63	0.88	موافق
09	يعتمد على مقاييس أداء مالية	3.80	0.48	موافق
10	يمثل قيمة مضافة للإنتاج	4.00	0.40	موافق
11	يتابع أداء المعدات وخطط الإنتاج وسرعة إصلاح الأعطال ومنع المنتج المعيب	4.23	0.43	موافق تماما
12	يضبط حركة المواد والأجزاء والمنتج بين جميع المراحل بدقة وأمان.	4.23	0.43	موافق تماما
–	**المتوسط العام للمحور**	**3.99**	**0.38**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3–12): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول **(3.99)** أي أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارات، وبلغ الانحراف المعياري **(0.38)** أي عدم تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة.

سنحلل عبارات المحور الأول حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة

– تأتي في المرتبة الأولى الفقرة الرابعة: حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على أن نظام يقوم على تطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي.

حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ**(4.36)** أي درجة الاستجابة موافقة تماما في حين قدرت قيمة الانحراف المعيار بـ **(0.49)** وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– تليها في المرتبة الثانية الفقرة الخامسة والفقرة الحادية عشر والفقرة الثانية عشر: حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على ما تضمنته العبارات، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ**(4.23)** أي بدرجة استجابة موافقة تماما وقد حقق الانحراف المعياري قيمة **(0.43)** وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– تليها في المرتبة الثالثة الفقرة الأولى: حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي **(4.13)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو نظام مرن يقوم على نظام تدفق الانتاج. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري **(0.434)** هذا ما يدل عدم تشتت الإجابات.

– تليها في المرتبة الرابعة الفقرة العاشرة: حققت متوسط حسابي قدر ب**(4.00)** أي بدرجة موافقة هذا ما يدل على أن أفراد موافقون على أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يمثل قيمة مضافة للإنتاج، حيث قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ**(0.40)** أي عدم تشتت في الإجابات.

– تليها في المرتبة الخامسة الفقرة الثانية والسابعة: حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ**(3.90)** هذا ما دل على أن أفراد العينة المدروسة موافقون على ما تضمنته العبارتين. كما بلغ الانحراف المعياري **(0.40)** أي عدم تشتت الإجابات.

– تليها في المرتبة السادسة الفقرة الثالثة: حيث أظهرت النتائج أن متوسط الحسابي قيمته **(3.86)** باتجاه موافق، وهذا يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يعتمد على تدفق العمليات، في حين بلغ الانحراف المعياري **(0.34)** أي عدم تشتت إجابات أفراد العينة.

– تليها في المرتبة السابعة الفقرة السادسة مع الفقرة الثامنة: حيث أظهرت النتائج أن متوسط الحسابي بلغ **(3.66)** و **(3.63)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على على ما تضمنته

العبارتين، كما بلغ الانحراف المعياري **(1.18)**، **(0.88)** على التوالي وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات الافراد في الفقرة السادسة والعكس صحيح بالنسبة للفقرة الثامنة.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني "مزايا استخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد"

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–13): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يساهم في تفوق على نماذج الإنتاج التقليدية	3.83	0.79	موافق
02	يمتاز بقصر زمن دورة الانتاج	3.56	0.85	موافق
03	يسمح بركة التبديل بين المنتجات	4.10	0.30	موافق
04	يحافظ على ثبات مستويات الإنتاج في المؤسسة	3.46	0.89	موافق
05	لديه القدرة الفائقة في التأثير على أبعاد الأداء الاستراتيجي	3.70	0.83	موافق
06	يؤدي إلى تخفيض التكلفة والتحسين في الايرادات	4.10	0.607	موافق
07	لديه رؤية شاملة ومتكاملة لنظام الإنتاج بمعناه واسع	4.10	0.305	موافق
08	يمتاز برفع المرونة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن	4.10	0.305	موافق
09	يمتاز بالوصول إلى أعلى الاسبقيات التنافسية	4.10	0.305	موافق
–	**المتوسط العام للمحور**	**3.89**	**0.45**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3–13): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني **(3.89)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، حيث بلغ الانحراف المعياري **(0.45)** وهذا ما يشير عدم تشتت إجابات الأفراد العينة المدروسة.

سنتناول العبارات المحور الثاني حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة

– تأتي في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة والفقرة السادسة والفقرة السابعة والفقرة التاسعة: حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على العبارات المذكورة أعلاه

بحيث حققت متوسط حسابي قدر بـ**(4.10)** أي درجة الاستجابة موافقة في حين قدرت قيمة الانحراف المعيار بـ **(0.305)** وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– تليها في المرتبة الثانية الفقرة الأولى: حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون على العبارة. حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ**(3.83)** أي بدرجة استجابة موافقة وقد حقق الانحراف المعياري قيمة **(0.79)** وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– تليها في المترتبة الثالثة هي الفقرة الخامسة: حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي **(3.70)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري **(0.83)** هذا ما يدل عدم تشتت الإجابات أي أن إجابات الافراد العينة المدروسة.

– تليها في المرتبة الرابعة الفقرة الثانية: حققت متوسط حسابي قدر ب**(3.56)** أي بدرجة موافقة، حيث قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ**(0.803)** أي عدم تشتت في الإجابات.

– تليها في المرتبة الخامسة الفقرة الرابعة: حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ**(3.46)** أي بدرجة موافقة، حيث قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ**(0.89)**، أي عدم تشتت إجابات الافراد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل في هذا المطلب إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام التحليل التباين الأحادي.

اختبار التباين الأحادي لفرضيات الدراسة

❖ **الفرضية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على ما يلي:

H0: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال بالمدية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال بالمدية.

– إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرضية العدم(H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

– إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) نقبل فرضية العدم(H_0)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–14): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال بالمدية.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.502	07	0.357	2.071	0.091
	داخل المجموعات	3.798	22	0.173		
العمر	بين المجموعات	12.70	7	1.81	79.82	0.000
	داخل المجموعات	0.500	22	0.023		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	19.25	7	2.750	27.37	0.000
	داخل المجموعات	2.21	22	0.101		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	16.31	7	2.33	14.45	0.000
	داخل المجموعات	3.54	22	0.161		
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	15.17	7	2.168	4.681	0.002
	داخل المجموعات	10.19	22	0.463		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3–14):

1–بالنسبة للجنس: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف **(2.071)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

2–بالنسبة للعمر: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف **(79.82)** وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

3–بالنسبة للمستوى التعليمي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف المستوى التعليمي، حيث جاءت قيمة ف **(27.32)** وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

4–بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة ف **(14.45)** وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

5–بالنسبة للوظيفة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف الوظيفة حيث جاءت قيمة ف **(4.68)** وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

ونستنتج مما سبق أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف البيانات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال بالمدية.

❖ **الفرضية الثانية**

تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال المدية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال المدية.

الجدول رقم (3–15): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال المدية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.08	6	0.348	1.89	0.125
	داخل المجموعات	4.21	23	0.183		
العمر	بين المجموعات	13.20	6	3.20	42.15	0.000
	داخل المجموعات	4.18	23	0.065		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	19.75	6	3.29	44.16	0.000
	داخل المجموعات	1.71	23	0.075		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	18.15	6	3.02	40.59	0.000
	داخل المجموعات	1.71	23	0.075		
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	18.51	6	3.08	10.34	0.000
	داخل المجموعات	6.85	23	0.298		

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (3–15):

1–بالنسبة للجنس: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف**(1.89)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

2–بالنسبة للعمر: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف **(42.15)** وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

3–بالنسبة للمستوى التعليمي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة ف **(44.16)** وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

4–بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة ف **(40.59)** وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

5–بالنسبة للوظيفة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد بإختلاف الوظيفة حيث جاءت قيمة ف **(10.34)** وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

ونستنتج مما سبق أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات موظفي مؤسسة نفطال بالمدية نحو محور مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في المؤسسة، بحيث توصلنا إلى أن مؤسسة نفطال –المدية –، لها أهمية كبيرة في طريقة الوقت المحدد كأداة في محاسبة التسيير بالمؤسسة.

وتم ذلك بإختبار فرضيات الدراسة بحيث أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإنتاج في الوقت المحدد والبيانات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) داخل مؤسسة الاقتصادية نفطال–المدية.

خاتمة



من خلال بحثي ودراستي التي قمت بها في مؤسسة نفطال تبين لنا أن مؤسسة تقوم على مجموعة عوامل تتلائم فيما بينها من أجل الحصول على معلومات سليمة وهذا من خلال تطور الحديث في تكنولوجيا المعلومات والإنتاج وزيادة المنافسة مما أدى الى استخدام محاسبة التسيير التي تقوم على تحديد وقياس وتجميع وتحليل وإعداد وتفسير وإيصال المعلومات المالية المستخدمة من قبل الإدارة لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ولا تخضع المعلومات محاسبة التسيير لأي قواعد محاسبية، كما تلعب دورا هاما وفعالا في المؤسسة الإحصائية والرياضية والعملية لتحليل النتائج، وإعداد البيانات والمعلومات اللازمة لترشيد القرارات الإدارية بهدف حل المشاكل التي تواجه الإدارة اعمالها اليومية وتجهيز المدراء والعاملين الاخرين نحو أهداف المؤسسة بغية اتخاذ القرارات الرشيدة، ويعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد من تقنيات الجديدة الذي يعتمد على التكنولوجيا للحد من الهدر في وقت الشراء و الإنتاج والمواد والاستغناء عن كافة أنواع المخزون بالطريقة التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف العملية الإنتاجية وزيادة الإنتاج وتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب.

ومن خلال توزيعي للاستبيان بالمؤسسة نفطال بولاية المدية تبين لي أنها تحتاج الى بعض تطورات في الإدارة لذا توصلت الى بعض النتائج ووضعنا لها اقتراحات الحديثة.

أولا: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال دراستنا الميدانية تم اختبار الفرضيات وتمت صحتها حيث تبين لنا أنه:

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف البيانات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال بالمدية.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الّأفراد نحو مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة نفطال المدية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف البيانات الشخصية (الجنس) داخل مؤسسة نفطال بالمدية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الّأفراد نحو مميزات استخدام الإنتاج في الوقت المحدد باختلاف المتغيرات الشخصية (الحنس) داخل مؤسسة نفطال المدية.

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع البحث واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

1–لا يمكن الاستغناء على محاسبة التسيير كونها تستعمل في اتخاذ القرارات.

2–محاسبة التسيير عبارة عن أداة توفير البيانات والمعلومات إلى مستويات الإدارة المختلفة.

3–نظام الإنتاج يقوم على تقليل الهدر وسرعة الإنتاج وتخفيض التكاليف.

4–إنه نظام الذي يستخدم نظام الجذب أي أن البداية في الإنتاج تكون طلب العميل.

5–تطور الإدارة يرجع إلى استخدام أسلوب محاسبة التسيير الحديثة.

6-نظام الإنتاج في الوقت المحدد يسعى إلى تخفيض الربحية.

ثالثا: اقتراحات الدراسة

بناءا على هذه النتائج يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

1-زيادة وعي المؤسسة لمدى أهمية محاسبة التسيير للمعلومات التي توفرها لها.

2-اعتماد المؤسسة على أساليب محاسبة التسيير الحديثة.

3-العمل على تطوير الإدارة وعصرنتها لتواكب أساليب الحديثة.

4-ضرورة استخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المؤسسة لتقليل التكاليف والوقت.

5-توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد للمؤسسة.

رابعا: أفاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا وجنا مجموعة من النقاط التي تستحق البحث مستقبلا نذكرها فيما يلي:

1-الطرق الحديثة في محاسبة التسيير.

2-أهمية طريقة الإنتاج في الوقت المحدد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

3-طريقة (ABC) في تدنية التكاليف في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

1-الكتب

1-أحمد حسن طاهر، **المحاسبة الإدارية**، الطبقة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

2-أحمد لظاهر وأحمد أبو نصار، **المحاسبة الإدارية**، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.

3-إسماعيل يحي التكريتي، عبد الوهاب حنيش، ووليد محمد عبد القادر، **المحاسبة الإدارية، قضايا معاصرة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

4-سليمان مصطفى الدلاهمة، **المحاسبة الإدارية**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

5-محمد ساسي راضي، **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية**، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011.

2-المذكرات والرسائل

1-أحمد حسين علي حسين، **المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، .2013

2-اياد سليم زملط، **أساليب المحاسبة، الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين رسالة ماجيستير في المحاسبة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013-2012.

3-بقرمي مريم، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحديد تكاليف الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

4-زكية مقري، **نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هدفنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الاوراس بباتنة بباتنة ووحدة قارورات الغاز بيانية)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، بباتنة، الجزائر، 2007-2008.

5-زيان عبد الوهاب، **دور محاسبة التسيير في الرقابة على الأداء**، دراسة حالة مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر بالبرواقية (وحدة المسبك)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نسل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2013-2014.

6-سارة درويش، **أليات المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015-2016،

7-سناء نايف اليعقوب، **أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just-in-time)، على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن**، رسالة ماجيستر في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسة العليا، عمان، الأردن، أيار/ ماي 2009.

8-سهيلة سلاني، زينة رابح عثماني، إلهام بن لبيض، **دور محاسبة التسيير في الرقابة على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة يحي فارس المدية، 2014-2015.

9-شعوان المختار، موسى صهيب، **أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على الأداء المالي**، دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية (مؤسسة سونلغاز)، فرع المدية، ماستر محاسبة، جامعة يحي فارس بالمدية، 2018-2019.

10-عبد الحق عطوط، **دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية BCR، سطيف**، رسالة ماجستير في علوم

التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

11-مجاهد عبد الجبار، عوض الكريم، محمد يوسف عبد الله إبراهيم، سمية الأمين عبد الغاني، هديل صديق إبراهيم إسحاق، **أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة بنك النيلين**، كلية الدراسات التجارية، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

12-محمد سحاتة خطاب خطاب، ورقة عمل بعنوان "**التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات، إطار مفتوح: دراسة نظرية وميدانية: "الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية تحت عنوان "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي العشرين** "كلية إدارة الأعمال، جامعة سعودية، الرياض، 18-19 ماي 2010.

13-محمد محمود عبد الله النحوي، **أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيا إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجيستر في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، كانون الثاني، جانفي 2013.

14-ناريمان إبراهيم صباح، **واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، دراسة ميدانية**، رسالة ماجيستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، .2008

15-نجوى قمارى، مساهمة **الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية على المؤسسات الإنتاجية لولاية سطيف**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017-2018.

16-نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، دراسة حالة: قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، علوم الاقتصادية شعبة التسيير، باتنة، الجزائر، 2008-2009.

17-نوجلي نجلاء، **استخدام أدوات المحاسبة الادارية ف يتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

18-ولاء علاء محمد طه، **المحددات الشرطية لتطبيق أساليب المحاسبة الادارية وعلاقتها بالأداء المالي بالتطبيق على القطاع الصناعي المصري**، رسالة ماجيستر في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الرقايق، مصر 2010.

19-ياسين ساسي، **الطرق الحديثة لحماية التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفطال GPL البليدة**، رسالة ماجيستير في العلوم التجارية محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2009-2010.

3-المجالات

1-طلال سليمان جريرة، مقال بعنوان، "**نظم الإنتاج في الوقت المحدد، just in time، (JIT) ومتطلبات بطبيعته في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، دراسة ميدانية "مجلة ودراسة العلوم الإدارية**، المجلد 40، العدد 1، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة الجامعية الأردنية، عمان، الأردن، 2013.

2-عادل صالح مهدي الراوي، مقال بعنوان "**نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) أثره على التكاليف الإنتاجية في المنشأت الصناعية"، مجلة جامعة الأبتار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 2، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الابتار، الرمادي، العراق، 2010.

3-غسان فلاح المطارنة وسليمان حسين البشتاوي، مقال بعنوان: "**أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية،** "مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

4-قاسم محمد عبد الله البعاج وعبد عليوي الكرعاوي، مقال بعنوان "**التكامل بين (JIT-ABC)، في تخفيض التكاليف للشركات الصناعية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعية النسيجية مصنع نسيج الديوانية**"، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العدد 39، كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العراق، 2014.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة

استبيـــــــان حـــــــــول

أهمية طريقة الوقت المحدد كأداة في محاسبة التسيير بالمؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة نفطال المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مالية و محاسبة

تخصص: محاسبة

أخي الكريم/أختي الكريمة

في إطار الإعداد لدراسة علمية، نرجو منكم قراءة العبارات والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجابتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

الرجاء وضع إشارة (+) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ⬭ أنثى ⬭

العمر: أقل من 30 سنة ⬭ من 30إلى 39سنة ⬭

من 40إلى 49 سنة ⬭ أكثر من 50 سنة ⬭

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ⬭ تقني ⬭ تقني سامي ⬭

ليسانس ⬭ ماستر ⬭ دراسات عليا ⬭

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ⬭ من 5 إلى 10 سنوات ⬭

من 11إلى 15 سنة ⬭ 15 سنة فأكثر ⬭

الدرجة الوظيفية : عون ⬭ موظف إداري ⬭

إطار ⬭ رئيس قسم ⬭

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الإنتاج في الوقت المحدد

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	هو نظام انتاجي مرن يقوم على نظام تدفق الانتاج					
02	يتطلب مخزون له حجم كبير					
03	يعتمد على تدفق العمليات					
04	يقوم هذا نظام على مفهوم تطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي					
05	يحقق إمكانية إنتاج أكثر من نوع في نفس					

	الوقت					
06	يعتمد على الرقابة على جودة متوسطة					
07	يقوم على إنجاح عملية الإنتاج بدون توقفات وبذون منتج معيب					
08	هو نظام التكاليف معقد ومكلف					
09	يعتمد على مقاييس أداء مالية					
10	يمثل قيمة مضافة للإنتاج					
11	يتابع أداء المعدات وخطط الإنتاج وسرعة إصلاح الأعطال ومنع المنتج المعيب					
12	يضبط حركة المواد والأجزاء والمنتج بين جميع المراحل بدقة وأمان					

المحور الثاني: مزايا استخدام الإنتاج في الوقت المحدد

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يساهم في تفوق على نماذج الإنتاج التقليدية					
02	يمتاز بقصر زمن دورة الانتاج					
03	يسمح بسرعة التبديل بين المنتجات					
04	يحافظ على ثبات مستويات الإنتاج في المؤسسة					
05	لديه القدرة الفائقة في التأثير على أبعاد الأداء الاستراتيجي					
06	يؤدي إلى تخفيض التكلفة والتحسين في الإيرادات					
07	لديه رؤية شاملة ومتكاملة لنظام الإنتاج بمعناه واسع					
08	يمتاز برفع المرونة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن					
09	يمتاز بالوصول إلى أعلى الأسبقيات التنافسية					

وفي الأخير شكرا جزيلا لتعاونكم

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

Fréquences
Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
	أكثر من 50 سنة	12	40,0	40,0	50,0
	من 40 إلى 49 سنة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	3	10,0	10,0	10,0
	ليسانس	12	40,0	40,0	50,0
	ماستر	11	36,7	36,7	86,7
	دراسات عليا	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
	من 11 إلى 15 سنة	8	26,7	26,7	50,0
	15سنة فأكثر	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدرجة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون	3	10,0	10,0	10,0
	موظف إداري	8	26,7	26,7	36,7
	أطار	12	40,0	40,0	76,7
	رئيس قسم	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Descriptives
Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هو نظام إنتاجي مرن يقوم على نظام تدفق الانتاج	30	3,00	5,00	4,1333	,43417
يتطلب مخزون له حجم كبير	30	3,00	5,00	3,9000	,40258
يعتمد على تدفق العمليات	30	3,00	4,00	3,8667	,34575
يقوم هذا نظام على مفهوم تطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي	30	4,00	5,00	4,3667	,49013
يحقق إمكانية إنتاج أكثر من نوع في نفس الوقت	30	4,00	5,00	4,2333	,43018
يعتمد على الرقابة على جودة متوسطة	30	2,00	5,00	3,6667	1,18419
يقوم على إنجاح عملية الانتاج بدون توقفات وبدون منتج معيب	30	3,00	5,00	3,9000	,60743
هو نظام التكاليف معقد ومكلف	30	2,00	5,00	3,6333	,88992
يعتمد على مقاييس أداء مالية	30	2,00	4,00	3,8000	,48423
يمثل قيمة مضافة للانتاج	30	4,00	4,00	4,0000	,00000
يتابع أداء المعدات وخطط الانتاج وسؤعة إصلاح الأعطال ومنع المنتج المعيب	30	4,00	5,00	4,2333	,43018
يضبط حركة المواد و الأجزاء والمنتج بين جميع المراحل بدقة وأمان	30	4,00	5,00	4,2333	,43018
المحور الاول	30	3,58	4,58	3,9972	,28658

N valide (liste)	30				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساهم في تفوق على نماذج الانتاج التقليدية	30	2,00	5,00	3,8333	,79148
يمتاز بقصر زمن دورة الانتاج	30	2,00	5,00	3,5667	,85836
يسمح بسرعة التبديل بين المنتجات	30	4,00	5,00	4,1000	,30513
يحافظ على ثبات مستويات الانتاج في المؤسسة	30	2,00	4,00	3,4667	,89955
لديه القدرة الفائقة في التأثير على أبعاد الاداء الاستراتيجي	30	2,00	5,00	3,7000	,83666
يؤدي إلى تخفيض التكلفة والتحسين في الايرادات	30	3,00	5,00	4,1000	,60743
لديه رؤية شاملة ومتكاملة لنظام الانتاج بمعناه واسع	30	4,00	5,00	4,1000	,30513
يمتاز برفع المرونة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن	30	4,00	5,00	4,1000	,30513
يمتاز بالوصول إلى أعلى الاسبقيات التنافسية	30	4,00	5,00	4,1000	,30513
المحور الثاني	30	3,11	4,89	3,8963	,45292
N valide (liste)	30				

			المحور الاول
Rho de Spearman	هو نظام إنتاجي مرن يقوم على نظام تدفق الانتاج	Coefficient de corrélation	,546**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	30
	يتطلب مخزون له حجم كبير	Coefficient de corrélation	,498**
		Sig. (bilatéral)	,005
		N	30
	يعتمد على تدفق العمليات	Coefficient de corrélation	,322
		Sig. (bilatéral)	,083
		N	30
	يقوم هذا نظام على مفهوم تطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي	Coefficient de corrélation	,138
		Sig. (bilatéral)	,468
		N	30
	يحقق إمكانية إنتاج أكثر من نوع في نفس الوقت	Coefficient de corrélation	,637**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يعتمد على الرقابة على جودة متوسطة	Coefficient de corrélation	,843**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يقوم على إنجاح عملية الانتاج بدون توقفات وبذون منتج معيب	Coefficient de corrélation	,245
		Sig. (bilatéral)	,191
		N	30
	هو نظام التكاليف معقد ومكلف	Coefficient de corrélation	,417*
		Sig. (bilatéral)	,022
		N	30
	يعتمد على مقاييس أداء مالية	Coefficient de corrélation	,561**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	يمثل قيمة مضافة للانتاج	Coefficient de corrélation	.
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	يتابع أداء المعدات وخطط الانتاج وسؤعة إصلاح الأعطال ومنع المنتج المعيب	Coefficient de corrélation	,637**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يضبط حركة المواد و الأجزاء والمنتج بين جميع المراحل بدقة وأمان	Coefficient de corrélation	,637**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور الاول	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			المحور الثاني
Rho de Spearman	يساهم في تفوق على نماذج الانتاج التقليدية	Coefficient de corrélation	,749**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يمتاز بقصر زمن دورة الانتاج	Coefficient de corrélation	,846**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يسمح بسرعة التبديل بين المنتجات	Coefficient de corrélation	,526**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	30
	يحافظ على ثبات مستويات الانتاج في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,635**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لديه القدرة الفائقة في التأثير على أبعاد الاداء الاستراتيجي	Coefficient de corrélation	,872**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يؤدي إلى تخفيض التكلفة والتحسين في الايرادات	Coefficient de corrélation	,769**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لديه رؤية شاملة ومتكاملة لنظام الانتاج بمعناه واسع	Coefficient de corrélation	,526**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	30
	يمتاز برفع المرونة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن	Coefficient de corrélation	,526**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	30
	يمتاز بالوصول إلى أعلى الاسبقيات التنافسية	Coefficient de corrélation	,526**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	30
	المحور الثاني	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	12

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	9

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	21

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergroupes	2,502	7	,357	2,071	,091
	Intragroupes	3,798	22	,173		
	Total	6,300	29			
العمر	Intergroupes	12,700	7	1,814	79,829	,000
	Intragroupes	,500	22	,023		
	Total	13,200	29			
التعليمي المستوى	Intergroupes	19,252	7	2,750	27,326	,000
	Intragroupes	2,214	22	,101		
	Total	21,467	29			
الخبرة سنوات	Intergroupes	16,319	7	2,331	14,457	,000
	Intragroupes	3,548	22	,161		
	Total	19,867	29			
الوظيفية الدرجة	Intergroupes	15,176	7	2,168	4,681	,002
	Intragroupes	10,190	22	,463		
	Total	25,367	29			

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergroupes	2,086	6	,348	1,897	,125
	Intragroupes	4,214	23	,183		
	Total	6,300	29			
العمر	Intergroupes	13,200	6	2,200	42.15.	,000
	Intragroupes	,000	23	,000		
	Total	13,200	29			
التعليمي المستوى	Intergroupes	19,752	6	3,292	44,169	,000
	Intragroupes	1,714	23	,075		
	Total	21,467	29			
الخبرة سنوات	Intergroupes	18,152	6	3,025	40,591	,000
	Intragroupes	1,714	23	,075		
	Total	19,867	29			
الوظيفية الدرجة	Intergroupes	18,510	6	3,085	10,347	,000
	Intragroupes	6,857	23	,298		
	Total	25,367	29			