جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع:

# التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة

## دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

من إعداد الطالبتين:

- دُوَّخ شيماء
- بلباهي إكرام

تحت إشراف الأستاذ:

- أ/ محمد زرواطي

أعضاء لجنة المناقشة

| الأستاذ | الصفة |
|---|---|
| أ.د/ بوعرار أحمد شمس الدين | رئيسا |
| أ/ زرواطي محمد | مشرفا |
| د/ بوشنافة ميسوم | ممتحنا |

السنة الجامعية 2024 / 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

## شكر وتقدير

نحمد الله تعالى ونشكره على جزيل نعمه وعظيم فضله فقد منَّا علينا بالقوة والصبر والتوفيق لإتمام هذا العمل فله الحمد أولا وآخرا.

بكل فخر وامتنان نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف "**زرواطي محمد**" الذي كان نعم الداعم طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، فقد كان لتوجيهاته العلمية السديدة، وملاحظاته القيمة، الأثر البالغ في بلورة هذه المذكرة وإخراجها في هذا الشكل.

كما نعبر عن خالص شكرنا لكل من الأستاذ "**زاهي محمد الأمين**" والأستاذ "**بولصنام محمد**" على ما قدماه لنا من مساعدة ونصائح ثمينة ساهمت في تطوير مضمون المذكرة.

ولا يفوتنا كذلك أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من الأستاذ "**طلحة محمد**" والأستاذة "**ولد شرشالي سمية**" على لمساتهم التوجيهية التي كان لها حضور طيب في بعض مراحل إنجاز هذه المذكرة.

نتوجه أيضا بجزيل الشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة الأستاذين "**بوعرار أحمد شمس الدين**"، "**بوشنافة ميسوم**" الموَّقران واللذان شرَّفانا بقبولهما مناقشة هذا العمل وتقييمه فملاحظتهم وتوجيهاتهم العلمية محل فخر واعتزاز.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الخالص "**لجميع الأساتذة**" الذين درسونا ورافقونا طيلة سنوات التكوين الجامعي فقد كانت مساهمتهم العلمية أساسا متينا في بناء معارفنا.

ولا يفوتنا كذلك أن نثني على "**زملائنا الطلبة**" الذين شاركونا هذا المشوار بكل ما فيه من تعب وتحديات ونجاحات فبفضل روح التعاون والدعم المتبادل أصبح الطريق يسرا.

ونتقدم بجزيل الامتنان لموظفي مؤسسة" **سونلغاز**" الذين رحبوا بفكرة الدراسة وساهموا في تعبئة الاستبيانات بجدية وتفاعل، وعلى رأسهم السيد" **زناييي**" الذي لم يتردد في مساعدتنا وفتح الأبواب امامنا لتسهيل مهمة جمع البيانات.

فلكم جميعا منا كل التقدير والاحترام، ودمتم ذخرا للعلم والمعرفة.



إهداء

"بسم الله خالفي وميسر اموري وعصمت أمري، لك كل الحمد والامتنان"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانة العظيمة التي لطالما تمنت أن تقر عينها في يوم كهذا "**أمي الحبيبة**" أطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

إلى من ارتبط اسمه عزا باسمي بكل فخر، إلى ضلعي الثابت وأماني الأبدي، إلى داعمي الأول وسندي وقوتي وملاذي بعد الله "**أبي الغالي** "حفظك الله لنا، طاب بك العمر ياسيد الرجال وطبت لي عمرا ابوي.

إلى إخوتي "**وليد، خالد** وزوجته، **بدر الدين** وزوجته، **إلياس**" وأختي "**عبير**" وزوجها، أنتم العائلة التي أفتخر بها، والسند الذي اشتدت به أكتافي، حضوركم في حياتي نعمة لا تقدر، ومحبتكم زادي في كل درب.

وإلى "**رسيم**" صغير القلب، نكهة الحياة وضحكتها البريئة.

إلى "**زوجي**"، شريك النبض قبل الطريق، من حضر في كل تفاصيل الرحلة بالصبر والهدوء والدعم اللامنتهي.

إلى من تمنيت أن يشهدا يوم تخرجي "**جدي** "و"**جدتي**" رحمة الله عليهم.

إلى "**خولة**" أختي التي لم تلدها أمي، أنسي في التعب، وظهري في الزحام، وشريكة اللحظة.

إلى صديقتي الغالية "**شيماء**" التي سارت معي خطوة بخطوة في إعداد هذه المذكرة، تقاسمنا السهر، التعب، الضحك، والإنجاز

إلى رفيقات الدرب "**شيماء، عائشة بسمة**" الذين جعلوا هذه الرحلة أكثر متعة وأقل صعوبة.

شكرا لكل لحظة ودعم، لكل كلمة مشجعة، ولكل الذكريات الجميلة التي صنعناها معا.

أهدي هذه المذكرة إلى نفسي الطموحة، والى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمتم لي سندا لا عمر له.

إكرام بلباهي

2025

**إهداء**

**"أبتدئ إهدائي بحمدك يا رب فالحمد لله في أول المشوار وآخره والحمد لله على كل عثرة تجاوزتها وكل خطوة أتممتها"**

إلى من كانت حضنا دافئا، ودعاء لا يغيب، وحنانا لا ينتهي "**أمي العزيزة**" تاج رأسي ونور دربي، أهديك هذا التخرج بكل فخر وامتنان.

وإلى "**أبي الغالي**" السند الحقيقي في حياتي الذي علمني كيف يكون الصبر مفتاحا للنجاح لك كل الشكر والتقدير.

إلى إخوتي الأعزاء "**محمد، أحمد**" وأختي الوحيدة "**سمية**"، أنتم الدفء والدعم في حياتي فرحتي لا تكتمل إلا بوجودكم.

إلى "**عمتي الطيبة**" التي لم تبخل عليا بحنانها ومساندتها ودعائها شكرا لك من القلب.

إلى "**جدتي الحنونة**" أطال الله في عمرك، لك مني كل الحب والاحترام فأنت جنة الدنيا.

إلى ابنة عمي الغالية "**ماريا**" التي كانت دوما قريبة من قلبي شكرا لدعمك وابتسامتك التي كانت تزرع الطمأنينة في قلبي.

إلى" **أرواح جديَّ وجدتي**" مازالت دعواتهم ترافقني، واسأل الله أن يجعل هذا النجاح جارية في ميزان حسناتهم.

إلى صديقاتي العزيزات الأخوات اللاتي لم تلدهن أمي " **إكرام، عائشة، بسمة**" شكرا لوجودكن، لدعمكن، وللحظات الصادقة التي خففت عني الكثير،

وشكر خاص لرفيقة الدرب "**إكرام**" التي شاركتني هذه المذكرة خطوة بخطوة ووقفت بجانبي حتى النهاية، جزاك الله عني كل خير.

أهدي تخرجي إلى تلك التي تعبت، صبرت، وواصلت رغم كل شيء، أنا فخورة بك، وها أنت تحصدين اليوم ثمرة عزيمتك وإصرارك "**إلى نفسي**"

"إلى كل من آمن بي، ورافقني بدعائه أو كلماته هذا التخرج ليس لي وحدي بل لنا جميعا".

**دُوَّخ شيماء.**

# المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي في ضبط تكاليف الجودة داخل المؤسسات العمومية، وذلك نظرا للأهمية المتزايدة التي يكتسبها التحكم في هذه التكاليف في ظل سعي المؤسسات إلى تحسين الأداء وترشيد النفقات وتقديم خدمات أكثر فعالية ونجاعة، وقد تناول الجانب النظري للدراسة مفاهيم محاسبة التسيير، التسيير الاستراتيجي وتكاليف الجودة إلى جانب استعراض الأدوات المعتمدة لضبط هذه التكاليف.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وجّه لعينة من موظفي مؤسسة سونلغاز– مديرية المدية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن "أداة التسيير الاستراتيجي" كان لها تأثير معنوي عند تحليلها بشكل فردي، كما أن استخدام الأدوات ككل أظهر تأثيرا معنويا على تكاليف الجودة، ما يبرز أهمية التكامل في تطبيق هذه الأدوات داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:**

تسيير الإستراتيجي، محاسبة التسيير، الجودة، مؤسسة سونلغاز

# المستخلص

**Abstract**

This study aims to highlight the extent of the impact of strategic management tools in controlling quality costs within public institutions, given the increasing importance of controlling these costs as institutions seek to improve performance, rationalise expenditures and provide more effective and efficient services. The theoretical aspect of the study addressed the concepts of management accounting, strategic management and quality costs as well as reviewing the tools adopted to control these costs.

In the applied aspect, the descriptive-analytical approach was adopted through the design of a questionnaire addressed to a sample of employees of sonelgaz – Medea Directorate. The main findings are that "Strategic Management Tool" has a significant impact when analysed individually, and the use of the tools as a whole showed a significant impact on quality costs, highlighting the importance of integration in the application of these tools within the organisation.

**Keywords:**

strategic management, management accounting, quality, sonelgaz.

# فهرس المحتويات


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| شكر وعرفان | I |
| الإهداء | II |
| المستخلص | VI |
| فهرس المحتويات | VI |
| قائمة الجداول والأشكال | VI |
| مقدمة | أ-ح |
| **الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي وتكاليف الجودة** | 01 |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة | 03 |
| المطلب الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي وأهدافه | 03 |
| المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي في تحسين الجودة وتقليل التكلفة وشروط تطبيقه | 06 |
| المطلب الثالث: أدوات التسيير الاستراتيجي المستخدمة في مراقبة تكاليف الجودة | 10 |
| المطلب الرابع: الأساليب الاستراتيجية المعتمدة في تسيير تكاليف الجودة | 16 |
| المبحث الثاني: مدخل إلى تكاليف الجودة | 17 |
| المطلب الأول: مفهوم وأهمية الجودة | 17 |
| المطلب الثاني: مفهوم وأنواع تكاليف الجودة | 21 |
| المطلب الثالث: قياس تكاليف الجودة والافصاح عنها | 26 |
| المطلب الرابع: فلسفة إدارة الجودة الشاملة | 29 |
| خلاصة الفصل | 32 |
| **الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز فرع المدية سنة 2025** | 33 |

# فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| تمهيد | 34 |
| المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة سونلغاز | 35 |
| المطلب الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز | 35 |
| المطلب الثاني: عرض عام حول المديرية الفرعية بولاية المدية | 37 |
| المطلب الثالث: تقديم قسم المالية والمحاسبة | 39 |
| المبحث الثاني: منهجية الدراسة | 43 |
| المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة | 43 |
| المطلب الثاني: أدوات الدراسة | 44 |
| المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة | 45 |
| المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة لمستوى التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية | 50 |
| المطلب الاول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية | 50 |
| المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية | 55 |
| المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة | 61 |
| خلاصة الفصل | 65 |
| خاتمة | 66 |
| قائمة المراجع | 69 |
| الملاحق | 75 |

# قائمة الجداول والأشكال

**1- قائمة الجداول:**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | أنواع تكاليف الجودة | 26 |
| 2-1 | أمثلة على أنواع تكاليف الجودة | 27 |
| 3-1 | قياس تكاليف الجودة | 30-29 |
| 4-1 | تحليل الجودة على أساس النشاط | 31 |
| 1-2 | الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي | 47 |
| 2-2 | قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة | 48-47 |
| 3-2 | اختبار الاتساق الداخلي لعبارات امحور أدوات التسيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية | 50-49 |
| 4-2 | اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تكاليف الجودة في مؤسسة سونلغاز بالمدية | 52-51 |
| -2 | اختبار ثبات الدراسة | 52 |
| 6-2 | اختبار التوزيع الطبيعي | 53 |
| 7-2 | توزيع افراد العينة حسب متغير السن | 54 |
| 8-2 | توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب | 55 |
| 9-2 | توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة | 57 |
| 10-2 | المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أدوات التسيير الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز | 61-58 |
| 11-2 | المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز | 63-62 |
| 12-2 | ملخص الانحدار المتعدد لتأثير أحد أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة | 66-65 |
| 13-2 | المؤشرات الإحصائية لتأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة | 67 |

# قائمة الجداول والأشكال

**2- قائمة الأشكال:**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | التكاليف في دورة حياة المنتج | 10 |
| 2-1 | تتابع أنشطة سلسلة القيمة | 12 |
| 3-1 | الموازنة بين تكلفة المطابقة وتكلفة اللاجودة | 13 |
| 4-1 | تأثير الجودة على الربح | 14 |
| 5-1 | عناصر التكاليف الخفية | 15 |
| 6-1 | نظام ABC | 16 |
| 7-1 | مزايا نظام ABC | 16 |
| 8-1 | مكونات نظام الجودة | 22 |
| 1-2 | الهيكل التنظيمي للمديرية لمؤسسة التوزيع بالمدية | 41 |
| 1-2 | هيكل قسم المالية والمحاسبة | 45 |
| 3-2 | تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن | 54 |
| 4-2 | تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المنصب | 56 |
| 5-2 | تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 57 |

# قائمة الملاحق


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | استمارة الاستبيان. | 85-81 |
| 02 | نتائج معامل الفا كرو نباخ ثبات أداة الدراسة. | 86 |
| 03 | نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول. | 92-87 |
| 04 | نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني. | 95-93 |
| 05 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي. | 95 |
| 06 | نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية. | 96-95 |
| 07 | التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول والمحور الثاني من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية. | 98-97 |
| 08 | نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة. | 99 |
| 09 | نتائج اختبار معامل الارتباط الداخلي. | 99 |
| 10 | نتائج اختبار التباين الاحادي. | 99 |
| 11 | نتائج اختبار الانحدار. | 100 |

# مقدمـــــــة

شهد العالم خلال العقدين الأخيرين تحولات وتطورات جذرية شملت مختلف الأنظمة الاقتصادية والإدارية، وذلك نتيجة للتوسع الهائل في دائرة المعرفة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أسهمت هذه العوامل مجتمعة في إعادة تشكيل بيئة الأعمال العالمية، وفرضت تحديات غير مسبوقة على المؤسسات، مما جعل التميز التنافسي ضرورة ملحة وليس مجرد خيار. فلم يعد البقاء في السوق مرهونًا بامتلاك الموارد فقط، بل أصبح مرتبطًا بقدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات والابتكار وتحقيق التميز في الأداء.

وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، أدركت المؤسسات الحاجة إلى التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة حجم وسرعة التغيرات، وسعت إلى تبني مفاهيم وأنظمة إدارية حديثة تستند إلى التفكير الاستراتيجي وتضمن لها التطوير المستمر ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية.

لقد أثرت الطفرة التكنولوجية والمعلوماتية بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث غيّرت من طبيعة المعلومات التي تحتاجها الإدارة من حيث الكم والنوع. فلم تعد القرارات الإدارية تُتخذ بناءً على معطيات تقليدية محدودة، بل باتت تعتمد على تحليلات دقيقة ومعمقة تتطلب معلومات آنية وموثوقة. كما لم تعد أهداف المؤسسات تقتصر على تعظيم الأرباح فقط، بل أصبحت تشمل تحسين الجودة، وخفض التكاليف، وتعزيز رضا العملاء والمستثمرين.

ونتيجة لهذه التغيرات المتسارعة، بات من الضروري أن تواكب المحاسبة – بجميع فروعها – هذه التطورات لتتمكن من تلبية احتياجات الإدارة الحديثة. ومع مطلع ثمانينيات القرن الماضي، بدأ يظهر قلق متزايد لدى عدد من علماء المحاسبة حول قدرة المعلومات المحاسبية التقليدية على خدمة الأغراض الإدارية، مما دفع إلى الاهتمام بشكل أعمق بمجال التكاليف وكيفية إدارتها، باعتبارها أحد أهم عوامل الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

هذا التحول أدى إلى إضفاء بُعد استراتيجي على وظيفة محاسبة التكاليف، حيث لم يعد دورها يقتصر على الجوانب التشغيلية، بل امتد ليشمل المشاركة في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المصيرية. إلا أن التغيرات الكبرى التي شهدتها بيئة الأعمال والتصنيع فرضت

ضرورة إحداث تعديلات جوهرية في نظم التكاليف بما يتلاءم مع احتياجات الإدارة الحديثة من المعلومات النوعية والدقيقة.

ومن هنا، بدأ البحث الجاد في كيفية إدارة التكاليف من منظور استراتيجي، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المحاولات والاتجاهات التي سعت إلى الربط بين التطورات في مجال المحاسبة من جهة، ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية من جهة أخرى. وكان من أبرز هذه الاتجاهات وأكثرها تأثيرًا هو مفهوم "الإدارة الاستراتيجية للتكاليف"، الذي يمثل أحدث المداخل الناتجة عن التكامل بين محاسبة التكاليف والإدارة الاستراتيجية، ويهدف إلى تقديم أدوات وأساليب تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

**1- إشكالية الدراسة**

من هنا تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**ما مدى تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة داخل المؤسسة؟**

وللإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر أحد أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة؟
- هل تؤثر أدوات التسيير الاستراتيجي ككل على تكاليف الجودة؟

**2- فرضيات الدراسة**

ولمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة عن التساؤلات الفرعية للبحث، تم اعتماد مجموعة من الفرضيات التي تم تحديدها على النحو الآتي:

1- تؤثر أحد أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تتفرع هذه الأخيرة للفرضيات الجزئية التالية:

- تؤثر التكلفة المستهدفة على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

– تؤثر سلسلة القيمة على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

– يؤثر التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

– يؤثر نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

– تؤثر نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

2– تؤثر أدوات التسيير الاستراتيجي ككل على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

**3– أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

– إبراز أهمية محاسبة التسيير كأداة لتوفير المعلومات الازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تخص جودة المنتجات أو الخدمات.

– الوقوف على مدى تطبيق المؤسسات أساليب التسيير الاستراتيجي لخفض تكاليف الجودة.

– تسليط الضوء على تكاليف الجودة وتحليل مكوناتها وتحديد مدى الإفصاح عنها محاسبيا في بيئة العمل.

– التعرف على كيفية تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على تخفيض تكاليف الجودة.

– محاولة سد الفراغ المعرفي في موضوع يعد حديثا نسبيا في البيئة الجزائرية، لاسيما في المؤسسات الصناعية والخدمية.

– دعم متخذي القرار في المؤسسات الوطنية بمفاهيم حديثة تمكنهم من التحكم في التكاليف وتحقيق جودة مستدامة.

**4- أهمية الدراسة**

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من حيث تناولها لموضوع معاصر وحيوي يتمثل في التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة، والذي يندرج ضمن الاهتمامات المتزايدة للمؤسسات الساعية إلى تحقيق الأداء الفعّال والمستدام في ظل بيئة تتسم بتعقيد متزايد وتنافسية شديدة.

وتنبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى الربط بين مفاهيم محاسبة التسيير والجودة والتكلفة ضمن رؤية استراتيجية شاملة، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية إدارة الموارد بكفاءة وتحقيق التحسين المستمر في المنتجات والخدمات. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في مساهمتها الأكاديمية من خلال إثراء الأدبيات المحلية، وتقديم إطار نظري وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الجزائرية في تطوير آليات فعالة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بقياس وتحليل تكاليف الجودة، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كخيار تنافسي يعزز مكانة المؤسسة في السوق.

**5- المنهج المستخدم وأدوات الدراسة**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يُمكّن من تناول الإطار النظري لمفاهيم التسيير الاستراتيجي، محاسبة التسيير، الجودة وتكاليفها، وتحليل العلاقة بينها، مع إسقاط ذلك على واقع المؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام أداة الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي المؤسسة، قصد جمع البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق تسيير تكاليف الجودة من منظور استراتيجي، ومدى توظيف المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تحليل بعض الوثائق والتقارير الإدارية المتوفرة، مع القيام بتحليل البيانات باستخدام برنامج spss.

**6- الدراسات السابقة**

1- أحمد محمود خليل الأسطل، **دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،

2010 تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول " ما دور بيانات التكاليف في تفعيل وزيادة ودعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية في ضوء آليات الحوكمة؟ "

كانت أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

– هناك وعي وإدراك من الإدارة العليا ومتخذي القرار في الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية فيما يخص تطبيق آليات الحوكمة، وذلك رغبة منهم في تحسين إدارة وقياس أداء الشركات وصولا للأهداف المخطط لها.

– هناك إهتمام من قبل الشركات الصناعية محل الدراسة بأبعاد محاسبة المسؤولية ( تحديد واضح للهيكل التنظيمي، وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة، وجود نظام معياري للتكاليف واضح ومفهوم من قبل مستخدميه، ويتم دراسة وتحليل الانحرافات الواردة في التقارير وتحديد أسباب حدوثها والجهة المسؤولة عن حدوثها ووسائل لعلاجها)، وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

2– باسل فارس قنديل، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول" ماهي العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في منشآت القطاع الصناعي الفلسطيني؟"

كانت أهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التشغيلية المعتمدة وبين السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية في قطاع غزة.

–هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وبين السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية في قطاع غزة .

3– -سرى كريم ريشان الحديثي، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان، الأردن، يناير / جانفي 2010 وتتمحور إشكالية هذه الدراسة

حول" هل لتكاليف جودة التصنيع دور في تحسين الأداء المالي في شركات تصنيع الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية؟"

حيث كانت أهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

– إن مستوى جودة تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية مرتفع، وهذا يؤكد أن تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي والمرتبطة بالحد من معدل العيوب في المنتجات تلعب دورا رئيسيا في تحقيق التفوق للشركات عينة الدراسة وهو مايعكس أن الشركات عينة الدراسة تلتزم بمبدأ التفتيش للعمليات الإنتاجية ومنتجاتها بالإضافة إلى أن الشركات مجتمع الدراسة تقوم بتحديد تكاليف الفحص النهائي قبل عملية التوريد.

– أن مستوى جودة تكاليف التقييم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية متوسط، وهو مايبين أن الشركات مجتمع الدراسة تهتم بتكاليف التقييم إلا أن اهتمامها لا يكون بكل جزئياتها مثل التكاليف المتعلقة بمنع الوحدات المعيبة قبل شحنها.

**أما باقي الدراسات**، فقد تمثلت في مجموعة من الكتب التي تناولت في معظمها المفاهيم الأساسية لمحاسبة التسيير، إضافة إلى تكاليف الجودة داخل المؤسسة.

**ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة:**

– إخترنا في دراستنا بيئة مختلفة تمام من حيث الطبيعة والخصوصية، حيث تناولنا مؤسسة سونلغاز_المدية بالجزائر، وهي مؤسسة عمومية تنشط في قطاع الطاقة، مما يمنح دراستنا طابعا مختلفا مح حيث القطاع والممارسات التنظيمية،

– كما تميزت دراستنا بأنها أنجزت في سنة 2025 مما يمنحها حداثة في المعالجة وتماشيا مع المتغيرات الحالية في بيئة الأعمال الجزائرية ، بخلاف الدراسات السابقة التي تعود إلى فترة أقدم نسبيا.

– ركزت دراستنا على أثر أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة وهو طرح جديد ومغاير لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر.

– استخدمت دراستنا أدوات تحليل إحصائية دقيقة، تمثلت في المتوسط الحسابي واختبار T لعينة واحدة، بهدف التحقق من الفرضيات مما يضفي طابعا كميا أكثر دقة مقارنة بالدراسات السابقة.

– اعتمدت دراستنا على وجهة نظر العاملين داخل مؤسسة جزائرية عمومية، مايسمح بفهم واقعي ومعمق لتأثير أدوات التسيير من داخل الميدان، على عكس الدراسات السابقة.

**7– حدود الدراسة**

قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

**– الحدود المكانية:**

اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، فرع مديرية المدية، باعتبارها مجالًا للتطبيق والتحليل.

**– الحدود الزمانية:**

لقد كانت حدود هذه الدراسة ممتدة من منتصف شهر مارس إلى غاية أوائل شهر جوان 2025.

**8– دوافع اختيار موضوع الدراسة:**

جاء اختيار موضوع التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة نتيجة لجملة من الدوافع، من أبرزها الرغبة في التعمق في فهم آليات التسيير الاستراتيجي وعلاقته المباشرة بتكاليف الجودة داخل المؤسسات، كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى وعي واهتمام العاملين بمؤسسة سونلغاز بأهمية الجودة كعنصر أساسي في تحسين الأداء. ويُعد هذا الموضوع من المواضيع الراهنة التي تستجيب للتحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، إضافة إلى ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء المكتبة الجزائرية بموضوع يجمع بين بعدي الجودة والتسيير الاستراتيجي من منظور محاسبي وتسييري حديث.

**9–صعوبات الدراسة:**

– صعوبة إيجاد مؤسسة تقبل إجراء دراسة تطبيقية لهذا الموضوع.

- رفض بعض المهنين الإجابة على الاستبيان كونه موضوع جديد.

**10- هيكل الدراسة**

من أجل تلبية متطلبات الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبها، قمنا بتنظيم محتوى البحث في فصلين رئيسيين، تسبقها مقدمة تمهيدية وتليها خاتمة تتضمن أبرز النتائج والتوصيات، وذلك على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تناول هذا الفصل الإطار النظري لكل من التسيير الاستراتيجي وتكاليف الجودة، تعريف، مراحل، أدوات، أنواع، مراحل ...

**الفصل الثاني:** أما الفصل الثاني، فقد خُصص للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم الاعتماد على دراسة ميدانية من خلال استبيان وُزّع على عينة من الأفراد تضم العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية. وفي ختام هذا الفصل، تم عرض النتائج وتحليلها، مع اختبار الفرضيات المقترحة وتحليل النتائج المتوصل إليهم.

# الفصل الأول

# الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة

## تمهيد

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة أصبح التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة أداة ضرورية تمكن المؤسسات من تحقيق الجودة بأقل التكاليف الممكنة. ويساهم هذا التوجه في تحسين الأداء والكفاءة من خلال التحكم الأفضل في التكاليف المرتبطة بالجودة.

يركز هذا الفصل على توضيح الإطار النظري لهذا الموضوع من خلال تناول مفاهيم الجودة وتكاليفها، وأهداف التسيير الاستراتيجي، إضافة إلى الأساليب الاستراتيجية المعتمدة في تسيير تكاليف الجودة كوسيلة فعالة لمواجهة التنافسية. ويشكل هذا المحتوى النظري قاعدة أساسية لفهم الجانب التطبيقي الذي سيتم تناوله في الفصل الأخير من المذكرة.

## المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة

يعد التسيير الاستراتيجي ركيزة لنجاح المؤسسات، إذ يساهم في تحقيق التفوق التنافسي وضمان استمراريتها من خلال تنسيق وظائفها وعملياتها على مختلف المستويات التنظيمية، مما يعزز قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات، وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهدافه

يعد التسيير الاستراتيجي تطورا حديثا في محاسبة التسيير، يهدف إلى دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف طويلة المدى من خلال دمج المعلومات المحاسبية بالرؤية الاستراتيجية.

#### 1- تعريف محاسبة التسيير

لمحاسبة التسيير عدة مصطلحات فمنهم من يطلق عليها اسم محاسبة التكاليف أو المحاسبة الإدارية. وكذلك محاسبة نمو الإنتاج... وغيرها من المصطلحات، ولكن من خلال هذا البحث سأتبنى مصطلح واحد فقط وهو محاسبة التسيير.[1]

**التعريف الثاني:** والتعريف النموذجي لمحاسبة التسيير هو "أن محاسبة التسيير تقيس وتسجل معلومات مالية وغير مالية تساعد المسيرين في اتخاذ القرارات والتي تشمل القرارات الروتينية وغير الروتينية لتحقيق أهداف المنظمة".

**التعريف الثالث:** تبنى محاسبة التسيير على معلومات المحاسبة المالية لأنها تتطلب قياسات وسجلات المعاملات من أنظمة مختلفة مثل :سجلات الدائنين والمدينين، كشف الأجور، جرد الأصول الثابتة، الخ. كما تقوم أيضا على محاسبة التكاليف التي توفر معلومات عن التكلفة مثل تكلفة المخزون، إضافة إلى أن المحاسبين الإداريين يمكنهم إعداد معلومات محاسبية "صورية "أو "افتراضية "إضافية مثل :تكاليف فرص استعمالات رأس المال.[2]

**بعد الاطلاع على مختلف التعاريف** يمكن تعريف محاسبة التسيير على أنها: "فرع من فروع المحاسبة يعتمد على جمع وقياس وتسجيل معلومات مالية وغير مالية، غير مستخرجة من

---

[1] كردوسي محمد، مقال بعنوان "**دور محاسبة التسيير في قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد3، العدد2، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2020، ص163.

[2] راضية عطوي، **دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص8.

أنظمة متعددة كالمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف بهدف مساعدة المسيرين في اتخاذ قرارات مناسبة سواء كانت يومية أو استراتيجية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

**2- تعريف الاستراتيجية**

**التعريف الأول:** إن مفهوم الاستراتيجية مفهوم عسكري حيث كان في بادئ الأمر منحصر في الميدان العسكري فقط، وكان الهدف الأساسي هو وضع القوات المسلحة في أراضي المعركة من أجل التغلب على الأعداء، ثم انتقل مفهوم الاستراتيجية بعد ذلك إلى المجال السياسي والذي يعني استغلال الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا، ثم انتقل بعد ذلك إلى الجانب الاقتصادي، حيث تعني الاستراتيجية توزيع الموارد النادرة بما يحقق الأهداف المرسومة.

**التعريف الثاني:** الاستراتيجية عند "شاندلر" هي " تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأجل للمؤسسة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".[1]

**التعريف الثالث:** " الاستراتيجية هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل".[2]

**التعريف الرابع:** من الناحية المحاسبية فإن الاستراتيجية تعني الخطة التي بموجبها يتم تسجيل وتحليل البيانات وعرضها بالشكل الذي يلائم متطلبات الإدارة وهي كالآتي:

- تعظيم دور الشركة في ظل منافسة السوق من حيث ضمان استمراريتها؛
- تقديم معلومات محاسبية حول إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات مستوى جودة ضمن المواصفات المقبولة وبمتاحية واسعة تلبي حاجة السوق؛
- البحث عن أساليب أو طرائق تسهم بشكل فعال في التخفيض الحقيقي والمستمر للكلفة.[3]

---

[1] ياسين سالمي، **الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GPL البليدة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

[2] محمد هاني محمد، "**الإدارة الاستراتيجية الحديثة**"، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 43.

[3] صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقال بعنوان "**التغير في استراتيجيات خفض الكلف وآثارها**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص11-13.

**من خلال التعاريف السابقة** يمكن القول أن: "الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط، السياسات والمناهج المتغيرة، تبنى بما يتماشى مع موارد المؤسسة وقدراتها، وتكيف حسب متطلبات البيئة والمنافسة، بهدف تحقيق الأهداف الجوهرية في أقل وقت وبأقل جهد ممكن، من خلال اختيار دقيق للأهداف العامة والوسائل المناسبة لتحقيقها.

**3- مفهوم التسيير الاستراتيجي**

**التعريف الأول:** يعرف أنسوف"Ansoff" التسيير الاستراتيجي بأنه تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها.[1]

**التعريف الثاني:** أما كونينج "Koening" على أنها: "عبارة عن معرفة في دروس التنظيم وفن مطبق لفائدة المنظمة، يقوم على أساس تخصيص واستعمال الموارد، لغايات تحقيق الفعالية والفاعلية وتخفيض درجة عدم التأكد".

**التعريف الثالث:** ويرى أوفي"S.Auvé" أن التسيير الاستراتيجي هو أصلا تسيير للاستراتيجية كونه يعني التحديد الفعال والتنسيق بين: المهمة والنظرة، المحاور الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجية، الخطط الاستراتيجية.[2]

**التعريف الرابع:** يعتبر التسيير الاستراتيجي ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي ويضمن ديمومتها. وعلى قدر سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء ازدادت أهميته ليكون الركن الأساس لضمان التنافسية.[3]

**من خلال التعاريف السابقة** يتبين أن التسيير الاستراتيجي هو عملية متكاملة تهدف إلى رسم التوجهات العامة للمؤسسة على المدى البعيد، من خلال التوفيق بين رسالتها وأهدافها

---

[1] بن يمينة فاطيمة الزهراء وآخرون، مقال بعنوان" **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية، دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة "SICS" خلال الفترة 2000-2015**"، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، سبتمبر 2018، ص502.

[2] أحمد زردومي، رفيق بوخزر، مقال بعنوان" التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، قسم علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2018، ص87.

[3] محمد عجيلة، شين خثير، مقال بعنوان "**التسيير الاستراتيجي لصورة العلامة التجارية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة علامة إيليو (زيت المائدة) لمؤسسة سيفيتال للصناعات الغذائية**"، المجلد8، العدد1، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2017، ص63.

والموارد المتاحة، في إطار تفاعلي مع محيطها الداخلي والخارجي، بما يسمح بتحقيق الفعالية والتأقلم مع التغيرات وضمان الاستمرارية والتفوق التنافسي.

**4- أهداف التسيير الاستراتيجي**

إذا كان هدف استمرارية المؤسسة من المسلمات المرسومة للتسيير عموما والتسيير الاستراتيجي خصوصا فإن تعظيم الفوائض الاقتصادية ظل الهدف الموالي لمكافأة عوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه.

وفي إطار هدف إنشاء القيمة يحدد التسيير الاستراتيجي وضعيات -مرغوب فيها- مستقبلية للمؤسسة يحاول وصولها أو العدول عنها إلى وضعيات مرضية إذا اقتضى الموقف ذلك. تنافسية يجسدها امتلاك حافظة من الافضليات التنافسية ومؤشرات كالإبداعية والليونة وسرعة تجديد حافظة النشاطات وتقليص أجال تقديم المنتجات للزبائن.

التسيير الاستراتيجي هو نمط للتفكير وممارسة لا يتوقف عند إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها وإنما يحوي مختلف أبعاد المؤسسة داخليا وخارجيا. وبالتالي يقتضي معالجة من منظور تدعيمي لتنافسية المؤسسة. إذا كان التحدي المفروض على التسيير الجاري هو تحسين الأداء فإن التحدي المفروض على التسيير الاستراتيجي هو ضمان التنافسية.[1]

**المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي في تحسين الجودة وتقليل التكلفة وشروط تطبيقه**

يعد التسيير الاستراتيجي أداة فعالة تعتمدها المؤسسات لتحسين الجودة وتقليل التكاليف في بيئة تنافسية متغيرة ويشترط لتطبيقه توفر رؤية واضحة، موارد كافية، ودعم إداري فعال.

**1- أهمية التسيير الاستراتيجي**

تتمثل أهمية التسيير الاستراتيجي في الحقيقة في أمرين أساسين:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات المستقبلية فالمؤسسة عليها أن تضع استراتيجيتها بدقة للوصول إلى تطبيق هذه الاستراتيجية وبالتالي تضمن بقاءها ونموها واستمرارها؛

- تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة مشاكلها وذلك بسيطرتها على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة ثم معالجة المشاكل المستقبلية. حيث يتعرض التسيير الاستراتيجي لبعض الصعوبات نوردها فيما يلي: تعقد البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة؛ حدة المنافسة.

[1] عبد المليك مزهوده، مقال بعنوان "**التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية**"، مجلة الباحث، العدد4، جامعة بسكرة، ص93.

مما يستدعي الأمر ضرورة مضاعفة الجهود؛ تغير طبيعة قوى العمل؛ عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية إلى جانب ندرة الموارد.[1]

**2- أهمية التسيير الاستراتيجي في تحسين الجودة وتقليل التكلفة**

إن التسيير الاستراتيجي للتكلفة يعتبر من الأمور المهمة، التي تعمل المؤسسة على تجسيدها ويمكن إبراز أهميتها في كونها تحقق الأغراض التالية:

- الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من إمكانيات متاحة للمؤسسة الاقتصادية وبالشكل الذي يحقق وفورات مالية مناسبة؛
- حث الإدارات المختلفة على تقييم أساليب ومعايير العمل المعتمدة من قبلها بالشكل الذي يخدم عملية التطوير المستمر الذي يؤدي بالنتيجة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- المساهمة في تحقيق الرقابة على المؤسسة الاقتصادية؛
- الوصول إلى المستوى الذي يعزز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؛
- إيجاد أفضل السبل للاستثمار الأمثل للطاقات الإنتاجية المتوفرة والمتاحة للمؤسسة.[2]

**3- شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي**

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية:

**3-1 البعد الاقتصادي**

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف.

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، ومحفظة أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات

---

[1] براهمية براهيم، مقال بعنوان" **التسيير الاستراتيجي للتكلفة مدخل لاتخاذ القرار وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد15، جامعة شلف -الجزائر، ص122.

[2] **مرجع سبق ذكره**، ص127.

الممكن تطبيقها، ثم تقوم باختيار الاستراتيجية المناسبة لها، ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الاستراتيجية. [1]

**3-2 البعد السياسي:**

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف، والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة، ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة للتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.

ومن أجل صياغة الاستراتيجية، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة.

- ماهي الأطراف ذات المصلحة الموجودة؟، ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟، ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات ذات المصلحة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات، مع التوقع بردود أفعالهم، فالمؤسسة تقوم بالبحث عن الاستقلالية الاستراتيجية واختيار الحلفاء، ومفاوضة الائتلافات، فإنها تقوم بصياغة الاستراتيجية المناسبة، والتوقع بردود أفعال المعارضين.

**3-3 البعد البيروقراطي (التنظيمي):**

يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجيتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية.

ولتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من أهمها:

- ما هو نوع التنظيم التي تتبناه المؤسسة؟ وما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ وماهي إجراءات الرقابة؟

تتبنى المؤسسة تنظيما معينا خاصا بها، ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، وتحديد حجم الوحدات العملية، واختيار وسائل التنسيق، ونوع تقسيم العمل.

---

[1] عبد القادر خريبش، مقال بعنوان "**التسيير الاستراتيجي في المؤسسة**"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد5، العدد2، 2016، ص38.

أما فيما يخص طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار.

ولتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، نقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وإعداد نظام للتقييم والمكافآت.

أما ما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة.

**3-4 البعد المعلوماتي:**

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السريعة، والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها، فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة.

وتلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد استراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الاستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك.

– ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟، ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها؟، ماهي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق؟، ما هي الموارد المتاحة أمامها، والموارد المطلوب الحصول عليها؟، كيف سيتم استخدام الموارد؟

أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظام معلومات استراتيجي، ليس على مستوى المؤسسات فحسب، إنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني، هذا الأخير يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية وغير الحكومية والعالم الخارجي ومراكز معالجة المعلومات والجامعات ومراكز البحث والمؤسسات. وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي، وصياغة استراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافه، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.[1]

[1] عبد القادر خريبش، **المرجع سبق ذكره**، ص ص 39-40-41-42.

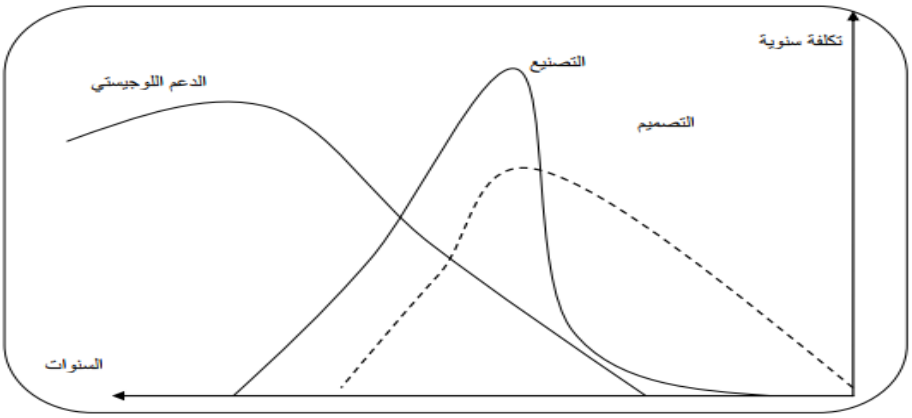
**المطلب الثالث: أدوات التسيير الاستراتيجي المستخدمة في مراقبة تكاليف الجودة**

في البداية كان الاهتمام منصب على تقليل التكاليف المباشرة فقط لكن مع تطور بيئة الأعمال أصبح من الضروري استعمال أدوات التسيير الاستراتيجي لمراقبة تكاليف الجودة وتحسين الأداء.

**1- التكاليف من خلال دورة حياة المنتج:**

تعرف بأنها التكاليف المرتبطة بغرض أو جهة التكلفة على مدار حياة المنتج النافعة، وهي نظام يهتم بحصر وتجميع التكاليف والإيرادات الفعلية الخاصة بكل منتج من البداية وحتى النهاية وبما يمكن من تحديد ربحيته في آخر حياته الاقتصادية، وتوفر تكاليف دورة حياة المنتج معلومات مفيدة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.[1]

**الشكل رقم (1-1): التكاليف في دورة حياة المنتج**




**المصدر:** 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، 2012-2013، ص34.

يوضح هذا الشكل التغير في التكلفة السنوية خلال مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج، وهي مرحلة التصميم، ومرحلة التصنيع، ومرحلة الدعم اللوجستي، وذلك عبر مرور السنوات.

- نلاحظ أن **تكاليف التصميم** تظهر مبكرًا، وتكون مرتفعة في البداية ثم تتناقص بسرعة بعد الانتهاء من مرحلة التصميم.

[1] علي أبي بكر الخليل الكيس، أبو بكر أحمد الهادي عبد الرحيم، مقال بعنوان "**أثر تكامل تكاليف دورة حياة المنتج والتحسين المستمر على تحقيق الزيادة بالمنشآت الصناعية السودانية**"، مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، المجلد 3، العدد2، السودان،2022، ص80.

– أما **تكاليف التصنيع**، فإنها تبدأ بالارتفاع بعد التصميم، وتبلغ ذروتها أثناء الإنتاج، ثم تنخفض عند انتهاء عملية التصنيع.

– بينما **تكاليف الدعم اللوجستي** (مثل الصيانة، والتخزين، والنقل، وخدمة ما بعد البيع) فتبدأ في الظهور بعد التصنيع وتستمر لسنوات طويلة، وتبقى مرتفعة نسبيًا على المدى البعيد.

حيث يهدف هذا الشكل بتوضيح أهمية التحكم في التكاليف منذ مرحلة التصميم، لأن أغلب التكاليف المستقبلية (خاصة في الدعم اللوجستي) يمكن التأثير عليها والحد منها إذا تم التخطيط الجيد خلال المراحل الأولى من دورة حياة المنتج.

**2- التكلفة المستهدفة:**

تعرف التكلفة المستهدفة بأنها "طريقة لتخطيط التكلفة التي تستخدم خلال مرحلة البحث والتطوير والتصميم الهندسي في بداية سلسلة القيمة من دورة حياة المنتوج الكلية وهذا النشاط يهدف إلى تخفيض التكاليف مع المحافظة على متطلبات الجودة والمواصفات الأخرى".[1]

**3- التحسين المستمر:**

يعتبر التحسين المستمر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون والمتعلقة بالنوعية والكلفة والوقت، وبالرغم من أنه يعد وسيلة لتحسين النوعية من خلال إجراءات التحسينات على عملية الإنتاج أو على تصميم المنتج، إلا أنه يمكن أن يستخدم بمنظور أوسع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد:

– العمليات والأنشطة المطلوب تحسينها؛

– الكيفية التي يمكن إنجاز التحسينات بها؛

– ما الذي يكون عمليا ملائما للتغيير.[2]

[1] حاتم كريم كاظم، مقال بعنوان "**دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت النجف الأشرف**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص116.

[2] إسماعيل يحيى التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة: قضايا معاصرة**، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2008، ص ص 377-378.

## 4- التسيير الاستراتيجي للتكاليف من خلال سلسلة القيمة:

يعرفها Shank Govindarajan "بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءا من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاء بتسليم المنتجات إلى المستخدم النهائي".[1]

**الشكل (1-2): تتابع أنشطة سلسلة القيمة**




**المصدر:** عثمان بودحوش، **تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حالة شركة إسمنت عين الكبيرة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008/2007، ص21.

يعرض الشكل تسلسل مراحل خلق القيمة داخل المؤسسة حيث تبدأ العملية من المواد الخام، وتمر عبر عدة مراحل أساسية وصولًا إلى خدمات ما بعد البيع .وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- **المواد الخام** :هي المدخلات الأساسية التي تُستخدم في صناعة المنتج.
- **البحث والتطوير** :تتضمن ابتكار أو تحسين المنتجات أو العمليات.
- **التصنيع** :تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي.
- **التسويق** :الترويج للمنتج وإيصاله إلى الفئة المستهدفة.
- **التوزيع** :نقل المنتج إلى نقاط البيع أو العملاء.
- **خدمات ما بعد البيع** :مثل الصيانة، والدعم الفني، وضمان رضا العملاء.

[1] عثمان بودحوش، **تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حالة شركة إسمنت عين الكبيرة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008/2007، ص21.

حيث يهدف هذا الشكل إلى إبراز أهمية كل مرحلة في خلق القيمة النهائية للعميل، والتأكيد على أن تحسين أي مرحلة من هذه السلسلة يسهم في تحسين جودة المنتج وتقليل التكاليف وزيادة رضا الزبائن.

## 5- التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة

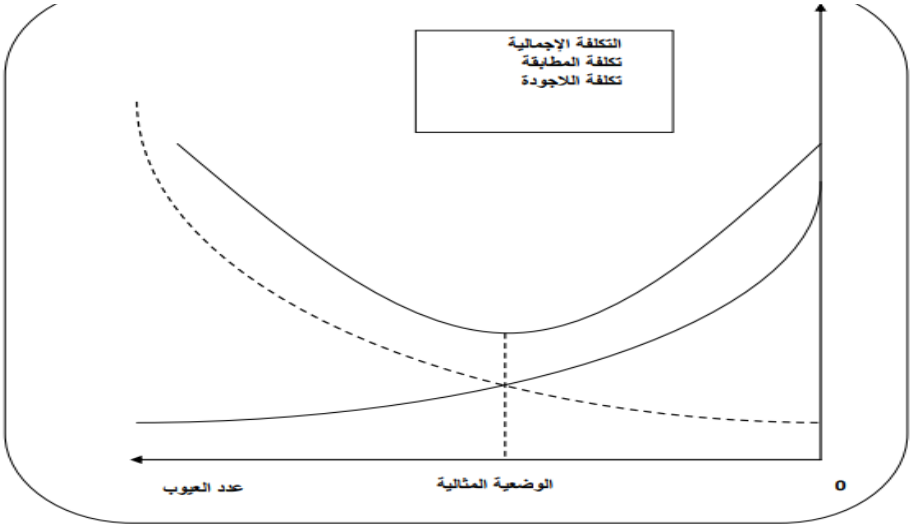
لقد تزايد الاهتمام بتكاليف الجودة في يومنا هذا لأنها تمثل حوالي 10% إلى 20% من رقم الأعمال للعديد من المؤسسات. حيث لها مصدرين رئيسيين في المؤسسة:

- تكاليف الموارد المستهلكة من أجل الحصول على منتجات مطابقة للخصائص والمواصفات المطلوبة من جهة ومجموع التكاليف المتعلقة بتسيير اللاجودة من جهة أخرى.

### 5-1 الموازنة بين تكلفة المطابقة وتكلفة اللاجودة

هناك بصفة عامة علاقة متناقضة بين تكلفة المطابقة وتكلفة اللاجودة، فكلما أنفقت المؤسسة أكثر من أجل تحسين الجودة كلما انخفضت تكاليف اللاجودة.[1]

**الشكل رقم (1-3): الموازنة بين تكلفة المطابقة وتكلفة اللاجودة**




**المصدر:** 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، 2012-2013، ص44.

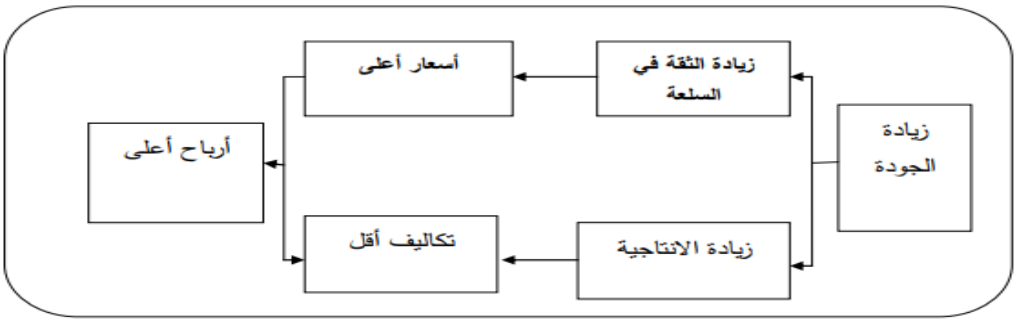
[1] عبد الحق عطوط، **دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية BCR – سطيف**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص43.

يبيّن الشكل العلاقة بين تكلفة المطابقة وتكلفة اللاجودة. كلما انخفض عدد العيوب، زادت تكلفة المطابقة وقلت تكلفة اللاجودة. وتكون التكلفة الإجمالية في أدنى مستوياتها عند "الوضعية المثالية"، وهي نقطة التوازن بين الجودة والتكلفة.

## 5-2 تأثير الجودة على الربح

إن الجودة تعد من بين الأسس العاملة لبناء المزايا التنافسية، والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات أو الخدمات التي تؤديها.

**الشكل رقم (1-4): تأثير الجودة على الربح**




**المصدر:** 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، 2012-2013، ص45.

يبين الشكل أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الثقة في السلعة مما يرفع من الطلب والأسعار وفي نفس الوقت تساهم الجودة في رفع الإنتاجية وخفض التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى للمؤسسة.

## 6- التسيير الاستراتيجي لتكاليف المنافس

هناك هدفين رئيسيين للتسيير الاستراتيجي من خلال المقارنة مع المنافسين:

- الأول يتعلق بطبيعة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، إذا كانت مبنية على التمييز، فالسؤال الذي يجب تحليله في هذه الحالة يتعلق بالقيمة المقدمة للعميل، هذه القيمة لا تتم ببساطة من خلال عرض سعر منخفض، يمكن أن تتم بسعر أعلى surprix يقابله تخفيض في التكاليف التي يتسبب فيها العميل، أو من خلال أداء المنتج، وبالتالي لا يمكن للمؤسسة الدخول في استراتيجية من هذا النوع إلا إذا كانت لديها معرفة جيدة للتكاليف التي يتسبب فيها هذا المنتج عند الآخرين.

– أما الهدف الثاني فيتعلق بتعقد عملية التشخيص، إن المقارنة مع الغير هي رد فعل طبيعي، حيث يري Porter أن المؤسسة يجب أن تتساءل عن الأنشطة التي يمكن من خلالها أن تؤدي إلى اكتشاف الفعالية التي استعصت على الآخرين.[1]

## 7- التسيير الاستراتيجي للتكاليف الخفية

هي تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة، والمتمثلة في كل من الميزانية التقديرية، جدول حسابات النتائج، المحاسبة العامة، المحاسبة التقليدية ولوحة القيادة...الخ، كما لها أثر على مردودية المؤسسة، ولا يقصد بمصطلح خفية نية المؤسسة في الحجب عن الإدلاء ببعض من تكاليفها وإنما المعنى المراد من هذه التسمية هي عدم قدرة المؤسسة على حسابها[2].

**الشكل رقم (1-5): عناصر التكاليف الخفية**




**المصدر:** بكطاش فتيحة، مقدم يمينة، مقال بعنوان "**تحليل وتقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية حسب النموذج Henri Savall**"، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 17، العدد 3، جامعة الجزائر، ديسمبر 2020، ص3.

يوضح الشكل عناصر التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة دون أن تظهر في محاسبتها التقليدية، مثل الأجور الإضافية، الوقت الضائع، الاستهلاك الزائد، إصافة إلى تكاليف ناتجة عن غياب الإنتاج أو عدم تلبية الحاجات مما يؤثر سلبا على مردوديتها.

## 8- التسيير الاستراتيجي للتكاليف من خلال نظام ABC

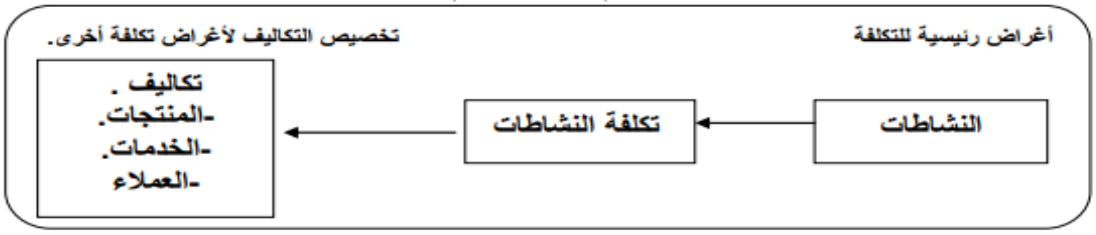
تعد المعلومات الكلفوية وفق نظام ABC أحد أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية، حيث تقوم بربط الكلف بالأنشطة وجلب تركيز الإدارة إلى الأنشطة التي تضيف قيمة لحذفها والتخلص من كلفها وتنمية الأنشطة التي تضيف قيمة ومحاولة خفض كلفها، بمعنى أن هذه

[1] **عبد الحق عطوط، مرجع سبق ذكره**، ص ص45 – 46.

[2] بكطاش فتيحة، مقدم يمينة، مقال بعنوان "**تحليل وتقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية حسب النموذج Henri Savall**"، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 17، العدد 3، جامعة الجزائر، ديسمبر 2020، ص2.

المعلومات توجه اهتمام الإدارة نحو الأعمال الكلية للوظائف لكي تتمكن الإدارة من رؤية الأداء الحالي للعمليات وتوجيه الجهود لتحسين تلك العمليات.[1]

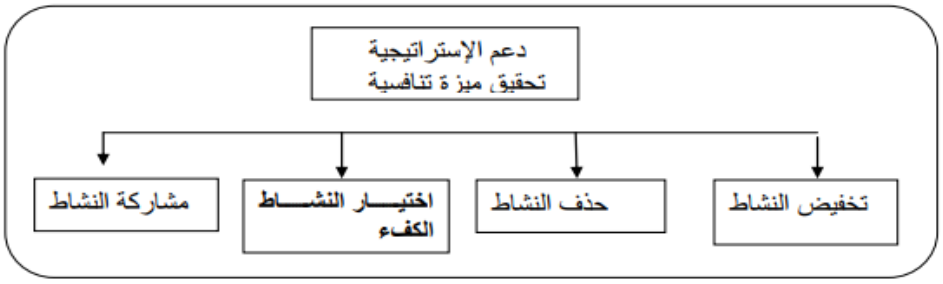
**الشكل رقم (1-6): نظامABC**




**المصدر:** 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، 2012-2013، ص52.

يبين الشكل كيف يقوم نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) بتوزيع التكاليف بشكل أدق حيث يتم أولا تحديد تكلفة الأنشطة ثم تخصيصها للمنتجات أو الخدمات أو العملاء حسب درجة استهلاكهم للأنشطة مما يسمح بقياس أكثر دقة للتكلفة الحقيقية.

**الشكل رقم (1-7): مزايا نظام ABC**




**المصدر:** 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، 2012-2013، ص53.

يوضح الشكل مزايا تطبيق نظام (ABC) حيث يساعد على تحقيق ترشيد التكاليف من خلال تقليص الأنشطة غير الضرورية ومشاركة النشاط الفعال في تحقيق القيمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

[1] صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقال بعنوان "**استراتيجية توظيف المعلومات الكلفوية في إدارة الأزمات الصناعية، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى**"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد6، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، الرمادي، العراق، 2011، ص261.

**9- نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT**

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 أو التخلص من المخزون تماما.

ويقصد بالتوقيت المحدد JIT "أن يتم ضبط توقيت استلام المواد على وقت ابتداء استخدامها في عملية الإنتاج، وأن يتم ضبط توقيت الانتهاء من الإنتاج على وقت تسليم أو شحن الإنتاج التام إلى العميل".[1]

**المطلب الرابع: الأساليب الاستراتيجية المعتمدة في تسيير تكاليف الجودة لمواجهة التنافسية**

ترتكز الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأساليب للتصدي للمنافسة الشرسة، أهمها:

**1- المنافسة على الوقت:**

أي تقليص الوقت الخاص بالعمليات الإنتاجية والإدارية اللازمة لممارسة نشاط المؤسسة وتحقيق مخرجاتها، مما يعني الوصول إلى المستهلك قبل المنافسين.

**2- المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة:**

حيث ترصد الإدارة إمكانياتها وقدراتها ومن ثم تعمل على استغلالها بشكل متكامل وتوظفها توظيفا أمثل لتحقيق التفوق والتميز على المنافسين.

**3- المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون:**

وذلك بواسطة إعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين حيث يتم تغذية الأسواق بمتطلباتها بشكل فوري.

**4- تكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين:**

وذلك بهدف ضمان تدفق احتياجات الشركة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة وبالجودة المطلوبة.

**5- ضمان علاقات إيجابية مع العملاء:**

بهدف تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى الشركة ويخفض من أعباء تمويل إدارة المخزون من السلع النهائية.

---

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

**6- استخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة:**

فالاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة وحسن توظيفها في الإنتاج والمنتجات تمنح للإدارة ميزات متعددة.[1]

[1] فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2005، ص93.

## المبحث الثاني: مدخل عام حول تكاليف الجودة

تعتبر الجودة عنصر أساسي في التسيير فهي تشكل جزءا تكامليا ومحوريا في نجاح المؤسسات وأصبح لها بعد استراتيجي مهم لضمان تلبية متطلبات ورغبات المستهلك بدقة عند تقديم المنتج وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى مدخل عام حول تكاليف الجودة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الجودة

وتمهيدا لنظرية اختبار البحث يتناول هذا المبحث التعريف بمفهوم الجودة وأهميتها مع التعرض لأنواع الجودة، ليكون ذلك خلفية يستند إليها في تناول بقية مباحث هذا الفصل.

#### 1- مفهوم الجودة

بالرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم الجودة، إلا أن هناك تباينا في تعريفها نظرا لتعدد وجهات النظر في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وهو ما سيتضح من خلال عرض مجموعة من التعريفات نذكر منها:

- **التعريف الأول:** عرفت على أنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاءه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم إليه، التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلبات.[1]

- **التعريف الثاني:** تعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين.[2]

---

[1] مروان حمودة الدهدار، **العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، مارس 2006ص126

[2] سرى كريم ريشان الحديثي، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان، الأردن، يناير / جانفي 2010.ص11

**التعريف الثالث:** في حين يرى (Kenneth) أن جودة المنتج كما يدركها الزبون هي استراتيجية المنظمة الرئيسية اللازمة للحفاظ على سلامة وسمعة العلامة التجارية، إذ ان إجراء التحسينات المستمرة على المنتج تؤلف في الحقيقة إحدى أهم استراتيجيات إطالة دورة حياة المنتجة.[1]

**بناءا على التعريفات والوجهات السابقة،** يمكن القول بأن الجودة هي:

قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين، سواء كانت هذه الاحتياجات ظاهرة أو ضمنية.

تتعدد الزوايا التي ينظر منها إلى الجودة، حيث يراها كل من:

- المستخدم (الزبون): كوسيلة لتلبية حاجاته وتوقعاته؛
- المصنع: باعتبارها مطابقة للمواصفات والمعايير المحددة؛
- المنتج: كوسيلة لتحقيق الخصائص والمواصفات المطلوبة من السوق؛
- التفوق: كعرض منتج متكامل يعكس التميز في الأداء؛
- القيمة: كمنتج يلبي احتياجات الزبون بأقل تكلفة ممكنة.

## 2- أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين او على مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد، إذ انها تمثل أحد اهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:

**2-1 سمعة الشركة** : تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن الشركة.

[1] سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مقال بعنوان "**مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)**"، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 1، كلية الآداب، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص52

**2-2 المسؤولية القانونية للجودة :** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في انتاجها أو توزيعها. لذا فإن كل شركة صناعية او خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

**2-3 المنافسة العالمية :** ان التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات الى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة اذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات الشركة أدى ذلك الى الحاق الضرر بأرباح الشركة، ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

**2-4 حماية المستهلك :** تطبق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات الشركة.

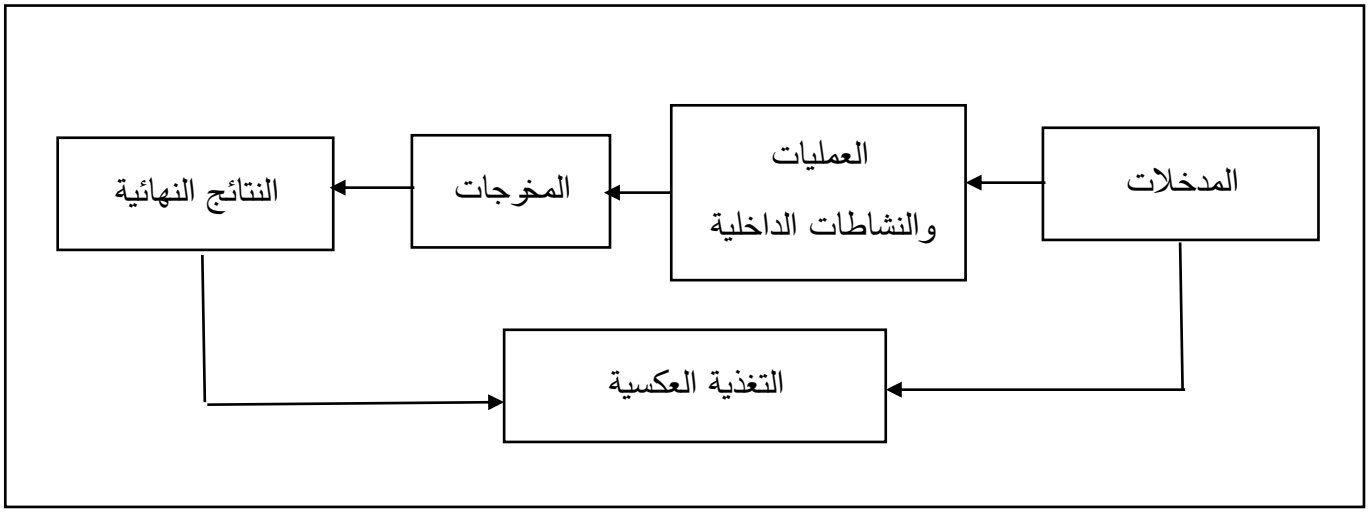
**2-5 التكاليف وحصة السوق :** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلفة إضافية الى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عم طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة.[1]

[1] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000:9001**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2013 ص30.

### 3- كيفية قياس الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة مطلبا تنافسيا هاما لغزو الأسواق الدولية، ولا تقل الجودة أهمية في قطاع الخدمات رغم صعوبة تحديدها وقياسها. ويمكن قياس جودة أي نظام من خلال كفاءته وفعاليته، وذلك عن طريق مدخلات هذا النظام، أو العمليات والنشاطات الداخلية، أو المخرجات والنتائج النهائية، كما يمكن قياسه باستخدام التغذية العكسية[1]، كما هو موضح في الشكل التالي:

**الشكل (1-8) مكونات نظام الجودة**




**المصدر:** فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2005، ص21.

يمثل الشكل الموضح نموذجا متكاملا يصف كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات ونتائج نهائية تبدأ عملية ب "المدخلات" التي تغذي "العمليات والأنشطة الداخلية" لتحويلها إلى "مخرجات" أولية، والتي بدورها تقود إلى "النتائج النهائية" المستهدفة العنصر المحوري هو "التغذية العكسية" التي تربط النتائج النهائية بالمدخلات والعمليات مما يسمح بالتقييم المستمر والتصحيح لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية.

[1] فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية**، ص21

**المطلب الثاني: أنواع تكاليف الجودة**

في هذا المطلب، سنتطرق الى تعريف تكاليف الجودة، أهميتها بالنسبة للمؤسسات، وأنواعها الرئيسية:

**1- مفهوم تكاليف الجودة**

**التعريف الأول:** هي ما تنفقه الشركة من أموال للحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة، وبما يساعد الإدارة على اتخاذ القرار المناسب بمنع الخسائر المتحققة من عدم الاهتمام بالجودة.[1]

**التعريف الثاني:** تكاليف الجودة هي الفرق بين التكلفة الفعلية للمنتج أو الخدمة المقدمة والتكلفة المنخفضة في حال تقديم الخدمات او المنتجات دون المستوى المطلوب، أو فشل الخدمات أو حدوث عيوب في تقديمها.[2]

**التعريف الثالث:** ويقصد بها التكاليف المتحققة نتيجة لعدم ملائمة المنتج مع متطلبات الزبون، وتعرف أيضا بأنها التكاليف الناتجة عن عدم تحقيق متطلبات الزبون وإنجاز الأعمال بشكل خاطئ، كما عرفت بأنها تكاليف الجودة الجيدة التي تعرف بتكاليف ضمان الجودة، وتكاليف الجودة الرديئة والتي تعرف بتكاليف عدم المطابقة.[3]

**من خلال التعاريف السابقة** يمكن استخلاص أن تكاليف الجودة تمثل مجموع النفقات التي تتحملها المؤسسة لضمان تلبية المنتجات أو الخدمات لمتطلبات الزبائن، وتشمل كلاً من التكاليف الوقائية وتكاليف الرقابة، إضافة إلى التكاليف الناتجة عن الأخطاء أو عدم المطابقة. وهي تُعد أداة مهمة في دعم القرارات الإدارية، كونها تساهم في تقليص الخسائر وتحسين الأداء من خلال الموازنة بين الحفاظ على الجودة وتقليل الانحرافات عنها.

---

[1] نبيل محمد عبد الحسين الخناق وجبار جاسم الربيعي، مقال بعنوان "**أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية**"، **مجلة التقني**، المجلد 18، العدد 4، هيئة التعليم التقني في العراق، 2005، ص4.

[2] رنا محمود الحمد، **دراسة تطبيقية لأثر استخدام تكاليف الجودة على تحسين الأداء المالي في شركات الصناعات الدوائية المدرجة في بورصة عمان**، رسالة ماجيستر في المحاسبة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، عمان، 2022، ص14

[3] خالد غازي التمي، مقال بعنوان "**استخدام منهج التكلفة على أساس الأنشطة ABC في قياس تكاليف الجودة في مصنع نينوى للمشروبات الغازية**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص4.

**2-أهمية تكاليف الجودة**

استنادا على ما سبق، فقد قام العديد من الباحثين بتحديد أهمية تكاليف الجودة على النحو التالي:

- تعد الجودة أداة ضرورية في نجاح الشركات أو فشلها لما لها من دور في إيجاد مركز تنافسي للشركة في السوق من خلال عدة نقاط يمكن ان توضح أهمية الجودة وهي (كسب ثقة الزبون، حصة سوقية أعلى، ولاء العاملين، وتخفيض التكاليف) فقد أكد معهد المحاسبين التسيير الأمريكيIMA في دراسة له أن المنظمات التي تهتم بالتسيير لتكاليف الجودة ومحاسبة عنها لها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات؛

- تشمل على عنصري التكلفة والجودة اللذان يعدان من ضمن عوامل النجاح الرئيسية الأربعة التكلفة، الجودة، الوقت، والابتكار للمنظمة؛

- تساعد على تحديد نقاط الضعف وتحديد الوسائل اللازمة لتحسن مستوى الجودة، وبالتالي تعزيز الوضع التنافسي للشركة وتحقيق معدلات ربح أكبر؛

- تساعد في تحديد الفاقد على مستوى العمليات الإنتاجية بشكل فعال وبالتالي تساعد في تسريع حل المشكلات وعمليات التحسين والتطوير داخل الشركة؛

- تقلل الخسائر المالية من خلال الحيلولة دون فقدان العملاء الناجم عن مشكلات الجودة، تقليل الفاقد والحد من انخفاض الكفاءة في أداء الأعمال[1].

**3- أنواع تكاليف الجودة**

تتحمل المنشأة في سعيها لتوفير وضمان منتجات وخدمات بالجودة المطلوبة أنواعا مختلفة من التكاليف، صنفها مجموعة من الباحثين المختصين لأربعة أنواع ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:

[1] عثمان إبراهيم محمد احمد، **تكاليف الجودة ودورها في دعم الميزة التنافسية بالشركات الصناعية**، رسالة ماجيستر في محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا كلية الدراسات العليا، سنة2020ص43.

**3-1 تكاليف ضبط الجودة أو الرقابة:** وتسمى أيضا تكاليف المطابقة إذ يعرفها (Morse)، بوصفها التكاليف المنفقة نتيجة لإمكانية حدوث المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات الفعلية ومعايير تصميمها. فتكاليف ضبط الجودة تشمل إذن التكاليف جميعها التي تنفقها المنشأة في جهودها لإنتاج منتجات مطابقة للمواصفات ومنع حدوث المشاكل في أثناء وبعد عملية الإنتاج وتشمل تكاليف ضبط الجودة:

**3-1-1 تكاليف الوقاية (المنع):** هي التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي تقلل من أو تستبعد إنتاج سلع معينة أو تقديم خدمة أقل من المستوى القياسي.

**3-1-2 تكاليف التقويم:** وهي كلف تقويم المنتج أو الخدمة في أثناء عملية إنتاج المنتج أو توفير الخدمة لتحديد فيما إذا كان هذا المنتج في حالته التامة أو غير التامة قادر على تلبية المتطلبات الموضوعة من قبل الزبون. وتعد أنشطة التقويم ضرورية في بيئة الجودة الضعيفة.

**3-2 تكاليف الفشل في ضبط الجودة:** وتسمى أيضا تكاليف عدم المطابقة، ويعرفها (Morse) بأنها التكاليف التي تحدث بسبب المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات ومعايير تصميمها. إن الفشل في ضبط الجودة بسبب أنشطة الفشل الداخلي والخارجي وبشكل عام تعدها المنظمات أنشطة لا تضيف قيمة، ويرتبط هذا النوع من التكاليف بالمؤشرات الرئيسية التي يمكن أن تحصل في المستقبل نتيجة لانخفاض المبيعات الناتج عن هذا الفشل.

فهذه التكاليف تحصل عند فشل المنشأة في انتاج منتج بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مما يخلق عدم تطابق هذا المنتج أو (الخدمة) التام مع متطلبات الزبون، وتقسم إلى قسمين:

**3-2-1 تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى الزبائن. وأنشطة الفشل الداخلي أنشطة لا تضيف قيمة ويمكن أن تكون مكلفة جدا خاصة بخسارة وقت العملية.

**3-2-2 تكاليف الفشل الخارجي:** يمكن أن تكون أنشطة الفشل الخارجي الأكثر كلفة بسبب تأثيراتها على سمعة المنشأة، كذلك فان التكاليف المنفقة على هذه الأنشطة يمكن أن تكون

ضخمة، ويمكن أن تكون صغيرة مقارنة بالكلف الفرصية للمبيعات المستقبلية، والمدافعين عن إدارة الجودة الشاملة يرون بان كل نشاط سيمنع الفشل الخارجي هو كلفة فعالة. [1]

**الجدول (1-1): أنواع تكاليف الجودة**

| | تكاليف الضبط | | تكاليف الفشل في ضبط الجودة | |
|---|---|---|---|---|
| | تكاليف الوقاية | تكاليف التقويم | تكاليف الفشل الداخلي | تكاليف الفشل الخارجي |
| Drury ,2002 :901 | التي تحصل لمنع الكلف إنتاج المنتجات التي لا تتطابق مع المواصفات. | الكلف التي تحصل للتأكد من أن المواد الأولية والمنتجات تتطابق مع معايير جودة المطابقة. | الكلف التي ترتبط بالمواد الأولية والمنتجات التي تفشل في مطابقة (تلبية) معايير الجودة. | الكلف التي تحصل عندما تسلم المنتجات الرديئة الى الزبائن. |
| الفضل ومحمد،2006: 347-346 | التكاليف التي تظهر عند محاولة تجنب مشاكل الفشل والاخطاء من أول مرة. | التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات الموضوعة. | التكاليف المصاحبة للعيوب التي يتم اكتشافها قبل وصول المنتج الى المستهلك. | التكاليف المرتبطة بالخطأ الذي يخرج خارج حدود المنشأة بعد شحن المنتجات إلى الزبون. |
| Noori & Radford 1995 :158 | الكلف المنفقة في جهود تقليل تكاليف الجودة المستقبلية ومشاكلها. | الكلف المنفقة لتحديد جودة المنتج. | الكلف المنفقة عندما تنتج منتجات دون المعيار ولكنها تكتشف قبل شحنها إلى الزبون. | الكلف المنفقة بعد شحن المنتجات المعيبة إلى الزبون. |
| Muhlemann et ai 1992 :101 | التكاليف المرتبطة بتصميم وتطبيق وصيانة نظام الجودة وتخطط وتنفق قبل الإنتاج. | الكلفة المرتبطة بتقويم المواد الأولية المشترات، العمليات، المنتجات والخدمات، للتأكد من مطابقتها للمواصفات. | التكاليف الحاصلة عند فشل المنتج في الوصول الى معايير الجودة المصممة وتكتشف قبل ارسال المنتج الى الزبون. | التكاليف الحاصلة عندما يفشل المنتج أو الخدمة في الوصول إلى معايير الجودة المصممة، ولا يمكن تحديدها حتى يرسل المنتج او تقديم الخدمة إلى الزبون. |
| Morse, et ai 2002 :383 | التكاليف المنفقة لمنع المنتجات غير المطابقة من بداية الإنتاج أو الخدمات غير المطابقة من التقديم | التكاليف المنفقة لتشخيص المنتجات أو الخدمات غير المطابقة قبل توصيلها إلى الزبون | الكلفة الناتجة عن تشخيص عيوب في المواد الأولية، المنتجات أو الخدمات قبل توصيلها إلى الزبون. | الكلف الناتجة عند توصيل المنتجات أو الخدمات غير المطابقة للمواصفات إلى الزبون. |
| Mc Waters et Ai 2001 :431 | التكاليف تحصل لمنع الوحدات المعيبة قبل إنتاجها. | التكاليف التي تحصل لمنع الوحدات المعيبة قبل شحنها | التكاليف التي تحصل عند اكتشاف العيوب قبل ارسال المنتج الى الزبون. | التكاليف التي تحصل عندما يستلم الزبون المنتجات المعيبة. |

[1] حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 56

المصدر: حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص56-57

يوضح الجدول أنواع تكاليف الجودة الرئيسية: تكاليف الوقاية التي تصرف لمنع العيوب، وتكاليف التقييم المرتبطة بفحص المنتجات والخدمات للتحقق من مطابقتها، أما تكاليف الفشل الداخلي فتنجم عن العيوب المكتشفة قبل وصول المنتج للعميل (مثل الهالك وإعادة العمل)، بينما تعد تكاليف الفشل الخارجي الأكثر ضررا وتنشأ عن العيوب التي تصل إلى العملاء (مثل شكاوى الضمان والخسائر الناتجة عن سوء السمعة) يهدف هذا التصنيف إلى مساعدة المؤسسات على إدارة تكاليف الجودة بفعالية.

**الجدول (1-2): أمثلة على أنواع تكاليف الجودة**

| **تكاليف الضبط** | | **تكاليف الفشل في ضبط الجودة** | |
|---|---|---|---|
| تكاليف الوقاية | تكاليف التقويم | تكاليف الفشل الداخلي | تكاليف الفشل الخارجي |
| تخطيط الجودة وتحسينها | فحص واختبار المواد الأولية المستلمة | الخردة والتالف والفاقد | هندسة العملية والتصنيع المتعلقة بالفشل الخارجي |
| تخطيط العملية وضبطها | معاينة (الفحص) العملية | المتخلص من المنتجات المعيبة | الخدمات الميدانية وتوصيل البدائل للمستهلك |
| إعادة النظر بالتصاميم | فحص واختيار الإنتاج تحت التشغيل | هندسة العملية والتصنيع المتعلقة بالفشل الداخلي (تحليل الفشل) | (الكفالة) الضمان |
| تقويم المجهزين | معاينة السلع والمنتجات التامة | إعادة العمل | مردودات المبيعات |
| التعليم والتدريب | مختبرات الجودة ومستلزماتها | تخفيض رتبة السلعة | الشكاوى والمطالبات |
| معدات الفحص وصيانتها | استهلاك معدات الاختبار | إعادة الاختبار والفحص | الحسومات |
| بيانات الجودة وتحليلها | المحافظة على دقة أدوات القياس (المعايرة) | زمن التوقف | تصليح المنتجات |
| تقارير الجودة | تقويم المخزون | صيانة الأعطال | إعادة سحب المنتجات من السوق |
| المواد الأولية الجديدة المستخدمة في تصنيع المنتج | | التنسيق | |

المصدر: سرى كريم ريشان الحديثي، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان، الأردن، يناير / جانفي 2010، ص 27.

يبين الجدول أمثلة عملية لتكاليف الجودة حيث تشمل تكاليف الوقاية أنشطة مثل التخطيط والتدريب لمنع العيوب وتكاليف التقييم تتضمن الفحص والاختبار لضمان المطابقة أما تكاليف الفشل الداخلي فتشمل الهالك وإعادة العمل بسبب العيوب المكتشفة داخليا بينما تتضمن تكاليف الفشل الخارجي الخسائر الناتجة عن العيوب التي تصل للعملاء مثل الضمانات وشكاوى العملاء.

فيما صنفت تكاليف الجودة تصنيف آخر قسمت بموجبه إلى قسمين هما:

- **التكاليف المباشرة للجودة:** والتي تصنف إلى نوعين:

- كلف الرقابة: وتتضمن كلف الوقاية وكلف التقويم؛
- كلف الفشل: وتشمل كلف الفشل الداخلي وكلف الفشل الخارجي.

وتحسب كلف الجودة المباشرة بالمعادلة الآتية:

الكلف الكلية المباشرة للجودة = كلف الرقابة + كلف الفشل.

= (كلف الوقاية +كلف التقويم) + (كلف الفشل الخارجي +كلف الفشل الداخلي).

- **التكاليف غير المباشرة للجودة:** وتشمل الكلف غير الملموسة مثل:

- فقدان السمعة؛
- عدم رضا الزبون؛
- معاناة الزبون.

وتصنف تكاليف الجودة تصنيفا آخر هو التكاليف الظاهرة والتكاليف المستترة أو المخفية.

- **فالتكاليف الظاهرة:** بالنسبة للعديد من الشركات هي التكاليف الكلية للجودة التي تمثل عناصر مثل التلف، إعادة العمل، الفحص، المردودات بموجب الضمان، وتكاليف ضمان الجودة.

- **التكاليف المخفية:** فهي التكاليف التي ترتبط بأنشطة الجودة ولا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة وإنما تحمل على أنشطة أخرى، مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة. وعلى الرغم من عدم ظهور هذه التكاليف إلا أن لها وزنا كبيرا يفوق في كثير من الأحيان تكايف الجودة الظاهرة.[1]

**المطلب الثالث: قياس تكاليف الجودة والافصاح عنها**

**1- قياس تكاليف الجودة**

يتم قياس تكاليف الجودة بعد تصنيفها الى مجموعتين ، تتضمن المجموعة A تلك العناصر من تكاليف الجودة التي يتم الإفصاح عنها في تقارير تكاليف الجودة ، اما المجموعة B فإنها تتضمن عناصر التكاليف النهائية المنخفضة التي لا يتم غالبا الإفصاح عنها بتقارير تكاليف الجودة ، مثل هامش المساهمة الضائع من فقدان المبيعات ومن الأسعار المنخفضة للمنتجات المباعة، أي ان عناصر المجموعة Bهي تكاليف الفرصة البديلة التي يكون من الصعب الإفصاح عنها ولا يتم تسجيلها بصفة عامة في نظم المحاسبة ومع هذا فإن هامش المساهمة الضائع يمكن ان يكون جوهري، كما ان عناصر المجموعة B يمكن ان تمثل تحريكا هاما لقوى تحوي اعداد برامج لتحسين الجودة.

وعليه فان تكاليف الجودة يمكن قياسها كما في الجدول الآتي:

**الجدول (1-3) قياس تكاليف الجودة**

| تكاليف الوقاية | تكاليف التقييم | تكاليف الفشل الداخلي | تكاليف الفشل الخارجي |
|---|---|---|---|
| Aعناصر المجموعة | Aعناصر المجموعة | Aعناصر المجموعة | Aعناصر المجموعة |
| هندسة الجودة | فحص المواد المستلمة | العوادم | تكاليف توزيع المنتجات |
| تقييمات المورد | مختبر الخدمات الفنية | إعادة التشغيل | تكاليف التسويق المتعلقة |
| صيانة المعدات | اختبار المنتج | إعادة الجدولة والاختبار | الإصلاح |
| هندسة العملية الصناعية | | إعادة الفحص | |
| هندسة التصميم | قبول المنتج | هندسة العملية والتصنيع | تكاليف الانتقال المرتبطة |

[1] حيدر علي المسعودي، **مرجع سبق ذكره**، ص60

| | | | |
|---|---|---|---|
| تبويب الجودة | فحص المنتج النهائي | | متطلبات الضمان |
| المواد الجديدة | فحص المنتجات على خط | | متطلبات الالتزام |
| | | Bعناصر المجموعة | Bعناصر المجموعة |
| | | هامش المساهمة الضائع | هامش المساهمة الناتج من |

**المصدر:** نبيل محمد عبد الحسين الخناق وجبار جاسم الربيعي، مقال بعنوان "**أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية**"، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، هيئة التعليم التقني في العراق، 2005، ص10

يظهر الجدول طرق قياس تكاليف الجودة فتكاليف الوقاية تقاس بأنشطة مثل هندسة الجودة وصيانة المعدات، بينما تقاس تكاليف التقييم بفحص المواد والاختبارات، أما تكاليف الفشل الداخلي فتقاس بعناصر كإعادة العمل والتحسينات، في حين تشمل قياسات تكاليف الفشل الخارجي الضمانات وتكاليف التسوية والإصلاحات.

واعتمادا على ما تقدم يمكن احتساب تكاليف الجودة عن طريق الخطوات الآتية:

- تحديد كل الأنشطة المرتبطة بالجودة ومجموعات كلفة النشاط؛
- تحديد كمية أساس تخصيص الكلفة (موجه الكلفة) لكل نشاط مرتبط بالجودة؛
- تحديد المعدل لكل وحدة من أساس تخصيص الكلفة؛
- تحتسب تكاليف كل نشاط من حاصل ضرب كمية أساس تخصيص الكلفة المحسوب في الخطة 2 في المعدل لكل وحدة من أساس التخصيص المحسوب في الخطوة 3؛
- تحديد اجمالي تكاليف الجودة بجمع تكاليف كل الأنشطة المرتبطة بالجودة.[1]

**2- الإفصاح عن تكاليف الجودة**

ويمكن الإفصاح عن تكاليف الجودة كما في الجدول الآتي:

[1] نبيل محمد عبد الحسين الخناق وجبار جاسم الربيعي، **مرجع سبق ذكره**، ص10

## الجدول (1-4): تحليل الجودة على أساس النشاط

| مجموعة تكاليف الجودة | مجموعة تكاليف سلسلة القيمة | موجه الكلفة | معدل تخصيص موجه الكلفة | اجمالي الكلفة | النسبة الى المبيعات |
|---|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | 3X5=4 | % |
| تكاليف الوقاية هندسة التصميم | تصميم وبحوث وتطوير | | | | |
| اجمال تكاليف الوقاية | | | | | |
| تكاليف التقييم الفحص | التصنيع | | | | |
| اجمالي تكاليف التقييم | | | | | |
| تكاليف الفشل الداخلي إعادة التشغيل | التصنيع | | | | |
| اجمالي تكاليف الفشل الداخلي | | | | | |
| تكاليف الفشل الخارجي دعم العميل إعادة واستبدال | التسويق التوزيع | | | | |
| اصلاح تكاليف الفشل الخارجي | | | | | |
| اجمالي تكاليف الجودة | | | | | |
| من عناصر تكاليف الجودة التي لا يتم بصفة عامة الإفصاح عنها في قوائم تكاليف الجودةB: مجموعة Bجزء | | | | | |
| تكاليف الفشل الخارجي | | | | | |
| هامش المساهمة الضائع المقدر على المبيعات المفقودة | الايراد وكل مجموعات الكلفة | | | | |
| اجمالي تكاليف الفشل الخارجي | | | | | |

المصدر: نبيل محمد عبد الحسين الخناق وجبار جاسم الربيعي، مقال بعنوان "**أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية**"، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، هيئة التعليم التقني في العراق، 2005، ص11

يظهر الجدول إطارا تحليليا لتصنيف وقياس تكاليف الجودة الرئيسية (الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي والخارجي) بناءا على الأنشطة، مما يساعد في فهم وتحديد مكان تخصيص هذه التكاليف وتحليل نسبتها ضمن إجمالي التكلفة والمبيعات.

**المطلب الرابع: فلسفة إدارة الجودة الشاملة**

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها

**1- تعريف إدارة الجودة الشاملة**

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر، وهذا ما سيتضح من خلال عرض مجموعة من التعريفات في هذا الجزء:

**التعريف الأول:** هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.[1]

**التعريف الثاني:** هي المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة البحرية عام 1980 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة، ومنذ ذلك الوقت فقد اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معان وابسطها، إن إدارة الجودة الشاملة هي " أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن.[2]

**التعريف الثالث:** 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.[3]

---

[1] باسل فارس قنديل، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية**، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص26

[2] مرام إسماعيل الأغا، **دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر 2006، ص17

[3] ناريمان إبراهيم صبّاح، **واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة**، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص44

**من خلال التعاريف السابقة** يمكن استخلاص أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري شامل يهدف إلى تحسين مستمر في جميع أنشطة المؤسسة، من خلال إشراك جميع الأفراد والعمل على تلبية توقعات الزبائن، بما يضمن تحقيق أداء متميز ومنتجات ذات جودة عالية منذ المرة الأولى.

**2- أهداف إدارة الجودة الشاملة**

يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، بأنه يجب على إدارة الشركة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة؛
- أن تمتلك أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلائم مع احتياجات المستهلك؛
- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك؛
- السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.[1]

**3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** توجد عدة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

**3-1 التهيئة أو الإعداد:**

وهي عبارة عن مرحلة تحضير وإعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق هذا النظام وتحديد الأهداف والموارد المطلوبة لتطبيقه.

**3-2 الدراسة والتخطيط:**

بعد مرحلة التحضير يتم التخطيط لعملية التطبيق ودراسة آلية التنفيذ.

**3-3 التقويم:**

[1] باسل فارس قنديل، **مرجع سبق ذكره**، ص27

وهي تعني تقويم واقع المنشأة من خلال دراسة المنشأة الحالي وتقويمه بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة آراء المستهلكين حول التغير في بيئة عمل المنشأة.

**3-4 التنفيذ:**

وهي أهم مراحل التطبيق لإدارة الجودة وتتضمن خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة من خلال التعليم والتطوير للعاملين واستخدام المدخل العلني في حل المشاكل وتحسين العمليات.

**3-5 تبادل الخبرات:**

يتم في هذه المرحلة مناقشة نتائج تنفيذ المراحل السابقة وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة. [1]

[1] ناريمان إبراهيم صباح **مرجع سبق ذكره**، ص46

**خلاصة الفصل**

برز هذا الفصل أن التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة يمثل أحد المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات، ويُعد أداة فعالة لربط جودة المنتجات والخدمات بالكفاءة الاقتصادية. فالمؤسسة التي تعتمد هذا التوجه لا تكتفي بمجرد مراقبة المصاريف، بل تسعى إلى فهم الأسباب الجذرية للخلل، وتقليل نسب الفشل، والتحكم في الموارد، وتحقيق مستوى عالٍ من رضا الزبائن.

كما أشار الفصل إلى أن هذا التوجه يُمكّن من بناء ثقافة تنظيمية تضع الجودة كأولوية، وتدعم اتخاذ قرارات عقلانية مبنية على معطيات دقيقة، مما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وتعزيز موقعها في السوق على المدى الطويل. وبالتالي، فإن التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة ليس فقط أداة محاسبية أو إدارية، بل هو فلسفة تسييرية متكاملة تخدم أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

# الفصل الثاني

# دراســـــــة تطبيقيـــــــة

**تمهيد**

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمحاسبة التسيير الاستراتيجي وتكاليف الجودة في المؤسسة، من خلال عرض المفاهيم، المراحل، الأهمية، والأنواع، يأتي هذا الفصل ليجسد الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية كإطار ميداني لتجسيد الجانب التطبيقي من هذه الدراسة ، باعتبارها بنية اقتصادية عمومية ، بهدف التعرف على مدى تجسيد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة على أرض الواقع ، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف ، يخصص هذا الفصل لدراسة الجوانب التطبيقية وتحليل المعطيات الميدانية المستخلصة.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** عموميات حول مؤسسة سونلغاز والذي تطرقنا من خلاله إلى تعريف مؤسسة سونلغاز ونشأتها وتطورات التي شهدتها، وكذلك الأهداف والمهام الذي تسعى لتحقيقها.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة لمستوى التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

## المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة سونلغاز

تعد مؤسسة سونلغاز أحد الفاعلين الأساسين في قطاع الطاقة بالجزائر، لما لها من دور استراتيجي في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر مختلف ولايات الوطن، يهدف هذا المبحث إلى تقديم نظرة شاملة حول هذه المؤسسة من خلال التطرق إلى تعريفها العام، وظروف نشأتها، والتطورات التي شهدتها عبر مراحل زمنية مختلفة، كما سنتناول أبرز الأهداف التي تسعى سونلغاز إلى تحقيقها، مع إبراز المهام داخل البلاد

### المطلب الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز

#### 1- تعريف عام لمؤسسة سونلغاز[1]

سونلغاز: هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

#### 2- النشأة والتطور التاريخي

إن إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرتبط بتفعيل نظم القانون 01/02 في 2002/02/05، المتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عبر القنوات.

وسمحت التغيرات الاقتصادية الناتجة عن تطبيق هذا القانون بمرور سونلغاز إلى قابضة شركات (HOLDING DE SOCIETIES)تمارس مهن مختلفة، وبدخول سونلغاز في إجراءات التفرع:

(PROCESSUS DE FILIALISATION)أنشأت الشركة الفرعية -سونلغاز التوزيع للوسط -SONELGAZ DISTRIBUTION CENTRE- بالاختصار SDC في جانفي 2006 في شكل – شركة ذات أسهم فرع من مجمع سونلغاز، ومقرها الاجتماعي متواجد بشارع محمد بوضياف، بالبليدة.

وعرف شهر أفريل 2009 المرحلة الثانية من إجراءات إعادة الهيكلة والتي مست شعار الشركة:

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZ http://www.sonelgaz.dz

(Le logo) وتغير اسم الشركة ليصبح : شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre, par abréviation SDC،
والإبقاء عليها كفرع من مجمع سونلغاز.

بعد ذلك وكمرحلة أخيرة من مراحل تطبيق إعادة الهيكلة، تم في مطلع سنة 2017 ضم شركة التوزيع للغرب وكذا شركة التوزيع للشرق الى شركة التوزيع للوسط، لتصبح: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du GAZ SDC -SPA

**3- أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز**

**3-1 أهداف مؤسسة سونلغاز[1]**

- السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن؛
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية؛
- إنجاز المخططات الاستثمارية في آجالها المجددة؛
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة؛
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم؛
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

**3-2 مهام مؤسسة سونلغاز**

منذ نشأة الشركات الوطنية للكهرباء والغاز تركزت أهم مهامها فيمايلي:

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني؛
- تركيب وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج والنقل والتوزيع للطاقة؛
- تخطيط ووضع برامج استراتيجية لضمان توفير الطاقة وتقديم أحسن الخدمات؛

[1] موقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ ، مرجع سابق

– ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛

– تحديد السياسة التجارية والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق وكذلك بأجهزة الحساب والقياس؛

– تطوير الهياكل الكهربائية والغازية والتماشي مع متطلبات السوق؛

– عصرنة قطاع الطاقة والمساهمة في تحديث آليات العمل.

**المطلب الثاني: عرض عام حول المديرية الفرعية بولاية المدية [1]**

يتناول هذا المبحث نظرة عامة حول المديرية الفرعية لسونلغاز بولاية المدية، من خلال التعريف بها واستعراض أهدافها، كما سيتم تسليط الضوء على قسم المالية والمحاسبة، مع التطرق إلى هيكلته وتنظيمه الداخلي، خاصة في ظل التعديلات المرتبطة بإعادة الهيكلة.

**1- تعريف المديرية بالمدية**

أنشأت المديرية سنة1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى إقليم التيطري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة ب: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز)، والواقع مقرها الاجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

**2- أهداف المديرية:**

– السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن؛

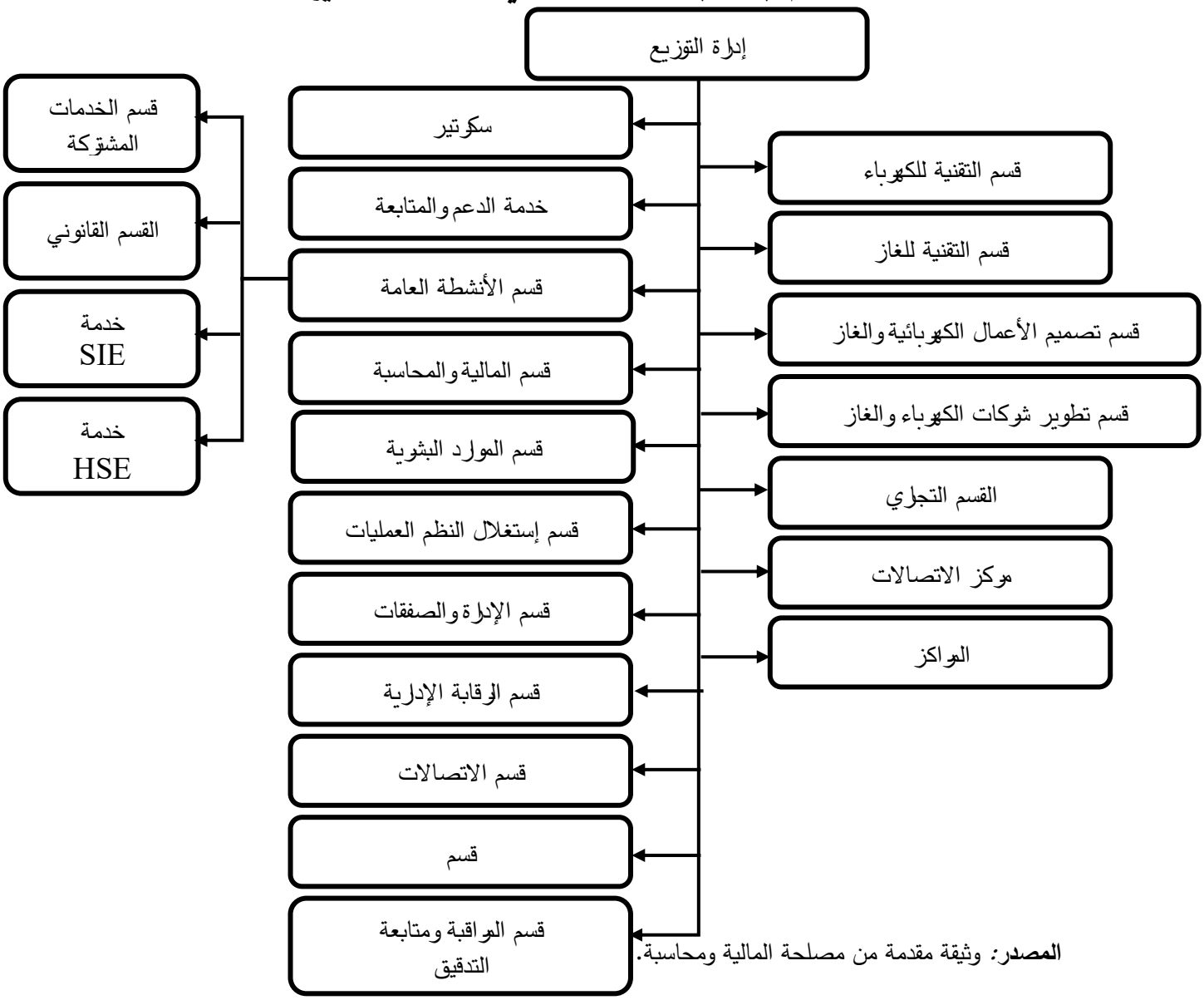
– تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية؛

[1] موقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZ، مرجع سابق

- إنجاز المخططات الاستثمارية في آجالها المحددة؛
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة؛
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف شركة الأم؛
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

## 3- الهيكل التنظيمي للمديرية لمؤسسة التوزيع بالمدية

**الشكل رقم (2-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالمدية**




**المصدر:** وثيقة مقدمة من مصلحة المالية ومحاسبة.

**المطلب الثالث: تقديم قسم المالية والمحاسبة**

**1- تعريف قسم المالية والمحاسبة**

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة (قيد الدراسة) بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، إعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام، ويتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

1-1 **المصلحة المالية:**

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض استثماري أو استغلالي، بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد.

2-1 **مصلحة الاستغلال المحاسبي:**

تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

3-1 **مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:** وتقسم أعمالها إلى قسمين:

- **الموازنات التقديرية:** تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب ولتقييم أداء المؤسسة.

- **مراقبة التسيير:** مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الانحرافات واكتشاف أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

**4-1 مصلحة الفحص والمراقبة:**

تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام ومدى احترام الإطار القانوني والمبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

**2- إعادة هيكلة مجمع سونلغاز**

**تقليص عدد الشركات التابعة لسونلغاز من26 إلى 14 شركة**

تطبيقا لتعليمات السلطات العمومية، باشرت سونلغاز عملية إعادة هيكلة شاملة، تهدف أساسا إلى ترشيد النفقات والتحكم في التكلفة ورفع الكفاءة في ممارسة مختلف المهن وتجميع الموارد، من شأنها استحداث هيئات أكثر قوة ذات قيمة مضافة قادرة على ضمان التنمية الاقتصادية على المدى الطويل.

ولهذه الغاية، تقرر إعادة هيكلة الشركات القابضة سونلغاز لتمكينها من ممارسة دورها كمراقب عملياتي أكثر فعالية، وتكريس مبدأ العودة إلى التركيز على مهنها الأساسية القاعدية وإعادة تنظيم شركات الأشغال وشركات الخدمات والصناعات.

كل هذه العمليات، التي تم الشروع فيها منذ جانفي 2022 سمحت بتخفيض عدد الشركات التابعة لمجمع سونلغاز بشكل كبير، والتي انتقلت من 26 شركة في 31 ديسمبر 2021 إلى 14 شركة تحوز سونلغاز على نسبة 100% من رأس مالها.

وقد أدت هذه التحولات الهيكلية إلى إعادة التركيز الأمثل للأنشطة على المهن الأساسية للمجمع، وكذا تحقيق تنظيم قادر على جعلها أكثر حيوية ونجاعة.

للتذكير، فقد كان مجمع سونلغاز يتكون من 44 شركة في عام 2017، بما فيها شركات بمساهمة وأخرى بالشراكة.

ومن أجل تنفيذ هذه العملية وفرت سونلغاز أفضل الظروف لإحداث تحول إيجابي لروح المبادرة لدى موظفيها ولتحسين ممارسة الخدمة العمومية، كما شرعت الشركة في عملية تشيب الإطارات المسيرة لشركاتها وتحسين ظروف الوصول لمناصب المسؤولية.

وفي هذا الشأن، يعد تحسين كفاءة التسيير والباحث عن قيادة أفضل لشركات المجمع من بين أولويات المخطط الاستراتيجي لسونلغاز.

ومن أجل التقرب أكثر من زبائنها وتلبية متطلباتهم ولتثمين خبرتها المهنية، قررت سونلغاز وعلى غرار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)التي أصبحت سونلغاز– التوزيع، تغيير تسميات شركات الفروع على النحو الآتي:

– الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)التسمية الجديدة "سونلغاز–لإنتاج الكهرباء"

– شركة كهرباء والطاقات المتجددة (SKTM)، تم تغيير تسميتها لتصبح: " سونلغاز– طاقات متجددة"

– الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز(GRTG) تم تغيير تسميتها لتصبح:" سونلغاز– نقل الغاز"

– وتجدر الإشارة إلى أن إعادة هيكلة المجمع أفضت إلى نشأة شركتي (Kahragaz) "شركة الأشغال الكبرى للكهرباء والغاز" و (INERKIB)" شركة إنجاز المنشآت الطاقوية والصناعية"، الناتجة على التوالي عن الادماج والاستيعاب من قبل (kahrakib) ل (Kahrif)و(Kanaghaz) وادماج واستيعاب (Etterib) من قبل (Inerga)، تهدف هذه العمليات إلى تعزيز نموها وزيادة الفعالية والكفاءة والأداء وذلك من خلال تحسين وتوحيد مواردها ووسائلهما واكتساب الجاذبية الاقتصادية والحصول على حصص أوفر في السوق.

– كما تم نقل أنشطة شركة صيانة المركبات والخدمات (mpv) إلى سونلغاز – التوزيع بالإضافة إلى شركات فرعية أخرى.

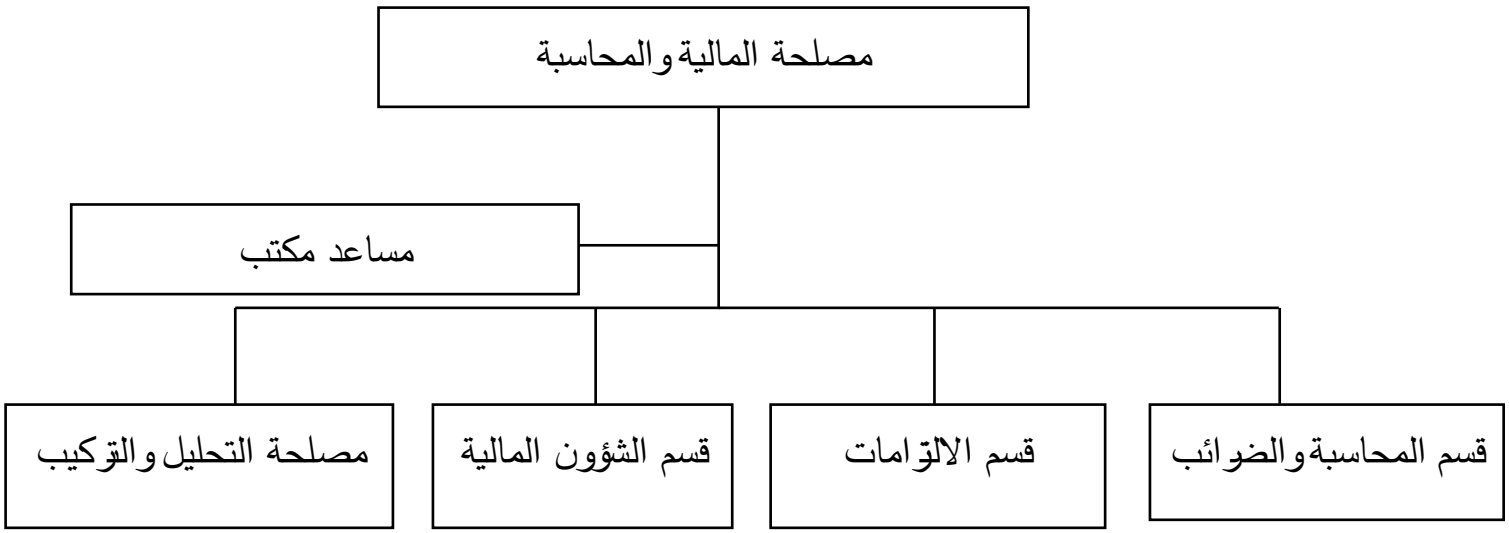
في مرحلة لاحقة، تقرر إدماج واستيعاب شركات (Elit) و (Ifeg) و(Transmex) من طرف (Sopieg) وبالتالي نشأة شركة جديدة تحت تسمية "سونلغاز– خدمات" كما سيتم التطرق إلحاق أنشطة طب العمل والتوريدات وتأهيل المعدات والمخابر وكذا خدمات النقل وأعمال الطباعة والنسخ والنشاط السمعي البصري بهذه الشركة.

– كما تقرر إنشاء الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية، المسماة (SAIEG)، الناتجة عن ادماج واستيعاب (MEI) و (AMC) من قبل (Rouïba Eclairage)، كما سيتم إلحاق أنشطة تصنيع لوحات الضغط المنخفض بهذه الأخيرة.

– وفيما يخص شركة" عزبة المزارعين" (Mas des Planteurs)، فسيتم حلها وتحويلها إلى مركز عائلي تابع لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية. (FOSC).

وعلى مستوى الشركة القابضة، وبغرض ممارسة دورها كمراقب عملياتي ومخطط للسياسات العامة بالمجمع، قررت سونلغاز استحداث المديرية المركزية للبحث والتطوير والمديرية المركزية للممتلكات.

**الشكل رقم (2–2): هيكل قسم المالية والمحاسبة**




**المصدر**: وثيقة مقدمة من مصلحة المالية والمحاسبة.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في إطار هذه الدراسة تم العمل على جمع معلومات ميدانية من خلال استبيان وجه إلى مجموعة من العاملين بمؤسسة سونلغاز– وحدة المدية، بهدف التعرف على آرائهم حول موضوع التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة. يتناول هذا المبحث الجوانب المنهجية الخاصة بإعداد هذا الاستبيان حيث نبدأ أولا بتوضيح المنهج المعتمد، ثم نتطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة بعد ذلك، نعرض محتوى الاستبيان بالتفصيل، مع التحقق من مدى صدقه وثباته لضمان مصداقية البيانات التي تم جمعها.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتناول المنهج الذي تم اعتماده في الدراسة، مع تحديد مجتمع الدراسة بدقة وشرح كيفية اختيار العينة التي تمثل هذا المجتمع.

#### 1- منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة موضوع البحث، والمتمثل في التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة، حيث يسمح هذا المنهج بجمع المعطيات وتحليلها لفهم واقع تطبيق هذا النوع من التسيير داخل مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع لولاية المدية، من خلال استقصاء آراء العاملين فيها. وذلك بغرض الوقوف على مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تعزيز فعالية التسيير الداخلي وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

#### 2- مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مصلحة المحاسبة بمؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع لولاية المدية، باعتبارهم المعنيين بشكل مباشر بمتابعة التكاليف وتحليلها ما يجعلهم الأقدر على تقييم مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة داخل المؤسسة.

#### 3- عينة الدراسة

قمنا باختبار عينة قصدية بحيث تم توزيع 35 استبانة لمصلحة المحاسبة لمختلف افراد مجتمع الدراسة.

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة**

لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية، والذي يعد من أكثر الوسائل استخداما في البحوث المسحية، تك تصميم الاستبيان استنادا إلى مراجعة لأبحاث سابقة تناولت موضوعا مشابها لضمان ملاءمته ودقته.

**1- مضمون الاستبيان**

بناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءا على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى ما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

**المحور الثاني:** يخص هذا المحور أدوات التسيير الاستراتيجي واشتمل على (15) عبارة.

**المحور الثالث:** تناول هذا المحور تكاليف الجودة واشتمل على (7) عبارات.

واشتمل الاستبيان الذي يشكل التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة على (22) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

**2- المقياس المستخدم**

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة خيارات كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي**

| العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**المصدر**: من اعداد الطالبتين بناءا على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (2-2): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة**

| المجال | الوسط المرجح | درجة الموافقة |
|---|---|---|
| المجال الأول | 1-1.8 | غير موافق بشدة |

| | | |
|---|---|---|
| **المجال الثاني** | 2,6-1,8 | غير موافق |
| **المجال الثالث** | 3.4-2.6 | موافق بدرجة متوسطة |
| **المجال الرابع** | 4.2-3.4 | موافق |
| **المجال الخامس** | 5-4.2 | موافق بشدة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين.

واعتبر الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (2-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة المدرسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو المحاور.

**3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S (الإصدار (21)) للقيام بعملية التحليل الإحصائي 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، اعتمدت الدراسة على الاختبارات الإحصائية التالية:

- قياس الاتساق الداخلي.
- قياس معامل الثبات.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
- التحليل الوصفي لعبارات محاور الدراسة.
- التحقق من فرضيات الدراسة بالاعتماد على اختبار الإشارة (Binominal Test).

**المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة**

من أجل التحقق من صدق أداة الاستبيان استعانت الطالبتان بعينة استطلاعية مكونة من 35مفردة، حيث تم حساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

**1- تحكيم أداة الاستبيان**

اعتمدت الطالبتان في عملية تحكيم أداة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين ممن لديهم دراية وخبرة بتفاصيل موضوع الدراسة، وذلك للأخذ بآرائهم وملاحظاتهم. وقد تم تثبيت العبارات التي حظيت باتفاق أغلب المحكمين، فيما خضعت العبارات محل الاختلاف للتعديل، ثم أعيد عرض الاستبيان بصيغته المعدلة على الأساتذة أنفسهم لإجراء التحكيم النهائي، وتدرج أسماؤهم في الملاحق.

## 2- الاتساق الداخلي لعبارات محور أدوات التسيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية

لتحليل العلاقة بين العبارات المختلفة المتعلقة بأدوات التسيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية، استخدمت الدراسة معامل سبيرمان (Spearman)، هذا المعامل يقيس قوة واتجاه العلاقة بين كل عبارة من عبارات المحور، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-3): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات امحور أدوات التسيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية.**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 1 | تعد أداة التكلفة المستهدفة من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. | 0.516** | 0.001 |
| 2 | يعتمد قسم التسيير في المؤسسة على التكلفة المستهدفة عند تحديد سعر المنتوجات الجديدة. | 0.638** | 0.000 |
| 3 | تطبيق التكلفة المستهدفة داخل المؤسسة يساعد في تحقيق التوازن بين الجودة ومتطلبات الزبون. | 0.560** | 0.000 |
| 4 | تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة. | 0.366* | 0.015 |
| 5 | يساهم تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة. | 0.491** | 0,001 |
| 6 | تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في اكتشاف فرص خفض التكاليف دون التأثير على جودة الربح. | 0.544** | 0.000 |
| 7 | تعتمد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة كوسيلة لتحسين الأداء الشامل. | 0.565** | 0.000 |
| 8 | يساهم تحليل تكاليف الجودة في اتخاذ قرارات الاستراتيجية تخص جودة المنتجات والخدمات. | 0.442** | 0.004 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **9** | يساعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تحقيق التوازن بين تكلفة الوقاية من العيوب وتكلفة تصحيحها. | 0.518** | 0.001 |
| **10** | تستخدم المؤسسة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABCلتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة أكبر. | 0.605** | 0.000 |
| **11** | يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تحسين تخصيص الموارد داخل المؤسسة. | 0.731** | 0.000 |
| **12** | يعزز نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات تكاليف دقيقة. | 0.764** | 0.000 |
| **13** | يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في المؤسسة على تقليل المخزون وتحسين تدفق الإنتاج بما يتوافق مع طلبات السوق. | 0.660** | 0.000 |
| **14** | يساهم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في تقليل تكاليف التخزين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. | 0.743** | 0.000 |
| **15** | يساعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات طلب الزبائن وتحسين جودة المنتج. | 0.752** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

**تحليل:**

يدل الجدول رقم (2-3) ان قيمة معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين (*0.366) (**0.764) ذات دلالة عند مستوى احصائي أقل من (0,01) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة محور أدوات التسيير الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية.

**3- الاتساق الداخلي لعبارات محور تكاليف الجودة في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية**

لتحليل العلاقة بين العبارات المختلفة المتعلقة بتكاليف الجودة في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية استخدمت الدراسة معامل سبيرمان (Spearman) هذا المعامل يقيس قوة واتجاه العلاقة بين كل عبارة من عبارات المحور، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-4): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تكاليف الجودة في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية.**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 16 | تعتبر تكاليف الوقاية من أهم مكونات تكايف الجودة لأنها تساعد في تجنب العيوب والأخطاء. | 0.664** | 0.000 |
| 17 | تؤثر تكاليف تقييم الجودة بشكل مباشر على تحسين مستوى المنتج أو الخدمة. | 0,697** | 0.000 |
| 18 | تكاليف الفشل الداخلي تؤدي إلى زيادة النفقات بسبب إعادة العمل والتصليح داخل المؤسسة. | 0.530** | 0.001 |
| 19 | تكاليف الفشل الخارجي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. | 0.550** | 0.000 |
| 20 | تكاليف الجودة تمثل جزءا هاما من استراتيجيات التسيير لضمان استمرارية المؤسسة في السوق. | 0.594** | 0.000 |
| 21 | تقييم تكاليف الجودة يساعد على تحديد الأولويات في خطط تطوير المنتجات والخدمات. | 0.666** | 0.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 22 | الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية. | 0.429** | 0.005 |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

**تحليل:**

يدل الجدول رقم (2-4) ان قيمة معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين (0.429**) (0.697**) ذات دلالة عند مستوى احصائي اقل من (0.01) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة محور تكاليف الجودة في مؤسسة سونلغاز.

**4- ثبات أداة الدراسة**

يعد معامل الفا كرو نباخ (cronbachs ALPHA)من أكثر الأساليب شيوعا لقياس الثبات الداخلي، خاصة في الأدوات التي تحتوي على أكثر من خيارين للإجابة، ويستخدم هذا المعامل لتقدير مدى اتساق إجابات المشاركين على فقرات الأداة، مما يساهم في التحقق من مدى موثوقيتها، وقد تم احتساب معامل الثبات الكلي كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (2-5): اختبار ثبات الدراسة**

| البيان | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| أدوات التسيير الاستراتيجي | 15 | 0.870 |
| تكاليف الجودة | 6 | 0.696 |
| **أداة الدراسة** | **21** | **0.892** |

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss.

**تحليل:**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2-5) أن معامل ثبات محور أدوات التسيير الاستراتيجي بلغ قيمة (0.870) كما بلغ معامل ثبات محور تكاليف الجودة (0.696) وعليه فان جميع القيم المتحصل عليها تفوق مستوى60% مما تعكس هذه النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الثبات وصدق العبارات، مما يشير إلى قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموثوقية.

**5- اختبار التوزيع الطبيعي.**

اعتمدت الدراسة على اختبار (**Kolomogorov**) للتحقق من مدى اتباع عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-6): اختبار التوزيع الطبيعي**

| متغيرات الدراسة | القيمة الاحتمالية |
|---|---|
| أدوات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة | **0.640** |
| تكاليف الجودة في المؤسسة | **0.335** |

**المصدر**: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss.

**التحليل:**

يدل الجدول رقم (2-6) على أن اختبار التوزيع الطبيعي (**Kolomogorov** )لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية أكبر من 0.05 وعليه فإن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء اختبار لعينة واحدة.

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة لمستوى التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تحليل المتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة اعتمادا على الوصف الإحصائي، حيث نبدأ بتحليل البيانات الشخصية باستخدام التكرارات والنسب المئوية، مدعومة بالرسوم البيانية لتوضيح محتوى الجداول. بعد ذلك، يتم التطرق إلى تحليل فقرات المحاور بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة المعتمدة، وصولا إلى التحقق من فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.**

يتناول هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة، والتي تمثل المحور الأول من الاستبيان، لما لها من أهمية في فهم سياق الإجابات وتفسير النتائج.

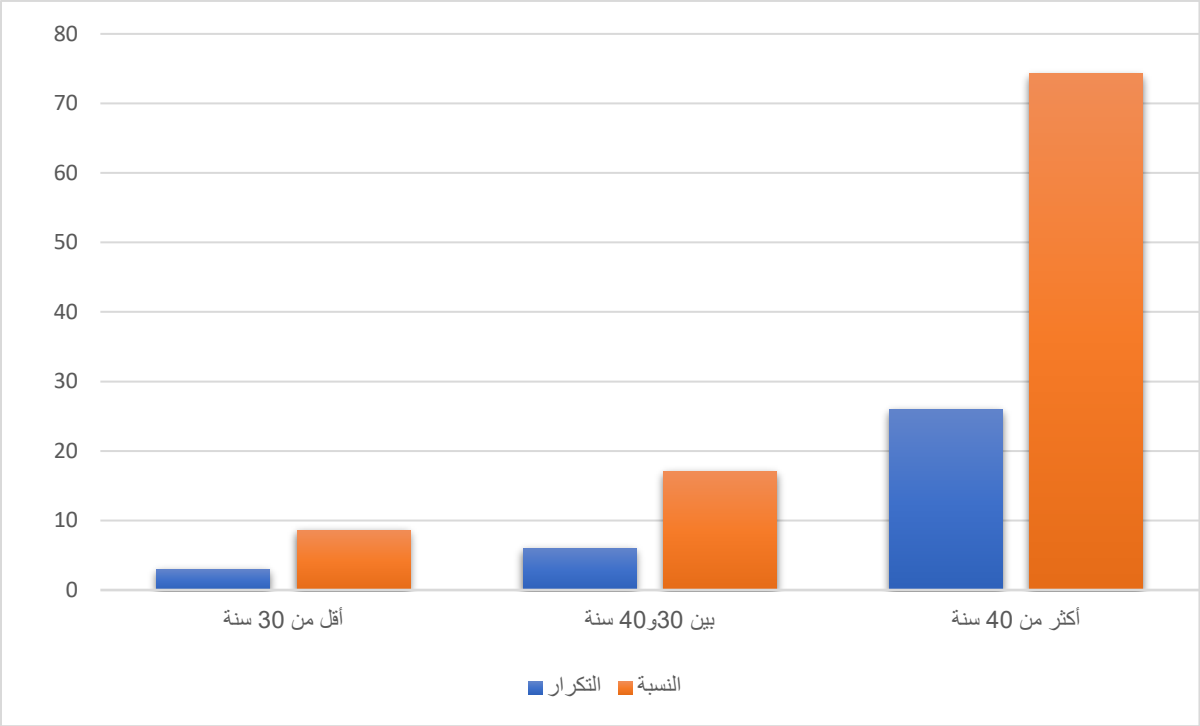
**1- متغير السن:**

**الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.**

| العمر | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| **أقل من 30 سنة** | 3 | 8.6 |
| **بين30 و40 سنة** | 6 | 17.1 |
| **أكثر من 40 سنة** | 26 | 74.3 |
| **المجموع** | **35** | **100** |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

**الشكل رقم (2-3): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن**




**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

**تحليل:**

يتبين من نتائج الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-1) أن الفئة العمرية **أكثر من 40 سنة** تمثل النسبة الأغلب من أفراد العينة، حيث شكلت **74.3%** من إجمالي المستجوبين، ما يعكس هيمنة الفئة ذات الخبرة الأكبر في الميدان، تليها الفئة العمرية **ما بين 30 و40 سنة** بنسبة **17.1%**، بينما تمثل الفئة **أقل من 30 سنة** الأدنى ب **8.6%** فقط.

وتشير هذا النتائج إلى أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئات عمرية متقدمة نسبيا، وهو ما قد يضفي نوعا من النضج المهني والخبرة على إجابتهم.

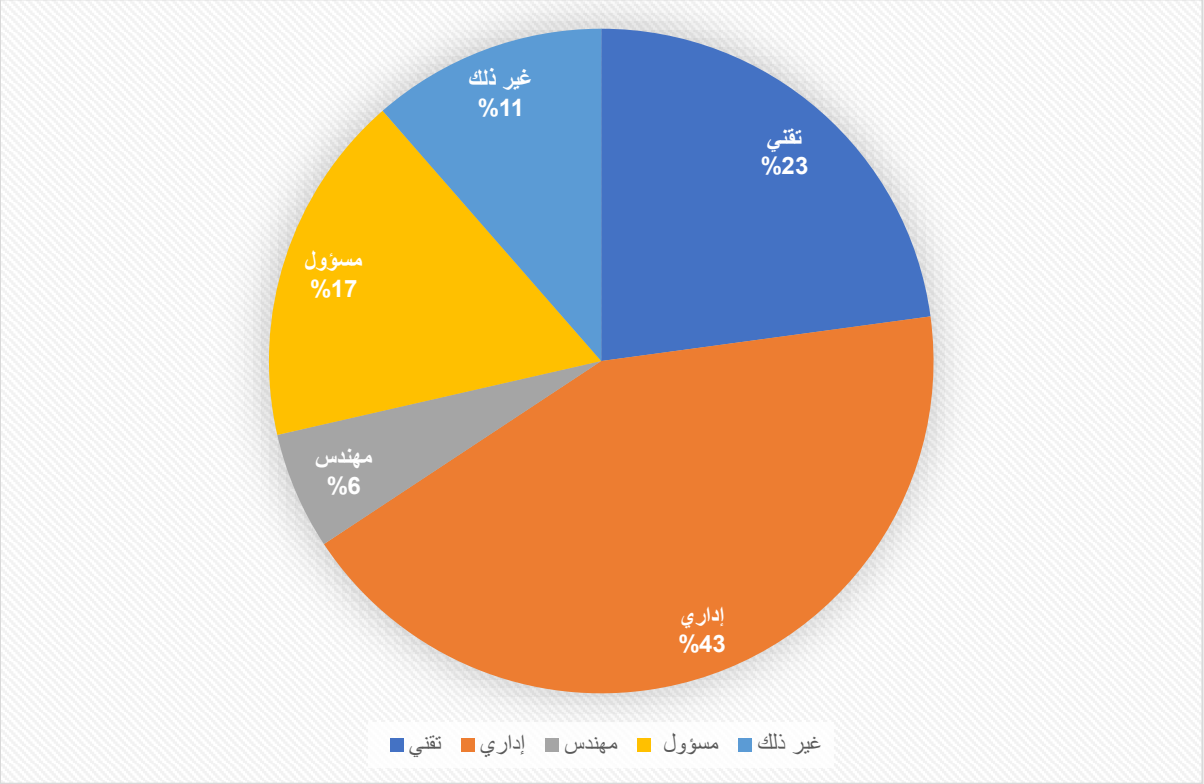
**2- متغير المنصب.**

**الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب.**

| المنصب | التكرار | %النسبة |
|---|---|---|
| **تقني** | 8 | 22.9 |
| **إداري** | 15 | 42.9 |
| **مهندس** | 2 | 5.7 |
| **مسؤول** | 6 | 17.1 |
| **غير ذلك...** | 4 | 11.4 |
| **المجموع** | **35** | **100** |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss.

**الشكل رقم (2-4) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المنصب.**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات نظام spss.**

**تحليل:**

يشير كل من الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-2) الى توزيع متغير " المنصب "حيث سيطرت الوظائف الإدارية ب 15 حالة ما يعادل 42.9 %من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى تركيز واضح على المهام التنظيمية ، تليها الوظائف التقنية التي سجلت في 8 حالات بنسبة 22.9 %، مما يعكس حضورا معتبرا للجانب الفني، أما المناصب الإشرافية "مسؤول " فقد تمثل في 6 حالات بنسبة 17.1 %، وهو ما يعكس توازنا نسبيا في توزيع الأدوار القيادية ، بالمقابل لم تسجل الوظائف الهندسية سوى حالتين فقط بنسبة 5.7 %، ما يدل على ضعف التمثيل الهندسي ضمن الإطار العام للعينة ، أما فئة "غير ذلك " فقد ظهرت في 4 حالات بنسبة 11.4 %، بما قد يعكس وجود مناصب متنوعة لا تندرج ضمن التصنيفات الأربع الرئيسية.

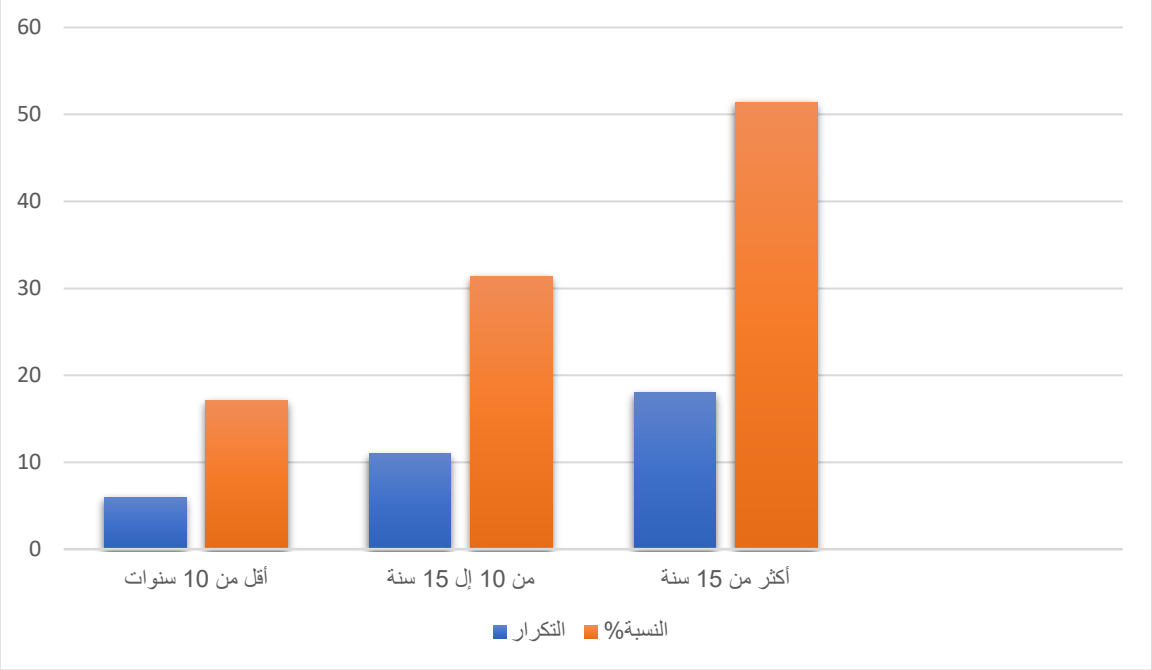
**3- متغير سنوات الخبرة**

**الجدول (2-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة**

| عدد سنوات الخبرة | التكرار | %النسبة |
|---|---|---|
| **أقل من 10 سنوات** | 6 | 17.1 |
| **من 10 إلى 15 سنة** | 11 | 31.4 |
| **أكثر من 15 سنة** | 18 | 51.4 |
| **المجموع** | **35** | **100** |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss .**

**الشكل رقم (2-5) تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامجspss .**

**تحليل:**

يعرض كل من الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-3) أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تظهر المعطيات تمركزا في فئة "**أكثر من 15 سنة**" ب **18** تكرارا، ما يمثل **51.4 %**وهي النسبة الأكبر، تليها فئة " **من 10 إلى 15 سنة**" ب **11** حالة بنسبة **31.4%**، ثم فئة " **أقل من 10 سنوات** " ب **6** حالات فقط بنسبة **17.1%**، حيث يبرز

الشكل البياني هذا التفاوت بوضوح، حيث يظهر العمود الممثل للفئة الأكثر خبرة أطول من غيره، مما يعكس هيمنة أصحاب الخبرة الطويلة ضمن العينة، في حين تتراجع النسب بشكل تدريجي في الفئتين الأخيرين.

## المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

في هذا المطلب سيتم تحليل عبارات محاور الدراسة بهدف التعرف على آراء أفراد العينة تجاه مختلف الجوانب المدروسة، والاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى درجات الموافقة.

### 1- التحليل الوصفي لعبارات محور أدوات التسيير الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

تم تحليل تقديرات أراء العاملين بمؤسسة سونلغاز حول عبارات محور أدوات التسيير الاستراتيجي، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة وفقا للأوزان المرجحة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-10) المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أدوات التسيير الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | تعد أداة التكلفة المستهدفة من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. | **4.17** | **0.452** | **1** | **عالية** |
| **2** | يعتمد قسم التسيير في المؤسسة على التكلفة المستهدفة عند تحديد سعر المنتوجات الجديدة. | **3.91** | **0.701** | **7** | **عالية** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | تطبيق التكلفة المستهدفة داخل المؤسسة يساعد في تحقيق التوازن بين الجودة ومتطلبات الزبون. | 3.94 | 0.639 | 6 | عالية |
| 4 | تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة. | 4 | 0.727 | 5 | عالية |
| 5 | يساهم تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة. | 3.74 | 0.741 | 10 | عالية |
| 6 | تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في اكتشاف فرص خفض التكاليف دون التأثير على جودة الربح. | 3.82 | 0.746 | 8 | عالية |
| 7 | تعتمد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة كوسيلة لتحسين الأداء الشامل. | 4.05 | 0.639 | 3 | عالية |
| 8 | يساهم تحليل تكاليف الجودة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تخص جودة المنتجات والخدمات. | 4.17 | 0.568 | 2 | عالية |
| 9 | يساعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تحقيق التوازن بين تكلفة الوقاية من العيوب وتكلفة تصحيحها. | 4.02 | 0.706 | 4 | عالية |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | تستخدم المؤسسة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة أكبر. | 3.71 | 0.750 | 12 | عالية |
| 11 | يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تحسين تخصيص الموارد داخل المؤسسة. | 3.77 | 0.877 | 9 | عالية |
| 12 | يعزز نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات تكاليف دقيقة. | 3.71 | 0.750 | 13 | عالية |
| 13 | يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في المؤسسة على تقليل المخزون وتحسين تدفق الإنتاج بما يتوافق مع طلبات السوق. | 3.68 | 0.758 | 14 | عالية |
| 14 | يساهم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في تقليل تكاليف التخزين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. | 3.54 | 0.852 | 15 | عالية |
| 15 | يساعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة | 3.74 | 0.780 | 11 | عالية |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | السريعة لتغيرات طلب الزبائن وتحسين جودة المنتج. | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss.

**التحليل:**

يشير الجدول رقم (2-9) أن تقديرات أراء العاملين للعبارات المكونة لمحور أدوات التسيير الاستراتيجي، بلغت درجات عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

- بلغت العبارة رقم 01 متوسط حسابي 4.17 بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن أداة التكلفة المستهدفة تعد وسيلة فعالة لتحديد التكاليف المخططة قبل بداية الإنتاج مما يسمح بتوجيه القرارات وفقا للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- سجلت العبارة رقم 08 متوسط حسابي 4.17 بدرجة موافقة عالية، ما يعكس أن تحليل تكاليف الجودة تستخدم كأداة استراتيجية تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة تخص جودة المنتجات والخدمات.

- العبارة رقم 04 متوسط حسابي 4.00 بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تحليل سلسلة القيمة للتعرف على الأنشطة الأساسية التي تضيف فعليا فائدة وجود للمنتج أو الخدمة.

- بلغت العبارة رقم 11 متوسط حسابي 3.77 بدرجة موافقة عالية، ما يعكس دور نظام ABC في تحسين تخصيص الموارد داخل المؤسسة بطريقة أكثر دقة وفعالية.

- بلغت العبارة رقم 15 متوسط حسابي 3.74 بدرجة موافقة عالية، مما يبرز أن تطبيق نظام JITيعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن وتحسيت جودة المنتج.

**2- التحليل الوصفي لعبارات محور تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز.**

تم تحليل تقديرات أراء العاملين بمؤسسة سونلغاز حول عبارات محور تكاليف الجودة في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة وفقا للأوزان المرجحة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-11) المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز.**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **16** | تعتبر تكاليف الوقاية من أهم مكونات تكاليف الجودة لأنها تساعد في تجنب العيوب والأخطاء | **3.91** | **0.886** | **6** | **عالية** |
| **17** | تؤثر تكاليف تقييم الجودة بشكل مباشر على تحسين مستوى المنتج أو الخدمة. | **3.94** | **0.683** | **5** | **عالية** |
| **18** | تكاليف الفشل الداخلي تؤدي إلى زيادة النفقات بسبب إعادة العمل والتصليح داخل المؤسسة. | **3.71** | **0.710** | **7** | **عالية** |
| **19** | تكاليف الفشل الخارجي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. | **4.02** | **0.706** | **3** | **عالية** |
| **20** | تكاليف الجودة تمثل جزءا هاما من استراتيجيات التسيير | **4.11** | **0.471** | **1** | **عالية** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | لضمان استمرارية المؤسسة في السوق. | | | | |
| **21** | تقييم تكاليف الجودة يساعد على تحديد الأولويات في خطط تطوير المنتجات والخدمات. | **4.02** | **0.568** | **4** | **عالية** |
| **22** | الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية. | **4.05** | **0.764** | **2** | **عالية** |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss.

**تحليل:**

يشير الجدول رقم (2-10) أن تقديرات العاملين للعبارات المكونة لمحور تكاليف الجودة في مؤسسة سونلغاز، بلغت درجات عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات موافقة كالآتي:

- بلغت العبارة رقم 20 متوسط حسابي4.11 بدرجة موافقة عالية، ما يشير على أن المؤسسة تعتبر تكاليف الجودة جزءا أساسيا من التسيير الاستراتيجي لضبط الموارد وضمان الاستمرارية في السوق.

- سجلت العبارة رقم 22 متوسط حسابي 4.05 بدرجة موافقة عالية، ما يبرز أن الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تسهم في تقليص التكاليف التشغيلية وهو هدف محوري في التسيير الاستراتيجي.

- حصلت العبارة رقم 19 على متوسط حسابي 4.02 بدرجة موافقة عالية، ما يعكس إدراك العاملين لأهمية التحكم في تكاليف الفشل الخارجي ضمن التسيير الاستراتيجي لتفادي تأثيرها السلبي على سمعة المؤسسة.

– بلغت العبارة رقم 21 متوسط حسابي 4.02 بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن تقييم تكاليف الجودة يساعد في ترتيب الأولويات الاستراتيجية خاصة ما يتعلق بتطوير المنتجات والخدمات.

– بلغت العبارة رقم 17 متوسط حسابي 3.94 بدرجة موافقة عالية، ما يظهر أن تكاليف التقييم تعد أداة مهمة لضبط الجودة والوقاية من الفشل مما يساهم في تحسين قرارات التسيير الاستراتيجي المتعلقة بتوزيع الموارد وتحسين الجودة.

– حصلت العبارة رقم 16 على متوسط حسابي 3.91 بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى أن تكاليف الوقاية تعتبر ضرورية في التسيير الاستراتيجي باعتبارها أداة لتجنب العيوب وتقليل الخسائر المحتملة.

– بلغت العبارة رقم 18 متوسط حسابي 3.71 بدرجة موافقة عالية، ما يعكس إدراك العاملين لأهمية التحكم في تكاليف الفشل الداخلي ضمن التسيير الاستراتيجي لما لها من تأثير مباشر على كفاءة العمليات والحد من الهدر الداخلي.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

بما أن اختبار التوزيع كان توزيع طبيعي إذا نعتمد أحد الاختبارات المعلمية (اختبار T–Test):

**1–إختبار الفرضية الأولى:**

– فرضية البعد الأول:

**H0 :** لا تؤثر التكلفة المستهدفة على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

**H1 :** تؤثر التكلفة المستهدفة على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

– فرضية البعد الثاني:

**H0 :** لا تؤثر سلسلة القيمة على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

**H1 :** تؤثر سلسة القيمة على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

- فرضية البعد الثالث:

**H0 :** لا يؤثر التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

**H1 :** يؤثر التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

- فرضية البعد الرابع:

**H0**: لا يؤثر نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

**H1:** يؤثر نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

– فرضية البعد الخامس:

**H0:** لا يؤثر نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

**H1:** يؤثر نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

– ولتحليل تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على المتغير التابع تكاليف الجودة نستخدم الانحدار المتعدد البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (2–12) ملخص الانحدار المتعدد لتأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة.**

| المتغير | المتوسط الحسابي | Tقيمة الجدولية | درجة المعنوية | Tقيمة المحسوبة | مستوى دلالةsig |
|---|---|---|---|---|---|
| **التكلفة المستهدفة** | 4.009 | 1.684 | 34 | 1.276 | 0.215 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **سلسة القيمة** | 3.857 | 1.684 | 34 | 0.395 | 0.696 |
| **التسيير الاستراتيجي** | 4.085 | 1.684 | 34 | 2.343 | 0.026 |
| **نظام ABC** | 3.733 | 1.684 | 34 | 1.207 | 0.237 |
| **نظام JIT** | 3.657 | 1.684 | 34 | 0.548 | 0.588 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

**تحليل:**

يبين الجدول رقم (2-11)نتائج تأثير أحد أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تبين أن أداة "التسيير الاستراتيجي" هي الوحيدة التي أظهرت تأثيرا إحصائيا على تكاليف الجودة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.343 وهي أكبر من T الجدولية المقدرة ب1.684 مع مستوى دلالة 0.026 وهو أقل من 0.05 مما يدل على وجود ذات دلالة إحصائية بين هذا البعد وتكاليف الجودة، بناءا عليه نقبل الفرضية البديلة H1 ، ورفض الفرضية الصفريةH2 ،ونستنتج أن التسيير الاستراتيجي يساهم في التأثير على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

أما بالنسبة لباقي الأدوات، فقد أظهرت النتائج أن قيم T المحسوبة كانت جميعها أقل من قيمة T الجدولية، كما أن مستويات الدلالة لجميعها تجاوزت 0.05 مما يدل إلى عدم وجود تأثير معنوي لهذه الأدوات على تكاليف الجودة وفقا لعينة الدراسة، وعلسه نقبل فرضيات العدم الخاصة بهذه الأبعاد، ما يعني أن العاملين لا يرون أن هذه الأدوات تترك تأثيرا على تكاليف الجودة في سياق المؤسسة المدروسة.

**2- اختبار الفرضية الثانية:**

**H1 :** لا تؤثر أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية، عند مستوى دلالة 0.05.

**H2 :** تؤثر أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية، عند مستوى دلالة 0.05.

ولتحديد تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي نستخدم الانحدار المتعدد البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (2-13) المؤشرات الإحصائية لتتبع وتحليل تكاليف الجودة في تحسين أداء العام للمؤسسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز**

| المتغير | المتوسط الحسابي | Tقيمة الجدولية | معامل التفسير R | درجة المعنوية | Tقيمة المحسوبة | مستوى sigدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **أدوات التسيير الاستراتيجي** | 3.791 | 1.684 | 0.500 | 34 | 5.745 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS .

**تحليل:**

يبين الجدول رقم (2-12) نتائج تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.745 وهي أكبر من T الجدولية المقدرة ب 1.684 مع مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية بين أدوات التسيير الاستراتيجي ككل وتكاليف الجودة، بناءا عليه نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H2 ونستنتج أن التسيير الاستراتيجي يساهم في التأثير على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

**خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية تمثلت في توزيع استبيان على عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، وذلك بهدف جمع البيانات الضرورية لاختبار فرضيات البحث، وقد بدأنا أولا باختبار الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من العمال ذوي الخبرة، حيث تم ادخال التعديلات اللازمة وفقا لملاحظاتهم، بعد ذلك تم توزيعه على العينة المستهدفة.

وللتحقق من مدي دقة وموثوقية أداة القياس، قمنا باختبار الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، حيث أظهرت النتائج درجة جيدة من الموثوقية، وهو ما تم تأكيده من خلال اختبار ألفا كرونباخ واختبار سبيرمان براون، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بجودة مقبولة ويمكن الاعتماد عليه في تحليل البيانات.

# خـــــــاتمة

في ختام هذه الدراسة تبيّن أن موضوع "التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة" يُعد من التوجهات الحديثة والضرورية في ظل البيئة التنافسية الحالية، حيث يهدف إلى تحقيق جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، من خلال توظيف أدوات واستراتيجيات فعالة تُمكّن المؤسسة من التحكم في مختلف مكونات تكاليف الجودة. وقد تم إسقاط هذا الإطار النظري على واقع مؤسسة سونلغاز، من خلال دراسة مدى تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على التحكم في تلك التكاليف، باعتبارها مؤسسة خدمية تحتاج إلى تحسين الأداء مع المحافظة على الكفاءة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على هذه الأدوات يمثل دعامة قوية لتحسين نظام الجودة وتقليص التكاليف غير الضرورية، مما يُساهم في تعزيز الفعالية العامة وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق وضمان استمراريتها في بيئة سريعة التغيّر.

مكنتنا هذه الدراسة من استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة التطبيقية والتي من خلالها نختبر فرضيات الدراسية كما يلي:

**1- اختبار فرضيات الدراسة**

تم التحقق من مدى صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة، وكانت خلاصتها كالتالي:

**الفرضية الأولى:** يوجد مستوى عالي في تأثير أحد أدوات التسيير الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05، الفرضية صحيحة.

وانطلاقا من هذه الفرضية تم اشتقاق عدد من الفرضيات الجزئية التي خضعت بدورها للاختبار، وكانت نتائجها كما يلي:

- تؤثر التكلفة المستهدفة على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى دلالة 0.05، الفرضية غير صحيحة.

- تؤثر سلسلة القيمة على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى دلالة 0,05، الفرضية غير صحيحة.

– يؤثر التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى دلالة 0,05، الفرضية صحيحة.

– يؤثر نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى دلالة 0,05، الفرضية غير صحيحة.

– تؤثر نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على تكاليف الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى دلالة 0.05، الفرضية غير صحيحة.

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى عالي في تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي ككل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05، الفرضية صحيحة.

**2- نتائج الدراسة**

بعد تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

– يساعد التسيير الاستراتيجي على استخدام أدوات تمكن المؤسسة من مراقبة التكاليف بشكل منهجي ومنظم.

– تمثل تكاليف الجودة عنصرا مهما يجب مراقبته باستمرار لتفادي الخسائر وتحسين التسيير المالي

– أداة التسيير الاستراتيجي تؤثر بشكل فعال ومعنوي على تكاليف الجودة على عكس الأدوات الأخرى.

– وجود تأثير دال إحصائيا لأدوات التسيير الاستراتيجي كمجموعة واحدة على تكاليف الجودة.

– اعتماد مؤسسة سونلغاز لولاية المدية على نظام لحساب تكاليف الجودة أدى إلى توفير أرضية مناسبة لدراسة تأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على التكاليف.

## 3- التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونلغاز، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تبني أدوات التسيير الاستراتيجي بشكل أوسع داخل المؤسسة، من خلال دمجها في النظام المحاسبي وتكوين فرق متخصصة في مراقبة تكاليف الجودة.
- العمل على رفع مستوى وعي الموظفين، خاصة في مصلحة المحاسبة، بأهمية التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة من خلال دورات تكوينية وورشات داخلية.
- تطوير آليات جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بتكاليف الجودة بشكل دوري ومنظم، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
- تكثيف التنسيق بين مختلف المصالح (الإنتاج، الجودة، المحاسبة) لتطبيق أدوات التسيير الاستراتيجي بشكل تكاملي وفعّال.
- الاهتمام بتقييم دوري لأداء نظام التسيير المعتمد، مع إدخال تحسينات مستمرة لضمان التوافق مع متطلبات الجودة والتكاليف في آن واحد.
- من الضروري أن تعمل المؤسسة على تحديث أساليب التسيير المعتمدة، والتخلّي التدريجي عن الممارسات التقليدية التي لم تعد تتماشى مع متطلبات العصر، وذلك من خلال تبنّي رؤية استراتيجية أكثر مرونة، وانفتاح على أدوات حديثة في مراقبة وضبط تكاليف الجودة.

## 4- آفاق الدراسة

نظرا لتعدد أبعاد الموضوع وتشعب علاقاته بمجالات محاسبية واستراتيجية مختلفة، فإن المجال يبقا مفتوحا أمام دراسات أعمق أكثر تخصيصا، من بين الدراسات التي تستحق المزيد من البحث من بينها:

- تأثير قلة استعمال أدوات التسيير الاستراتيجي على حساب تكاليف الجودة.
- دور التسيير الاستراتيجي في تحسين مراقبة تكاليف الجودة.
- مساهمة محاسبة التسيير في دعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

– مدى مساهمة محاسبة التسيير في تفعيل التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة وفق منظور استراتيجي شامل.

# قـــــــائمة المـــــــراجع

# المراجع

**أولا: المراجع باللغة العربية**

**1- الكتب**

1- إسماعيل يحيى التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة: قضايا معاصرة**، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2008.

2- حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

3- قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000:9001**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا،2013.

4- محمد هاني محمد، "**الإدارة الاستراتيجية الحديثة**"، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

**2- الأطروحات والرسائل الجامعية**

1- باسل فارس قنديل، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية**، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

2- راضية عطوي، **دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.

3- رنا محمود الحمد، **دراسة تطبيقية لأثر استخدام تكاليف الجودة على تحسين الأداء المالي في شركات الصناعات الدوائية المدرجة في بورصة عمان**، رسالة ماجيستر في المحاسبة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، عمان، 2022.

4- سرى كريم ريشان الحديثي، **دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان، الأردن، يناير / جانفي 2010.

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

# المراجع

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

6- عثمان إبراهيم محمد احمد، **تكاليف الجودة ودورها في دعم الميزة التنافسية بالشركات الصناعية**، رسالة ماجيستر في محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا كلية الدراسات العليا، سنة2020.

7- عثمان بودحوش، **تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حالة شركة إسمنت عين الكبيرة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008/2007.

8- فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2005.

9-مرام إسماعيل الأغا، **دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر 2006.

10- مروان حمودة الدهدار، **العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، مارس 2006.

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

12- ياسين سالمي، **الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GPL البليدة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

# المراجع


**3- المقالات والمداخلات**

1- بكطاش فتيحة، مقدم يمينة، مقال بعنوان "**تحليل وتقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية حسب النموذج Henri Savall**"، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 17، العدد 3، جامعة الجزائر، ديسمبر 2020.

2- بن يمينة فاطيمة الزهراء وآخرون، مقال بعنوان" **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية، دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة "SICS" خلال الفترة 2000-2015**"، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، سبتمبر 2018.

3- حاتم كريم كاظم، مقال بعنوان "**دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت النجف الأشرف**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2008.

4- خالد غازي التمي، مقال بعنوان "**استخدام منهج التكلفة على أساس الأنشطة ABC في قياس تكاليف الجودة في مصنع نينوى للمشروبات الغازية**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006.

5- د. أحمد زردومي، د. رفيق بوخزر، مقال بعنوان" التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، قسم علم الاجتماع، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2018.

6- د/ براهمية براهيم، مقال بعنوان" **التسيير الاستراتيجي للتكلفة مدخل لاتخاذ القرار وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد15، جامعة شلف -الجزائر.

# المراجع

7- سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مقال بعنوان "**مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)**"، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 1، كلية الآداب، جامعة الكوفة، العراق، 2008.

8- صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقال بعنوان "**استراتيجية توظيف المعلومات الكلفوية في إدارة الأزمات الصناعية، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى**"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد6، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، الرمادي، العراق، 2011.

9- صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقال بعنوان "**التغير في استراتيجيات خفض الكلف وآثارها**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.

10- عبد القادر خريبش، مقال بعنوان "**التسيير الاستراتيجي في المؤسسة**"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد5، العدد2، 2016.

11- عبد المليك مزهوده، مقال بعنوان "**التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية**"، مجلة الباحث، العدد4، جامعة بسكرة.

12- علي أبي بكر الخليل الكيس، أبو بكر أحمد الهادي عبد الرحيم، مقال بعنوان "**أثر تكامل تكاليف دورة حياة المنتج والتحسين المستمر على تحقيق الزيادة بالمنشآت الصناعية السودانية**"، مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، المجلد 3، العدد2، السودان،2020.

13- كردوسي محمد، مقال بعنوان "**دور محاسبة التسيير في قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد3، العدد2، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2020.

# المراجع

14- محمد عجيلة، شين خثير، مقال بعنوان "**التسيير الاستراتيجي لصورة العلامة التجارية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة علامة إيليو (زيت المائدة) لمؤسسة سيفيتال للصناعات الغذائية**"، المجلد8، العدد1، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2017.

15- نبيل محمد عبد الحسين الخناق وجبار جاسم الربيعي، مقال بعنوان "**أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية**"، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، هيئة التعليم التقني في العراق، 2005.

**ثانيا: المواقع الالكترونية**

1- الموقع الإلكتروني للشركة القابضة http://www.sonelgaz.dz SONELGAZ .

# الملاحق

# الملاحق

**الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان**

**جامعة يحيى فارس بالمدية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم مالية ومحاسبة**

**تخصص محاسبة**

## استبيان حول التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة

أخي/أختي الموظف/ة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: "**التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في المؤسسة**"، نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى جمع بيانات حول كيفية تعامل مؤسسة سونلغاز – المدية مع تكاليف الجودة ضمن استراتيجيتها التسييرية، كما نؤكد أن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

**من إعداد الطالبتين:**

- دوّخ شيماء
- بلباهي إكرام

**تحت إشراف الأستاذ:**

- زروا طي محمد

**السنة الجامعية 2025/2024**

# الملاحق

**الكلمات المفتاحية:**

**نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:** هو أسلوب لتحديد التكاليف حسب الأنشطة التي تستهلك الموارد، من أجل معرفة التكلفة الحقيقية لكل منتوج.

**نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT:** هو أسلوب إنتاج يعتمد على تصنيع وتوفير المنتجات في وقت الحاجة فقط، دون تخزين كبير لتقليل التكاليف وتحسين الأداء.

**المحور الأول: بيانات شخصية**

1) **السن:**

- أقل من 30 سنة □ - بين 30 و40 سنة □ - أكثر من 40 سنة □

- **المنصب:**

- تقني □ - إداري □
- مهندس □ - مسؤول □
- غير ذلك ..... □

2) **عدد سنوات الخبرة**

- أقل من10 سنوات □ - من 10 إلى 15 سنة □ - أكثر من 15 سنة □

**المحور الثاني: أدوات التسيير الاستراتيجي**

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك

| العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **بعد التكلفة المستهدفة** | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- تعد أداة التكلفة المستهدفة من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. | | | | | |
| 2- يعتمد قسم التسيير في المؤسسة على التكلفة المستهدفة عند تحديد سعر المنتوجات الجديدة. | | | | | |
| 3- تطبيق التكلفة المستهدفة داخل المؤسسة يساعد في تحقيق التوازن بين الجودة ومتطلبات الزبون. | | | | | |
| **بعد سلسلة القيمة** | | | | | |
| 4- تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة. | | | | | |
| 5- يساهم تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة. | | | | | |
| 6- تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في اكتشاف فرص خفض التكاليف دون التأثير على جودة الربح. | | | | | |
| **بعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة** | | | | | |
| 7- تعتمد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة كوسيلة لتحسين الأداء الشامل. | | | | | |
| 8- يساهم تحليل تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فعالة تخص جودة المنتجات والخدمات. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **9**- يساعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تحقيق التوازن بين تكلفة الوقاية من العيوب وتكلفة تصحيحها. | | | | | |
| **بعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC** | | | | | |
| **10**- تستخدم المؤسسة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة أكبر. | | | | | |
| **11**- يساعد نظام ABC في تحسين تخصيص الموارد داخل المؤسسة. | | | | | |
| **12**- يعزز نظام ABC من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات تكاليف دقيقة. | | | | | |
| **بعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT** | | | | | |
| **13**- يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في المؤسسة على تقليل المخزون وتحسين تدفق الإنتاج بما يتوافق مع طلبات السوق. | | | | | |
| **14**- يساهم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في تقليل تكاليف التخزين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. | | | | | |
| **15**- يساعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات طلب الزبائن وتحسين جودة المنتج. | | | | | |

**المحور الثالث: تكاليف الجودة**

# الملاحق

| العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **1**- تعتبر تكاليف الوقاية من أهم مكونات تكاليف الجودة لأنها تساعد في تجنب العيوب والأخطاء | | | | | |
| **2**- تؤثر تكاليف تقييم الجودة بشكل مباشر على تحسين مستوى المنتج أو الخدمة. | | | | | |
| **3**- تكاليف الفشل الداخلي تؤدي إلى زيادة النفقات بسبب إعادة العمل والتصليح داخل المؤسسة. | | | | | |
| **4**- تكاليف الفشل الخارجي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. | | | | | |
| **5**- تكاليف الجودة تمثل جزءا هاما من استراتيجيات التسيير لضمان استمرارية المؤسسة في السوق. | | | | | |
| **6**- تقييم تكاليف الجودة يساعد على تحديد الأولويات في خطط تطوير المنتجات والخدمات. | | | | | |
| **7**- الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية. | | | | | |

**شكرا جزيلا على تعاونكم ووقتكم الكريم وبارك الله فيكم على مساهمتكم في إنجاح هذا البحث العلمي، ودمتم في خدمة المرفق العمومي.**

# الملاحق

## الملحق رقم(02): نتائج معامل الفا كرونباخ ثبات أداة الدراسة.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,870 | 15 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,696 | 6 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,892 | 21 |

## الملحق رقم (03): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول.

**Corrélations**

| | | يعتمد قسم التسيير في المؤسسة على التكلفة المستهدفة عند تحديد سعر المنتوجات الجديدة. | تطبيق التكلفة المستهدفة داخل المؤسسة يساعد في تحقيق التوازن بين الجودة ومتطلبات الزبون. | تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة. | يساهم تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة. | تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في اكتشاف فرص خفض التكاليف دون التأثير على جودة الربح. | تعد أداة التكلفة المستهدفة من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يعتمد قسم التسيير في المؤسسة على التكلفة المستهدفة عند تحديد سعر المنتوجات الجديدة. | Corrélation de Pearson | 1 | ,317* | ,346* | ,126 | ,308* | ,325* |
| | Sig. (unilatérale) | | ,032 | ,021 | ,235 | ,036 | ,028 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تطبيق التكلفة المستهدفة داخل المؤسسة يساعد في تحقيق التوازن بين الجودة ومتطلبات الزبون. | Corrélation de Pearson | ,317* | 1 | ,316* | ,278 | ,287* | ,441** |
| | Sig. (unilatérale) | ,032 | | ,032 | ,053 | ,047 | ,004 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة. | Corrélation de Pearson | ,346* | ,316* | 1 | ,273 | ,216 | ,357* |
| | Sig. (unilatérale) | ,021 | ,032 | | ,057 | ,106 | ,018 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,126 | ,278 | ,273 | 1 | ,449** | ,398** |
| | Sig. (unilatérale) | ,235 | ,053 | ,057 | | ,003 | ,009 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في اكتشاف فرص خفض التكاليف دون التأثير على جودة الربح. | Corrélation de Pearson | ,308* | ,287* | ,216 | ,449** | 1 | ,350* |
| | Sig. (unilatérale) | ,036 | ,047 | ,106 | ,003 | | ,020 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعد أداة التكلفة المستهدفة من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,325* | ,441** | ,357* | ,398** | ,350* | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,028 | ,004 | ,018 | ,009 | ,020 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعتمد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة كوسيلة لتحسين الأداء الشامل. | Corrélation de Pearson | ,142 | ,512** | ,190 | ,404** | ,329* | ,372* |
| | Sig. (unilatérale) | ,207 | ,001 | ,137 | ,008 | ,027 | ,014 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تحليل تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات | Corrélation de Pearson | ,333* | ,190 | ,285* | ,317* | ,349* | ,225 |
| | Sig. (unilatérale) | ,025 | ,137 | ,049 | ,032 | ,020 | ,096 |

# الملاحق

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الاستراتيجية فعالة تخص جودة المنتجات والخدمات. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تحقيق | Corrélation de Pearson | ,064 | ,395** | ,229 | ,351* | ,455** | ,352* |
| التوازن بين تكلفة الوقاية | Sig. (unilatérale) | ,357 | ,009 | ,093 | ,019 | ,003 | ,019 |
| من العيوب وتكلفة تصحيحها. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تستخدم المؤسسة نظام التكاليف على أساس | Corrélation de Pearson | ,287* | ,210 | ,269 | -,030 | ,015 | ,062 |
| الأنشطة ABC لتحديد | Sig. (unilatérale) | ,047 | ,113 | ,059 | ,432 | ,466 | ,362 |
| تكلفة المنتجات والخدمات بدقة أكبر. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد نظام ABC في | Corrélation de Pearson | ,302* | ,343* | ,369* | -,003 | ,028 | ,250 |
| تحسين تخصيص الموارد | Sig. (unilatérale) | ,039 | ,022 | ,015 | ,494 | ,436 | ,074 |
| داخل المؤسسة. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يعزز نظام ABC من | Corrélation de Pearson | ,399** | ,333* | ,377* | ,023 | ,172 | ,235 |
| قدرة المؤسسة على اتخاذ | Sig. (unilatérale) | ,009 | ,025 | ,013 | ,449 | ,161 | ,087 |
| قرارات استراتيجية مبنية على معلومات تكاليف دقيقة. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في | Corrélation de Pearson | ,169 | ,265 | ,320* | -,043 | ,110 | ,247 |
| المؤسسة على تقليل | Sig. (unilatérale) | ,166 | ,062 | ,031 | ,402 | ,265 | ,076 |
| المخزون وتحسين تدفق الإنتاج بما يتوافق مع طلبات السوق. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في | Corrélation de Pearson | ,424** | ,437** | ,285* | -,098 | ,289* | ,285* |
| تقليل تكاليف التخزين | Sig. (unilatérale) | ,006 | ,004 | ,049 | ,287 | ,046 | ,048 |
| وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على | Corrélation de Pearson | ,120 | ,501** | ,207 | ,086 | ,175 | ,295* |
| تعزيز قدرة المؤسسة على | Sig. (unilatérale) | ,247 | ,001 | ,116 | ,312 | ,158 | ,043 |
| الاستجابة السريعة لتغيرات طلب الزبائن وتحسين جودة المنتج. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| | Corrélation de Pearson | ,516** | ,638** | ,560** | ,366* | ,491** | ,544** |
| أدوات التسيير الاستراتيجي | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,000 | ,000 | ,015 | ,001 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

# الملاحق

**Corrélations**

| | | تعتمد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة كوسيلة لتحسين الأداء الشامل. | يساهم تحليل تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فعالة تخص جودة المنتجات والخدمات. | يساعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تحقيق التوازن بين تكلفة الوقاية من العيوب وتكلفة تصحيحها. | تستخدم المؤسسة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABCلتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة أكبر. | يساعد نظام ABCفي تحسين تخصيص الموارد داخل المؤسسة. | يعزز نظام ABCمن قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات تكاليف دقيقة. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يعتمد قسم التسيير في المؤسسة على التكلفة | Corrélation de Pearson | ,142 | ,333* | ,064* | ,287 | ,302* | ,399* |
| المستهدفة عند تحديد سعر | Sig. (unilatérale) | ,207 | ,025 | ,357 | ,047 | ,039 | ,009 |
| المنتوجات الجديدة. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تطبيق التكلفة المستهدفة | Corrélation de Pearson | ,512* | ,190 | ,395* | ,210 | ,343* | ,333** |
| داخل المؤسسة يساعد في | | | | | | | |
| تحقيق التوازن بين الجودة | Sig. (unilatérale) | ,001 | ,137 | ,009 | ,113 | ,022 | ,025 |
| ومتطلبات الزبون. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعتمد المؤسسة على تحليل | Corrélation de Pearson | ,190* | ,285* | ,229 | ,269 | ,369 | ,377* |
| سلسلة القيمة لتحديد | | | | | | | |
| الأنشطة التي تضيف قيمة | Sig. (unilatérale) | ,137 | ,049 | ,093 | ,059 | ,015 | ,013 |
| حقيقية للمنتج أو الخدمة. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تطبيق مفهوم سلسلة | Corrélation de Pearson | ,404 | ,317 | ,351 | -,030 | -,003** | ,023** |
| القيمة في تحسين التنسيق | | | | | | | |
| بين مختلف أقسام | Sig. (unilatérale) | ,008 | ,032 | ,019 | ,432 | ,494 | ,449 |
| المؤسسة. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تحليل سلسلة القيمة يساعد | Corrélation de Pearson | ,329* | ,349* | ,455 | ,015** | ,028 | ,172* |
| المؤسسة في اكتشاف | | | | | | | |
| فرص خفض التكاليف دون | Sig. (unilatérale) | ,027 | ,020 | ,003 | ,466 | ,436 | ,161 |
| التأثير على جودة الربح. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعد أداة التكلفة المستهدفة | Corrélation de Pearson | ,372* | ,225** | ,352* | ,062** | ,250* | ,235 |
| من الأدوات الفعالة التي | | | | | | | |
| تساهم في تحسين الأداء | Sig. (unilatérale) | ,014 | ,096 | ,019 | ,362 | ,074 | ,087 |
| الاستراتيجي للمؤسسة. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعتمد المؤسسة على | Corrélation de Pearson | 1 | ,134** | ,583 | ,342** | ,234* | ,158* |
| التسيير الاستراتيجي | | | | | | | |
| لتكاليف الجودة كوسيلة | Sig. (unilatérale) | | ,221 | ,000 | ,022 | ,088 | ,183 |
| لتحسين الأداء الشامل. | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تحليل تكاليف الجودة | Corrélation de Pearson | ,134* | 1 | ,061* | ,256* | ,199* | ,325 |
| في اتخاذ القرارات | | | | | | | |

# الملاحق

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الاستراتيجية فعالة تخص جودة المنتجات والخدمات. | Sig. (unilatérale) | ,221 | | ,364 | ,069 | ,126 | ,028 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تحقيق | Corrélation de Pearson | ,583 | ,061** | 1 | ,182* | ,153** | ,071* |
| التوازن بين تكلفة الوقاية من العيوب وتكلفة تصحيحها. | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,364 | | ,147 | ,190 | ,342 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تستخدم المؤسسة نظام التكاليف على أساس | Corrélation de Pearson | ,342* | ,256 | ,182 | 1 | ,568 | ,582 |
| الأنشطة ABC لتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة أكبر. | Sig. (unilatérale) | ,022 | ,069 | ,147 | | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد نظام ABC في تحسين تخصيص الموارد داخل المؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,234* | ,199* | ,153* | ,568 | 1 | ,791 |
| | Sig. (unilatérale) | ,088 | ,126 | ,190 | ,000 | | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يعزز نظام ABC من قدرة المؤسسة على اتخاذ | Corrélation de Pearson | ,158** | ,325* | ,071* | ,582 | ,791 | 1 |
| قرارات استراتيجية مبنية على معلومات تكاليف دقيقة. | Sig. (unilatérale) | ,183 | ,028 | ,342 | ,000 | ,000 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في | Corrélation de Pearson | ,038 | ,265 | ,072* | ,406 | ,729 | ,768 |
| المؤسسة على تقليل المخزون وتحسين تدفق الإنتاج بما يتوافق مع طلبات السوق. | Sig. (unilatérale) | ,414 | ,062 | ,340 | ,008 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في | Corrélation de Pearson | ,427** | ,045** | ,413* | ,480 | ,643* | ,572* |
| تقليل تكاليف التخزين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. | Sig. (unilatérale) | ,005 | ,398 | ,007 | ,002 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على | Corrélation de Pearson | ,325 | ,169** | ,334 | ,574 | ,642 | ,775* |
| تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات طلب الزبائن وتحسين جودة المنتج. | Sig. (unilatérale) | ,028 | ,166 | ,025 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| أدوات التسيير الاستراتيجي | Corrélation de Pearson | ,565** | ,442** | ,518** | ,605* | ,731** | ,764** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,004 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

# الملاحق

**Corrélations**

| | | يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JITفي المؤسسة على تقليل المخزون وتحسين تدفق الإنتاج بما يتوافق مع طلبات السوق. | يساهم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في تقليل تكاليف التخزين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. | يساعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JITعلى تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات طلب الزبائن وتحسين جودة المنتج. | أدوات التسيير الاستراتيجي |
|---|---|---|---|---|---|
| يعتمد قسم التسيير في المؤسسة على التكلفة المستهدفة عند تحديد سعر المنتوجات الجديدة. | Corrélation de Pearson | ,169 | ,424* | ,120* | ,516 |
| | Sig. (unilatérale) | ,166 | ,006 | ,247 | ,001 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تطبيق التكلفة المستهدفة داخل المؤسسة يساعد في تحقيق التوازن بين الجودة ومتطلبات الزبون. | Corrélation de Pearson | ,265* | ,437 | ,501* | ,638 |
| | Sig. (unilatérale) | ,062 | ,004 | ,001 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة. | Corrélation de Pearson | ,320* | ,285* | ,207 | ,560 |
| | Sig. (unilatérale) | ,031 | ,049 | ,116 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة. | Corrélation de Pearson | -,043 | -,098 | ,086 | ,366 |
| | Sig. (unilatérale) | ,402 | ,287 | ,312 | ,015 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في اكتشاف فرص خفض التكاليف دون التأثير على جودة الربح. | Corrélation de Pearson | ,110* | ,289* | ,175 | ,491** |
| | Sig. (unilatérale) | ,265 | ,046 | ,158 | ,001 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعد أداة التكلفة المستهدفة من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,247* | ,285** | ,295* | ,544** |
| | Sig. (unilatérale) | ,076 | ,048 | ,043 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تعتمد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة كوسيلة لتحسين الأداء الشامل. | Corrélation de Pearson | ,038 | ,427** | ,325 | ,565** |
| | Sig. (unilatérale) | ,414 | ,005 | ,028 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تحليل تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فعالة تخص جودة المنتجات والخدمات. | Corrélation de Pearson | ,265* | ,045 | ,169* | ,442* |
| | Sig. (unilatérale) | ,062 | ,398 | ,166 | ,004 |

# الملاحق

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تحقيق التوازن بين تكلفة الوقاية من العيوب وتكلفة تصحيحها. | Corrélation de Pearson | ,072 | ,413** | ,334 | ,518* |
| | Sig. (unilatérale) | ,340 | ,007 | ,025 | ,001 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تستخدم المؤسسة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة أكبر. | Corrélation de Pearson | ,406* | ,480 | ,574 | ,605 |
| | Sig. (unilatérale) | ,008 | ,002 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد نظام ABC في تحسين تخصيص الموارد داخل المؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,729* | ,643* | ,642* | ,731 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يعزز نظام ABC من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات تكاليف دقيقة. | Corrélation de Pearson | ,768** | ,572* | ,775* | ,764 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في المؤسسة على تقليل المخزون وتحسين تدفق الإنتاج بما يتوافق مع طلبات السوق. | Corrélation de Pearson | 1 | ,591 | ,705* | ,660 |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساهم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في تقليل تكاليف التخزين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. | Corrélation de Pearson | ,591** | 1** | ,614* | ,743 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| يساعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT على تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات طلب الزبائن وتحسين جودة المنتج. | Corrélation de Pearson | ,705 | ,614** | 1 | ,752 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |
| أدوات التسيير الاستراتيجي | Corrélation de Pearson | ,660** | ,743** | ,752** | 1* |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 |

# الملاحق

## الملحق رقم (04): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

**Corrélations**

| | | تعتبر تكاليف الوقاية من أهم مكونات تكاليف الجودة لأنها تساعد في تجنب العيوب والأخطاء | تؤثر تكاليف تقييم الجودة بشكل مباشر على تحسين مستوى المنتج أو الخدمة. | تكاليف الفشل الداخلي تؤدي إلى زيادة النفقات بسبب إعادة العمل والتصليح داخل المؤسسة. | |
|---|---|---|---|---|---|
| تعتبر تكاليف الوقاية من أهم مكونات تكاليف الجودة لأنها تساعد في تجنب العيوب والأخطاء | Corrélation de Pearson | 1 | ,574** | ,147 | |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 | ,200 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | |
| تؤثر تكاليف تقييم الجودة بشكل مباشر على تحسين مستوى المنتج أو الخدمة. | Corrélation de Pearson | ,574** | 1 | ,208 | |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | | ,116 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | |
| تكاليف الفشل الداخلي تؤدي إلى زيادة النفقات بسبب إعادة العمل والتصليح داخل المؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,147 | ,208 | 1 | |
| | Sig. (unilatérale) | ,200 | ,116 | | |
| | N | 35 | 35 | 35 | |
| تكاليف الفشل الخارجي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. | Corrélation de Pearson | ,192 | ,247 | ,310* | |
| | Sig. (unilatérale) | ,135 | ,076 | ,035 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | |
| تكاليف الجودة تمثل جزءا هاما من استراتيجيات التسيير لضمان استمرارية المؤسسة في السوق. | Corrélation de Pearson | ,306* | ,386* | ,101 | |
| | Sig. (unilatérale) | ,037 | ,011 | ,283 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | |
| تقييم تكاليف الجودة يساعد على تحديد الأولويات في خطط تطوير المنتجات والخدمات. | Corrélation de Pearson | ,355* | ,383* | ,167 | |
| | Sig. (unilatérale) | ,018 | ,012 | ,169 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | |
| الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية. | Corrélation de Pearson | ,007 | ,063 | ,193 | |
| | Sig. (unilatérale) | ,483 | ,360 | ,133 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | |
| تكاليف الجودة | Corrélation de Pearson | ,664** | ,697** | ,530** | |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,001 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | |

**Corrélations**

| | | تكاليف الفشل الخارجي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. | تكاليف الجودة تمثل جزءا هاما من استراتيجيات التسيير لضمان استمرارية المؤسسة في السوق. | تقييم تكاليف الجودة يساعد على تحديد الأولويات في خطط تطوير المنتجات والخدمات. |
|---|---|---|---|---|
| | Corrélation de Pearson | ,192 | ,306** | ,355 |

# الملاحق

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| تعتبر تكاليف الوقاية من أهم مكونات تكاليف الجودة لأنها تساعد في تجنب العيوب والأخطاء | Sig. (unilatérale) | ,135 | ,037 | ,018 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| تؤثر تكاليف تقييم الجودة بشكل مباشر على تحسين مستوى المنتج أو الخدمة. | Corrélation de Pearson | ,247** | ,386 | ,383 |
| | Sig. (unilatérale) | ,076 | ,011 | ,012 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| تكاليف الفشل الداخلي تؤدي إلى زيادة النفقات بسبب إعادة العمل والتصليح داخل المؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,310 | ,101 | ,167 |
| | Sig. (unilatérale) | ,035 | ,283 | ,169 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| تكاليف الفشل الخارجي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. | Corrélation de Pearson | 1 | ,255 | ,364* |
| | Sig. (unilatérale) | | ,070 | ,016 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| تكاليف الجودة تمثل جزءا هاما من استراتيجيات التسيير لضمان استمرارية المؤسسة في السوق. | Corrélation de Pearson | ,255* | 1* | ,317 |
| | Sig. (unilatérale) | ,070 | | ,032 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| تقييم تكاليف الجودة يساعد على تحديد الأولويات في خطط تطوير المنتجات والخدمات. | Corrélation de Pearson | ,364* | ,317* | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,016 | ,032 | |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية. | Corrélation de Pearson | -,058 | ,308 | ,267 |
| | Sig. (unilatérale) | ,371 | ,036 | ,061 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| تكاليف الجودة | Corrélation de Pearson | ,550** | ,594** | ,666** |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 |

**Corrélations**

| | | الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية. | تكاليف الجودة |
|---|---|---|---|
| تعتبر تكاليف الوقاية من أهم مكونات تكاليف الجودة لأنها تساعد في تجنب العيوب والأخطاء | Corrélation de Pearson | ,007 | ,664** |
| | Sig. (unilatérale) | ,483 | ,000 |
| | N | 35 | 35 |
| تؤثر تكاليف تقييم الجودة بشكل مباشر على تحسين مستوى المنتج أو الخدمة. | Corrélation de Pearson | ,063** | ,697 |
| | Sig. (unilatérale) | ,360 | ,000 |
| | N | 35 | 35 |
| تكاليف الفشل الداخلي تؤدي إلى زيادة النفقات بسبب إعادة العمل والتصليح داخل المؤسسة. | Corrélation de Pearson | ,193 | ,530 |
| | Sig. (unilatérale) | ,133 | ,001 |
| | N | 35 | 35 |
| تكاليف الفشل الخارجي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. | Corrélation de Pearson | -,058 | ,550 |
| | Sig. (unilatérale) | ,371 | ,000 |
| | N | 35 | 35 |

# الملاحق

| | | | |
|---|---|---|---|
| تكاليف الجودة تمثل جزءا هاما من استراتيجيات التسيير لضمان استمرارية المؤسسة في السوق. | Corrélation de Pearson | ,308* | ,594* |
| | Sig. (unilatérale) | ,036 | ,000 |
| | N | 35 | 35 |
| تقييم تكاليف الجودة يساعد على تحديد الأولويات في خطط تطوير المنتجات والخدمات. | Corrélation de Pearson | ,267* | ,666* |
| | Sig. (unilatérale) | ,061 | ,000 |
| | N | 35 | 35 |
| الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية. | Corrélation de Pearson | 1 | ,429 |
| | Sig. (unilatérale) | | ,005 |
| | N | 35 | 35 |
| تكاليف الجودة | Corrélation de Pearson | ,429** | 1** |
| | Sig. (unilatérale) | ,005 | |
| | N | 35 | 35 |

## الملحق رقم(05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

| | | تكاليف الجودة | أدوات التسيير الاستراتيجي |
|---|---|---|---|
| N | | 35 | 35 |
| Paramètres normaux[a,b] | Moyenne | 3,9714 | 3,8686 |
| | Ecart-type | ,40227 | ,42855 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,160 | ,125 |
| | Positive | ,135 | ,125 |
| | Négative | -,160 | -,119 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | | ,944 | ,742 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | | ,335 | ,640 |

## الملحق رقم(06): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

معرفة السن

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 30 سنة | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| | بين 30 و 40 سنة | 6 | 17,1 | 17,1 | 25,7 |
| | أكثر من 40 سنة | 26 | 74,3 | 74,3 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

**معرفة الخبرة**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 10 سنوات | 6 | 17,1 | 17,1 | 17,1 |
| | من 10 إلى 15 سنة | 11 | 31,4 | 31,4 | 48,6 |
| | أكثر من 15 سنة | 18 | 51,4 | 51,4 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

**معرفة المنصب**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | تقنى | 8 | 22,9 | 22,9 | 22,9 |
| | إداري | 15 | 42,9 | 42,9 | 65,7 |
| | مهندس | 2 | 5,7 | 5,7 | 71,4 |
| | إداري | 6 | 17,1 | 17,1 | 88,6 |
| | غير ذلك | 4 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

# الملاحق

## الملحق رقم (07): التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول والمحور الثاني من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| تعد أداة التكلفة المستهدفة من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,1714 | ,45282 |
| يعتمد قسم التسيير في المؤسسة على التكلفة المستهدفة عند تحديد سعر المنتوجات الجديدة. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,9143 | ,70174 |
| تطبيق التكلفة المستهدفة داخل المؤسسة يساعد في تحقيق التوازن بين الجودة ومتطلبات الزبون. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,9429 | ,63906 |
| تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التى تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة. | 35 | 2,00 | 5,00 | 4,0000 | ,72761 |
| يساهم تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,7429 | ,74134 |
| تحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في اكتشاف فرص خفض التكاليف دون التأثير على جودة الربح. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,8286 | ,74698 |
| تعتمد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة كوسيلة لتحسين الأداء الشامل. | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,0571 | ,63906 |
| يساهم تحليل تكاليف الجودة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فعالة تخص جودة المنتجات والخدمات. | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,1714 | ,56806 |
| يساعد التسيير الاستراتيجي لتكاليف الجودة في تحقيق التوازن بين تكلفة الوقاية من العيوب وتكلفة تصحيحها. | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,0286 | ,70651 |
| تستخدم المؤسسة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة أكبر. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,7143 | ,75035 |
| يساعد نظام ABC في تحسين تخصيص الموارد داخل المؤسسة. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,7714 | ,87735 |
| يعزز نظام ABC من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات تكاليف دقيقة. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,7143 | ,75035 |

# الملاحق

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JITفي المؤسسة على تقليل المخزون وتحسين تدفق الإنتاج بما يتوافق مع طلبات السوق. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,6857 | ,75815 |
| يساهم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب JIT في تقليل تكاليف التخزين وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,5429 | ,85209 |
| يساعد نظام الإنتاج في الوقت المناسب JITعلى تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات طلب الزبائن وتحسين جودة المنتج. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,7429 | ,78000 |
| تعتبر تكاليف الوقاية من أهم مكونات تكاليف الجودة لأنها تساعد في تجنب العيوب والأخطاء | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,9143 | ,88688 |
| تؤثر تكاليف تقييم الجودة بشكل مباشر على تحسين مستوى المنتج أو الخدمة. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,9429 | ,68354 |
| تكاليف الفشل الداخلي تؤدي إلى زيادة النفقات بسبب إعادة العمل والتصليح داخل المؤسسة. | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,7143 | ,71007 |
| تكاليف الفشل الخارجي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. | 35 | 2,00 | 5,00 | 4,0286 | ,70651 |
| تكاليف الجودة تمثل جزءا هاما من استراتيجيات التسيير لضمان استمرارية المؤسسة في السوق. | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,1143 | ,47101 |
| تقييم تكاليف الجودة يساعد على تحديد الأولويات في خطط تطوير المنتجات والخدمات. | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,0286 | ,56806 |
| الإدارة الفعالة لتكاليف الجودة تساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية. | 35 | 2,000 | 5,000 | 4,05714 | ,764771 |
| أدوات التسيير الاستراتيجي | 35 | 3,00 | 5,00 | 3,8686 | ,42855 |
| تكاليف الجودة | 35 | 3,00 | 4,71 | 3,9714 | ,40227 |
| التكلفة المستهدفة | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,0095 | ,45364 |
| أسلسلة القيمة | 35 | 2,67 | 5,00 | 3,8571 | ,54405 |
| التسيير الاستراتيجي | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,0857 | ,45977 |
| Abcنظام | 35 | 2,00 | 5,00 | 3,7333 | ,69452 |
| Jit نظام | 35 | 2,33 | 5,00 | 3,6571 | ,69304 |
| N valide (listwise) | 35 | | | | |

# الملاحق

## الملحق رقم (08): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أدوات التسيير الاستراتيجي على تكاليف الجودة.

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,169 | ,520 | | 2,248 | ,032 |
| | أدوات التسيير الاستراتيجي | ,186 | ,147 | ,210 | 1,267 | ,215 |
| | أدوات التسيير الاستراتيجي | -,049 | ,125 | -,067 | -,395 | ,696 |
| | أدوات التسيير الاستراتيجي | ,347 | ,148 | ,396 | 2,343 | ,026 |
| | أدوات التسيير الاستراتيجي | ,152 | ,126 | ,262 | 1,207 | ,237 |
| | أدوات التسيير الاستراتيجي | ,072 | ,131 | ,123 | ,548 | ,588 |

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار معامل الارتباط الداخلي.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,707[a] | ,500 | ,485 | ,28872 |

## الملحق رقم (10): نتائج اختبار التباين الاحادي.

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 2,751 | 1 | 2,751 | 33,003 | ,000[b] |
| | Résidu | 2,751 | 33 | ,083 | | |
| | Total | 5,502 | 34 | | | |

# الملاحق

## الملحق رقم (11): نتائج اختبار الانحدار.

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,404 | ,450 | | 3,122 | ,004 |
| | أدوات التسيير الاستراتيجي | ,664 | ,116 | ,707 | 5,745 | ,000 |

# الملاحق

# الملاحق