

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم المحاسبة والمحاسبة
التخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

دور محاسبة التسيير في تحسين ادارة الإنتاج للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة "نفطال GPL" - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

- د. زروقي براهيم

من إعداد الطالب:

- يوسف اسامة شرف الدين

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: الإثنين 2025/05/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- _ الدكتور: دياب زقاي أستاذ التعليم العالي - جامعة سعيدة : رئيسا
- _ الدكتور: زروقي براهيم أستاذ التعليم العالي - جامعة سعيدة : مشرفا
- _ الدكتور: مسكين الحاج أستاذ محاضر - جامعة سعيدة: مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

كلمة شكر وتقدير:

الحمد لله الذي وفقني لهذا المقام وأعانني على هذا البحث بالإتمام.

فلك الحمد والشكر يا الله.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان

وخالص الثناء والإمتنان لأستاذي الفاضل الأستاذ

الدكتور: "زروقي براهيم"

على كل ما تلقينته من عون صادق ومساهمة فعالة، وعلى كل ملاحظاته

وتوجيهاته القيمة رغم كثرة مشاغله والتزاماته. فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الخالص لكل عمال مؤسسة نفطال عامة

والى السادة: "خمسى جمال"، "عمام المكي"، خاصة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

والى جميع طلبة تخصص محاسبة وتدقيق، راجيا من المولى عز وجل

أن يوفقهم في حياتهم الجامعية والمهنية.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا

وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

إلى من رباني وزرع في قلبي حب طريق العلم، إلى من كان

وما زال سنداً لي في هذه الحياة، إلى والدي الغالي حفظه الله و أطال في عمره

ومتعه بصحته وسمعه وبصره ورزقني رضاه في الدنيا والآخرة.

إلى من أنجبتني لهذه الحياة وسهرت على مرضي وراحتي، إلى الجناح الذي إحتضنني طول مدة عيشي، إلى نبع

الحنان أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها ورزقها وأدخلها الجنة من دون حساب.

إلى سندي ورفيقتي وقرة عيني رحاب التي كانت ولازالت داعمة لي في كل شؤون حياتي

التي أرجوا الله أن يمدّها بالصحة والعافية وأن يسعدنا مع بعض لآخر المطاف

إلى كافة الالهل والأحباب والأصدقاء

إلى نفسي

يوسف اسامة شرف الدين

الفهرس

إهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

ملخص

مقدمة

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

1	تمهيد
2	المبحث الأول: المفاهيم والأسس النظرية لمحاسبة التسيير
2	المطلب الأول: نشأة، تطور محاسبة التسيير
5	المطلب الثاني: تعريف، خصائص محاسبة التسيير
8	المطلب الثالث: أهداف، وظائف محاسبة التسيير
10	المبحث الثاني: محاسبة التسيير كأداة إدارية
10	المطلب الأول: أنواع، مبادئ محاسبة التسيير
12	المطلب الثاني: أدوات وتقنيات محاسبة التسيير
13	المطلب الثالث: أهمية، الفروقات بين محاسبة التسيير والمحاسبة المالية
16	المبحث الثالث: دور محاسبة التسيير في دعم اتخاذ القرار ودعم التكامل الإداري
16	المطلب الأول: مؤشرات، دور محاسبة التسيير في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: التحديات، التطورات الحديثة لمحاسبة التسيير	19
المطلب الثالث: علاقة محاسبة التسيير بباقي الإدارات	20
خلاصة الفصل الأول:	22
الفصل الثاني: أثر إدارة الإنتاج في ترقية المؤسسات	
تمهيد:	23
المبحث الأول: المفاهيم والأسس النظرية لإدارة الإنتاج	24
المطلب الأول: نشأة، تطور ادارة الانتاج	24
المطلب الثاني: تعريف، أهداف ادارة الانتاج	26
المطلب الثالث: اختصاصات، مهام، وظائف إدارة الإنتاج	28
المبحث ثاني: الجوانب المتعلقة بإدارة الإنتاج في المؤسسة	30
المطلب الأول: أدوات وتقنيات إدارة الإنتاج	30
المطلب الثاني: مكونات النظام الانتاجي، مؤشرات قياس أداء إدارة الإنتاج	32
المطلب الثالث: الاهمية، العوامل المؤثرة في ادارة الانتاج	35
المبحث الثالث: دور إدارة الإنتاج في مواجهة المخاطر وتعزيز التنافسية	37
المطلب الأول: المخاطر والتحديات التي تواجه إدارة الإنتاج	37
المطلب الثاني: سيرورة الإنتاج	38
المطلب الثالث: علاقة إدارة الإنتاج بالإدارات الأخرى	39
خلاصة الفصل الثاني:	41

الفصل الثالث: أثر محاسبة التسيير في ترشيد إدارة الإنتاج

42	تمهيد:
43	المبحث الأول: العلاقة النظرية بين محاسبة التسيير وإدارة الانتاج
43	المطلب الأول: محاسبة التسيير كأداة لدعم القرارات الإنتاجية
44	المطلب الثاني: تأثير أنظمة التكاليف على إدارة الإنتاج
46	المطلب الثالث: دور محاسبة التسيير في قياس وتحليل الأداء الإنتاجي
47	المبحث الثاني: التكاليف وعناصرها
47	المطلب الأول: تعريف، أهمية التكاليف
49	المطلب الثاني: أنواع التكاليف والعناصر المحددة لها
52	المطلب الثالث: طرق حساب التكاليف
54	المبحث الثالث: المخزونات وعناصرها
54	المطلب الأول: تعريف، خصائص المخزونات
56	المطلب الثاني: أهمية، طرق تصنيف المخزونات
59	المطلب الثالث: جرد، طرق قياس المخزون
62	خلاصة الفصل الثالث:

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

63	تمهيد:
64	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة
64	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة
66	المطلب الثاني: موقع، هيكل شركة نفطال

المطلب الثالث: تسيير المؤسسة ومراحل تصنيع المنتج	68
المبحث الثاني: الاستبيان	71
المطلب الأول: دراسة الاستبيان	71
المطلب الثاني: دلالة الاستبيان	73
المطلب الثالث: تحليل الاستبيان	73
خلاصة الفصل الرابع:	90
خاتمة عامة	91
قائمة المصادر والمراجع	93
الملاحق	98

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي لمحاسبة التسيير	4
02	أوجه المقارنة بين محاسبة التسيير والمحاسبة المالية	15
03	تطور إدارة الإنتاج والعمليات	24-23
04	تصنيف أنواع التكاليف حسب طبيعتها مع أمثلة توضيحية	47
05	مثال تطبيقي حول طريقة حساب مختلف التكاليف	50
06	فئات وعدد العمال في مؤسسة نفطال.	65
07	معاملات ألفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	72
08	قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة	72
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	74
10	توزيع عينة الدراسة حسب السن	75
11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	76
12	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة	77
13	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	78
14	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة	80-79
15	يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لفقرات الدراسة	82-81

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج لمكونات النظام الانتاجي	32
02	سيرورة الإنتاج	36
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	63
04	يبين توزيع العينة على حسب الجنس.	74
05	يبين توزيع العينة على حسب السن	75
06	يبين توزيع العينة على حسب المستوى الدراسي	76
07	يبين توزيع العينة على حسب المنصب في المؤسسة	77
08	يبين توزيع العينة على حسب الخبرة	78

المخلص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج داخل المؤسسة، من خلال الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، فقد تم التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية لمحاسبة التسيير، وظائفها، وأهميتها في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، خصوصاً في المجال الإنتاجي، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نפטال ، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى موظفي الإدارة ومصلحة المحاسبة والإنتاج، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت النتائج أن استخدام أدوات محاسبة التسيير يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال التحكم في التكاليف، رفع الكفاءة، وتحقيق فعالية أكبر في العمليات الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية:

محاسبة التسيير، إدارة الإنتاج، المؤسسة، الفعالية

Abstract:

This thesis aims to study the role of management accounting in improving production management within the enterprise, by combining both theoretical and practical aspects. The theoretical part addresses the fundamental concepts of management accounting, its functions, and its importance in supporting the decision-making process within the organization, particularly in the production field. On the practical side, a field study was conducted in an industrial company, where data were collected through questionnaires directed at employees in management, accounting, and production departments, and were analyzed using the SPSS software. The results showed that the use of management accounting tools significantly contributes to improving the company's performance by controlling costs, increasing efficiency, and achieving greater effectiveness in production operations.

Key words:

Management Accounting, Production Management, The company, Effectiveness.

المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات جوهرية في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية، مما أدى إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال وتعزيز التنافسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. ومع تطور العولمة الاقتصادية، وانفتاح الأسواق، وازدياد الطلب على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية بأسعار تنافسية، أصبحت المؤسسات ملزمة بتبني استراتيجيات فعالة لضمان استمراريته وتحقيق النمو المستدام. في هذا السياق، برزت أهمية محاسبة التسيير كأداة رئيسية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها الإداري والتشغيلي، من خلال تقديم معلومات دقيقة تساهم في دعم عملية اتخاذ القرار، التخطيط الفعال، وترشيد استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وبما أن المؤسسة الاقتصادية في جوهرها مشروع يسعى إلى خلق الثروة وتحقيق قيمة مضافة من خلال استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بأفضل الطرق الممكنة، سواء كانت موارد مالية، بشرية، أو مادية. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر نظاماً محاسبياً فعالاً يساعد على توجيه العمليات الإنتاجية وضمان الرقابة المستمرة على التكاليف، وذلك من خلال محاسبة التسيير التي تعتبر إحدى الوظائف الأساسية التي تعمل على تحسين إدارة المؤسسة وتوجيهها نحو الاستغلال الأمثل لمواردها. كما أن التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والرقمنة، ساهمت في تحسين دقة المعلومات المحاسبية وتعزيز شفافيتها، مما يتيح للمؤسسات فرصة تحسين عملياتها الإنتاجية والتخطيط لمستقبلها وفق معايير أكثر كفاءة وفعالية.

من جهة أخرى، لدينا إدارة الإنتاج التي تعتبر من أهم الوظائف داخل المؤسسة، حيث تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجودة، تقليل التكاليف، وضمان تلبية متطلبات السوق بفعالية. ومع ازدياد حدة المنافسة العالمية، أصبح من الضروري أن تعمل المؤسسات على تحسين نظم الإنتاج لديها، سواء من حيث تقنيات التصنيع، أو الإدارة الفعالة للموارد، أو الالتزام بمعايير الجودة العالمية، حيث باتت الجودة عنصراً أساسياً في تحديد قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء في السوق. ويكمن التحدي الحقيقي في كيفية تحقيق التوازن بين تحسين الجودة وخفض التكاليف في آن واحد، وهو ما يجعل محاسبة التسيير تلعب دوراً محورياً في تحقيق هذا الهدف من خلال توفير معلومات دقيقة حول تكاليف الإنتاج، تحديد نقاط الضعف، وتحليل الأداء المالي والتشغيلي لضمان اتخاذ القرارات الصائبة التي تعزز من كفاءة الإنتاج.

كما أن تطور الأسواق المالية وزيادة تعقيد العمليات التجارية فرض على المؤسسات ضرورة اتباع نظم متقدمة في المحاسبة الإدارية، بحيث تمكنها من تحليل بياناتها المالية والإنتاجية بدقة متناهية، مما يساعد في تحسين عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة. وبفضل محاسبة التسيير، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على معلومات دقيقة حول تكاليف الإنتاج، معدلات الإنتاجية، وتحليل الفجوات بين الأهداف والنتائج الفعلية، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية.

علاوة على ذلك، فإن العلاقة الوثيقة بين محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة بشكل كبير، حيث تعتمد إدارة الإنتاج على البيانات والتقارير المحاسبية لتحليل الأداء وتحديد مجالات التحسين، في حين تعتمد محاسبة التسيير على المعلومات التشغيلية لتقديم رؤية مالية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وبالتالي، فإن التكامل بين هذين المجالين يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الاستدامة والنمو طويل الأمد.

مشاكل الدراسة:

أصبحت المؤسسات الانتاجية، وعلى وجه الخصوص مؤسسة نפטال GPL ، لا تواجه تحديات متزايدة وهذا بنقص المنافسة المتغيرة وتنامي توقعات الزبائن، إضافة الى عدم مواكبة الآليات المتطورة او الحديثة، وأمام كل هذا، بات من الضروري السعي نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن، و تجديد مختلف المعدات مع السعي نحو انتاج متزايد ودائم

وعلى هذا الأساس فإن التساؤل الجوهري الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه المذكرة يمكن صياغته على النحو التالي:

ما مدى مساهمة محاسبة التسيير في تحسين ادارة الانتاج للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة نפטال GPL ؟
وتقودنا هذه الإشكالية إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - هل توجد علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أدوات وتقنيات محاسبة التسيير وفعالية إدارة الإنتاج داخل المؤسسة؟.
- 2 - هل تلعب محاسبة التسيير دوراً مهماً في ترشيد التكاليف وتحسين استغلال الموارد، مما ينعكس على جودة المنتج النهائي وقدرة المؤسسة على المنافسة؟.
- 3 - هل يساهم التحليل المحاسبي الدقيق للتكاليف ومؤشرات الأداء في تحسين اتخاذ القرار، خاصة فيما يتعلق بخطط الإنتاج وتحسين الكفاءة التشغيلية؟.
- 4 - هل الدراسة الحالية تتميز بأنها تركز على العلاقة التكاملية بين محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج في الشركات الانتاجية؟.
- 5- هل يمكن أن يساهم جمع البيانات من خلال الاستبيانات في تقديم رؤية حول كيفية تأثير ممارسات محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج على الأداء المؤسسي؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تساهم محاسبة التسيير في تحسين ادارة الانتاج للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- 1_ توجد علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أدوات وتقنيات محاسبة التسيير وفعالية إدارة الإنتاج داخل المؤسسة.
- 2_ تلعب محاسبة التسيير دورا مهما في ترشيد التكاليف وتحسين استغلال الموارد، مما ينعكس على جودة المنتج النهائي وقدرة المؤسسة على المنافسة.
- 3_ يساهم التحليل المحاسبي الدقيق للتكاليف ومؤشرات الأداء في تحسين اتخاذ القرار، خاصة فيما يتعلق بخطط الإنتاج وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- 4_ تحليل التكاليف في محاسبة التسيير يعزز قدرة إدارة الإنتاج على تحسين كفاءة عمليات التصنيع.
- 5_ الدراسة الحالية تتميز بأنها تركز على العلاقة التكاملية بين محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج في الشركات الانتاجية.
- 6_ يمكن أن يساهم جمع البيانات من خلال الاستبيانات في تقديم رؤى حول كيفية تأثير ممارسات محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج على الأداء المؤسسي.

مبررات اختيار الموضوع:

- 1 -أهمية محاسبة التسيير كأداة استراتيجية في تحسين الأداء الإنتاجي.
- 2 -الحاجة إلى تعزيز كفاءة إدارة الإنتاج في ظل المنافسة الشديدة.
- 3 -قلة الدراسات التي تناولت دور محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج في المؤسسات
- 4 - علاقة الموضوع بشكل مباشر مع ميدان التخصص.
- 5- تميز مؤسسة نفطال عن باقي المؤسسات الوطنية الجزائرية وذلك لما لها من وزن ثقيل في الاقتصاد الجزائري.

أهداف الدراسة:

- 1 -تحليل دور محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج.

2 -تحديد الأدوات والآليات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة الإنتاج.

3 -تقديم توصيات للمؤسسات حول كيفية تطبيق محاسبة التسيير لتحسين إدارة الإنتاج.

أهمية الدراسة:

1_ ابراز دور محاسبة التسيير في تحسين ادارة الانتاج للمؤسسة.

2_ تقديم كم هائل من المعلومات النظرية حول متغيري الدراسة.

3_ مدى مساهمة الاستبيان والدراسة التطبيقية في اظهار الأهمية المتعلقة بمحاسبة التسيير وادارة الانتاج.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على متغيرين اساسيين: محاسبة التسيير كمتغير مستقل، اضافة الى ادارة الانتاج كمتغير تابع

الحدود المكانية: مؤسسة نفطال GPL بسعيدة

الحدود الزمانية: تم اجراء التريص الميداني يوم 2025/04/15 الى تاريخ 2025/04/29، اضافة الى أن كل الدراسة تمت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024

منهج البحث:

-المنهج الوصفي التحليلي: لتحليل البيانات المتعلقة بمحاسبة التسيير وإدارة الإنتاج.

-المنهج الكمي: باستخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من المؤسسات.

- المنهج النوعي: لتحليل الدراسات السابقة والخبرات العملية في هذا المجال.

الأدوات المستخدمة:

-الاستبيانات: لجمع البيانات من المديرين والعاملين في المؤسسات.

-المقابلات: مع خبراء في مجال محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج.

-التحليل الإحصائي: لتحليل البيانات الكمية واستخلاص النتائج.

صعوبات الدراسة:

- 1_ صعوبة التواصل مع العاملين في قسم الانتاج نظرا لكونها منطقة حساسة جدا.
- 2_ قلة المراجع المتعلقة بالموضوع.
- 3_ ضيق الوقت المخصص للدراسة.

تقسيمات الدراسة:

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

الفصل الثاني: أثر إدارة الإنتاج في ترقية المؤسسات

الفصل الثالث: أثر محاسبة التسيير في ترشيد إدارة الإنتاج

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الدراسات السابقة:

العنوان	السنة	الأهداف	النتائج
أحمد ولد أمبارك: نظام إدارة الإنتاج والعمليات ودوره في تحسين القرارات المتعلقة بالجودة- دراسة حالة المؤسسة العربية للحديد والصلب، رسالة ماجستير	2009	هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور ادارة الانتاج والعمليات في تحسين معدلات الانتاجية بالمؤسسات الصناعية	نظام ادارة الانتاج والعمليات يشكل مدخل متكامل في تنفيذ وتطبيق الجودة وادارتها.
رمضان محمد رمضان الجري: دور إدارة الإنتاج في تحسين معدلات الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية، كلية الهندسة - جامعة طرابلس رسالة ماجستير	2009	هدفت الى دراسة أساليب تحسين معدلات الإنتاجية ورصد مؤشرات ومعالجة أوجه القصور وأسباب انخفاضها تأكيداً على أهمية الإنتاجية في تحقيق أهداف التنمية الشاملة.	نظام الانتاج والعمليات يتميز بمركز سلطة في الاعمال التنفيذية وكذا اعتماد القرارات الانتاجية.
_ منصور الحسن: دور محاسبة التكاليف في	2019	تهدف هذه الدراسة الى	تستجيب محاسبة

التسيير لجميع التغيرات الحاصلة في ادارة الانتاج من جميع النواحي	محاولة التعرف على دور محاسبة التكاليف في تحسين إدارة الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية		تحسين إدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب الملح لولاية بسكرة، مذكرة ماستر،
العديد من الشركات تستخدم نظم محاسبة غير ملائمة للاستراتيجيات التصنيعية ما يؤدي الى ضعف القرارات الانتاجية.	تحليل كيف تساهم نظم محاسبة التسيير في دعم تطوير استراتيجيات الانتاج داخل المؤسسات الصناعية	1995	Fry, T.D, Steele, D.C, The Role of management accounting in the development of a manufacturing strategy.
وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق ادوات محاسبة التسيير وتحسين اداء سلسلة التوريد.	تحليل العلاقة بين ادوات محاسبة التسيير واداء سلسلة التوريد في شركات التصنيع اللوجستية	2022	Zeyad almatarneh, baker akram, Falah Jarah, The Role of management accounting in the development of supply chain performance.

ما يميز الدراسة الحالية عن السابقة:

- 1_ التنوع في المعلومات سواء من الجانب النظري او التطبيقي.
- 2_ عدم وجود دراسات سابقة تحدثت عن موضوع دراستنا بالتفصيل.
- 3_ مكان اجراء الدراسة التطبيقية.

الفصل الاول:

واقع محاسبة التسيير في

المؤسسات

تمهيد:

قانونيا تعتبر المؤسسة الاقتصادية ملزمة بمسك مختلف الدفاتر المحاسبية المتعارف عليها كاليومية ودفتر الأستاذ في إطار المحاسبة العامة أو المحاسبة المالية، هذه الأخيرة تضمن الإطار التصوري والطرق المعتمدة وفق المخطط المحاسبي المعتمد في كل دولة، حيث يمكن لهذا الجهاز المحاسبة المالية إمداد المؤسسة بمختلف المعلومات خاصة في الجانب المالي وبالتالي يساعد المديرين على معرفة الاتجاه الذي يسير المؤسسة.

ومن أبرز هذه المعلومات ما تعلق منها بمعرفة النتائج المالية المحققة خلال الدورات المحاسبية المختلفة، ولكن من المعروف أنه في كثير من الأحيان بل في غالبها لا تكون هذه المعلومات كافية بالنسبة للمديرين والمديرين (يقصد هنا المعلومات المتأتية من جهاز المحاسبة المالية)، ذلك أنهم بحاجة إلى معلومات أكثر تفصيلا وتساعد على عملية التحليل وبالتالي اتخاذ القرارات التي تسمح من تحسين الأداء في المستقبل.

ومن هنا يمكن أن ندخل مباشرة في صلب موضوع هذا الفصل ومعرفة مختلف العناصر المتعلقة به.

المبحث الأول: المفاهيم والأسس النظرية لمحاسبة التسيير

تعد محاسبة التسيير من المجالات المحاسبية التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنافسية، فقد ظهرت لتلبية احتياجات المؤسسات للمعلومات الدقيقة والموثوقة، مما يساعدها على مواجهة التحديات المعاصرة، ومع تطور بيئة الأعمال، أصبحت محاسبة التسيير جزءاً أساسياً من النظام المحاسبي، مما يعكس دورها المتنامي في عالم الإدارة والمال.

المطلب الأول: نشأة، تطور محاسبة التسيير

تعود نشأة محاسبة التسيير إلى فترة ما قبل الميلاد حيث استخدم الفراعنة في النشاط الزراعي والنشاط المعماري نظاماً وإجراءات تشبه إلى حد كبير نظم وإجراءات محاسبة التكاليف، كما أن القرآن الكريم قص علينا قصة سيدنا يوسف عليه السلام، وهي ترتبط بالاحتفاظ بالمخزون من الإنتاج ورقابته في سنوات الرخاء من أجل الاستفادة به في السنوات العجاف، كما وردت آيات كثيرة في القرآن الكريم تعبر عن المعايير والمعايير وفي صدر الدولة الإسلامية وضعت الخطوة الأولى لأصول علم المحاسبة وإعداد المركز المالي في عهد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب¹.

المرحلة البدائية: المحاسبة الأولية

الفترة الزمنية: ما قبل القرن الرابع عشر

الأحداث الرئيسية: لم تكن هناك أنظمة محاسبية واضحة، بل كان يتم تسجيل العمليات التجارية بطريقة بدائية، تعتمد على تدوين العمليات المالية يدوياً في سجلات ورقية أو ألواح طينية في الحضارات القديمة مثل الحضارة السومرية والمصرية. كما كان التركيز على حساب الربح والخسارة وتسجيل حركة الأموال دون وجود نظام دقيق لتوزيع التكاليف أو قياس الأداء الإداري.

ظهور القيد المزدوج وتطور المحاسبة المالية

الفترة الزمنية: القرن الرابع عشر - السابع عشر

الأحداث الرئيسية: في عام 1494، نشر العالم الإيطالي لوكا باتشولي (Luca Pacioli) كتابه "Summa de Arithmetica"، والذي شرح فيه نظام القيد المزدوج الذي أصبح حجر الأساس في تطور المحاسبة الحديثة، وبالرغم أن المحاسبة في هذه الفترة كانت تركز على تسجيل العمليات المالية، إلا أن القيد المزدوج ساهم في تحسين تسجيل التكاليف وربحية الأنشطة التجارية وبدأت الشركات التجارية الكبيرة، خاصة في البندقية وفرنسا، في استخدام المحاسبة لتقييم الأداء المالي وليس فقط لإعداد التقارير.

¹ د/ بن حواس كريمة، محاضرة في مقياس محاسبة التسيير، مدخل إلى محاسبة التسيير، 2024/2023

الثورة الصناعية وظهور محاسبة التكاليف

الفترة الزمنية: أواخر القرن الثامن عشر - القرن التاسع عشر

الأحداث الرئيسية: مع بداية الثورة الصناعية في أوروبا في أواخر القرن الثامن عشر، زادت الحاجة إلى حساب تكاليف الإنتاج بسبب زيادة تعقيد العمليات الصناعية.

ظهرت أولى ممارسات محاسبة التكاليف، حيث بدأ المصنعون في حساب تكاليف المواد الخام، العمالة، والمصاريف الإضافية لتحديد تكلفة المنتج النهائي، كما تم تطوير طرق توزيع التكاليف على المنتجات المختلفة، مما ساهم في تحسين اتخاذ القرار الإداري

ظهور المحاسبة الإدارية الحديثة¹

الفترة الزمنية: أوائل القرن العشرين - منتصف القرن العشرين

الأحداث الرئيسية: مع تطور الاقتصاد العالمي ونمو الشركات الكبرى، أصبحت محاسبة التكاليف غير كافية وحدها لاتخاذ القرارات الإدارية، مما أدى إلى تطوير محاسبة التسيير كمجال منفصل عن المحاسبة المالية، وفي العشرينيات والثلاثينيات، بدأت الشركات في استخدام البيانات المالية لتخطيط الميزانيات والتنبؤ بالمستقبل المالي. أيضا خلال الحرب العالمية الثانية (1939-1945)، استخدمت الحكومات والمؤسسات العسكرية المحاسبة الإدارية لتخطيط الموارد الحربية وتوزيع التكاليف بشكل فعال.

تطور تقنيات التحليل واتخاذ القرار²

الفترة الزمنية: 1950 - 1990: الأحداث الرئيسية: شهدت هذه الفترة تطورا كبيرا في محاسبة التسيير، حيث أصبحت أكثر شمولية وارتبطت بالعلوم الإدارية والاقتصادية، ففي الخمسينيات، بدأ استخدام تحليل التكلفة - الحجم - الربح (Cost-Volume-Profit Analysis) الذي يساعد المدراء في اتخاذ قرارات التسعير والإنتاج، وفي السبعينيات والثمانينيات، ظهرت مفاهيم المحاسبة على أساس النشاط (Activity-Based Costing - ABC)، التي سمحت للمؤسسات بتحليل التكلفة بشكل أكثر دقة وربطها بالأنشطة الفعلية، وأخيرا أصبحت المحاسبة الإدارية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وتم دمجها مع تقنيات التحليل المالي لتقييم الأداء الإداري.

المحاسبة الإدارية في ظل العولمة والتكنولوجيا الرقمية

¹ Brahim idelhakkar, Comptabilité analytique(cours et exercices corrigés), ctp,maroc ,2008, p5.

² يمن طه حمد النيل نور، محاضرات في المحاسبة الإدارية، جامعة الباحة، 2014، صص. 5-6

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

الفترة الزمنية: 1990 - حتى الآن: الأحداث الرئيسية: مع ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسات، أصبحت الشركات قادرة على دمج جميع بياناتها المالية في أنظمة متكاملة تدعم الإدارة في اتخاذ القرارات وظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي للشركات، مما ساهم في تعزيز دور المحاسبة الإدارية في التخطيط طويل الأجل، فأصبحت محاسبة التسيير أكثر ارتباطاً بمجالات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة مما ساعد على تقديم رؤى أعمق حول أداء المؤسسات واتخاذ قرارات أكثر دقة.

الجدول 1: التطور التاريخي لمحاسبة التسيير

الفترة	تطور مفهوم محاسبة التسيير	الأحداث
1900	الظهور على شكل تشريع مالي	الاهتمام بالناحية المالية
1920-1933	-العمل على ضمان حقوق المؤسسة والمتعاملين معها نتيجة الأزمة	معالجة آثار الإفلاس إعادة تنظيم المشاريع الاهتمام بالسيولة النقدية
1935-1945	دراسة ربحية للمؤسسة	توفير ضمانات مالية بتنظيم هياكل تمويلها تعظيم الأرباح وقيمة الاسهم
1946-1959	استخدام النماذج الرياضية و تحليل القوائم المالية	دراسة الهياكل المالية وإجراء التحليلات المالية لموجودات المؤسسة الاهتمام بأنشطة المؤسسة
1960-1970	ظهور التقنيات المستخدمة كالتخطيط والرقابة كوسيلة لمساعدة الإدارة للنهوض بمهامها	دراسة قرارات التمويل الاستثمارية
1970-- 1980	تطور محاسبة التكاليف واستخدامها في كل الميادين	الاهتمام بالتخطيط الاستثماري طويلة الاجل
1980-1990	التطور الواسع في المجالات الاقتصادي والتكنولوجي	دراسة تكلفة رأس المال -تنويع الحقة المالية
1900-2000	صناعة المعلومات خدمة للقرارات الإدارية ظهور نظم المعلومات المحاسبية	تطوير الانظمة المحاسبية كإطار معبر لاستخدام البيانات المحاسبية والإدارية
بعد 2000	توحيد الجهود بين كل من الاكاديميين الممارسين في تطوير أساليب المحاسبة الإدارية	ظهور اساليب حديثة، نظام abc، سلسلة القيمة، ادارة الجودة الشاملة

المصدر: يوحنا عبد ال ادم: صالح الرزق، المحاسبة الادارية والسياسات الادارية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، 2006، ص 10-13.

المطلب الثاني: تعريف، خصائص محاسبة التسيير

تعريف محاسبة التسيير:

في الحقيقة لا يوجد تعريف موحد لمحاسبة التسيير وذلك لرغبة كل باحث إلى دراسة جانب معين من هذا المفهوم واختلاف احتياجات الإدارة وأهدافها، وكذلك النظام المحاسبي الإداري، لكن جميع التعريفات اجتمعت على إبراز الدور الفعال الذي تقوم به محاسبة التسيير من أجل توفير المعلومات اللازمة لمختلف مستويات الإدارة لبلوغ أهدافها.

قبل أن نشرع في تحديد مفهوم محاسبة التسيير، تجدر الإشارة إلى ذكر مفهوم بسيط حول المحاسبة والتسيير فنقول:

المحاسبة: هي علم يهتم بتسجيل وتحليل المعاملات المالية بهدف توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات وإعداد التقارير المالية للمؤسسات.

التسيير: هو عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وسنذكر تاليا مجموعة من التعاريف المختلفة حسب كل هيئة او جمعية:

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية محاسبة التسيير على أنها: تطبيق ملائم يختص بتحليل المعلومات الاقتصادية الخاصة بمشروع معين من أجل خدمة الإدارة لاتخاذ القرارات ووضع الخطط السليمة للوصول إلى أهداف اقتصادية معقولة.

أما فريق المحاسبة الإدارية فقد قام بتعريفها على أنها: عرض المعلومات المحاسبية بصورة تؤدي إلى مساعدة وترشيد الإدارة في وضع السياسات وتصريف العمليات اليومية للمنشأة.

أما المجلس الوطني الفرنسي للمحاسبة فقد عرفها سنة 1990م على أنها: طريقة لمعالجة المعطيات التي تهدف بطريقة عامة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

وعرف **أسامة الحارس** محاسبة التسيير بأنها نظام معلومات شامل موجه لخدمة وظائف الإدارة المختلفة، حيث يقوم بتوفير البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها لتلبي احتياجات الإدارة وتحقيق أهدافها.¹

عرفها كابن Kaplan بأنها: محاسبة التسيير هي النظام الذي يقوم بجمع وتصنيف وتلخيص وتحليل وإيصال المعلومات التي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ.²

¹ أسامة الحارس، 2004، المحاسبة الادارية، دار حامد للنشر، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، ص27.

² مؤيد محمد واخرون، 2007، المحاسبة الادارية، دار المسيرة، الاردن، ص 13-14

أما **WESTON AND BRIGHAM** فعرفها بأنها: إن محاسبة التسيير تعرف من خلال وظائفها التخطيطية والرقابية ومسؤولية توفير المعلومات اللازمة من مختلف المصادر الإدارية النشاط الاقتصادي للوحدة وبالتكلفة والمناسبة.

محاسبة التسيير حسب البعثة البريطانية للإنتاجية سنة (1951): هي فن تقديم المعلومات المحاسبية بطريقة تساعد الإدارة على اختيار مسار العمل وتوجيه العمليات اليومية. ذلك أن لتقنية المحاسبة أهمية كبيرة، لأنها الوسيلة الأكثر اكتمالا وتفضيلا من طرف المؤسسة للتعبير عن مختلف الحقائق.

مما سبق نستنتج أن: محاسبة التسيير هي فرع من المحاسبة تهدف إلى تزويد الإدارة بالمعلومات المالية وغير المالية اللازمة لاتخاذ القرارات، التخطيط، الرقابة، وتقييم الأداء داخل المؤسسة. تعتمد على تحليل التكاليف، إعداد الميزانيات، وقياس الأداء من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية وتعظيم الربحية. كما تساعد في التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة الفروقات بين الأداء الفعلي والمخطط، مما يتيح اتخاذ قرارات تصحيحية عند الحاجة. بخلاف المحاسبة المالية التي تهتم بإعداد التقارير الخارجية، تركز محاسبة التسيير على التحليل الداخلي لدعم الاستراتيجيات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة¹.

خصائص محاسبة التسيير:

التركيز على المعلومات الداخلية: محاسبة التسيير تهتم بالمعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمؤسسة، مثل تكاليف الإنتاج، الأرباح، والمردودية، وذلك بعكس المحاسبة المالية التي تركز على إعداد التقارير للمستثمرين والجهات الخارجية. هذا التركيز الداخلي يساعد الإدارة في فهم أداء الأقسام المختلفة وتحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات: توفر محاسبة التسيير بيانات تحليلية تفصيلية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، مثل خفض التكاليف، تحديد أسعار المنتجات، أو تحسين توزيع الموارد. هذه المعلومات تمكن المديرين من التخطيط الفعال والتكيف مع التغيرات في السوق لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة².

عدم التقيد بمعايير محاسبية صارمة: بخلاف المحاسبة المالية التي تتبع معايير محاسبية محددة مثل المعايير الدولية (IFRS)، فإن محاسبة التسيير تتمتع بمرونة كبيرة، حيث يمكن للإدارة تكييفها وفقاً لاحتياجاتها الخاصة، مما يسمح بتصميم تقارير مالية وإدارية مخصصة لدعم عملية صنع القرار.

¹ الآخرس عاطف واخرون، 2001، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص14

² انعام احمد محمد الحاج، 2014، المحاسبة الادارية ودورها في تقويم كفاءة الاداء المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان،

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

الاعتماد على البيانات المستقبلية: بينما تعتمد المحاسبة المالية على تسجيل العمليات المالية الماضية، تركز محاسبة التسيير بشكل أساسي على التوقعات المستقبلية. تستخدم أدوات مثل الميزانيات التقديرية وتحليل السيناريوهات المختلفة لمساعدة المؤسسة في الاستعداد للتحديات المستقبلية واتخاذ قرارات استباقية تقلل من المخاطر المالية.

التركيز على تحليل التكاليف والمردودية:¹ تهتم محاسبة التسيير بتحليل التكاليف المختلفة للمؤسسة، مثل تكاليف الإنتاج، العمالة، والخدمات، مما يساعد في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الربحية. من خلال تحليل التكاليف، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتقليل النفقات غير الضرورية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

التداخل مع وظائف الإدارة الأخرى: لا تقتصر محاسبة التسيير على المحاسبة فقط، بل تتكامل مع وظائف التخطيط، التنظيم، والرقابة داخل المؤسسة. توفر معلومات تساعد في إعداد الخطط الاستراتيجية، متابعة تحقيق الأهداف، وضبط الأداء المالي والإداري لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الفعالية التشغيلية.

استخدام أدوات تحليل متقدمة: تعتمد محاسبة التسيير على أدوات وتقنيات تحليل حديثة مثل تحليل التكلفة - الحجم - الربح (CVP)، محاسبة التكاليف على أساس النشاط (ABC)، وبطاقة الأداء المتوازن (BSC). تساعد هذه الأدوات في قياس وتحليل الأداء المؤسسي بدقة، مما يتيح اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة تدعم النمو المستدام للمؤسسة.

المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي:² تهدف محاسبة التسيير إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال مراقبة وتحليل العمليات التشغيلية المختلفة. بفضل الأدوات والتقارير التي توفرها، يمكن للمؤسسات قياس مدى تحقيق الأهداف، تقييم الإنتاجية، وتحسين سير العمل لضمان زيادة الكفاءة والفعالية.

التركيز على المسؤولية والمحاسبة الإدارية: من خلال تطبيق أنظمة تحليل التكاليف ومؤشرات الأداء، تساعد محاسبة التسيير في تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة، مما يسمح بمحاسبة الإدارات المختلفة على أدائها. يُمكن هذا الشركات من تعزيز الشفافية و الحوكمة الجيدة داخل المنظمة، مما يساعد في تحسين استغلال الموارد وتقليل الهدر.

القدرة على التكيف مع مختلف أنواع المؤسسات: يمكن تطبيق محاسبة التسيير في مختلف القطاعات، سواء الصناعية، التجارية، أو الخدمية، وحتى في المنظمات غير الربحية. بفضل مرونتها وقدرتها على التكيف، يمكن استخدامها في الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، مع إمكانية تخصيص الأدوات والأساليب وفقاً لحجم المؤسسة واحتياجاتها الخاصة.

¹ محمد سامي راضي، 2003، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص20.

² المرجوشي، أيتن محمود، 2008، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، القاهرة، دار النشر للجامعات .

المطلب الثالث: أهداف، وظائف محاسبة التسيير

أهداف محاسبة التسيير:

يجب أن تكون الأهداف مقبولة من جانب العاملين الذي سيقومون بالإسهام فيها، ويؤدي وجود أهداف محددة وقابلة للقياس إلى زيادة في أداء العاملين والمؤسسة على السواء.¹

فنذكر من خلال ما سبق مجموعة من تلك الأخيرة:

_ توفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة لاتخاذ القرارات الادارية المختلفة وبالتالي القيام بعملية التخطيط، ويجب التنويه أن محاسبة التسيير لا تقتصر على توفير المعلومات فقط بل ان المحاسب الاداري يعتبر عضو بارز في الفريق الاداري للمؤسسة.

_ مساعدة المدراء في توجيه عمليات المؤسسة والرقابة عليها، وبالتالي على محاسبة التسيير التأكد من اشتراك المديرين في صياغة الأهداف وتوصيلها إلى جميع المستويات الإدارية وتقديم تقارير إدارية حتى يتمكن كل مدير من معرفة إنجازاته، وفي حال حدوث مشاكل أثناء عملية التنفيذ فإنه يجب الإفصاح عنها بالسرعة الممكنة حتى يتم تصحيح مسار العمل.²

_ العمل على تحفيز المديرين والموظفين بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة (تحليل الانحرافات التكلفة الملائمة لنوع النشاط مكافأة المنفذين والمبدعين).

_ تقييم الأداء والتأكد من كفاءة العاملين من تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

_ تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة.

_ معرفة التكاليف المختلفة الكامنة في تكاليف أنشطتها من السلع والخدمات، وتكاليف التشغيل.

_ تقييم بعض بنود الميزانية العمومية مثل المنتجات الاستثمارية لتلبية احتياجاتهم الخاصة.

_ تقييم ربحية أسعار مبيعات السلع والخدمات.

_ تقييم ربحية مراكز النشاط ورش العمل الخدمة.

_ إقتراح أساس التقييم لتحديد سعر البيع للسلع والخدمات.

_ توضيح خيارات الموازنة في مجالات الاستثمار والإستغلال تطوير نشاط الرقابة الداخلية.

¹ -محمود فوزي حلوة: 2007، مبادئ الإدارة، دار الجناديين، المملكة العربية السعودية ، ص 51-53

² مطبوعة أ. زهير سعيدي، 2024/2023، مدخل الى مقياس علوم التسيير، ص5

المساهمة في صنع القرارات الاستثمارية والتخطيط للأموال اللازمة والرقابة عليها بما يضمن تحقيق الأرباح المناسبة.

لا يقتصر دور المحاسبة الإدارية على تقديم الخدمات الاستشارية والمعلومات للمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى قياس أداء مراكز المسؤولية.

بالعموم يمكن حصر الأهداف من خلال وضعها في خمسة مجموعات، هذا التصنيف يساعد على الربط بين الأهداف والأداء وفيما يلي العرض لكل من تلك المجموعات وتتمثل في: أهداف ربحية، أهداف تسويقية، الأهداف مادية ومالية، أهداف إنتاجية، وهناك مجموعة من الأهداف صعب قياسها مثل: الابتكار، سلوك الإدارة، المسؤولية الاجتماعية، إلا أنه يمكن قياس تلك الأهداف بطرق غير مباشرة، مثل إذا كانت الإدارة ترغب في تشجيع العاملين فإنه يمكنها استخدام عدد الجماعات التي تم تكوينها لتأييد الإدارة.¹

ختاماً يمكن القول أن محاسبة التسيير تهدف إلى دراسة طبيعة القرار الذي ستقوم إدارة المؤسسة باتخاذها و بناءاً عليه تقوم بتحليل البيانات باستخدام الطرق والأساليب الفنية والعملية للخروج بمعلومات تناسب طبيعة القرار والعمل على تزويد الإدارة بها ضمن أنسب الظروف بالرقابة على تنفيذ القرار المتخذ وتقييم أثر اتخاذ القرار سابق الذكر على أداء المؤسسة وصولاً إلى تقييم أداء المؤسسة ككل.

وظائف محاسبة التسيير:

تعتبر الوظيفة الأساسية لمحاسبة التسيير هي مساعدة الإدارة على أداء وظائفها بشكل فعال، وتكمن وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.²

كما أن لمحاسبة التسيير مجموعة من الوظائف والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في الربح ويمكن التعبير عن هذه الوظائف في ما يلي :

أ_ **الوظيفة التسجيلية:** وهي أولى الوظائف التي تقوم بها محاسبة التسيير، حيث تقوم المؤسسة بمسك سجلات خاصة بمحاسبة التسيير وتكون مستقلة ومنفصلة عن سجلات المحاسبة المالية، يتم التدوين فيها كل ما ينفق من عناصر التكاليف.

ب_ **الوظيفة التحليلية:** وتعد من الوظائف الأساسية للمحاسبة التحليلية، حيث تقوم بتحليل كل عنصر من عناصر التكاليف.

ج_ **الوظيفة الرقابية:** يتم تحديد المعايير لكل عنصر من عناصر التكلفة ومقارنتها بما يتم إنفاقه، لتحديد الانحرافات إن وجدت ودراسة أسباب حدوثها.

¹ ايمن طه حمد النيل نور، 2014، محاضرات في المحاسبة الإدارية، جامعة الباحة

² إسماعيل يحي الكويتي وآخرون: 2007، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، دار الحامد، عمان، ص24

د_ الوظيفة الإخبارية: ترتبط هذه الوظيفة بالوظيفة السابقة، حيث بعد تحديد الانحرافات ترفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا لدراستها بدقة واتخاذ القرارات الكفيلة لتصحيح هذه الانحرافات وعدم تكرارها في الفترات اللاحقة.

هـ_ الوظيفة التحفيزية: تتحقق هذه الوظيفة بعد إنجاز الوظائف السابقة، فهي تمثل عامل دفع لأقسام المنشأة من أجل تنفيذ ما هو مخطط له وعدم تجاوز المعايير المحددة، وبهذا تتحفز أقسام المؤسسة لاستخدام مواردها الإقتصادية بشكل كفء واقتصادي.

المبحث الثاني: محاسبة التسيير كأداة إدارية

تطورت محاسبة التسيير لتواكب متطلبات الإدارة الحديثة، مما يعكس تعدد احتياجاتها في تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، كما تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات المتقدمة التي تساعد في معالجة البيانات المالية والإدارية، ومع تزايد التحديات الاقتصادية، أصبحت الفروقات بينها وبين المحاسبة المالية أكثر وضوحاً، مما يبرز أهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة.

المطلب الأول: أنواع، مبادئ محاسبة التسيير

أنواع محاسبة التسيير:

محاسبة التسيير التشغيلية: تركز على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية اليومية للمؤسسة، وتهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال متابعة الأداء اليومي، كما تستخدم لاتخاذ القرارات التشغيلية قصيرة الأجل مثل جداول الإنتاج وإدارة المخزون ومراقبة الانحرافات عن الخطط التشغيلية¹.

محاسبة التسيير الاستراتيجية: تتعلق بدعم القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل من خلال توفير معلومات حول الاتجاهات السوقية والمنافسة، وتركز على التحليل المالي المرتبط بتطوير المنتجات الجديدة والدخول إلى أسواق جديدة واستراتيجيات التسعير، كما تساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات مؤثرة على النمو والتوسع ودعم الميزة التنافسية.

محاسبة التسيير الرقابية: تهتم بمراقبة الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة وتعتمد على المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً، إضافة إلى أنها تساعد في تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها لاتخاذ إجراءات تصحيحية تستخدم بشكل كبير في إعداد التقارير الرقابية لتقييم الكفاءة التشغيلية.

محاسبة التسيير الاستشارية: تركز على تقديم توصيات واستشارات للإدارة بناء على تحليل البيانات المالية وغير المالية، كما تعد شريكاً في عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم رؤى مستقبلية ومقترحات لتحسين الأداء

¹ الدكتور مهني بوريش، 2024/2023، محاضرات محاسبة التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

وتشمل تقديم تحليلات متعمقة للربحية والتكاليف والاستثمارات، إضافة إلى رسم الخطط الاستراتيجية ودعم الابتكار الإداري.¹

محاسبة التسيير التنبؤية: تركز على إعداد توقعات مالية مستقبلية استناداً إلى البيانات التاريخية والاتجاهات الاقتصادية وتستخدم لتقدير الإيرادات والمصروفات والتدفقات النقدية المتوقعة، كما تساعد في التخطيط المالي ووضع الميزانيات ومواجهة التقلبات الاقتصادية، فتعد بذلك أداة فعالة للتخطيط الاستباقي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.²

محاسبة التسيير التحليلية: تهتم بتحليل البيانات المالية وغير المالية لفهم الأسباب وراء الأداء المالي وتشمل تحليل الربحية، وتحليل الفجوات، وتحليل التكلفة والفائدة، كما تستخدم لتقييم كفاءة العمليات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، فتراها بذلك أداة داعمة للإدارة لاتخاذ قرارات مبنية على فهم عميق للبيانات.

محاسبة التسيير القائمة على القيمة: تركز على خلق قيمة للمساهمين من خلال تحليل الأداء المالي من منظور القيمة الاقتصادية المضافة وتقييم قرارات الاستثمار والتمويل وتأثيرها على القيمة المؤسسية.

مبادئ محاسبة التسيير:

مبدأ التكلفة التاريخية: يعتمد هذا المبدأ على تسجيل التكاليف الفعلية للأصول والخدمات وقت الحصول عليها دون تعديلها لاحقاً لتغيرات القيمة السوقية وعلى الرغم من بساطته، إلا أنه قد يكون غير دقيق في أوقات التضخم أو التغيرات الكبيرة في الأسعار، إذ لا يعكس القيمة الحالية للأصول.³

مبدأ الملاءمة: يتطلب هذا المبدأ فهماً دقيقاً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تقديم بيانات ذات صلة ومساعدة في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، كما يركز على تقديم المعلومات المالية التي تلبي احتياجات متخذي القرار داخل المنظمة.

مبدأ الاستمرارية: يقوم هذا المبدأ على افتراض أن المؤسسة ستواصل أنشطتها التشغيلية في المستقبل المنظور، دون نية للتصفية أو التقليل الكبير في العمليات، كما يعتبر هذا المبدأ مهماً لتقييم الاستثمارات طويلة الأجل، مثل المعدات والمباني، ويضمن استقرار التحليل المالي.

مبدأ الحيطة والحذر: يشدد هذا المبدأ على ضرورة توخي الحذر عند إعداد التقارير المالية، من خلال تسجيل الخسائر المتوقعة فوراً وتسجيل الأرباح عند تحققها بالفعل، كما يهدف هذا إلى تجنب المبالغة في تقدير الأرباح أو الموجودات، مما يعزز من مصداقية القوائم المالية.

¹ إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، 2019، التسيير المالي: الإدارة المالية - الجزء الأول، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع،

² عبد الستار الكبيسي، 2007، الشامل في مبادئ المحاسبة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

³ محمد بوشريبة، 2020، الدليل في مبادئ تسيير المؤسسات، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر،

مبدأ التكلفة والفائدة: يتطلب هذا المبدأ موازنة بين تكاليف جمع وتحليل المعلومات والفوائد التي تقدمها للإدارة في عملية اتخاذ القرار، بحيث يتم تجاهل المعلومات التي تكلفتها تفوق منافعها. كما يساعد هذا في تحسين كفاءة نظام المعلومات المحاسبية من خلال التركيز على البيانات الأكثر أهمية وقيمة.

مبدأ الإفصاح الكامل: يلزم هذا المبدأ بالإفصاح عن جميع المعلومات المالية ذات الصلة التي قد تؤثر على قرارات المستخدمين، ويتضمن ذلك الإفصاح عن السياسات المحاسبية، والتغيرات في التقديرات، وأي أحداث جوهرية بعد تاريخ الميزانية، كما يعزز من الشفافية والمصادقية، ويضمن تقديم صورة كاملة ودقيقة للوضع المالي للمؤسسة¹.

مبدأ المسؤولية: يتم تطبيق هذا المبدأ عند إعداد موازنات الأقسام أو تحليل الربحية حسب خطوط الإنتاج، ما يحسن من كفاءة استخدام الموارد، كما يركز على تحديد المسؤوليات لكل مستوى إداري أو قسم داخل المؤسسة، ما يساعد في تتبع الأداء المالي لكل وحدة بشكل منفصل، معززا بذلك فعالية الرقابة المالية وعملية التقييم المالي للأداء.

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات محاسبة التسيير

تعددت أدوات وتقنيات محاسبة التسيير، بحيث تساعد المؤسسات على القيام بجميع مهامها وتحقيق الأهداف المسطرة، لذلك سنحاول تقديمها في هذا السياق الآتي:

التكاليف المعيارية: هي تقديرات للتكاليف التي يتوقع أن تتحملها المؤسسة تحت ظروف تشغيلية معينة خلال فترة زمنية محددة، وتستخدم هذه التكاليف كمعيار لمقارنة الأداء الفعلي ومراقبته.

والهدف منها هو تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها في العمليات التشغيلية، ويتطلب استخدامها توازناً بين الدقة والواقعية لضمان تحقيق الفوائد المتوقعة منها دون الإضرار بالكفاءة أو تحفيز العاملين.

المحاسبة التحليلية: تعتبر المحاسبة التحليلية نظام معلومات يسمح لكل مسؤول في المؤسسة بمعرفة قيمة التدفقات والأحداث والقدرة على تحليل نتائج قراراته أو التزاماته في إطار صياغته للتقديرات، ويعتبر نظام معلومات المحاسبة التحليلية مجموعة من الإجراءات المنتظمة لتسجيل وتحليل وتخطيط التكاليف المتعلقة بالأنشطة المختلفة والرقابة عليها طبقاً لأسس وقواعد علمية وواقعية وملخصات ملائمة للأغراض الإدارية المختلفة².

¹ مطبوعة، د. إلياس بن ساسي، د. يوسف القرشي، 2012، التسيير المالي (الإدارة المالية) - الجزء الأول

² محمد الفيومي محمد، 1980، أصول التكاليف، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 2

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

التكاليف المتغيرة والثابتة: ببساطة، التكاليف الثابتة هي التي لا تتغير مهما زاد أو نقص الإنتاج، مثل الإيجار والرواتب الأساسية، بينما التكاليف المتغيرة هي التي تتغير حسب الإنتاج، مثل المواد الخام والكهرباء.

مراكز التكاليف: هي ليست مجرد أرقام؛ إنما هي عبارة عن استراتيجية وكفاءة لزيادة الربحية. تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات واضحة، كما تقوم بتعديل نفقاتها حسب الأهداف العامة.

تحليل التعادل (نقطة التعادل): تشير نقطة التعادل إلى النقطة التي تتساوى فيها إيرادات الشركة مع نفقاتها خلال فترة محاسبية محددة، وذلك يعني أنه لم يكن هناك أرباح صافية أو خسائر صافية للشركة، أما إذا أردنا الحديث عن نقطة التعادل في مجال الاستثمار فهي تعني الدرجة أو المستوى الذي يكون فيه سعر السهم السوقي مساوياً لسعره الأصلي. ويمكن حساب معادلة نقطة التعادل بقسمة إجمالي التكاليف الثابتة للإنتاج على الإيرادات لكل وحدة مطروحا منها التكاليف المتغيرة لكل وحدة، حيث أن التكاليف الثابتة هي النفقات الثابتة بغض النظر عن عدد الوحدات المباعة.¹

الموازنات التقديرية: هي بيان تفصيلي يتوقع حجم المبيعات المتوقع تحقيقها خلال فترة زمنية محددة في المستقبل، مما يساعد في التحكم بعملية إدارة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق أرباح معينة.

نظام ABC (التكلفة على أساس الأنشطة): هو أداة حديثة لمراقبة التسيير، يعمل على تحديد التكلفة الفعلية للمنتجات والخدمات، وتوفير معلومات أكثر دقة، من خلال تحميل تكلفة كل نشاط إلى أهداف التكلفة (المنتجات والخدمات) المستفيدة منه باستخدام موجهات التكلفة.

لوحة القيادة (Dashboard): هي مصدر متنوع للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع المؤسسات من خلال المقاييس والمؤشرات المحملة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمثل أداة لقيادة المؤسسة والتي أعطت لعملية مراقبة التسيير بعدا ديناميكي سواء من حيث الجانب الرقابي أو الإداري.

المطلب الثالث: أهمية، الفروقات بين محاسبة التسيير والمحاسبة المالية أهمية محاسبة التسيير:

تستمد محاسبة التسيير أهميتها من وظيفتها والغرض الذي تحققه لإدارة المؤسسة، حيث تقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لأداء مهامها ووظائفها.

وفيما يلي سنلخص تلك الأهمية في هذه العناصر:

¹ عزيز الحافظ، 1970، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، مطبعة المعارف، بغداد، العراق، ص 442.

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

ـ **تحسين عملية اتخاذ القرار:** تعتمد الإدارات على المعلومات المحاسبية لاتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية مبنية على بيانات دقيقة. محاسبة التسيير توفر تحليلات مالية تساعد في الإجابة على أسئلة.¹

ـ **الرقابة المالية وتحليل الأداء:** تساعد محاسبة التسيير في مراقبة الأداء المالي للمؤسسة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالموازنات التقديرية، وتحليل الفروقات بينهما، وتحديد الانحرافات وأسبابها. بفضل هذا التحليل، يمكن للإدارة تصحيح الأخطاء، وتعديل استراتيجياتها لضمان تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية.

ـ **تحسين التخطيط المالي والاستراتيجي:** تمكن محاسبة التسيير المؤسسات من التخطيط للمستقبل عبر وضع موازنات تقديرية واستراتيجيات مالية تعتمد على تحليل البيانات والتنبؤات المستقبلية. يساعد ذلك في تقليل المخاطر، والاستعداد للتحديات المالية، وضمان استمرارية الأعمال.²

ـ تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح:

إحدى أهم فوائد محاسبة التسيير هي قدرتها على تحليل التكاليف وتحديد العوامل التي تؤثر عليها. من خلال أساليب مثل تحليل نقطة التعادل والتكاليف المبنية على الأنشطة (ABC)، يمكن تحديد التكاليف غير الضرورية وإيجاد طرق لخفضها دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة الربحية.

ـ دعم الميزة التنافسية للمؤسسة:

في بيئة الأعمال التنافسية، تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات مالية فعالة للحفاظ على قدرتها التنافسية. توفر محاسبة التسيير تحليلات تفصيلية تساعد الشركات على تسعير منتجاتها بشكل مناسب، وتحسين إدارة الموارد، وتطوير استراتيجيات تزيد من حصتها السوقية.

ـ إدارة المخاطر المالية والتشغيلية:

تساعد محاسبة التسيير في تحديد المخاطر المالية والتشغيلية التي قد تواجه المؤسسة، بفضل الأدوات التحليلية، يمكن للإدارة وضع استراتيجيات وقائية تقلل من أثر هذه المخاطر وتحافظ على استقرار المؤسسة.

ـ تحسين الكفاءة التشغيلية:

من خلال تحليل البيانات المالية والتشغيلية، يمكن لمحاسبة التسيير تحديد أماكن الهدر في العمليات الإنتاجية، واقتراح تحسينات لزيادة الإنتاجية. يمكن استخدامها أيضًا لتحليل أداء الموظفين، وتحسين استخدام الموارد المتاحة، مما يعزز كفاءة العمليات التشغيلية بشكل عام.

¹ فيصل جميل السعيدة، 2007، المحاسبة الادارية لتخصيص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى

² فهمي مصطفى الشيخ، 2008، التحليل المالي، بدون دار نشر، رام الله، فلسطين، الطبعة الاولى

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

ـ **تعزيز الشفافية والمساءلة:** توفر محاسبة التسيير تقارير دقيقة وموثوقة عن الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة، مما يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة. كما تلعب دورًا في الامتثال للمعايير المالية والقانونية، مما يقلل من مخاطر التعرض للمشاكل القانونية.

ـ **تحسين العلاقة مع المستثمرين وأصحاب المصالح:** تعتمد الشركات على تقارير محاسبة التسيير لاطلاع المستثمرين والمساهمين على الوضع المالي للمؤسسة. من خلال تقديم بيانات مالية دقيقة وتوضيح استراتيجيات النمو، تعزز المؤسسة ثقة المستثمرين، وتجذب فرص استثمارية جديدة.

ـ **دعم استدامة الأعمال والتوسع المستقبلي:** تساهم محاسبة التسيير في وضع خطط مالية طويلة الأجل تساعد المؤسسات على تحقيق استدامة مالية ونمو مستدام. بفضل تحليل التكاليف، وتقييم الفرص الاستثمارية، يمكن للشركات التوسع في الأسواق الجديدة دون التعرض لمخاطر مالية غير محسوبة.

الفروقات بين محاسبة التسيير والمحاسبة المالية: تعددت الفروقات بين محاسبة التسيير والمحاسبة التحليلية ولكن يمكن لنا تلخيص مجملها في هذا الجدول

الجدول 2: أوجه المقارنة بين محاسبة التسيير والمحاسبة المالية.

أوجه المقارنة	المحاسبة المالية	محاسبة التسيير
الجهة القانونية	إلزامية	غير الزامية
وضعية المؤسسة	شاملة	مفصلة
الزمن	تاريخية	أنية و مستقبلية
طبيعة التدفقات المتابعة	خارجية (موردون، زبائن)	داخلية (توزيع التكاليف بينن الاقسام)
الوثائق المستخدمة	خارجية	خارجية وداخلية
تصنيف الأعباء	حسب طبيعتها (مستخدمين)	حسب الجهة المخصصة لها
القواعد	مالية (جبائية)	اقتصادية
الأهداف	قانونية وغير مرنة	مرنة ومتطورة
المستعملون	أطراف خارجية (الإدارة العامة)	جميع المسؤولين
طبيعة المعلومات والبيانات	تهتم بالقياس المالي للأحداث الاقتصادية التاريخية التي تعتبر المؤسسة طرفا فيها	توفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات
القيود	المبادئ المحاسبية المقبولة عموما	لا تلتزم بالتقيد التام للمبادئ المحاسبية

مجال التحليل	تتعامل مع المؤسسة كوحدة واحدة	تركز على قطاعات المؤسسة
الالتزام	ملزمة بالمحاسبة المالية	لا يوجد الزام قانوني في استعمال محاسبة التسيير
دورية التقارير	ربع سنوية او سنوية	تعد حسب طلب الادارة

Source: L. Dubrulle et D. Jourdain, Comptabilité Analgtique et gestion, ed : Duned, 2000, Paris, P:09 + من اعداد الطالب

المبحث الثالث: دور محاسبة التسيير في دعم اتخاذ القرار ودعم التكامل الإداري

تواجه المؤسسات اليوم تحديات معقدة تتطلب اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق تنسيق متكامل بين مختلف الإدارات، وفي هذا السياق، يبرز دور النظم المحاسبية في تقديم معلومات دقيقة تساعد على تعزيز كفاءة القرارات ودعم التواصل بين الأقسام، فيتناول هذا المبحث جوانب مهمة تتعلق بمؤشرات اتخاذ القرار، ومواكبة التطورات الحديثة، وأهمية التكامل الإداري لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

المطلب الأول: مؤشرات، دور محاسبة التسيير في عملية اتخاذ القرار مؤشرات الأداء الرئيسية في محاسبة التسيير:¹

مؤشرات الربحية: تقيس هذه المؤشرات مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح مقارنة بإيراداتها وأصولها وحقوق ملكيتها، تشمل:

_ هامش الربح الإجمالي = (إجمالي الربح / الإيرادات) × 100.

_ هامش الربح التشغيلي = (الربح التشغيلي / الإيرادات) × 100.

_ هامش الربح الصافي = (صافي الربح / الإيرادات) × 100.

_ العائد على الأصول (ROA) = (صافي الربح / إجمالي الأصول) × 100.

_ العائد على حقوق الملكية (ROE) = (صافي الربح / حقوق الملكية) × 100.

مؤشرات السيولة: تعكس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل، وتشمل:

_ نسبة السيولة الجارية = الأصول الجارية / الخصوم الجارية.

¹ المقال باسم " Alexis Savkín, 2022: الدليل الكامل لمؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs) أمثلة وقوالب, BSC Designer, "مارس 1, ,

نسبة السيولة السريعة = (الأصول الجارية - المخزون) / الخصوم الجارية.

دورة النقدية = فترة تحصيل الحسابات المدينة + فترة دوران المخزون - فترة دفع الحسابات الدائنة.

مؤشرات الكفاءة التشغيلية:

تُستخدم لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، وتشمل:

دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون.

متوسط فترة التخزين = 365 / معدل دوران المخزون.

دوران الأصول = الإيرادات / إجمالي الأصول.

دوران رأس المال العامل = الإيرادات / رأس المال العامل.

مؤشرات الإنتاجية:

توضح مدى إنتاجية الموظفين والأصول في تحقيق الإيرادات والأرباح، وتشمل:

إيرادات لكل موظف = الإيرادات / عدد الموظفين.

صافي الربح لكل موظف = صافي الربح / عدد الموظفين.

إنتاجية الأصول = الإيرادات / إجمالي الأصول.

مؤشرات التكاليف والرقابة: تساعد في التحكم في التكاليف وتحليل هيكليتها، وتشمل:

نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة / إجمالي التكاليف.

نسبة التكاليف المتغيرة إلى التكاليف الكلية = التكاليف المتغيرة / إجمالي التكاليف.

تكلفة الوحدة = إجمالي التكاليف / عدد الوحدات المنتجة.

مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة: تقيس القيمة الحقيقية التي تضيفها الشركة للمساهمين بعد خصم تكلفة رأس المال، وتشمل:

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = الربح التشغيلي بعد الضرائب - (رأس المال المستثمر × تكلفة رأس المال)

دور محاسبة التسيير في عملية اتخاذ القرار:¹

قرارات التسعير: تعتمد الإدارة على محاسبة التسيير في تحليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتحديد أسعار بيع المنتجات والخدمات، بحيث يضمن ذلك تحقيق هامش ربح جيد مع الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق، كما يساعد في اتخاذ قرارات متعلقة بالتخفيضات والعروض الترويجية.

قرارات الإنتاج: تساعد في تقييم التكاليف والفوائد المرتبطة بتصنيع منتج معين داخلياً أو شراؤه جاهزاً من مورد خارجي، ويتم ذلك من خلال تحليل التكاليف المتغيرة والثابتة، بالإضافة إلى تأثير القرار على جودة المنتج وسرعة التوريد.

قرارات الاستثمار: عند التخطيط لمشروعات جديدة أو توسيع الأعمال، تستخدم الإدارة أدوات تحليل الجدوى المالية، وتوفر البيانات اللازمة لتحديد ما إذا كان الاستثمار سيحقق أرباحاً تفوق تكلفته.

قرارات تقليل التكاليف: تحلل جميع نفقات الشركة لتحديد مجالات الهدر والإنفاق غير الضروري، ويساعد ذلك في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل تكاليف المواد، تحسين استغلال الأصول، وترشيد استهلاك الموارد دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات.

قرارات التمويل: تساعد في مقارنة خيارات التمويل مثل الاقتراض أو التمويل الذاتي، ويتم ذلك عبر تحليل المخاطر والعوائد، وتقييم تأثير الديون على السيولة المالية للشركة، مما يساعد في اختيار الخيار الأمثل.

قرارات الميزانية والتخطيط: توفر بيانات دقيقة تساعد في إعداد ميزانيات تقديرية قائمة على الأداء الفعلي والتوقعات المستقبلية، ويساعد ذلك في ضمان توفر الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف وتقليل العجز المالي أو الفوائض غير المستغلة.

قرارات تخصيص الموارد: تساعد في تحديد أفضل السبل لتوزيع الموارد المالية والبشرية داخل الشركة لضمان تحقيق أعلى إنتاجية، ويتم ذلك عبر تحليل العائد على كل وحدة من الموارد وتوجيهها نحو الأنشطة الأكثر ربحية وكفاءة.

قرارات إدارة المخزون: تحليل التكاليف المرتبطة بالمخزون يساعد في تحديد الكمية المثلى التي يجب الاحتفاظ بها، مما يقلل من تكاليف التخزين والفاقد، مع ضمان توافر المواد الخام والمنتجات النهائية دون حدوث تأخير في الإنتاج أو المبيعات.²

¹ جمال موالى، 2001، نظام المعلومات المحاسبي في المحاسبة التحليلية وعلاقته باتخاذ القرار ومراقبة التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 115

² عميروش عربان، 2020، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية – دراسة تطبيقية على مؤسسة Sarl Spro Trap ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ص 145-162

قرارات تحسين الأداء: تعتمد الشركات على محاسبة التسيير في تتبع الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ويساعد ذلك في تقييم كفاءة العمليات الإنتاجية والإدارية، وتحديد نقاط الضعف، واتخاذ قرارات تصحيحية تضمن تحسين الأداء العام للشركة.

المطلب الثاني: التحديات، التطورات الحديثة لمحاسبة التسيير

أولاً: التحديات التي تواجه محاسبة التسيير:

التغيرات السريعة في بيئة الأعمال¹:

تواجه محاسبة التسيير تحديًا كبيرًا في مواكبة التحولات السريعة في الأسواق، مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، والتطورات التكنولوجية، والعولمة، كما يتطلب ذلك مرونة أكبر في إعداد التقارير وتحليل البيانات بشكل ديناميكي.

تعقيد العمليات التشغيلية:

مع زيادة تعقيد سلاسل التوريد وتنوع المنتجات، أصبحت عملية تخصيص التكاليف أكثر تحديًا، مما يتطلب ذلك استخدام نماذج محاسبية متقدمة للتعامل مع تكاليف الإنتاج والخدمات.

ضخامة حجم البيانات:

تواجه محاسبة التسيير تحديًا في إدارة وتحليل الكم الهائل من البيانات الناتجة عن العمليات التشغيلية والتسويقية، فيلزم ذلك استخدام تقنيات حديثة لتحليل البيانات واستخلاص رؤى دقيقة لدعم اتخاذ القرار.

متطلبات الشفافية والمساءلة²:

تزايدت متطلبات الإفصاح والشفافية من قبل الجهات الرقابية والمستثمرين، مما يزيد من تعقيد إعداد التقارير المحاسبية، ويتطلب هذا تحديث النظم المحاسبية باستمرار لضمان الامتثال للمعايير القانونية.

مقاومة التغيير التنظيمي:

تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق أنظمة محاسبة تسيير حديثة بسبب مقاومة الموظفين للتغيير أو نقص المهارات التقنية، فيتحتم استخدام برامج تدريبية وتأهيلية لتعزيز قدرات فرق المحاسبة.

¹ دهاني احمد يونس، 2021 ، انعكاسات اجواء بيئة العمل على المستوى الانتاجي دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية كلية الاعلام، المجلد 51 ، العدد 2 ، ص 493

² مراح ميلود، 20023/2022، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري

ثانياً: التطورات الحديثة لمحاسبة التسيير:

استخدام التكنولوجيا الرقمية:

أصبحت التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، جزءاً لا يتجزأ من محاسبة التسيير، حيث تساعد في تحليل البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة.

محاسبة التكاليف المستندة إلى الأنشطة(ABC) : تطورت طرق تخصيص التكاليف باستخدام محاسبة الأنشطة، حيث يتم تخصيص التكاليف بناءً على الأنشطة الفعلية، مما يحسن دقة التكاليف ويساعد في تسعير المنتجات بكفاءة أعلى.

التكامل مع أنظمة ERP (تخطيط موارد المؤسسة):

دمج محاسبة التسيير مع أنظمة ERP يساعد في توفير بيانات متكاملة ومحدثة في الوقت الفعلي، مما يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين التنسيق بين الإدارات.

التوجه نحو التقارير الديناميكية والتفاعلية: تعتمد محاسبة التسيير الحديثة على التقارير الديناميكية والتفاعلية التي تُحدَّث تلقائياً، فتسهل هذه التقارير من تحليل الأداء ومراقبة المؤشرات المالية بشكل مستمر.

الاستدامة والمحاسبة البيئية: تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة أدى إلى تطور محاسبة التسيير لتشمل التقارير البيئية والاجتماعية، مما يعكس التأثيرات البيئية للعمليات الإنتاجية.

المطلب الثالث: علاقة محاسبة التسيير بباقي الإدارات¹

العلاقة مع الإدارة العليا: توفر محاسبة التسيير للإدارة العليا البيانات المالية والتحليلات الدقيقة التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن خلال هذه المعلومات تتمكن الإدارة من تحديد المجالات التي تتطلب تدخلاً لتحسين الأداء، وتوجيه القرارات نحو تخصيص الموارد بشكل أمثل، كما تساعد في تقييم جدوى المشاريع المستقبلية والتأكد من توافق الاستراتيجيات مع الأهداف المالية للمؤسسة.

العلاقة مع إدارة الإنتاج: تساعد في تحديد تكلفة العمليات الإنتاجية بكل دقة، مما يعين على اتخاذ قرارات مدروسة حول تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد، كما تقدم بيانات قيمة حول استهلاك الموارد، مما يساعد على إعادة توزيعها بشكل أكثر فعالية، ومن خلال هذه التحليلات، يتمكن المسؤولون من اتخاذ خطوات لتحسين الجودة وتقليل التكاليف، بما يحقق أقصى استفادة من القدرة الإنتاجية.

¹ رزقي اسماعيل، 2019، نظام محاسبة التسيير والإبلاغ في المؤسسة الاقتصادية في ظل اعتماد وتبني معايير المحاسبة الدولية: IAS/IFRS دراسة ميدانية، جامعة الجزائر 3

الفصل الأول: واقع محاسبة التسيير في المؤسسات

العلاقة مع إدارة التسويق: تقدم رؤى حول تكاليف الحملات الترويجية، مما يساعد في تحديد الميزانية الأمثل للأنشطة التسويقية، كما توفر تحليلات تفصيلية حول ربحية المنتجات والأسواق المستهدفة، مما يمكن الإدارة من تحديد استراتيجيات تسعير ناجحة.

العلاقة مع إدارة الموارد البشرية: التمكن من تحليل تكاليف الموظفين والتدريب بشكل فعال، مما يساعد في وضع خطط لتحسين الكفاءة، كما تساعد المعلومات المالية في تحديد الحاجة إلى تعديل الأجور أو المزايا بناءً على الأداء الفردي والجماعي.

العلاقة مع إدارة التمويل والمحاسبة: محاسبة التسيير تعمل جنباً إلى جنب مع إدارة التمويل والمحاسبة لتوفير تقارير مالية شاملة وتساعد في إدارة التدفقات النقدية، كما تساهم في تحسين تخصيص رأس المال عبر تحديد المجالات الأكثر ربحية.

العلاقة مع إدارة المشتريات: تقوم بتوفير تقارير دقيقة حول تكاليف المواد الخام والموردين، كما تساعد هذه المعلومات في اتخاذ قرارات حول اختيار الموردين الأكثر تكلفة وفعالية، وتحديد الأنسب لتلبية احتياجات الإنتاج.

العلاقة مع إدارة البحث والتطوير: توفر المعلومات اللازمة لتحليل تكاليف الابتكار وذلك من خلال تقدير العوائد المحتملة، كما تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات واضحة بشأن استثمار الموارد في مشاريع جديدة.

خلاصة الفصل الاول:

تعد محاسبة التسيير عنصرا حساسا في دعم القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات مالية وتحليلية دقيقة. بداية بالمبحث الأول، تم التطرق إلى المفاهيم والأسس النظرية، بدءًا من نشأتها وتطورها التاريخي، مرورًا بتعريفها وخصائصها المميزة، ووصولًا إلى أهدافها ووظائفها الأساسية، كما تم توضيح أهميتها التي تلعبها، مع إبراز الفروقات الجوهرية بينها وبين المحاسبة المالية.

ونمر الى المبحث الثاني، الذي تناول محاسبة التسيير كأداة إدارية من خلال استعراض الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحليل التكاليف واتخاذ القرارات،

كما تم تسليط الضوء على مؤشرات الأداء الرئيسية ودورها في توجيه الإدارة نحو قرارات فعالة، إضافة إلى ذلك، يتم استعراض علاقتها مع مختلف الإدارات داخل المؤسسة، مما يؤكد دورها المحوري في تحقيق التكامل بين الوظائف الإدارية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الفصل الثاني:

أثر ادارة الانتاج في ترقية

المؤسسات

تمهيد:

تحتل وظيفة الإنتاج والعمليات في المؤسسة مكانة مميزة، باعتبارها الوظيفة التقنية المسؤولة على إنتاج السلع والخدمات اللازمة والضرورية لتلبية حاجات ورغبات العملاء، إذ تعد هذه الوظيفة نظاما فرعيا من نظام المؤسسة، له مجموعة من المدخلات تجري عليها مجموعة من التحويلات لتعطي في الأخير مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

تسعى إدارة الإنتاج ومن خلال وظائفها الأساسية، وبالتنسيق مع الوظائف الأخرى في المؤسسة، إلى توفير المنتج المناسب بالكمية والجودة المناسبين، وبالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا من أجل أن تساهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من خلال ما سبق وبعد تحفيز القارئ يمكننا القول أنه من الضروري علينا تقديم المفاهيم الأساسية والأولية لإدارة الإنتاج وتوضيح مختلف العناصر المتعلقة بها.

المبحث الأول: المفاهيم والأسس النظرية لإدارة الإنتاج

يعتبر النشاط الإنتاجي الدعامة الرئيسية التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأمم في العصر الحديث، لأنه وسيلة استغلال الثروة القومية النادرة والطريق إلى تحقيق أمل الشعوب في الرفاهية، وإدارة هذه الثروة بالطريقة المثلى تعتبر من أهم المكاسب التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من أجل كسب رهان التميز (الجودة) والاستمرارية والبقاء.

المطلب الأول: نشأة، تطور إدارة الإنتاج

لقد تطورت هذه الإدارة تحت أسماء مختلفة كالإدارة الصناعية، وإدارة الإنتاج وأخيرا إدارة العمليات الإنتاجية، حيث أن هذه المسميات تصف جميعها نفس مجال المعرفة.

بالنسبة لمصطلح إدارة الإنتاج فقد أصبح أكثر المصطلحات قبولا ابتداء من الثلاثينات وحتى الخمسينات. حيث أدى الانتشار الواسع لعمل تايلور ومساهمة آخرين في التطور الإداري إلى تبني المدخل العلمي، كما طورت وسائل ركزت على الكفاءة الاقتصادية كأساس لعمل المؤسسات الصناعية كذلك فإن مقاييس العمل وبرامج التحفيز قد استخدمت هي الأخرى في المجال الإداري.

ومع بداية السبعينات فإن مصطلح إدارة العمليات أصبح هو المصطلح الأكثر تفسيراً عن الواقع حيث أن الحديث لم يعد مقتصرًا على المؤسسات الصناعية فقط بل شمل أيضا المؤسسات الخدمية. ويمكن تتبع هذا التطور من خلال الجدول الآتي:

الجدول 3: تطور إدارة الإنتاج والعمليات

الزمن	الأشخاص أو الجماعة ذات الصلة	المساهمة
1776	ادم سميث	التخصص في العمل وتقسيم العمل وإدراك المنافع الاقتصادية المصاحبة
1800	إلي وتتي	قدم الأجزاء المتبادلة، محاسبة التكاليف والرقابة على الجودة
1801	يوسف ماري جاك وارد	استخدام الكارتات المثقبة وإحداث ثورة في صناعة الغزل
1832	جارلس بابج	تقسيم العمل على أساس المهارات وتخصيص الوظائف على أساس المهارات وأساسيات دراسة الوقت
1881	فريدريك تايلور	إدارة العملية، دراسة الوقت والحركة
1900	فرانك جيلبرت	دراسة الحركة
1905	ايرلانج	نظرية الانتظار واستخدامها لصناعة الهواتف

الفصل الثاني: أثر إدارة الإنتاج في ترقية المؤسسات

1908	نوابل	أول من استخدم مخطط نقطة التعادل
1913	هنري فورد وجارلي سورنسون	تحريك وتنسيق الخط التجميعي، أول من استخدم الخط التجميعي لصناعة السيارات
1914	هارس	تطوير نموذج الحجم الأمثل للشراء EOQ
1916	هنري جانت	تطوير مخططات جانت للمساعدة في جدولة أوقات العمال والمكانن وكذلك جدولة الوظائف في المصانع
1924	ولتر ستيوارت	الرقابة الإحصائية على الجودة
1934	تريت T Rippet	تطوير عينات العمل
1940	متروفانوف	قدم بشكل رسمي لتكنولوجيا المجموعة
1946	المجمع الأمريكي للرقابة على الجودة	تأسيس المجمع
1947	جورج دانترنج	استخدام البرمجة الخطية
1950	ادواردز ديمنج	تطوير نظام للرقابة على الجودة
1950	جارس، كوبر، رثيفه وغيرهم	البرمجة الرياضية والعمليات غير الخطية والاحتمالية
1951	فورد دكي Dickey	تحليل المخزون على أساس التوزيع ABC
1958	بوز، ألن وهاملتن	تطوير نموذج تقويم ومراجعة المشاريع PERT
1960	جوزاف أورلكي	تخطيط احتياجات المواد
1961	جي فورستر	مدخل النظم للإدارة
1963	ألن برتسكر	نموذج GERT
1970	سكتر	تكامل العمليات مع الاستراتيجية والسياسة العامة وتطوير عدة برامج حاسوبية للتعامل مع بعض المشاكل في مجال إدارة الإنتاج والعمليات كالجداول والمخزون والتنبؤ... الخ
1990/1980	ديمنج وجوران	الجودة الإنتاجية وتطبيقاتها في اليابان بالإضافة إلى استخدام الحاسوب في التصميم والتصنيع واعتماد ال ISO 9000 كشهادة لجودة عالية.

المصدر: سليمان عبيدات ومحمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة 2009، ص 13-15.

المطلب الثاني: تعريف، أهداف ادارة الانتاج

تعريف ادارة الانتاج والعمليات:

لقد اقتصر مفهوم الإنتاج سابقا على الشركات الصناعية المنتجة للسلع الملموسة، إلا أن ظهور القطاعات الخدمية ومساهمتها الكبيرة في الناتج القومي للبلدان الصناعية قد وضع شركات صنع وتقديم الخدمات في مصاف الشركات الصناعية ومهد الطريق أمام نقل وتطبيق مفاهيم الإنتاج في الشركات الخدمية بعد أن كانت تقتصر على الشركات الصناعية، لذلك تطلق تسمية "إدارة الإنتاج والعمليات" أو "إدارة العمليات" للدلالة على مجموعة النشاطات التي تستهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات¹.

فالإنتاج هو عملية تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات، أما العمليات فإنها تشير إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات. والعمليات لا تقتصر فقط على عملية الإنتاج وإنما تشمل مفهومها أوسع. فالمؤسسات المنتجة للسلع الملموسة تمارس عددا من النشاطات، يكون جزء منها يختص بعملية التحويل والجزء الآخر يختص بالنشاطات اللازمة لعملية التحويل مثل الصيانة والنقل والتوزيع. أما بالنسبة للمؤسسات المنتجة للخدمات فإن جزءا من نشاطاتها أيضا يختص بعملية التحويل، والجزء الآخر يتمثل في النشاطات اللازمة لعملية التحويل هذه².

في الأمس القريب كان يطلق على مجموعة المبادئ والأسس والطرائق المستخدمة في إدارة الأنشطة الإنتاجية بإدارة الإنتاج، وحديثا تطور هذا المفهوم ليشمل الإنتاج والعمليات وذلك انطلاقا من حقيقة أن عمل الإدارة يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسات والإنتاج الذي تقدمه، ولكن مع بقاء الأسس والمبادئ التنظيمية والإدارية نفسها في كل مؤسسة.

ادارة الإنتاج والعمليات هي مصطلح يقصد به إدارة كل الأنشطة والعمليات المرتبطة مباشرة بإنتاج السلع أو الخدمات أو هي تسيير أو إدارة العمليات المتعلقة بتحويل: الأرض، العمل ورأس المال أو هي تسيير أو تحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوب فيها (الممثلة بالسلع النهائية والخدمات) وتعني أيضا تصميم السلع أو الخدمات، ويمكن أن تمتد إلى نقل السلع خارج المصنع أو المؤسسة.

يمكن تعريف إدارة العمليات إذن، بأنها عملية التخطيط والتنظيم للعمليات (سواء كانت إنتاجية أم خدمية) ، والرقابة عليها لتحقيق أهداف المؤسسة (من منظور الوظائف). كما يمكن تعريفها بأنها عملية صنعها للقرارات المتعلقة بتصميم نظام العمليات وتشغيلها لتحقيق أهداف المؤسسة³.

¹ عبد الكريم محسن وصبح مجيد النجار، 2012 ، إدارة الانتاج والعمليات، ط 4 ،الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ص 3.

² إباد شوكت منصور، 2008، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع، ص25.

³ محمد ناصر وآخرون، 2012/2011 ، إدارة العمليات، منشورات جامعة دمشق، ص 19

مما سبق يمكن القول أن إدارة الإنتاج تتجلى في كونها الوظيفة التي توفر فرصا حقيقية لتحقيق الأرباح أو لتخفيض تكاليف الإنتاج مما يسهم في تعزيز الموقع التنافسي في السوق.

أهداف ادارة الانتاج:

بالرغم من أن تحقيق الأرباح يظل هو الهدف الرئيسي للمشروعات إلا أن هناك بعض الأهداف الأكثر اتصالا وقربا من طبيعة وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، وكما أن تلك الأهداف يجب أن تتبع أساسا من الأهداف العامة للمنظمة، ويمكن تقسيم تلك الأهداف الخاصة بإدارة نشاط الإنتاج والعمليات إلى نوعين¹:

أولاً: رضا المستهلك CUSTOMER SATISFACTION: من الطبيعي أن يقوم النظام الإنتاجي أساسا من أجل إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة التي يطلبها المستهلك، وبمعنى ذلك أن يكون الإنتاج بتكلفة مناسبة معقولة وأن يتم تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب وبمستوى الجودة المرغوب حسب المواصفات الموضوعية، وتعتبر هذه المعايير هامة في تقييم كفاءة نظام إدارة الإنتاج والعمليات.

ثانياً: الإنتاجية المرتفعة PRODUCTIVITY: على الجانب الآخر يجب على النظام الإنتاجي أن لا يكون رضا المستهلك على حساب كفاءته في استخدام الموارد المتاحة، فقد يؤدي ذلك إلى الخروج تماما من السوق وفشل المشروع، ولذلك يقوم المشروع بوضع بعض المعايير التي يقوم باستخدامها بشكل دائم في قياس كفاءته في استخدام الموارد.

كما يمكن القول أن للوظائف الإنتاجية دورا هاما وأساسيا في تحقيق المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة وهذه المتطلبات تتلخص في:²

ـ تقديم المنتجات من السلع والخدمات بالشكل الذي يتناسب مع قدرات المنظمة وتفي باحتياجات السوق (الطلب).

ـ تقديم المنتجات بمستوى ثابت من الجودة والتي تتفق مع إحتياجات المستهلكين وتفي باحتياجاتهم من السلع والخدمات (تحقيق رضا المستهلكين).

ـ تقديم المنتجات بتكلفة مناسبة ومقبولة تسمح بتحقيق ربح كافي للمنظمة وتحقيق سعر بيع مناسب.

ـ أقل طاقة للاستثمار مع طلبات متغيرة إضافة الى تحقيق أقصى جودة ممكنة للمنتجات.

ـ إنجاز الخطط الموضوعية.

ـ تحسين الأداء مع خفض الضائع والفاقد إلى أقل قدر ممكن.

¹ أيثار عبد الهادي آل فيحان، 2011 ، إدارة الإنتاج والعمليات، ط 1 ، جامعة بغداد، العراق، ص 3.
² سونيا محمد البكري، 2001، ادارة الانتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعة الاسكندرية، ، ص 57

-رفع الروح المعنوية للقوى البشرية.

المطلب الثالث: اختصاصات، مهام، وظائف إدارة الإنتاج

اختصاصات ومهام إدارة الإنتاج:

يتمثل تخصص إدارة الإنتاج والعمليات الأساسي في توفير الكميات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المحدد بالثمن المناسب والجودة المطلوبة باستعمال أمثل لموارد المؤسسة بحيث تضمن لها استمراريته، تطورها وتنافسيته.¹

فأصبح من الضروري، هيكلية القرارات خاصة مع كثرتها وتعقدها بهدف القدرة على تبنيها وتطبيقها.

وقد تختلف الاختصاصات من مؤسسة صناعية إلى أخرى، على حسب نوع الصناعة وحجم المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما زادت العبء والمهام الملقاة على عاتق إدارة الإنتاج والعمليات، ونلخص أهم هذه المهام فيما يلي:²

-وضع سياسة الإنتاج طبقا لما تحدده الإدارة العليا.

-تخطيط الإنتاج بناء على تنبؤات المبيعات، وتحديد الملائم من الإنتاج والعناصر المشتركة في إخراجه وعمل الجدولة اللازمة له.

-الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج والاستفادة من الطاقة المتاحة.

-الرقابة على الأداء والتأكد من مطابقة المواصفات الموضوعية مقدما للمنتج، أي الرقابة على الجودة،

-الانتفاع بالآلات والتجهيزات بالقدر المناسب وصيانتها.

-قياس الكفاية الإنتاجية للإنتاج والتعرف على نقاط القوة والضعف في الإنتاج، ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لها.

-التحكم في الإنتاجية ومحاولة زيادتها كلما أمكن ذلك.

-السيطرة على الضائع والفاقد والعمل على تخفيضه إلى أقل قدر ممكن.

-تحفيز القوى البشرية وحثها على زيادة الإنتاج:

¹ إباد شوكت منصور، 2008، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع، ص69

² سليمان عبيدات ومحمود علي سالم، 2009، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.

الفصل الثاني: أثر إدارة الإنتاج في ترقية المؤسسات

وذلك من أجل التسريع في العملية التحويلية من مرحلة شراء المواد إلى مرحلة التوزيع أي تقليص سيرورة الإنتاج (جعل عملية الإنتاج مرنة).

وظائف إدارة الانتاج:

تخطيط الإنتاج:

يشمل تحديد الأهداف الإنتاجية ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها بكفاءة، إضافة لذلك تحديد الكميات المطلوبة من المنتجات، واختيار تقنيات الإنتاج المناسبة، وتحديد الجداول الزمنية، كما يساعد تخطيط الإنتاج في تنسيق جميع الموارد لضمان تدفق العمل بسلاسة دون تأخير أو فائض في الإنتاج والمساهمة في تحقيق التوازن بين العرض والطلب وتقادي الهدر¹.

تسيير المواد الأولية:²

يتعلق بإدارة تدفق المواد الخام من الموردين إلى خط الإنتاج بطريقة فعالة، ويشمل ذلك تخطيط الكميات المطلوبة وتخزينها بشكل مناسب لتجنب نفاد المخزون أو تراكم الفائض، كما يهدف إلى خفض التكاليف المرتبطة بالمخزون وتحسين استخدام المواد، إضافة على المساعدة على ضمان توفر المواد في الوقت المناسب للحفاظ على استمرارية الإنتاج دون انقطاع.

تسيير الموارد:

يركز على إدارة جميع الموارد اللازمة للإنتاج مثل العمالة، المعدات، والتمويل، فيتضمن توزيع المهام والموارد بطريقة تضمن الاستخدام الأمثل لها وتحقيق أعلى إنتاجية مما يساعد في تخطيط الجداول الزمنية وتنسيق العمليات لضمان الانسيابية والكفاءة، كما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة.

تنفيذ أو تحقيق الإنتاج:³

يتضمن تحويل المدخلات من مواد أولية وموارد إلى منتجات نهائية بجودة عالية، ويشمل متابعة سير العمل وفقاً لل خطة المحددة وضمان الالتزام بالمعايير الزمنية والجودة، كما يعتمد على التنسيق بين فرق العمل والآلات لضمان كفاءة العملية الإنتاجية، إضافة إلى متطلبات مراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لتحقيق الأهداف الإنتاجية.

مواجهة (رد الفعل) التغيرات:

¹ -فاطمة الزهرة شايب، 2021/2020، إدارة الإنتاج والعمليات، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة،

² نخبة من الخبراء المتخصصين: 2014، إدارة الإنتاج، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية

³ محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان يوسف، 2017، إدارة المنتجات الطبعة الثانية، دار المسيرة عمان

تشمل الاستجابة الفعالة للتغيرات غير المتوقعة مثل تقلبات الطلب أو مشاكل في التوريد، وتتطلب مرونة في تعديل خطط الإنتاج والجدول الزمنية لتلبية الاحتياجات الجديدة، مساعدة بذلك في تقليل تأثير الأحداث غير المخطط لها على سير العمل والجودة، كما تضمن استمرارية الإنتاج وتحقيق رضا العملاء من خلال التكيف السريع مع التحديات.

المبحث ثاني: الجوانب المتعلقة بإدارة الإنتاج في المؤسسة

تواجه المؤسسات تحديات متعددة في عملياتها الإنتاجية، مما يتطلب تبني استراتيجيات فعالة لضمان الكفاءة والجودة، مما يتطلب ذلك استخدام أدوات وتقنيات حديثة، ومراقبة دقيقة لمؤشرات الأداء لتحديد مدى تحقيق الأهداف الإنتاجية، كما تؤثر عوامل مختلفة على هذه العمليات، مما يستدعي تحليلاً مستمراً للتكيف مع التغيرات وضمان استمرارية الإنتاج.

المطلب الأول: أدوات وتقنيات إدارة الإنتاج

_أدوات التخطيط¹:

(تخطيط مستلزمات الإنتاج) **MRP**: تستخدم لتحديد كمية المواد الخام والمكونات المطلوبة للإنتاج، بالإضافة إلى توقيت طلبها أو تصنيعها.

ERP (Enterprise Resource Planning): نظام شامل يدمج جميع عمليات المؤسسة، مثل الإنتاج، والمخزون، والمبيعات، والتمويل، والموارد البشرية في منصة واحدة.

Gantt Charts: مخططات بيانية تظهر ترتيب المهام ومدتها الزمنية على محور زمني.

PERT (Program Evaluation and Review Technique): تقنية تحليلية تستخدم لتقدير الوقت اللازم لإكمال المهام في المشاريع المعقدة. تعتمد على تحليل السيناريوهات المتفائلة، والمتشائمة، والمتوسطة لتحديد المدة الزمنية الأكثر احتمالاً، وتحديد المسار الحرج الذي يحدد مدة المشروع بالكامل.

_تقنيات التحكم في الجودة:

Six Sigma: منهجية تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تقليل العيوب والانحرافات في العمليات. تعتمد على أدوات إحصائية لتحديد أسباب الأخطاء ومعالجتها.

¹ Fargher, Hugh E, and Richard A. Smith. "Method and system for production planning." U.S. Patent No. 5, 586,021. 17 Dec. 1996.

TQM (Total Quality Management): فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة، تعتمد على مشاركة جميع الموظفين في عمليات التحسين المستمر، والتركيز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها.

ISO Standards: معايير دولية تضمن توافق المنتجات والخدمات مع متطلبات الجودة العالمية.

SPC (Statistical Process Control): تقنية تعتمد على استخدام أدوات إحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية و كشف الانحرافات قبل حدوث العيوب.

ـ تقنيات التحسين المستمر:

Kaizen: مفهوم ياباني يعني التحسين المستمر، يعتمد على إجراء تحسينات صغيرة ومستمرة في العمليات بهدف زيادة الكفاءة وتقليل الهدر.

Lean Manufacturing: منهجية تركز على تحسين الكفاءة من خلال تقليل الهدر في جميع جوانب الإنتاج.

Just-In-Time (JIT): استراتيجية إنتاج تهدف إلى تصنيع المنتجات فقط عند الحاجة إليها وبالكميات المطلوبة.

ـ تقنيات الأتمتة والتحول الرقمي¹:

IoT (Internet of Things): شبكة تربط الآلات والمعدات بأجهزة استشعار وأنظمة تحكم لجمع البيانات في الوقت الفعلي.

Robotics and Automation: استخدام الروبوتات والأتمتة الذكية لتنفيذ المهام المتكررة والدقيقة بسرعة وكفاءة، فهي تستخدم في خطوط الإنتاج لتقليل الأخطاء البشرية وزيادة الإنتاجية.

AI and Machine Learning: تحليل كميات ضخمة من البيانات لاتخاذ قرارات ذكية وتحسين العمليات.

ـ أدوات التحليل واتخاذ القرار²:

SWOT Analysis: أداة استراتيجية لتحليل نقاط القوة، والضعف والفرص، والتهديدات للمؤسسة، تساعد في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتعزيز المزايا التنافسية والتغلب على التحديات.

Decision Trees: أداة بصرية تُظهر القرارات المحتملة والنتائج المترتبة عليها بطريقة شجرية.

¹ Matt, Christian; Hess, Thomas; Benlian, Alexander. Digital Transformation 57 (5): 339–343.

² - د. فريد عبد الفتاح زين الدين، 1997، "بحوث العمليات و تطبيقاتها في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، جامعة الزقازيق، ص: 29

Simulation Models: نماذج افتراضية تُستخدم لمحاكاة سيناريوهات الإنتاج قبل تنفيذها فعلياً. تساعد في اختبار القرارات والتنبؤ بتأثيراتها على الأداء والكفاءة، مما يقلل من المخاطر ويحسن التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثاني: مكونات النظام الانتاجي، مؤشرات قياس أداء إدارة الإنتاج مكونات النظام الانتاجي:

المدخلات¹: عادة ما يكون لكل نظام مدخلاته التي سوف تتحدد بناء على اهدافه التي يسعى الى تحقيقها، وهي ترد من مصادر مختلفة، وتتمثل مدخلات النظام الانتاجي بحمل عوامل الانتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة والمخصصة لأداء العملية الانتاجية، فنذكر منها:

الموارد البشرية²: التي تشمل:

- الاداريين

- المهندسين

- الفنيين

- العمال المهرة

- العمال تحت الماهرين

المواد الخام والموارد الداخلة في الانتاج: مدى توفر المواد التي تتطلبها العمليات الانتاجية من مواد أولية، مواد نصف مصنعة، الاجزاء التكميلية، الطاقة التشغيلية وباقي المستلزمات الاخرى.

العمليات التحويلية: ان اساس نظام الانتاج هو تحويل المدخلات الى مخرجات، وذلك انطلاقاً من عدة عمليات وأنشطة يقوم بها هذا النظام من اجل تحقيق الأهداف التي تعتبر جوهر الانشاء.

المخرجات: هي النتائج المتحصل عليها من عملية التحويل بواسطة النظام الانتاجي في شكل سلع او خدمات، يستفيد منها المستهلك النهائي وذلك بعد اجراء سلسلة من العمليات الانتاجية.

التغذية العكسية³: لكي يحقق اي نظام انتاجي أهدافه وتطلعاته الاستراتيجية في مجال الانتاج، ولتأمين الاستمرارية والانتظام في أنشطة الانتاج والتخزين والتوزيع فانه يتعين الاستفادة القصوى من مزايا الية النظام ارجاء الأثر من خلال البيانات والمعلومات المرتدة، ولكي يتأكد المسؤول عن ادارة الانتاج من أن الأهداف تم

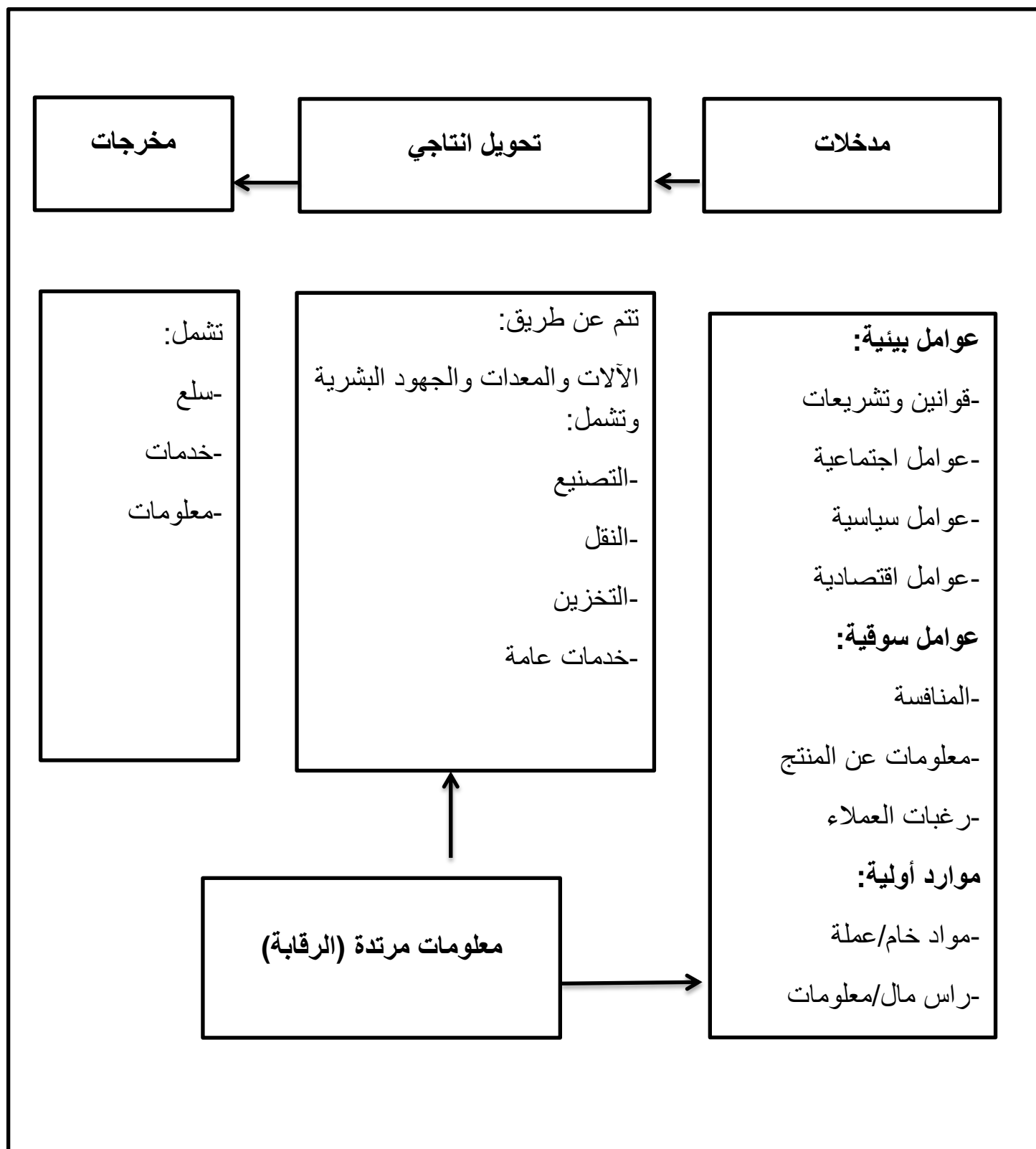
¹ احمد طرطار، 1993، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية الجزائر، ص 24

² د. خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاخوري، 2001، ادارة الانتاج والعمليات، دار الفضاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الاولى، ص 36

³ محمد محمود المنصورين ادارة النظم والعمليات الانتاجية، 1993، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية، الهيئة القومية للبحث العلمي الجزائر،

تحقيقها فلا بد من توافر نظام سليم للمراقبة والمتابعة وأيضا مراعاة الواقع مع ما هو مخطط له، اضافة الى ما يرد من البيئة الخارجية من: تشابه المبيعات من السلع والمنافسة، شكاوى المستهلكين واقتراحاتهم، التطورات التكنولوجية الحديثة، رقابة الحوكمة على سياسات الجودة والتسيير، قوانين العمل والأمن...الخ.

الشكل 1: نموذج لمكونات النظام الانتاجي



¹ علي الشرقاوي، 2000، ادارة النشاط الانتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية الاسكندرية، ص 40

المطلب الثالث: الأهمية، العوامل المؤثرة في إدارة الإنتاج

أهمية إدارة الإنتاج:

تحسين استخدام الموارد: تساعد إدارة الإنتاج في استغلال المواد، العمالة والمعدات بكفاءة لتحقيق أقصى إنتاجية، ويتم ذلك من خلال التخطيط الدقيق وجدولة العمليات لتقليل الفاقد مما يساهم ذلك في خفض التكاليف وتحسين الأداء العام للإنتاج¹.

تقليل التكاليف: تعمل على خفض تكاليف الإنتاج من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر والمخزون الزائد، وذلك باستخدام مجموعة أدوات لتحقيق كفاءة أكبر. هذا يساعد في زيادة الربحية دون المساس بالجودة².

ضمان الجودة العالية: تضمن تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج من خلال أدوات الرقابة مما يساعد ذلك في تقليل العيوب وزيادة رضا العملاء، كما يعزز سمعة العلامة التجارية ويقلل من تكاليف إعادة التصنيع.

تحقيق رضا العملاء: تضمن تسليم المنتجات في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة، مما يعزز ثقة العملاء، إذ تعتمد على التخطيط الجيد وجدولة الإنتاج بدقة لتلبية الطلبات، وهذا ما يؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وزيادة المبيعات.

زيادة الأرباح: تساهم في زيادة الربحية من خلال تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وزيادة الجودة، وهذا ما يساعد في تقديم منتجات بأسعار تنافسية دون التأثير على هامش الربح، إضافة الى تعزيز النمو المالي للشركة واستدامتها في السوق³.

التكيف مع تغيرات السوق: تمكن الشركات من الاستجابة السريعة لتغيرات الطلب واتجاهات السوق، فيتم ذلك من خلال مرونة الإنتاج وجدولة العمليات بفعالية، مما يساعد في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

تحسين الاتصال والتنسيق بين الأقسام: يساعد ذلك في تحقيق تواصل فعال وتقليل التأخيرات وسوء الفهم، مما ينتج عن ذلك تنظيم أفضل لسلسلة الإمداد وتحسين تدفق العمل.

تعزيز الابتكار والتحسين المستمر: تشجع على التطوير المستمر للعمليات والمنتجات لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمنافسة، فيساعد ذلك في تقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

العوامل المؤثرة في إدارة الإنتاج:

¹ نجم عبود نجم، 2007، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج، عمان، ص 35

² دالي علي لمياء، 2014، دور نظام معلومات الإنتاج في مراقبة الإنتاج، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة، في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 16،

³ عبد الفتاح الثلجة، 2009، تصميم الخط الإنتاجي وأثره على زيادة الإنتاجية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة كلية الاقتصاد، جامعة دمشق

الفصل الثاني: أثر إدارة الإنتاج في ترقية المؤسسات

من البديهي أنه لا يوجد في الواقع تنظيم مثالي يمكن إتباعه في جميع الأحوال وإنما يجب تصميم التنظيم الذي يتلاءم والمنظمة التي يوضع من أجلها ويتفق مع ظروفها وبيئتها الخاصة بها، لذلك نجد إدارة الإنتاج والعمليات كنظام في منظمة ذات إنتاج صناعي تختلف في الهيكل والتركيب عنها في منظمة أخرى¹.

وعليه يجب مراعاة العوامل الآتية التي تؤثر في عملية التنظيم وهي:

-طبيعة نشاط المنظمة ومدى تعدد أو تنوع أوجه هذا النشاط.

-التطور الذي يطرأ على نشاط المنظمة واتجاه أعمالها ودخولها إلى ميادين جديدة أو اتساع نطاق سوقها.

-النمط التنظيمي الذي تتبعه المنظمة والعلاقات التنظيمية التي تحددها الإدارة للوحدات سواء التنفيذية أو الاستشارية.

-التكنولوجي المستخدمة في المنظمة ودرجة تقدمها وتعقدها وذلك من حيث الآلات والمعدات وكذلك الطرق والأساليب المتبعة في العمل.

وتشير الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على تنظيم النشاط الإنتاجي إلى التكنولوجيا كمتغير حاكم وهام في هذا المجال خاصة عند التعامل معه من ثنايا المفهوم المتكامل والذي يضمن الأبعاد الأساسية التالية²:

_درجة التعقد الفني

_درجة الآلية.

_درجة الاعتمادية.

_درجة الروتينية.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، 1995/1994، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الانتاجية في المؤسسات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية

² نصر الدين بوريشر، 2001/2000، تخطيط الانتاج واتخاذ القرار باستعمال البرمجة الخطية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

المبحث الثالث: دور إدارة الإنتاج في مواجهة المخاطر وتعزيز التنافسية

تشهد بيئة الأعمال الحالية تقلبات مستمرة ومنافسة متزايدة، مما يفرض تحديات ومخاطر متعددة على العمليات الإنتاجية، بحيث تتطلب هذه التحديات استراتيجيات فعالة للتكيف وضمان استمرارية الإنتاج بجودة وكفاءة، فيستعرض هذا المبحث المخاطر التي تواجه العمليات الإنتاجية، ودور الكفاءة التشغيلية في تعزيز التنافسية، وأهمية التنسيق مع الإدارات الأخرى لتحقيق التكامل المؤسسي.

المطلب الأول: المخاطر والتحديات التي تواجه إدارة الإنتاج

_ **تقلبات الطلب في السوق:** تؤدي التغيرات غير المتوقعة في طلب المستهلكين إلى تحديات في التخطيط والإنتاج ويمكن أن ينتج عن ذلك إما مخزون زائد أو نقص في المنتجات ويتطلب هذا مرونة في الإنتاج وإدارة فعالة للمخزون.

_ **نقص الموارد والمواد الخام:** تؤثر تقلبات توفر المواد الخام أو ارتفاع أسعارها على استمرارية الإنتاج وقد ينجم ذلك عن اضطرابات سلسلة الإمداد أو الأزمات الاقتصادية.

_ **التغيرات التكنولوجية السريعة:** يؤدي التطور السريع في التكنولوجيا إلى الحاجة لتحديث المعدات والعمليات باستمرار، فعدم مواكبة التطور يعرض الشركة لخطر التخلف عن المنافسين.

_ **المنافسة الشديدة:** تفرض المنافسة من الشركات المحلية والعالمية ضغوطاً على خفض الأسعار وتحسين الجودة، مما يتطلب ذلك الابتكار المستمر وتحسين الكفاءة للحفاظ على الميزة التنافسية.

_ **مشكلات الجودة:**

قد تؤدي الأخطاء في العمليات أو المواد إلى مشكلات في جودة المنتجات، فيتسبب ذلك في تكاليف إعادة التصنيع أو الاسترداد، مما يؤثر سلباً على سمعة العلامة التجارية¹.

_ **التكاليف المتزايدة**

: تشمل زيادة تكاليف المواد الخام، العمالة والطاقة.

_ **القوانين واللوائح الصارمة:**

تؤثر اللوائح الحكومية المتعلقة بالجودة، والسلامة، والبيئة على عمليات الإنتاج، فيتطلب الامتثال لهذه القوانين تعديلات في العمليات وزيادة التكاليف

¹ عبد الفتاح محمود سليمان، 2001، " الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع ، ص59

إدارة المخاطر والكوارث: تشمل المخاطر الطبيعية أو البشرية، التي تؤثر على سلسلة التوريد واستمرارية الإنتاج. يتطلب ذلك خطط طوارئ وإدارة مرنة للمخاطر.

إدارة الموارد البشرية: تشمل تحديات مثل نقص المهارات، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وانخفاض التحفيز.

المطلب الثاني: سيرورة الإنتاج

من الممكن أن تتم وظيفة الإنتاج على أنها نظام متكامل وتعتبر العمليات الصناعية أهم المكونات الرئيسية لنظام الإنتاج، وتعمل معها باقي المكونات كنظم فرعية. بحيث تعرف هذه العمليات الصناعية بأنها تلك الأنشطة التي تمارس داخل المصنع والتي تقوم بتحويل المنتجات النصف مصنعة والمواد الخام المختلفة إلى منتجات جاهزة. وهو ما يعرف باسم سيرورة الإنتاج.

حيث أن المقاربة عن طريق السيرورات تمنح نظرة عرضية للمؤسسة ومنطق التدفقات. ففي المؤسسة سيرورة الإنتاج هي تدفقات النشاط التي تحول المادة الأولية والمكونات إلى منتجات تامة قابلة للتوريد إلى العميل.

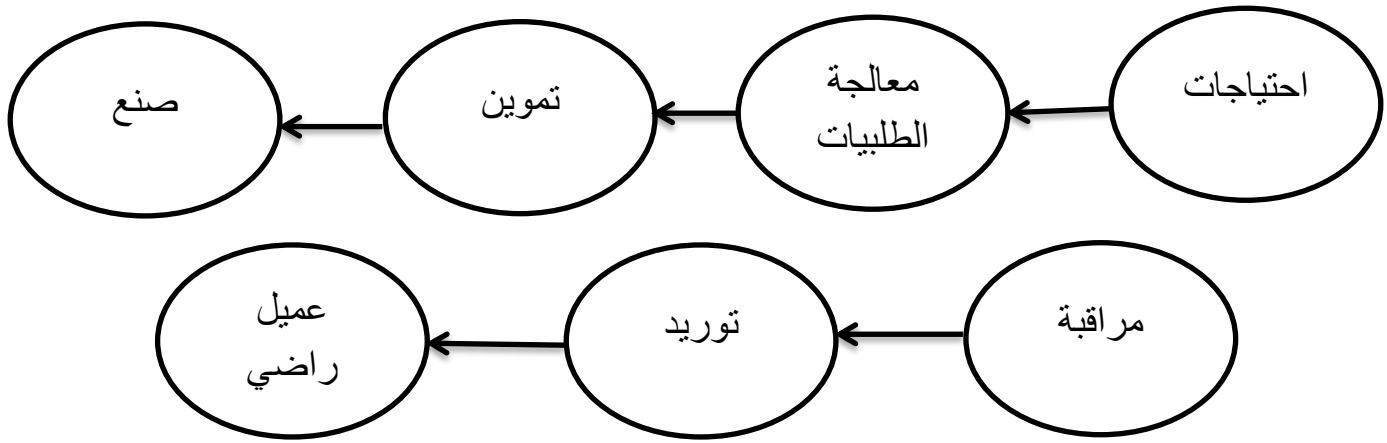
هذا التسلسل في الإجراءات يبدأ من الجدولة وينتهي بتوريد المنتج، حيث تدمج السيرورة مشاركة مختلف مصالح المؤسسة والتي كل حسب دورها، تساهم في منح العميل منتجات مطابقة لطلبه و في الآجال المحددة وبالجودة المطلوبة.

وبالتالي فإنه ضمن سيرورة الإنتاج تتم النشاطات التالية: تموين، صنع، تغليف، مراقبة على مستوى مختلف من مراحل السيرورة، إرسال المنتجات، التوريد والفوترة، وتبدأ سيرورة الإنتاج إما اعتماداً على حاجة حقيقية لدى العميل (الطلبية) أو من حاجة متوقعة (تسبيق الطلبية) وتنتهي عند تسليم المنتج النهائي للعميل أو بوضعه في المخازن.

على هذا الأساس، فإن سيرورة الإنتاج هي تدفق نشاطات العميل إلى العميل على أساس التمثيل التالي¹:

الشكل 2: سيرورة الإنتاج

¹ د. فاطمة الزهرة شايب، 2021، مطبوعة بيداغوجية، إدارة الإنتاج والعمليات،



يوضح المخطط دورة العمل من تحديد احتياجات العميل حتى الوصول إلى رضاه التام. تبدأ العملية بتحليل المتطلبات وتوفير الموارد، ثم التصنيع والمتابعة والتوريد. تنتهي الدورة بالتأكد من رضا العميل، مما يضمن تحسين الجودة باستمرار.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الإنتاج بالإدارات الأخرى

ـ العلاقة مع إدارة التسويق¹:

تتعاون إدارة الإنتاج مع التسويق لضمان تلبية احتياجات السوق من خلال الإنتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع. يتم التنسيق لتحديد جداول الإنتاج بما يتوافق مع خطط التسويق والعروض الترويجية. كما يساعد التعاون في تطوير منتجات جديدة تلبي رغبات العملاء وتحافظ على تنافسية الشركة.

ـ العلاقة مع إدارة الموارد البشرية:

تحتاج إدارة الإنتاج إلى عمالة ماهرة ومؤهلة لتحقيق أهداف الإنتاج بجودة وكفاءة. لذا، يتم التنسيق مع إدارة الموارد البشرية لتوظيف وتدريب العمال وتطوير مهاراتهم. كما يتم التعاون لضمان بيئة عمل آمنة وتحفيزية مما يساهم في زيادة الإنتاجية.

¹ غسان قاسم داود الالمى، 2019، "إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة"، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص17

ـ العلاقة مع إدارة المشتريات والمخازن:

تعتمد إدارة الإنتاج على إدارة المشتريات لتوفير المواد الخام بجودة مناسبة وفي الوقت المناسب لتفادي تأخير الإنتاج. كما يتم التنسيق مع إدارة المخازن لضمان تخزين آمن للمواد الخام والمنتجات النهائية بكميات مناسبة. يهدف هذا التعاون إلى تقليل التكاليف وتحسين كفاءة الإنتاج.

ـ العلاقة مع الإدارة المالية:

تعمل إدارة الإنتاج مع الإدارة المالية لإعداد ميزانيات تغطي تكاليف الإنتاج من مواد خام وأجور وصيانة. كما يتم تحليل تكاليف الإنتاج لتحديد فرص تحسين الكفاءة والربحية.

ـ العلاقة مع إدارة الجودة¹:

تتعاون إدارة الإنتاج مع إدارة الجودة لضمان تصنيع منتجات مطابقة للمواصفات والمعايير المطلوبة، ويتم تنفيذ اختبارات الجودة بانتظام للكشف عن أي عيوب وتحسين العمليات. هذا التكامل يضمن رضا العملاء ويعزز سمعة الشركة في السوق.

ـ العلاقة مع إدارة تكنولوجيا المعلومات:

تعتمد إدارة الإنتاج على الأنظمة التقنية لتخطيط العمليات ومراقبة الأداء بكفاءة وتتعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات لتطوير حلول رقمية تساعد في أتمتة الإنتاج وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

¹ سمير محمد عبدالعزيز، 1999، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة وأليزو"، القاهرة، مكتبة الإشعاع ، ص52

خلاصة الفصل الثاني:

تمثل إدارة الإنتاج حجر الزاوية في نجاح المؤسسات من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة العمليات الإنتاجية لضمان الكفاءة والجودة.

فبداية قمناباستعراض المبحث الأول الذي يتضمن الأسس النظرية لإدارة الإنتاج، متتبعًا نشأتها وتطورها، ومبينًا تعريفها وأهدافها ووظائفها الحيوية.

بينما ركز المبحث الثاني على الجوانب العملية، موضحًا أدوات وتقنيات إدارة الإنتاج، ومكونات النظام الإنتاجي، ومؤشرات الأداء، بالإضافة إلى أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

ويأتي المبحث الثالث ليسلط الضوء على دور إدارة الإنتاج في مواجهة المخاطر وتعزيز التنافسية عبر استراتيجيات مرنة ومتكاملة مع الإدارات الأخرى.

بذلك، تتجلى إدارة الإنتاج كعنصر استراتيجي يضمن استمرارية وازدهار المؤسسات في بيئة عمل متغيرة.

الفصل الثالث:

أثر محاسبة التسيير في ترشيد

إدارة الإنتاج

تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الإنتاجية، أصبحت محاسبة التسيير أداة ضرورية لتحسين إدارة الإنتاج وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورغم أهميتها، يختلف واقع تطبيق تلك المحاسبة في المؤسسات حسب مستوى تطورها وقدرتها على استخدام الأدوات الحديثة في التحليل والتخطيط.

فبينما تعتمد بعض المؤسسات على تقنيات متقدمة لتحليل التكاليف واتخاذ القرارات الإنتاجية، لا تزال أخرى تواجه تحديات في توظيف هذه الأخيرة بشكل فعال بسبب نقص البيانات أو ضعف التنسيق بين الإدارات. لذلك فإن ما سنراه في هذا الفصل، سيلخص كل المفاهيم حول العلاقة بين هذين المتغيرين.

المبحث الأول: العلاقة النظرية بين محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج

تعد العلاقة بين محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الصناعية والخدمية، فمع تطور بيئة الأعمال وزيادة المنافسة، أصبح من الضروري تبني آليات حديثة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بناء على معايير دقيقة.

المطلب الأول: محاسبة التسيير كأداة لدعم القرارات الإنتاجية¹

تساهم محاسبة التسيير في دعم اتخاذ القرارات الإنتاجية من خلال توفير المعلومات المالية وغير المالية اللازمة لتحليل وتوجيه العمليات الإنتاجية، وفيما يلي بعض الطرق الرئيسية التي تساعد بها محاسبة التسيير في هذا المجال:

تحليل نقطة التعادل واتخاذ قرارات الإنتاج: تحليل نقطة التعادل يساعد في تحديد الحد الأدنى من الإنتاج المطلوب لتغطية التكاليف دون تحقيق خسائر، فهذا التحليل يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات حول زيادة الإنتاج أو تقليل التكاليف الثابتة والمتغيرة، كما يتيح فرصة اتخاذ قرارات تسعير دقيقة تحقق الربحية دون فقدان القدرة التنافسية.

تقييم جدوى الإنتاج الداخلي مقابل الاستعانة بمصادر خارجية: يشمل هذا التقييم التكاليف المباشرة وغير المباشرة مثل العمالة، المواد الخام، والنقل، لضمان القرار الأكثر كفاءة، كما يساهم في تحسين تخصيص الموارد الداخلية بما يحقق أعلى مردودية.

دعم قرارات تخطيط الطاقة الإنتاجية: يقدم بيانات حول الطلب المتوقع والطاقة الإنتاجية المتاحة، مما يساعد في تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لزيادة أو تقليل الإنتاج.

تقييم الأداء وتحليل الانحرافات: تعتمد محاسبة التسيير على مقارنة التكاليف والإنتاج الفعلي بالمخطط له لتحديد الانحرافات، فتتمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية لتعزيز الأداء وتقليل الفاقد.

إدارة وتحسين الإنتاجية: توفر محاسبة التسيير بيانات دقيقة عن إنتاجية كل عامل أو آلة، مما يساعد في تقييم الأداء والمساهمة في تحسين أساليب العمل، وإعادة توزيع المهام لتحقيق أقصى كفاءة.

اتخاذ قرارات الاستثمار في المعدات والتكنولوجيا: يتم تحليل العائد على الاستثمار (ROI) وتكلفة الامتلاك الكلية (TCO) لتقييم شراء معدات جديدة، فيمكن ذلك من اتخاذ قرارات مدروسة حول الاستثمار في التقنيات الحديثة التي تزيد من الإنتاجية وتقلل التكاليف، كما يتيح مقارنة بدائل الشراء، مثل التأجير أو الصيانة الدورية، لضمان أفضل استخدام للموارد المالية.

¹ الأخرس عاطف وآخرون، 2001، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص14.

الفصل الثالث محاسبة: أثر محاسبة التسيير في ترشيد إدارة الإنتاج

تحليل الربحية لكل منتج أو خط إنتاج: يساعد تحديد التكاليف والإيرادات الخاصة بكل منتج في تقييم مدى ربحيته واتخاذ قرارات حول استمراره أو تعديله، فتمكن المؤسسة من وقف المنتجات ذات الهامش الربحي المنخفض أو تحسين تصميمها لجعلها أكثر كفاءة¹.

دعم قرارات الجودة وتحسين العمليات: توفر محاسبة التسيير بيانات عن تكاليف الجودة، مثل تكاليف الفحص وإعادة التصنيع، مما يساعد في تحديد نقاط الضعف واتخاذ قرارات حول الاستثمار في برامج الجودة والتدريب لضمان أعلى مستوى إنتاجي.

المساهمة في وضع استراتيجيات الإنتاج طويلة المدى: تعتمد قرارات الإنتاج الاستراتيجية على توقعات السوق، تكاليف الإنتاج، والتطورات التكنولوجية، التي توفرها محاسبة التسيير، فتنجح المؤسسة في تقييم المخاطر المرتبطة بالاستثمارات الإنتاجية المستقبلية واتخاذ قرارات مدروسة.

المطلب الثاني: تأثير أنظمة التكاليف على إدارة الإنتاج

تلعب أنظمة التكاليف دوراً محورياً في إدارة الإنتاج، حيث توفر بيانات دقيقة حول تكاليف العمليات الإنتاجية، وفيما يلي أبرز تأثيرات أنظمة التكاليف على إدارة الإنتاج:

تحسين دقة احتساب تكاليف الإنتاج: تعتمد إدارة الإنتاج على أنظمة التكاليف لتحديد التكلفة الدقيقة لكل منتج، مما يساعد في تسعير المنتجات بطريقة عادلة ومستدامة، على سبيل المثال، يساهم نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في توزيع التكاليف غير المباشرة بدقة، مما يسمح بتحديد التكلفة الحقيقية لكل عملية إنتاجية وتقليل الأخطاء في التقدير².

تحسين اتخاذ قرارات الإنتاج والتخطيط المستقبلي: تمكن بيانات التكاليف الدقيقة إدارة الإنتاج من تحليل جدوى التوسع في خطوط الإنتاج، أو إجراء تعديلات على العمليات التصنيعية، على سبيل المثال، يساعد تحليل التكاليف المتغيرة والثابتة في تحديد ما إذا كان الإنتاج الإضافي مربحاً أو ما إذا كان يجب تقليل حجم الإنتاج لتجنب الخسائر.

مراقبة وضبط التكاليف التشغيلية: تتيح أنظمة التكاليف مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية، مما يساعد في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة، على سبيل المثال، إذا كانت التكاليف الفعلية أعلى من المعيارية، يمكن البحث عن الأسباب مثل سوء استخدام المواد الخام أو ارتفاع تكاليف العمالة، ومن ثم اتخاذ قرارات لتحسين الكفاءة التشغيلية.

¹ إسماعيل يحي الكويتي وآخرون: 2007 ، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، دار الحامد، عمان، ص 24

² -محمود فوزي حلوة: 2007 ، مبادئ الإدارة، دار الجناديين، مملكة العربية السعودية ، ص 51-53

تقليل الهدر وتحسين الكفاءة الإنتاجية: توفر أنظمة التكاليف بيانات دقيقة عن مستويات استهلاك المواد الخام، الطاقة، والعمالة، مما يساعد في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، فيساعد ذلك في تحديد نقاط الضعف داخل العملية الإنتاجية، مثل الاستهلاك غير الفعال للمواد الخام أو الإنتاج الزائد عن الحاجة، مما يسهم في تحسين كفاءة الإنتاج.

دعم قرارات التسعير والاستراتيجيات التسويقية: يساعد نظام التكاليف في تحليل تأثير تكاليف الإنتاج على الأسعار النهائية، مما يدعم وضع استراتيجيات تسعير أكثر دقة وتنافسية، فمن خلال فهم التكاليف المتغيرة والثابتة، يمكن للإدارة تحديد الحد الأدنى للسعر المقبول لضمان تحقيق هامش ربح معقول، مع مراعاة المنافسة في السوق¹.

تحسين تخصيص الموارد الإنتاجية: تساعد أنظمة التكاليف في توجيه الموارد نحو العمليات الأكثر كفاءة وربحية، على سبيل المثال، إذا أظهر تحليل التكاليف أن عملية معينة تستنزف موارد كبيرة دون تحقيق ربح مناسب، يمكن إعادة توزيع الموارد نحو عمليات أكثر إنتاجية.

تحسين مراقبة جودة الإنتاج: يساهم تحليل التكاليف في تحديد التكاليف المرتبطة بالعيوب الإنتاجية وإعادة التصنيع، مما يساعد في تحسين الجودة، فمن خلال تحليل التكاليف، يمكن تحديد المراحل التي يحدث فيها أكبر قدر من الأخطاء أو العيوب، واتخاذ إجراءات لتقليل تكاليف الفشل وزيادة كفاءة العمليات التصنيعية.

دعم قرارات الاستثمار في التكنولوجيا والمعدات: من خلال تحليل تكلفة التشغيل والصيانة، يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية حول شراء معدات جديدة أو تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وتوفر أنظمة التكاليف بيانات حول العائد على الاستثمار (ROI) لمختلف البدائل، مما يساعد في اختيار الحلول التي تحقق أقصى استفادة للمؤسسة على المدى الطويل.

تحسين إدارة المخزون والتكاليف اللوجستية:

تساعد أنظمة التكاليف في تحديد التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الخام والمنتجات النهائية، مما يدعم قرارات مثل تخفيض المخزون لتقليل تكاليف التخزين، أو تحديد الكميات المثلى للإنتاج وفقا للطلب الفعلي في السوق. كما يدعم استخدام نظم الإنتاج حسب الطلب (JIT) التي تقلل من الحاجة إلى التخزين الزائد، وبالتالي تقليل التكاليف التشغيلية².

¹ بديسي فهمية، 2013، المحاسبة التحليلية، الطبعة الأولى، دار الطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، ص05
² ناصر دادي عدون، 1988، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، الطبعة الأولى، مطابع دار البعث، قسنطينة- الجزائر ص 08.

تحسين القدرة على المنافسة في السوق:

تساعد أنظمة التكاليف في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحليل التكلفة الإجمالية للمنتج مقارنة بالمنافسين، مما يتيح اتخاذ قرارات استراتيجية مثل تحسين عمليات الإنتاج أو تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة. كما يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات تسويق جديدة بناءً على تحليل تكاليف الإنتاج والعائد المتوقع.

المطلب الثالث: دور محاسبة التسيير في قياس وتحليل الأداء الإنتاجي

قياس كفاءة استخدام الموارد: تعتمد محاسبة التسيير على تحليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتقييم مدى كفاءة استخدام الموارد مثل المواد الخام، العمالة، والمعدات، من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالمخطط لها، يمكن للمؤسسة تحديد الفاقد والعمل على تحسين إنتاجية الموارد وتقليل الهدر.

تحليل انحرافات التكاليف والأداء: يتم مقارنة التكاليف والإنتاج الفعلي بالمواصفات والخطط الموضوعة مسبقاً، مما يساعد في تحديد الانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحية سريعة، على سبيل المثال، إذا كانت التكاليف الفعلية أعلى من التكاليف المتوقعة، يتم تحليل الأسباب مثل زيادة استهلاك المواد أو ضعف كفاءة العمالة¹.

تحديد تكاليف الوحدة الإنتاجية وتحليل ربحية المنتجات: تساهم محاسبة التسيير في احتساب تكلفة الوحدة الإنتاجية، مما يساعد في تقييم مدى ربحية كل منتج أو خط إنتاج، يتيح ذلك للمؤسسة اتخاذ قرارات حول تحسين المنتجات، تعديل الأسعار، أو إيقاف إنتاج المنتجات غير المربحة.

تقييم أداء خطوط الإنتاج وتحليل الإنتاجية: من خلال حساب عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة أو لكل عامل، يمكن للمؤسسة قياس كفاءة خطوط الإنتاج المختلفة، يساعد هذا التحليل في تحديد الاختناقات الإنتاجية واتخاذ قرارات مثل تحسين تدفق العمليات، توظيف عمال إضافيين، أو تحديث المعدات.

مراقبة وتحسين جودة الإنتاج: تساهم محاسبة التسيير في تحليل تكاليف الجودة، مثل تكاليف العيوب، الفحص، والإصلاح، مما يساعد في تحسين عمليات الإنتاج وتقليل العيوب، يتيح ذلك تطبيق أنظمة الإنتاج الرشيق (Lean Manufacturing) التي تهدف إلى تقليل الفاقد وتحسين الجودة.

تحليل التكاليف المتغيرة والثابتة لاتخاذ قرارات الإنتاج: يساعد فهم التكاليف المتغيرة والثابتة في تحديد نقطة التعادل، أي الحد الأدنى من الإنتاج المطلوب لتغطية التكاليف دون تحقيق خسائر، كما يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات مثل زيادة الإنتاج، تقليل التكاليف، أو تعديل استراتيجيات التسعير بناءً على هذا التحليل².

¹ نواف محمد فخر. د. عطا الله محمد القطيش، 2014، محاسبة التكاليف الصناعية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان، ص 30.

² بويعقوب عبد الكريم، 1998، المحاسبة التحليلية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 17.

الفصل الثالث محاسبة: أثر محاسبة التسيير في ترشيد إدارة الإنتاج

تحسين التخطيط واتخاذ القرارات المستقبلية: من خلال البيانات التاريخية والتحليلات، تساعد محاسبة التسيير في وضع خطط إنتاجية مستقبلية بناءً على توقعات الطلب، والتكاليف، والإيرادات، يساهم ذلك في تحسين عمليات إدارة الطاقة الإنتاجية، تقليل المخاطر المالية، وتحقيق استدامة الإنتاج.

دعم قرارات الاستثمار في التكنولوجيا والمعدات: تساعد محاسبة التسيير في تقييم جدوى الاستثمار في معدات أو تقنيات جديدة عبر تحليل العائد على الاستثمار (ROI) وتكاليف الامتلاك الكلية (TCO)، يضمن ذلك اتخاذ قرارات مستدامة تعزز الإنتاجية وتقلل من التكاليف التشغيلية على المدى الطويل.

المبحث الثاني: التكاليف وعناصرها

تعتبر التكاليف جزءاً أساسياً من العملية الإنتاجية والمحاسبية، حيث يتم تحليلها وتصنيفها بطرق مختلفة لتسهيل إدارتها ومراقبتها، فتعتمد المؤسسات على بيانات التكاليف في تخطيط عملياتها واتخاذ قراراتها المالية، مما يساعدها على تنظيم مواردها بكفاءة وضمان استمرارية نشاطها.

المطلب الأول: تعريف، أهمية التكاليف

تعريف التكاليف:

تعددت التعاريف حول التكاليف، فيمكن أن نذكر بعضها تالياً¹:

هورنجرين (Horngren, 2005) : التكلفة هي قيمة الموارد التي يتم التضحية بها لتحقيق هدف معين بحيث يتم قياسها بمقدار النقد الذي يتم دفعه أو بمقدار القيمة المالية للموارد المستهلكة.

المعهد الأمريكي للمحاسبين الإداريين (IMA) : التكاليف هي الموارد الاقتصادية التي يتم استخدامها لتحقيق إنتاج معين أو تقديم خدمات.

المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) : التكاليف الصناعية تشمل جميع النفقات المرتبطة بعملية الإنتاج، بينما التكاليف غير الصناعية تشمل التكاليف الإدارية والتسويقية والتمويلية.

باري وأولدهام (Barry & Oldham, 1985) : التكاليف المعيارية هي التكاليف المخططة التي يتم استخدامها كمقياس للأداء، بينما التكاليف الفعلية هي التكاليف التي تم إنفاقها فعلياً في الإنتاج.

دريك (Drury, 2004) : التكاليف الغارقة هي التكاليف التي تم إنفاقها بالفعل ولا يمكن استردادها، بينما التكاليف التفاضلية هي التكاليف التي تختلف بين بدائل القرار المختلفة.

¹ حمد محمد أنوار، شحاته السيد شحاته، 2003، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية.

غلوفر وهيس (Glover & Hiss, 1973) : التكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا تتغير مع تغير حجم الإنتاج، في حين أن التكاليف المتغيرة تتغير بشكل مباشر مع التغير في حجم النشاط الإنتاجي.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التكاليف هي: كل ما يتحمله المنتج من أموال لإنتاج السلع من أجور العمل وأثمان المواد الخام والوقود والنقل والتأمين وفوائد رأس المال وعائد الأرض والضرائب والربح العادي للمؤسسة، ويتم التعبير عن التكلفة عادة بصورة نقدية لأنه من الصعوبة جمع التكاليف بشكل عيني لعدم تجانس خدمات عناصر الإنتاج المستخدمة¹.

أهمية التكاليف:

يمكن تلخيصها فيما يلي²:

تسعير المنتجات والخدمات:

تساعد التكاليف في تحديد الأسعار المناسبة للمنتجات لضمان تحقيق هامش ربح معقول. كما تمكن الشركات من وضع استراتيجيات تسعير تنافسية وفقاً لتكاليف الإنتاج والسوق.

قياس الربحية وتحليل الأداء المالي:

تمكن التكاليف الإدارة من حساب الأرباح والخسائر بدقة بناءً على الإيرادات والنفقات، كما تساعد في مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط لتحديد مدى تحقيق الأهداف المالية.

تحسين الكفاءة التشغيلية:

تحليل التكاليف يساعد في تقليل الهدر وتحسين استغلال الموارد لتحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة، كما يساهم في تحسين عمليات الإنتاج وتقليل النفقات غير الضرورية.

دعم اتخاذ القرارات الإدارية: تساعد التكاليف في اتخاذ قرارات استراتيجية مثل الاستمرار في إنتاج منتج معين أو إيقافه، كما تساهم في تحديد جدوى التوسع أو تقليل حجم العمليات بناءً على تحليل المصاريف والعوائد.

تحديد نقطة التعادل: نقطة التعادل توضح الحد الأدنى من المبيعات الذي يجب تحقيقه لتغطية التكاليف دون خسارة، فتساعد هذه الأداة الشركات على التخطيط المالي وتحديد مستويات الإنتاج.

التخطيط وإعداد الميزانيات: تستخدم التكاليف في وضع ميزانيات دقيقة للمستقبل بناءً على النفقات والإيرادات المتوقعة، كما تساهم في تخصيص الموارد المالية بشكل فعال بين الأقسام.

¹ أحمد نور، صالح الدين عبد المنعم مبارك، 2003، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

² اسماعيل عرجاجي، 2001، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.

الرقابة على التكاليف وتقليل الهدر: تساعد التكاليف في مراقبة المصروفات وتحديد الانحرافات عن الميزانيات المخططة، كما تمكن الشركات من تقليل النفقات غير الضرورية وتحسين كفاءة العمليات.

الامتثال للقوانين والمحاسبة الضريبية: تساهم التكاليف في تحديد الأرباح الخاضعة للضريبة والالتزام بالمعايير المحاسبية، كما تساعد في إعداد التقارير المالية التي تتطلبها الجهات التنظيمية والمستثمرون.

تحسين القدرة التنافسية: تمكن إدارة التكاليف الشركات من تقديم منتجات بأسعار تنافسية في السوق، كما يساعد خفض التكاليف على زيادة الأرباح دون التأثير على الجودة، مما يعزز مكانة الشركة في السوق.

المطلب الثاني: أنواع التكاليف والعناصر المحددة لها

_حسب علاقتها بحجم الإنتاج¹:

- التكاليف الثابتة: لا تتغير مع زيادة أو انخفاض حجم الإنتاج، مما يعني أنها تُدفع بغض النظر عن كمية الإنتاج.

- التكاليف المتغيرة: تتغير بشكل مباشر مع حجم الإنتاج، أي أنها تزداد بزيادة الإنتاج وتقل بانخفاضه.

- التكاليف المختلطة (شبه المتغيرة): تجمع بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، حيث يكون لها جزء ثابت يُدفع دائماً، وجزء متغير يتأثر بحجم النشاط.

_حسب علاقتها بالمنتج:

- التكاليف المباشرة: يمكن تحديدها وربطها بوحدة إنتاج معينة، ما يجعل قياسها أسهل وأكثر دقة.

- التكاليف غير المباشرة: لا يمكن تخصيصها لمنتج معين بشكل مباشر، بل يتم توزيعها على عدة منتجات وفق طرق تقديرية.

_حسب علاقتها بصنع القرار²:

- التكاليف الملائمة: تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات إدارية، مثل الاستثمار في مشروع جديد أو إيقاف خط إنتاج معين.

- التكاليف غير الملائمة: لا تؤثر على القرارات المستقبلية لأنها تكاليف تاريخية تم تكبدها بالفعل ولا يمكن تغييرها.

¹ تشارلز هورنجرن وآخرون، 2004، وتعريب الدكتور أحمد حامد حجاج، محاسبة التكاليف "مدخل إداري"، دار المريخ للنشر، ج 1، المملكة العربية السعودية.

² حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان،

حسب إمكانية التحكم بها:

- التكاليف القابلة للرقابة: يمكن التحكم بها من قبل المديرين والمشرفين في المؤسسة، مثل تخفيض نفقات التشغيل أو تقليل استهلاك الموارد.
- التكاليف غير القابلة للرقابة: لا يمكن للإدارة التأثير عليها بسهولة لأنها تفرضها عوامل خارجية، مثل الضرائب أو التغيرات الاقتصادية.

حسب علاقتها بالزمن:

- التكاليف الفعلية: هي التكاليف التي تم إنفاقها بالفعل، وتظهر في السجلات المالية بعد دفعها.
- التكاليف التقديرية: يتم حسابها مسبقاً بناءً على توقعات الأداء المستقبلي، وتساعد في التخطيط ووضع الميزانيات.

حسب وظيفتها في الشركة¹:

- تكاليف الإنتاج: تشمل جميع التكاليف المتعلقة بعملية التصنيع، مثل المواد الخام والأجور والصيانة.
- تكاليف التسويق والتوزيع: تغطي جميع المصاريف المرتبطة ببيع المنتجات ووصولها إلى العملاء، مثل تكاليف الإعلانات والشحن.
- التكاليف الإدارية والتمويلية: تشمل المصاريف العامة التي لا ترتبط مباشرة بالإنتاج أو التسويق، مثل الرواتب الإدارية والفوائد البنكية.

الجدول 4: تصنيف أنواع التكاليف حسب طبيعتها مع أمثلة توضيحية

التصنيف	النوع	أمثلة
حسب علاقتها بالإنتاج	مباشرة	مواد خام، أجور عمال الإنتاج
	غير مباشرة	إيجارات المصنع، استهلاك الآلات
حسب سلوكها	ثابتة	الإيجارات، الرواتب الإدارية
	متغيرة	المواد الخام، العمولات
حسب الوظيفة	إنتاجية	مواد وأجور الإنتاج
	إدارية	رواتب المديرين، مصاريف المكاتب

¹ حسن جمعة الربيعي، وسعدون مهدي الساقى، 2008، محاسبة التكاليف الصناعية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 16.

حسب إمكانية التحكم	تسويقية	إعلانات، تكاليف التوزيع
	قابلة للرقابة	تكاليف المواد الخام
	غير قابلة للرقابة	الضرائب، الفوائد البنكية

المصدر: من اعداد الطالب

يوضح الجدول تصنيف التكاليف حسب عدة معايير مثل علاقتها بالإنتاج، سلوكها، ووظيفتها. يُبين أمثلة لكل نوع، مثل الأجور، الصيانة، المواد، والضرائب. يهدف التصنيف إلى تسهيل فهم وتحليل التكاليف لتحسين القرارات الإدارية.

العناصر المحددة للتكاليف:

كمية الإنتاج¹:

ان زيادة كمية الإنتاج لا بد أن يرافقها زيادة في التكاليف الكلية للإنتاج، لكن بنفس الوقت فان زيادتها تؤدي الى انخفاض متوسط الوحدة الواحدة من التكاليف الكلية، كما تؤدي الى زيادة التكاليف المتغيرة.

أسعار عناصر الإنتاج²:

يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين زيادة اسعار عناصر الإنتاج وزيادة تكاليف الإنتاج، اذ ان ارتفاع اسعارها سيؤدي الى ارتفاع التكاليف الكلية للإنتاج والعكس صحيح.

وفي هذه الحالة يمكن لإدارة المشروع التخفيف عن ذلك الارتفاع من خلال البحث عن البدائل لتلك العناصر وإحلالها محل العناصر التي ارتفعت اسعارها، مثال: احلال الخيوط الصناعية ذات الأسعار المنخفضة محل الخيوط الطبيعية في صناعة الملابس وهذا بالضرورة سيؤدي الى انخفاض التكاليف.

انتاجية عناصر الإنتاج:

فكلما ترتفع انتاجية عناصر الإنتاج كلما انخفضت تكاليف الإنتاج كما ان احلال عنصر انتاجي ذو انتاجية عالية محل عنصر انتاجي ذو انتاجية منخفضة سيؤدي الى انخفاض التكاليف وهناك طرق عديدة لزيادة الانتاجية، فالعمل مثلا يمكن من زيادة الانتاجية من خلال التدريب والتعليم.

¹ الشيخ الداوي، 2009 ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، ص22

² قاسم نايف علوان، 2005، كتاب إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، ص29

التطور التكنولوجي:

يلعب التطور التكنولوجي دورا فعالا في تخفيض تكاليف الإنتاج لما له من أهمية في زيادة الإنتاج والإنتاجية، وان التنافس بين المشروعات في الوقت الحاضر هو قائم على اعتماد التكنولوجيا.

ترشيد القرارات الإدارية¹:

يعني أن الإدارة كلما اعتمدت في قراراتها على الموضوعية والعلمية كلما كانت القرارات أكثر نجاحا وما لذلك من أثر في تخفيض تكاليف الإنتاج.

طبيعة سوق عناصر الإنتاج:

فكلما سادت المنافسة في سوق عناصر الإنتاج كلما انعكس ذلك على انخفاض أسعارها وبالتالي انخفاض تكاليف الإنتاج.

المطلب الثالث: طرق حساب التكاليف

من خلال هذا المطلب سنذكر طرق حساب مختلف التكاليف²:

التكاليف الكلية³:

$$TC = FC + VC \quad \text{التكلفة الكلية} = \text{التكاليف المباشرة} + \text{التكاليف غير المباشرة}$$

متوسط التكاليف الثابتة: Average Fixed cost

$$AFC = FC / Q \quad \text{م ت الثابتة} = \text{التكاليف الثابتة} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

بما أن التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير الإنتاج فان متوسط الكلفة الثابتة يتناقص مع حجم الإنتاج.

متوسط التكاليف المتغيرة: Average variable cost

$$AVC = VC / Q \quad \text{م ت المتغيرة} = \text{التكاليف المتغيرة} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

متوسط التكاليف الكلية: Average total cost

هي نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الكلية ويمكن الحصول عليها من خلال:

$$ATC = TC / Q \quad \text{م ت الكلية} = \text{التكاليف الكلية} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

¹ خليل عواد أبو جشيش، 2005، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، جامعة البتراء.

² كمال حسن جمعة الربيعي، سعدون مهدي الساقى، 2013، محاسبة التكاليف الصناعية، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة الأردن.

³ كمال خليفة أبو زيد، 2007، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، جامعة الإسكندرية.

الفصل الثالث محاسبة: أثر محاسبة التسيير في ترشيد إدارة الإنتاج

تأخذ في الانخفاض في بداية الإنتاج ثم ترتفع بعد ذلك ويعود ذلك الى قانون الغلة المتناقصة في الإنتاج.

تكاليف الأوامر الإنتاجية:

تستخدم في الشركات التي تنتج بناء على طلبات خاصة، حيث يتم حساب تكلفة كل أمر إنتاجي بشكل مستقل.

تكلفة الأمر الإنتاجي = تكلفة المواد + تكلفة الأجور + التكاليف الصناعية غير المباشرة

التكلفة الحدية: Marginal cost

هي نصيب الوحدة الأخيرة من المنتج أي تكلفة المنتج الأخير ويمكن الحصول من خلال:

$$MC = \Delta TC / \Delta Q$$

التكلفة الحدية = التغير في التكلفة الكلية / التغير في الإنتاج

الجدول 5: مثال تطبيقي حول طريقة حساب مختلف التكاليف

الكمية المنتجة Q	التكاليف الثابتة FC	التكلفة المتغيرة VC	التكلفة الكلية TC	التكلفة الحدية MC	متوسط التكلفة الكلية ATC	متوسط التكاليف الثابتة AFC	متوسط التكاليف المتغيرة AVC
صفر	250	صفر	250	–	–	–	–
1	250	70	320	70	320	250	70
2	250	90	340	20	170	125	45
3	250	101	351	11	117	83.3	33.6
4	250	110	360	9	90	62.5	27.5
5	250	120	370	10	74	50	24

6	250	136	386	16	64.3	41.6	22.6
7	250	156	406	20	58	35.7	22.2
8	250	206	456	50	57	31.2	25.7
9	250	290	540	84	60	27.7	32.2
10	250	400	650	110	65	25	40

المصدر: عماد سعدون الشافعي، مبادئ الاقتصاد²، التكاليف

المبحث الثالث: المخزونات وعناصرها

تعد المخزونات جزء أساسيا من أنشطة الشركات والمؤسسات، حيث يتم التعامل معها وفق سياسات وإجراءات دقيقة لضمان إدارتها بكفاءة، فتختلف أنواعها حسب طبيعة النشاط، وتعتمد إدارتها على أساليب مختلفة تهدف إلى تحقيق التوازن بين توافر المخزون وتكاليف الاحتفاظ به.

المطلب الأول: تعريف، خصائص المخزونات

تعريف المخزونات¹:

تعددت التعاريف حول هذا الأخير حسب العديد من الجهات ولكن يمكننا حصرها فيما يلي:

تعريف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA): المخزون هو مصطلح يشير إلى البضائع المملوكة من قبل المنشأة لغرض البيع في العمليات التجارية العادية، أو المواد التي سيتم استخدامها في عملية الإنتاج.

تعريف المجلس الأمريكي لمعايير المحاسبة المالية (FASB): المخزون يمثل الأصول التي تحتفظ بها الشركة للبيع ضمن النشاط العادي، أو الأصول التي في طور الإنتاج لهذا الغرض، أو المواد الخام واللوازم التي سيتم استخدامها في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات.

¹ جمال عمورة، المعالجة المحاسبية للمخزونات وكيفية تقييمها، 17/16 جانفي 2010. دراسة مقارنة بين المعايير المحاسبية الدولية والمخطط المحاسبي العام الفرنسي والنظام المحاسبي المالي الجزائري، الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي بالمركز الجامعي بالوادي

الفصل الثالث محاسبة: أثر محاسبة التسيير في ترشيد إدارة الإنتاج

تعريف المعهد البريطاني للمحاسبين القانونيين (ICAEW) : المخزون يشمل جميع السلع والمواد التي تمتلكها المنشأة بغرض بيعها أو تحويلها إلى سلع أخرى للبيع.

تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) : المخزون هو مجموعة المواد أو المنتجات التي يتم الاحتفاظ بها لتلبية الطلب المستقبلي أو لأغراض الإنتاج.

تعريف لورانس جيتلمان (Lawrence Gitman) : المخزون هو الأصول الحالية التي تحتفظ بها الشركة لدعم الإنتاج أو لمقابلة الطلبات المستقبلية للعملاء.

تعريف هورنجرين (Horngren) : المخزون يمثل الأصول التي تمتلكها الشركة لغرض البيع في الدورة التشغيلية العادية أو لإنتاج السلع وبيعها لاحقاً.

تعريف المعايير المحاسبية الدولية (- IAS 2 المخزون) : المخزون هو أصول يحتفظ بها للبيع ضمن النشاط العادي، أو في طور الإنتاج لهذا الغرض، أو مواد خام أو لوازم تُستهلك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن المخزون هو: أصول تمتلكها المؤسسة وتكون موجهة للبيع في إطار الاستغلال الجاري أو قيد الإنتاج بقصد مماثل، أو مواد أولية أو لوازم موجهة للإستهلاك خلال عملية الإنتاج، أو تقديم خدمات، ويتم تصنيف الأصل في شكل مخزون أو على شكل تثبيبات، ليس على أساس نوع الأصل، بل تبعاً لوجهته أو استعماله في إطار نشاط المؤسسة.

خصائص المخزونات:

تم ذكر الخصائص في العديد من التعريفات والمواضيع وذلك لتنوعها وكثرتها، لذلك يمكن أن نقول جوهرها فيما يلي¹:

تصنيف الأصول المتداولة:

المخزون يعتبر جزء من الأصول المتداولة لأنه يتم بيعه أو استخدامه خلال دورة التشغيل العادية للشركة.

التنوع في الأنواع: يشمل المخزون أنواعاً مختلفة مثل: المواد الخام، والمكونات، والمنتجات تحت التشغيل، والمنتجات النهائية، والبضائع الجاهزة للبيع.

التأثير على التكلفة والربحية: يمثل المخزون جزء كبيراً من تكلفة الإنتاج، ويمكن أن يؤثر على الأرباح إذا لم تتم إدارته بشكل فعال.

¹ بوعكاز عامر، 2016، دور الرقابة في تسيير المخزونات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،

الفصل الثالث محاسبة: أثر محاسبة التسيير في ترشيد إدارة الإنتاج

القابلية للتلف والتقادم: بعض أنواع المخزون مثل: المواد الغذائية أو المنتجات التقنية، تكون عرضة للتلف أو التقادم بمرور الوقت.

التخزين والاحتفاظ: يحتاج المخزون إلى أماكن تخزين مناسبة للحفاظ على جودته وتقليل الفاقد.

التوازن بين العرض والطلب: يساعد المخزون في ضمان توفر المنتجات لمواجهة تقلبات الطلب وتجنب نقص المخزون أو زيادته بشكل مفرط.

التخطيط والإدارة الفعالة: تتطلب إدارة المخزون استخدام تقنيات مثل: نظام الجرد المستمر، ونقاط إعادة الطلب، ونماذج التحكم في الكميات المخزونة.

التأثير على التدفق النقدي: زيادة المخزون تعني تجميد جزء من رأس المال العامل، بينما تقليل المخزون قد يؤدي إلى مشكلات في تلبية الطلبات.

التكلفة المرتبطة بالتخزين: يشمل المخزون تكاليف مثل التخزين، والتأمين، والمناولة، والتأمين ضد المخاطر مثل السرقة أو التلف.

المطلب الثاني: أهمية طرق تصنيف المخزونات

أهمية المخزونات:

تظهر أهمية المخزونات بالنسبة للمؤسسة على ثلاثة مستويات رئيسية:

التأمين والحماية ضد المخاطر¹:

تظهر نتيجة الحاجة للاحتفاظ بالمخزون في الحساب عند إعداد المؤسسة لخططها الإنتاجية والتسويقية، ومن أهم الأسباب التي تدخل ضمن هذه المجموعة ما يلي:

ـ احتمالات زيادة الطلب الفعلي لبعض الأصناف على حجم الطلب المتوقع عليها.

ـ تغير الاحتياجات من المواد من فترة إلى أخرى نتيجة بعض المشكلات الفنية في التصنيع.

ـ احتمالات تلقي المؤسسة لطلبات طارئة من عملائها ورغبتها في تجنب ما قد يحدث من عدم الوفاء بتلك الطلبات في مواعيدها.

ـ احتمالات طول فترة التوريد عن المتوسطات المتوقعة مما يؤدي إلى تأخير وصول المواد المطلوبة عن المواعيد المحددة لها.

¹ زدون جمال، 2010، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

الاستقرار والاستمرار¹:

يتعلق أساسا برغبة المؤسسة في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة لديها بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيق نوع من الثبات أو الاستقرار النسبي، ومن أهم العوامل التي تساعد على هذا الاستقرار والاستمرار ما يلي:

_المرونة في التخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المترتبة بالقدر المناسب.

_الموازنة بين معدلات الإنتاج بين المراحل المختلفة للإنتاج ، وذلك عن طريق الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد تحت التشغيل.

_تحقيق الثبات أو الاستقرار النسبي في كل من حجم العمالة ومعدلات الإنتاج ، وذلك من خلال الإنتاج بمعدلات ثابتة والاحتفاظ بالكميات الإضافية لحين الحاجة إليها.

_تحسين مستوى خدمة العملاء وكسب ثقتهم عن طريق السرعة في مواجهة التغيرات في طلباته دون تأخير أو تعطيل للعمل في المؤسسة.

تحقيق منافع إقتصادية²:

تكمن هذه الأهمية في رغبة المنشأة في تحقيق بعض المنافع الإقتصادية سواء في شكل أرباح أو في صورة تخفيضات للتكاليف والأضرار المرتبطة بالمخزون، ومن بين العوامل المؤثرة في ذلك ما يلي:

_الاستفادة من خصم الكمية، فكثيرا ما يقوم الموردون بتخفيض أسعار البيع في حالة قيام العميل بشراء كميات كبيرة، وفي مثل هذه الحالة قد تجد المنشأة أنه من الأفضل الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من هذه الميزة.

_الاستفادة من تقلبات الأسعار في السوق، وغالبا ما يشار الى هذا الدافع باسم المضاربة ومضمونها قيام المنشأة بشراء كميات معينة من بعض المواد في أوقات انخفاض أسعارها وتخزينها بقصد بيعها مستقبلا عند ارتفاع الأسعار في السوق.

طرق تصنيف المخزونات:

تختلف أنواع المخزون المتواجدة في المؤسسات حسب اختلاف نوع هذه المؤسسات، ويعد تقسيم المخزون على أساس نوعية المواد المخزنة من أكثر الطرق شيوعا وطبقا لهذا الأسلوب غالبا ما يتم تقسيم المخزون الى الأصناف التالية³:

¹ سعادي محمد، 2014، تقييم المخزونات حسب النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة،

² حجاب عيسى، 2008، التسيير الامثل لمخزون المؤسسات الصناعية باستعمال النماذج الكمية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

³ بن هرورة عبد الرحمان، 2016، المعالجة المحاسبية للمخزونات وفق النظام المحاسبي المالي ومدى توافقها مع معايير المحاسبة الدولية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة.

حسب طبيعة المواد:

المواد الأولية: وهي الأنواع التي تتعرض لعملية تحويلية في شكلها بحيث تصبح أجزاء أو سلعا تامة الصنع، سواء كانت سائلة أو صلبة وقد تكون السلع النهائية لمواد أولية لسلع أخرى .

مخزون مواد تحت التشغيل: يقصد بالمواد تحت التشغيل التي أجريت عليها عملية أو أكثر من العمليات الصناعية، ولكنها لا تزال في حاجة الى إجراء عمليات صناعية أخرى ،حتى تستكمل العمليات مقوماتها كمنتج هنائي أو كجزء من الأجزاء المكونة له.

مخزون منتجات تامة الصنع: هذا النوع من المخزون يعمل على تخفيض التوازن بين طلبات العملاء أو الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهو عبارة عن تلك المواد التي مرت بجميع المراحل من تجهيز أو تصنيع، بالتالي تكون جاهزة للتقديم للمخزن.

مخزون مواد الإصلاح والصيانة: يتضمن هذا النوع من المخزون أنواع العدد والأدوات اليدوية والميكانيكية المختلفة التي تحتاج إليها المؤسسة لإجراء عمليات الإصلاح والصيانة. ويشمل هذا النوع من المخزون أيضا ما يعرف بالمواد المساعدة مثل الوقود والزيوت والشحومات والأدوات الكتابية والمكتبية ودواليب حفظ المستندات، وغيرها من المواد التي لا غنى عنها في تسهيل القيام بالمهام.

مخزون مواد التعبئة والتغليف: تتمثل العبوة في الوعاء الخارجي للسلعة، يوجد للمحافظة عليها ووقايتها، أما الغلاف فهو الشكل الخارجي أو الصورة المائية للسلعة، وعادة ما يستخدم الغلاف في تمييز و إيضاح البيانات الخاصة بها.

مخزون الفضلات والمهملات: كثيرا ما تخصص بعض المنشآت مخازن خاصة لاحتواء الفضلات الصناعية الزائدة والمواد التالفة، المنتجات المعيبة، بواقي الإنتاج، مواد التعبئة والتغليف، الآلات والمعدات، الأثاث غير صالح للاستعمال، وغيرها من الأصناف التي ترغب المؤسسة في التخلص منها.

حسب الغرض أو الوظيفة:

المخزون التشغيلي:

يشمل الأصناف الضرورية من المخزون لتشغيل النظام الإنتاجي والأصناف التي تتولد منه، وتلك التي تنتج عنه في ظل الظروف العادية للتشغيل، غير أن الفكرة الأساسية هنا هي أن الكميات التي تحتفظ بها المنشأة من هذه الأصناف يتم تحديدها في ضوء المتوسطات العامة لكل من حجم الطلب وفترة التوريد، وأن الكميات المتاحة تتغير بمرور الزمن نتيجة عمليات السحب.

الفصل الثالث محاسبة: أثر محاسبة التسيير في ترشيد إدارة الإنتاج

مخزون الأمان: يقصد به الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المنشأة من بعض أو كل أصناف المخزون المشار إليها سابقا، ليس بهدف التشغيل وإنما بهدف مواجهة الظروف الغير عادية التي قد تواجه المؤسسة، وهو يستخدم كوسيلة للتأمين ضد حالات زيادة الطلب.

المخزون الأدنى: ويقصد به الحد الذي يجب الاحتفاظ به و أن لا يقل فيه من أي مادة عن هذا المستوى، فهو الذي يسمح باستمرار العمل في فترة التموين ولذا يجب على أمين المخازن وصف كل مخزون أدنى وصل إليه و تسجيله في دفاتر المؤسسة.

المخزون الدائم:

يمثل هذا المخزون المستوى الذي وصل إليه هذا الأخير والذي لا يهبط عنه أبدا ويبين إذن المخزون الذي لم يستخدم، إذ يعبر عن حقيقة لا حركية المخزون.

المخزون المتاح:

هو المخزون المتوفر بالمخازن مضافا إليه الطلبات المنتظر إستلامها ناقص الكميات المخصصة والتي لم تسلم بعد لمستخدميها.

المطلب الثالث: جرد، طرق قياس المخزون

جرّد المخزون¹:

_الجرد الفعلي:

يقصد به الحصر المباشر للمخزون من الأصناف المختلفة الموجودة بالمخازن ومطابقته مع الأرصدة والسجلات والبطاقات، حيث تتم العملية بالمشاهدة الفعلية للمخزون وسجلاته، وبالرغم من الجهد والوقت الذي يتطلبها، إلا أنه أسلم وأدق أنواع الجرد ونظرا لتكاليفه المرتفعة تحاول المؤسسة تطبيقه في الأوقات التي يصل فيها المخزون إلى أقل ما يمكن ويجري على الأقل مرة كل سنة ، حيث ينقسم إلى:

أ_ الجرد الفعلي الكامل: هو الجرد الذي يشمل جميع أنواع المخزونات سواء كانت الأصناف موجودة بالمخازن الرئيسية أو الفرعية.

ب_ الجرد الفعلي الجزئي: يقتصر على بعض الأصناف أو بعض المخازن دون غيرها وذلك لمعرفة تلك الأصناف وصلاحياتها للإنتاج أو البيع بهدف معرفة محتويات المخازن التي تتناولها عملية الجرد الجزئي.

¹ تومي ميلود، كحول صورية، 2013، واقع المعالجة المحاسبية للمخزونات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل النظام المحاسبي المالي، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الوطني: واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة الوادي، الجزائر.

_الجرد المحاسبي (الدفترى): مطابقة السجلات الدفترية للمخزون مع الأرصدة المثبتة في إدارة الرقابة على المخزون، كما يعرف على أنه عبارة عن مطابقة الأرصدة الدفترية بين سجلات المخازن من حيث الأرصدة والقيم الموجودة لدى الإدارة المالية، حيث يتميز بعدم الحاجة لوقف العمليات في المخازن أو منع التعامل معها عند القيام به.

_الجرد المفاجئ: وقد يعرف أحيانا باسم الجرد الغير المعلن عنه، وغالبا ما يكون الهدف من هذا النوع من أنواع الجرد، التفتيش أو الرقابة المباشرة على حركة الأصناف المخزونة، وقد يتم على عينة من المواد يتم اختيارها عشوائيا من بين الأصناف الأكثر أهمية في المؤسسة، أو تلك التي تكون أكثر عرضة للتلاعب.

_الجرد المستمر: يتم هذا النوع من الجرد على مدار السنة طبقا لبرنامج زمني محدد للمجموعات المختلفة من أصناف المخزون، على ان يراعي الانتهاء من جرد جميع الأصناف مع قرب انتهاء السنة المالية للمؤسسة.

_الجرد الدوري: يتم هذا الجرد في نهاية السنة بحيث يكون موعد الإجراء ثابتا ومحددا، وهذا الجرد يحصر جميع الموجودات والأصناف الموجودة في المخازن.

طرق قياس المخزون¹:

أ_ طريقة التكلفة الفعلية أو طريقة التمييز المحدد: وهي تنص على أنه طالما يمكن تحديد التكاليف الخاصة بمنتجات معينة سواء كانت مشترة أو منتجة، فيجب تقييم المتبقي من هذه المنتجات في نهاية الفترة بتكلفته الفعلية المحددة، وتكون هذه الطريقة مناسبة في حالة قلة عدد بنود المخزون مثل تجارة السيارات أو الأجهزة الكهربائية، ويصعب تطبيقها في حال المنشآت التجارية الغذائية أو الملابس الجاهزة ولا تصلح في المنشأة التي يكون مخزونها السلعي من عدد كبير من العناصر الرخيصة نسبيا والتي يتم شراؤها في أوقات عديدة على مدار العام وبأسعار متباينة.

ب_ التكلفة الوسيطة المرجحة: يتم احتساب متوسط التكلفة بقسمة إجمالي تكلفة المخزون المتاحة للبيع على عدد الوحدات المتاحة للبيع ويسمى الناتج في هذه الحالة بالمتوسط المرجح لتكلفة الوحدة وهو يستخدم في تحديد تكلفة مخزون آخر الفترة، وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار قيمة المدخلات وكمياتها، ويتم حساب تكلفة الإخراجات وفقا لهذه الطريقة بترجيح الكميات بالصيغة التالية:

ت و م = إجمالي عدد الوحدات المتاحة للبيع / إجمالي تكلفة المخزون المتاحة للبيع

تكلفة البضاعة المباعة = عدد الوحدات المباعة × متوسط التكلفة

¹ نسيمه سعدي، 2018/2017، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، القياس المحاسبي لعناصر المخزونات في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة،

جـ_ **طريقة الوارد أولاً الصادر أولاً (FIFO):** تعتمد هذه الطريقة على افتراض أن المؤسسة تستهلك أو تباع المواد من الأصناف (المخرجات) التي دخلت أولاً إلى المخزون، يتم تقييمها بأول سعر التكلفة، معنى ذلك أن تكلفة المخرجات من الأصناف هي تكلفة أول كمية دخلت ومازالت في المخزون، ومن مزايا هذه الطريقة أن تكون ذات نجاعة في حالة انخفاض الأسعار، والقيمة المحسوبة بهذه الطريقة تكون عادة قريبة من قيمة البيع العادية.

طريقة الوارد آخرًا صادر أولاً (LIFO – Last In, First Out) : تعتمد على أن آخر كمية دخلت المخزون هي أول كمية يتم بيعها أو استخدامها.

وهناك العديد من الطرق منها:

__طريقة التكلفة المعيارية

__طريقة صافي القيمة القابلة للتحقق

__طريقة السوق أو التكلفة أيهما أقل

خلاصة الفصل الثالث

يركز هذا الفصل على دور محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج من خلال تحليل البيانات المالية والتكاليف لدعم اتخاذ القرارات الإنتاجية.

تطرقنا في المبحث الأول الى العلاقة النظرية بين محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج، حيث تستخدم كأداة فعالة لتحليل التكاليف، ضبط الموارد، ورفع كفاءة العمليات الإنتاجية. كما يتم تناول تأثير أنظمة التكاليف على الإنتاج، حيث تساعد في تحسين التخطيط المالي وتقليل الهدر، إلى جانب دورها في قياس وتحليل الأداء الإنتاجي من خلال تقييم الكفاءة التشغيلية وتحديد الانحرافات المالية.

أما المبحث الثاني، فيتناول التكاليف وعناصرها، من حيث تعريفها وأهميتها، مع تسليط الضوء على أنواع التكاليف وطرق حسابها، مما يساعد المؤسسات في تحديد أسعار المنتجات وتحقيق أقصى كفاءة مالية.

ويختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يناقش المخزونات وعناصرها، من خلال استعراض خصائصها، طرق تصنيفها، وأهميتها في تقليل تكاليف التخزين وتحقيق استدامة الإنتاج، إضافة إلى استراتيجيات جرد المخزون وقياسه لضمان دقة الحسابات المالية.

الفصل الرابع:

الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد التطرق سابقا الى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث، سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال بولاية سعيدة، وذلك من اجل معرفة مدى مساهمة محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج في هذه الاخيرة.

تم الحصول على مختلف المعلومات من طرف مختلف المصالح المتواجدة في المؤسسة.

سيتم افتتاح الفصل بذكر تقديم عام حول المؤسسة، ثم سنمر الى الاستبيان الذي تم ملءه من طرف مختلف العاملين في المؤسسة، وصولا الى تحليل مختلف النتائج.

المبحث الاول: تقديم عام حول المؤسسة

باعتبار الجزائر احدى الدول المصدرة للغاز، فقد أصبحت لديها مكانة بارزة في سوق النفط ويرجع ذلك الى شركة سوناطراك، التي ساهمت مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام الى المحيط الاقتصادي الجديد ومسايرة التطور الذي يشهده هذا القطاع.

المطلب الاول: لمحة تاريخية حول المؤسسة

نشأت مؤسسة نفطال بموجب المرسوم 80-101 الصادر بتاريخ 06 افريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 80-106 الصادر بنفس التاريخ السابق، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة "سوناطراك" من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نفطال إحدى فروعها، نجدها قد تلقت تكرير وتوزيع المواد البترولية، ومن ثم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نفطال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87-189 الصادر بتاريخ 28 اوت 1987 تحت تسمية " المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ".

تسمية نفطال: هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما:

نفط (NAFT) : هي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول .

ال (AL) : إشارة إلى الجزائر Algérie .

-إذن نفطال تعني نفط الجزائر

تاريخ وحدة نفطال للتوزيع بسعيدة:

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan-Crisplant)

ولقد أنشأت وحدة نفطال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية.

ومؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة للألة الإقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما في ما يخص إنتاج أو إنشاء وحدات تدعى "UND" فهي في الإطار المخطط له لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ سنة 1985.

سعيدة L'UND : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض والنعام بمواد GPL والوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود Carburant، الزيوت Lubrifiant، الزفت Bitume، المطاط Pneumatique.

لمراكز التوزيع قدرة إنتاجية تصل إلى 16000 قارورة يوميا.

- مركز مصغر للتعمير بالبيض ومستودع للتخزين والبيع بالمشرية وكذلك عين الصفراء والأبيض سيد الشيخ.
- ✓ مقاطعة نفال للتوزيع بسعيدة تغطي أربع ولايات: سعيدة، معسكر، البيض، النعامة.
- ✓ المساحة الإجمالية للشركة تقدر ب 100000 كلم².
- سعيدة: 6612 كلم² -البيض (الابيض سيدي الشيخ): 66420 كلم².
- النعامة (مشرية، عين الصفراء): 27137 كلم².
- ✓إجمالي عدد السكان يقدر ب 1487683 نسمة يتوزعون كالتالي:
- سعيدة: 915836 نسمة.
- البيض: 291802 نسمة.
- النعامة: 280000 نسمة.
- ✓ ولاية سعيدة مركز لتمبيع الغاز البترولي GPL منذ 1975 بقدرة تخزين 1000 طن من البيتان السائل و 150 طن من البروبان السائل و 50000 قارورة بيتان و 800 قارورة بروبان، وإنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.
- ✓ البنية التحتية للاستغلال:
- 03 مدخل للملء.
- 24 ميزان للبيتان.
- 04 موازين للبروبان.
- °تتم عملية التخزين والتوزيع على مستوى فريقين:
- مركز التخزين والتوزيع CLPB: فيه 17000م³ وقود.
- 05 مراكز تسيير مباشر. -01 مركز تسيير حر
- . -07 مراكز بيع خاص.
- 02 مركزين للبيع العادي.
- °ولاية النعامة: مركزين مصغرين للتعمير.

01- يضم وحدة الزيت في عين الصفراء.

04- تسيير مباشر.

01- تسيير حر.

02- مراكز خاصة

03- مراكز بيع عادي.

° ولاية البيض:

01_مركز مصغر للتعمير ب 50000 من B13.

-مستودع GPL: يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بيتان كافية لمدة 15 يوم.

- مستودع ربط للتخزين والتوزيع بعين الصفراء GPL: فيها 16000 قارورة كافية لمدة 10 ايام.

المطلب الثاني: موقع، هيكل شركة نفطال

مقاطعة نفطال بسعيدة مديريتها تقع في المنطقة الصناعية رقم 01، وتغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولاية: سعيدة، البيض، النعامة ومعسكر، مهمتها تتمثل في التمويل وتوزيع مادة غاز البترول المميع، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الراحية)، وجنوبا السكة الحديدية الرابطة بين بشار والمحمدية، وغربا مؤسسة المواد الكاشطة، وشرقا شركة المياه المعدنية سعيدة.

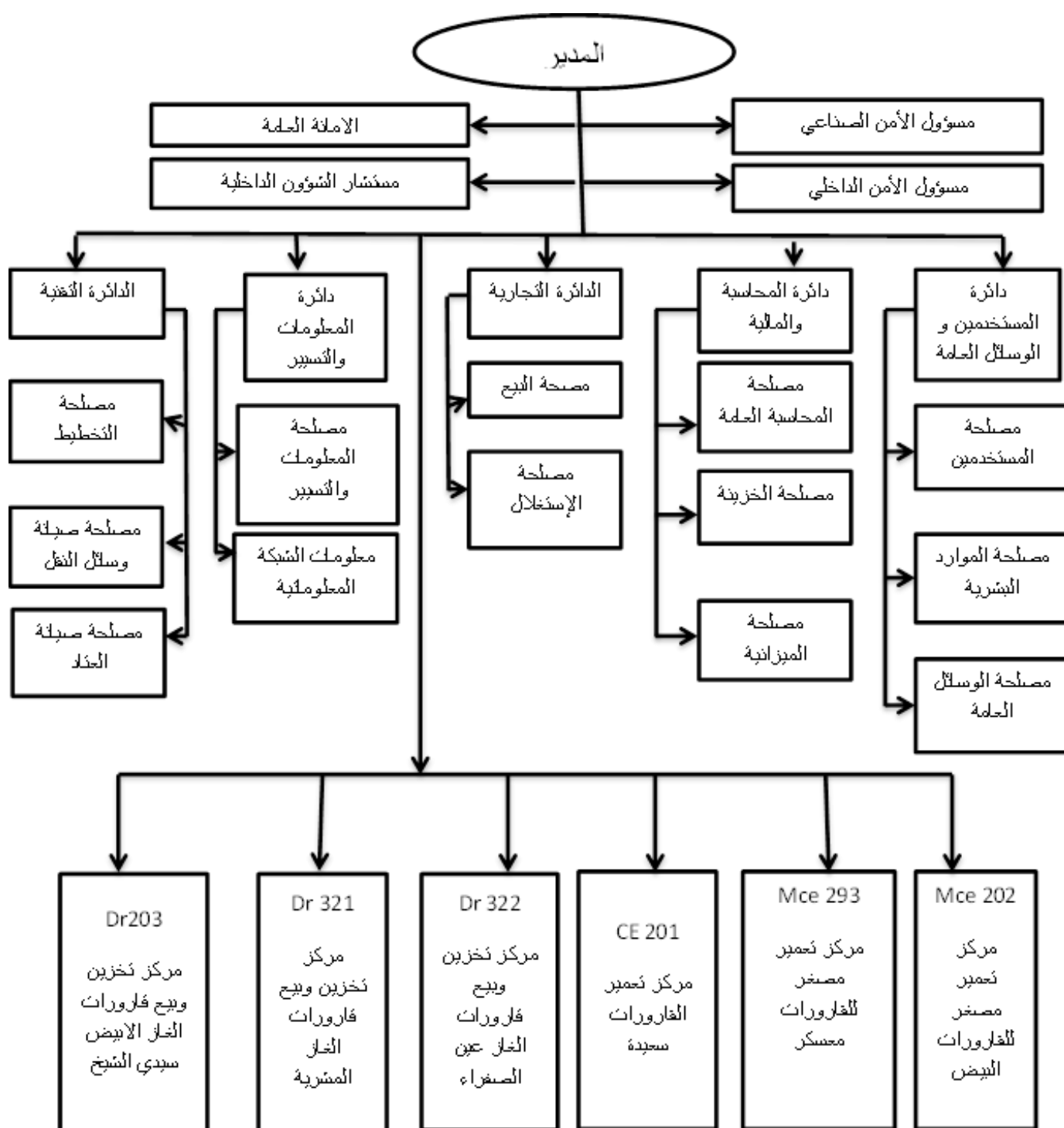
تتربع على مساحة تقدر ب 04 هكتارات منها:

-المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE هي: 3200 م².

-المساحة المغطاة للإدارة: 800 م².

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال:

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تسيير المؤسسة ومراحل تصنيع المنتج

مدير الشركة: هو إطار سامي له الأولوية وحرية التحكم في تحديد، تقرير وتحقيق الإتفاقات والعقود، وإصدار القرارات الداخلية فيما يخص تحركات وتصرفات المستخدمين والنشاطات المالية.

-أمين الشركة: يقوم بالمراسلة ويرتب الوثائق (وصول الارسال) وهو يعتبر بمثابة عقل المدير .

-المسؤول عن الأمن الصناعي: هو مساعد المدير فيما يخص الأمن ويسهر على أمن الشركة.

-دائرة المستخدمين والوسائل العامة: هي عبارة عن مجموعة من المصالح المتمثلة في:

1-مصلحة تسيير المستخدمين: تهتم بتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين، متابعة الغيابات والعطل و أوراق تسجيل الحضور وتسيير ومراقبة المنح العائلية والملفات والمصاريف، أجرة المستخدمين الدائمة و المؤقتة.

2-مصلحة الموارد البشرية: تقوم بمراقبة وتسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد).

3-مصلحة الوسائل العامة: تسيير أنشطة النقل والمستخدمين، الصيانة، السكن، وهي تسهر على توفير الوسائل المادية والبشرية لتحقيق نظافة أماكن العمل وعلى التسيير الأحسن للسكن الوظيفي وضمان الشراء وتوزيع بدلات العمل.

-دائرة المحاسبة والمالية: مجموعة من المصالح هي:

1-مصلحة المحاسبة العامة: بعد مراقبة الشيكات والصكوك تسلم إلى مصلحة المالية، أما الوثائق كالفاتورات ووصول التسديد ترسل إلى خلية الاعلام الألي لأجل التسجيل ثم تحسب الأعباء (المستخدمين، الاستغلال).

2-مصلحة الخزينة والمالية: تتمثل مهمتها في مراقبة المداخل، رفض الشيكات التي هي بدون أرصدة ومراقبة الإخراجات.

3-مصلحة الميزانية والتكاليف: مراقبة الإستثمارات ووضع أسعار السلع والتعاون مع مسؤولي الأقسام ورؤساء المراكز.

-الدائرة التجارية:

1-مصلحة الاستغلال: تقوم بوضع كل الوسائل تحت تصرف مصلحة البيع لكي تحقق أهدافها المتمثلة في توفير التموين من المادة الأولية الخام (الغاز) ومعالجتها إلى غاية خروج المنتج النهائي.

2-مصلحة البيع: يجب أن تعرف اهداف المستهلك يوميا، شهريا، كل ستة أشهر، سنويا وهي مكلفة بوضع وتعدد مراكز البيع في مناطق مختلفة وضمان عملية البيع.

-دائرة المعلوماتية:

تطبق مؤسسة نفطال آخر تطور (الاحداث) في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية وهنا نتحدث عن:

FTP : هو موقع مهني يقوم بتسيير وتوظيف المعلوماتية وصيانة وسائل الإعلام على مستوى مختلف المقاطعات وكذا الربط بينهم وبين المديرية الفرعية.

-الدائرة التقنية والصيانة:

1-مصلحة التخطيط: هذه المصلحة تضم مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين والتوزيع وذلك من قبل الدراسات والإنشاءات الجديدة وعمليات التوسع والتجديد، التخزين وقاعدة التجهيزات الموجودة والثابتة.

2-المصلحة التقنية: هاته المصلحة تقوم بوضع مجموعة التجهيزات والعتاد من أجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين والتوزيع بطرق الإيصال.

3-المصلحة التقنية والوسائل المتنقلة: تضم كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات وتقسم على ثلاث مستويات.

الجدول 06: فئات وعدد العمال في مؤسسة نفطال.

فئات العمال	عدد العمال
إطار سامي	02
إطار	72
عامل تحكم	203
عامل تنفيذ	138

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

مراحل تصنيع المنتج:

يمر الإنتاج قبل أن يصبح تام بالعديد من المراحل قبل توزيعه عبر مختلف نقاط ومراكز البيع المتمثلة في:

المرحلة الأولى:

وهي الأهم، بحيث يتم فيها عملية التمويل أي شراء المادة الخام المتمثلة في البروبان والبيتان المعروف تحت اسم GPL (غاز بترول مميع).

يأتي من مراكز تجميع البترول بأرزيو المنطقة الصناعية وأيضا من ولاية سيدي بلعباس عن طريق، شاحنات صهرجية (citerne) تحتوي على غاز سائل (GPL Vrac) ويمكن إرجاعها على شكل سائل عند تعرضها للضغط المنخفض، ولكن عند استعمالها من طرف المستهلك تكون على شكل غازات وذلك بتعرضه إلى درجة مرتفعة جدا.

المرحلة الثانية:

وصول الشاحنات الصهرجية إلى المؤسسة أين يتم التأكد من كل ما يلي:

-الكمية المشحونة + رقم الفاتورة وساعة الخروج من مركز التمويل + الإتجاه + عون المراقبة.

-دخول سائق الشاحنة للمؤسسة ومراعاة رقم الشاحنة codes + رقم الخزان + فاتورة BTS المتضمنة لجميع معلومات التمويل + كتابة كمية السائل + طبيعة السائل (بروبان أو بيتان) + رقم BTS.

المرحلة الثالثة:

قياس ضغط الغاز وكميته داخل الصهاريج ومن ثم تبدأ عملية التفريغ أين يتم ضخ غاز البيتان السائل المقدر ب 16 إلى 17 طن إلى الخزان الضخم المسمى (L'asphère)، وضخ غاز البروبان المقدر ب 14 طن يوميا إلى الخزانات المتوسطة المسماة (les cigares) .

المرحلة الرابعة:

يتم ضخ الغاز بواسطة مضخات عن طريق الأنابيب من خزان (L'asphère) ومن خزانات (les cigares) إلى (carozelle) في منطقة مخصص لتعمير القارورات.

المرحلة الخامسة:

يتم إدخال القارورات الفارغة ووضعها في سلسلة عبر مرحلتين ، المرحلة الأولى سحب القارورة إلى مضخة الملء والمرحلة الثانية هي تثبيت القارورة وملؤها، يتم ملء قارورات، و B13 بالبيتان بقدرة تصل إلى 14000

قارورة يوميا، و P35 بالبروبان بقدرة تصل إلى 600 قارورة يوميا بعدها يتم إضافة كماليات القارورة مثل الغطاء والتأكد من الغلق بإحكام.

بالإضافة إلى ملء صهاريج مخصصة للسير غاز وهو غاز مخصص للاستعمال في وسائل النقل مثل السيارات والشاحنات وهو عبارة عن مزيج بين غازي البروبان والبيتان.

المرحلة السادسة:

خروج القارورات من منطقة التعمير أين يتم وضعها في (des palettes) الواحدة منها لها قدرة حمولة 35 قارورة ويتم تخزينها.

المرحلة السابعة:

تحميل (les palettes) ووضعها على متن شاحنات النقل بالإضافة إلى استعداد شاحنات الصهاريج المحملة بغاز السير غاز وهذا من أجل الخروج لتموين مختلف المحطات ومراكز البيع والتخزين وبالأخير وصولها إلى المواطن أو المستهلك من دون أن ننسى التسجيل في الفاتورات لمختلف المراحل في BTS.

المبحث الثاني: الاستبيان

المطلب الأول: دراسة الاستبيان

سنقوم من خلال هذا المبحث بشرح الطريقة المتبعة في الدراسة الإستبائية، وإبراز عينة الدراسة وتحديد أهم معالمها وخصائصها وطرق جمع المعلومات.

نوع الدراسة: دراسة وصفية تهدف إلى تحليل البيانات المتعلقة بدور محاسبة التسيير في تحسين ادارة الانتاج في المؤسسة.

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: محاسبة التسيير.

المتغير التابع: ادارة الانتاج.

عينة الدراسة:

حجم العينة: 30 شخصا من موظفي مؤسسة نفضال العاملين في قسم ادارة الانتاج.

طريقة اختيار العينة: اختيار عشوائي لضمان الشفافية والمصداقية في مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة .

خصائص العينة: وصف العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة .

أداة جمع البيانات:

أداة البحث: استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة التي تستخدم مقياس ليكرت (من 1 إلى 5)

لقياس مدى توافق المشاركين مع العبارات المتعلقة بدور محاسبة التسيير في تحسين ادارة الانتاج للمؤسسة.

أقسام الاستبيان:

القسم الأول: بيانات عامة

القسم الثاني: محاور الاستبيان والذي يحتوي على ثالث محاور .

_ بيانات الشخصية

_ المحور الأول: مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الانتاجية

_ المحور الثاني: انواع الإنتاج وطرق التخزين المعتمدة في المؤسسة

_ المحور الثالث: دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات ومستويات العملية الانتاجية.

المطلب الثاني: دلالة الاستبيان:

تسعى المؤسسات الإنتاجية الحديثة إلى تطوير أساليب إدارتها وتحسين كفاءتها من خلال الاعتماد على أدوات محاسبية متقدمة، ومن بينها محاسبة التسيير، التي أصبحت تلعب دورًا مهمًا في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الفعالية التشغيلية. وفي هذا السياق، يأتي هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل آراء العاملين حول مدى مساهمة محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج داخل المؤسسة.

الجزء الأول: محاسبة التسيير وتنمية العملية الإنتاجية

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى تقييم الدور المحوري الذي تلعبه محاسبة التسيير في تحسين أداء العملية الإنتاجية داخل المؤسسة. ويركز على مدى قدرة هذه المحاسبة على توفير معلومات دقيقة حول تكلفة الإنتاج، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحكم في التكاليف وتخصيص الموارد بشكل أفضل. تشمل العبارات الواردة في هذا المحور مسائل تتعلق بدقة احتساب تكلفة المواد الخام، وتتبع الأعباء غير المباشرة وتوزيعها بشكل مناسب، بالإضافة إلى أهمية التحليل المحاسبي في رصد عناصر التكلفة المختلفة. كما

يُبرز الاستبيان مدى تأثير النتائج التحليلية المستخرجة من محاسبة التسيير في تحديد مواطن القوة والضعف في العمليات الإنتاجية، مما يساهم في رسم صورة واضحة وشاملة تساعد الإدارة في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة.

الجزء الثاني: أنواع الإنتاج وطرق التخزين المعتمدة

في هذا الجزء، يتم تسليط الضوء على ممارسات المؤسسة في ما يتعلق بالتنوع في الإنتاج والتقنيات المستخدمة في التخزين. يُستقصى ما إذا كانت المؤسسة تتبع استراتيجيات مرنة في الإنتاج، تُمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، ومدى اعتمادها على طرق تخزين حديثة تساعد في الحفاظ على المواد الخام والمنتجات الجاهزة من التلف أو الضياع. كما يتناول هذا الجزء مدى مساهمة التخزين السليم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل الفاقد، وكذلك تبني المؤسسة لتقنيات آلية أو رقمية في عمليات التخزين. تكشف هذه المحاور مدى ترابط أنشطة الإنتاج مع أنظمة التخزين، وكيف يمكن لإدارة جيدة لأنواع الإنتاج والتخزين أن تساهم في دعم أهداف المؤسسة الإنتاجية والاستراتيجية.

الجزء الثالث: محاسبة التسيير ومستويات العمليات الإنتاجية

يركز هذا الجزء الأخير على دور محاسبة التسيير في تتبع وتحليل مختلف مراحل العملية الإنتاجية داخل المؤسسة. وتُستعرض فيه مجموعة من المؤشرات التي توضح مدى مساهمة هذه المحاسبة في تتبع تكلفة كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وكشف الاختلالات أو التأخيرات المحتملة التي قد تعرقل سير العمل. يُعالج الاستبيان أيضًا أهمية محاسبة التسيير في تحسين تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، وتعزيز الرقابة على الأداء، وتوفير أدوات تقييم دقيقة لكفاءة الآلات والمعدات. هذا المحور يُبرز كيف أن محاسبة التسيير لا تقتصر فقط على الجانب المالي، بل تمتد لتلعب دورًا تحليليًا ورقابيًا داعمًا لاتخاذ قرارات تشغيلية فعالة تؤدي في النهاية إلى رفع جودة الإنتاج وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

منهجية الدراسة الميدانية

منهج البحث للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي و الاستقرائي و ذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي و الإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج Spss V25.

مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان
- اختبار الارتباط الثنائي بيرسون " Corrélation Bi-variée de Pearson "

- التكرارات والنسب المئوية للجزء الأول (البيانات الشخصية)
- التكرارات والنسب المئوية للجزء الثاني (فقرات الدراسة)
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة (العلاقة الارتباطية – الفروق الدلالية)
- اختبار معامل الانحدار البسيط

1- الأدوات و الأساليب الإحصائية:

◆ ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يعد معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	24

جدول (01): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بالنسبة لجميع الفقرات	24	0,929

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت (0.929) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات قوي و مرتفع و قدرته على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

2- صدق الاتساق الداخلي:

جدول (02): قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط "ر"	مستوى الدلالة
			*0.05 **0.01

المحور الأول: مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية

01	تساعد محاسبة التسيير في تحديد تكلفة الإنتاج بشكل دقيق.	740 ^{°°}	/	دال
02	تساهم محاسبة التسيير في تحديد العوامل التي تؤثر في تكلفة الإنتاج بشكل مباشر.	797 ^{°°}	/	دال
03	تعتبر محاسبة التسيير أداة رئيسية في تحديد تكلفة الشراء الدقيقة للمواد الخام.	802 ^{°°}	/	دال
04	تساهم محاسبة التسيير في مراقبة تكاليف الشراء بشكل دوري.	681 ^{°°}	/	دال
05	يساعد توزيع الأعباء غير المباشرة في تحسين دقة تقدير التكلفة الكلية للإنتاج.	654 ^{°°}	/	دال
06	تؤثر محاسبة التسيير في تحديد الأعباء غير المباشرة بشكل يشمل جميع جوانب الإنتاج.	717 ^{°°}	/	دال
07	تساهم النتيجة التحليلية في فهم تكلفة الإنتاج بشكل أكثر دقة.	839 ^{°°}	/	دال
08	تؤثر النتيجة التحليلية في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإنتاجية.	834 ^{°°}	/	دال
المحور الثاني: أنواع الإنتاج و طرق التخزين المعتمدة في المؤسسة				
09	تستخدم المؤسسة عدة أنواع من الإنتاج بحسب متطلبات السوق.	706 ^{°°}	/	دال
10	تتميز المؤسسة بالقدرة على التنوع في أنواع الإنتاج لتلبية احتياجات السوق.	657 ^{°°}	/	دال
11	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة لتخزين المواد الخام.	798 ^{°°}	/	دال
12	تساهم طرق التخزين المعتمدة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.	798 ^{°°}	/	دال
13	يساعد التخزين السليم للمواد الخام في تقليل الفاقد أثناء الإنتاج.	786 ^{°°}	/	دال
14	تعتمد المؤسسة على التخزين الآلي في عمليات التخزين.	825 ^{°°}	/	دال
15	تتبنى المؤسسة تقنيات جديدة لتخزين المنتجات الجاهزة.	896 ^{°°}	/	دال
16	تساهم إدارة أنواع الإنتاج المختلفة في تحديد استراتيجيات التخزين المثلى	866 ^{°°}	/	دال
المحور الثالث: دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية				
17	تساعد محاسبة التسيير في تتبع جميع مراحل العمليات الإنتاجية.	612 ^{°°}	/	دال
18	تساهم محاسبة التسيير في تحديد تكلفة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.	787 ^{°°}	/	دال
19	تساهم محاسبة التسيير في تحديد المشاكل المحتملة في العمليات الإنتاجية.	841 ^{°°}	/	دال
20	تساعد محاسبة التسيير في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف مراحل الإنتاج.	856 ^{°°}	/	دال
21	تساهم محاسبة التسيير في تعزيز قدرة المؤسسة على تحديد نقاط التوقف والتأخير في الإنتاج.	790 ^{°°}	/	دال
22	تساعد محاسبة التسيير في تحسين مستوى الرقابة على الأداء الإنتاجي.	825 ^{°°}	/	دال
23	تساهم محاسبة التسيير في تحسين القدرة على تقليل الفاقد في جميع العمليات الإنتاجية.	897 ^{°°}	/	دال
24	تساعد محاسبة التسيير في تقييم كفاءة الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج	794 ^{°°}	/	دال

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الفقرات دال إحصائياً حيث أبقينا على (24) فقرة كونها كلها دالة حيث تراوحت قيم معامل ارتباطها بين (0.612 – 0.897) وتشير بذلك إلى أن جميع الفقرات لها ارتباط قوي جداً بالمحور الذي تنتمي إليه، مما يعني أنها تمثل بدقة المفهوم الذي تقيسه.

جميع القيم معنوية عند مستوى دلالة 0.01 (أي $p < 0.01$)، كما هو موضح بعلامة النجمتين (**); وهذا يدل على أن العلاقة الإحصائية بين الفقرة والمحور ليست عشوائية، بل دالة إحصائياً بدرجة عالية من الثقة (99%).

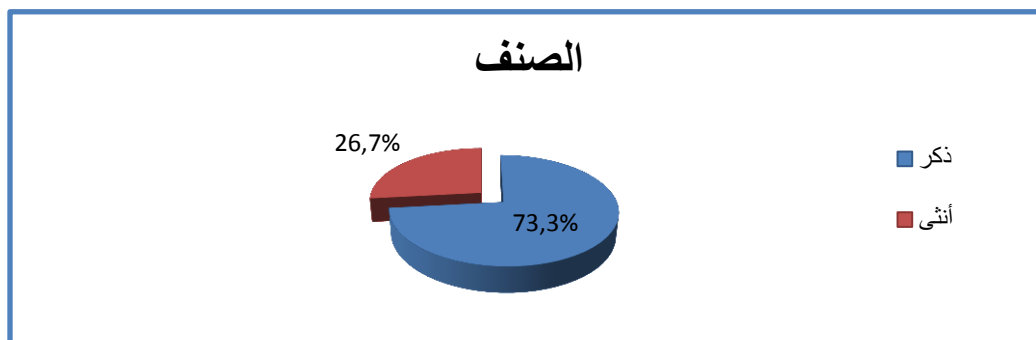
التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

أ/- الصنف: الجدول (03): توزيع عينة الدراسة حسب الصنف

الصنف	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	73.3%
أنثى	08	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري، مما قد يعكس طبيعة مجال العمل في المؤسسة المدروسة، الذي قد يكون موجهاً أكثر للذكور بحكم النشاط الصناعي أو الطاقوي. ورغم هذا التفاوت في التوزيع بين الصنفين، تبقى النتائج قابلة للتحليل، مع أخذ هذه الخصوصية بعين الاعتبار عند مناقشة النتائج أو تعميمها على مجتمع الدراسة.



شكل رقم (01): يبين توزيع العينة على حسب الصنف.

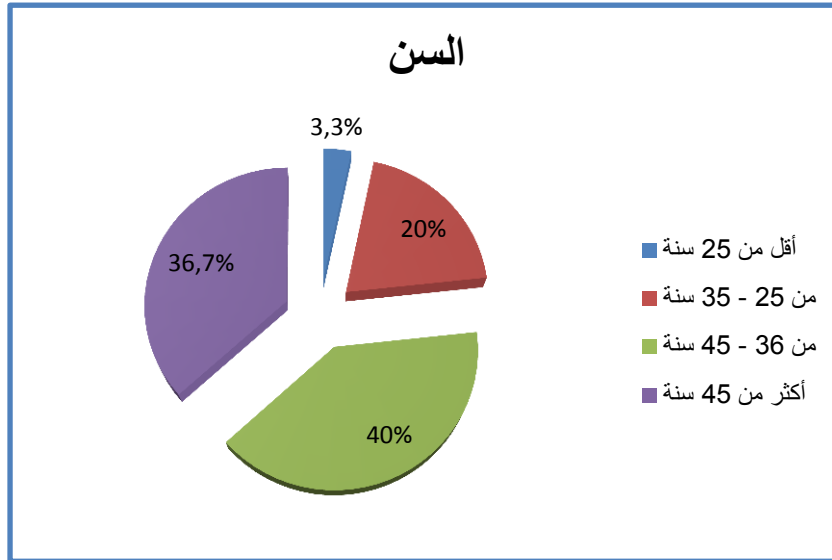
يمثل الشكل السابق عينة الدراسة حسب الصنف، حيث كان عدد الذكور 22 فرد و بنسبة 73.3% و عدد الإناث 08 أفراد و بنسبة 26.7%.

ب/- السن: الجدول (04): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	3.3%
من 25 - 35 سنة	6	20%
من 36 - 45 سنة	12	40%
أكثر من 45 سنة	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

تُظهر نتائج هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين 36 سنة فما فوق، بنسبة إجمالية تبلغ 76.7%، مما يشير إلى أن أغلب المشاركين في الاستبيان هم من ذوي الخبرة والتجربة العملية الطويلة، الأمر الذي يُضفي موثوقية أكبر على البيانات المُجمعة، خاصة وأن الدراسة تتناول مواضيع تقنية وإدارية في مجال الانتاج وحاسبة التسيير.



شكل رقم (02): يبين توزيع العينة على حسب السن

يمثل الشكل أعلاه عينة الدراسة حسب السن بحيث كان هناك أربع فئات عمرية منه أقل من 25 سنة و عددهم 1 فرد واحد و بنسبة 3.3%، من 25 - 35 سنة و عددهم 06 أفراد من أصل 30 من أفراد العينة و بنسبة 20%، من 36 إلى 45 سنة و عددهم 12 فرد و بنسبة 40%، أكثر من 45 سنة و عددهم 11 فرد و بنسبة 36.7%.

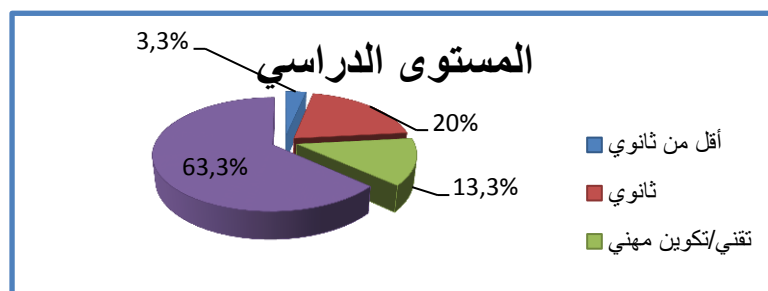
ج/- المستوى الدراسي:

الجدول (05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
3.3%	1	أقل من ثانوي
20%	6	ثانوي
13.3%	4	تقني/تكوين مهني
63.3%	19	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، ما يعزز من فهمهم الجيد لمفاهيم محاسبة التسيير والعملية الإنتاجية، وهو ما يضيف مصداقية علمية على إجاباتهم ويزيد من موثوقية الاستنتاجات في الدراسة. كما يُظهر تنوع المستويات التعليمية تمثيلاً مقبولاً للفئات المختلفة داخل المؤسسة.



شكل رقم (03): يبين توزيع العينة على حسب المستوى الدراسي

يمثل الشكل أعلاه عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي، بحيث كانت هناك مستويات دراسية "أقل من ثانوي" و عددهم 1 فرد واحد و بنسبة 3.3% و "ثانوي" و عددهم 06 أفراد و بنسبة 20% و "تقني/تكوين مهني" و عددهم 04 أفراد و بنسبة 13.3%، و "جامعي" و عددهم 19 فرد و بنسبة 63.3%.

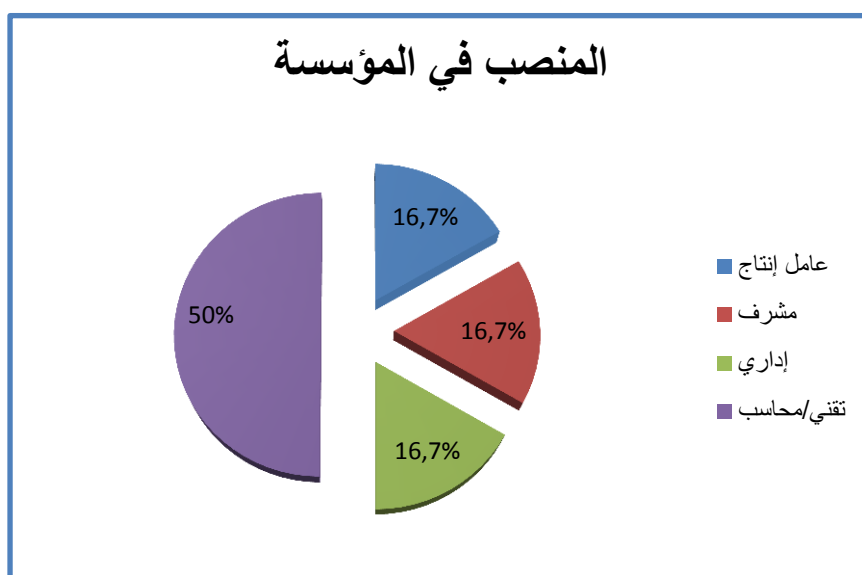
د/- المنصب في المؤسسة:

الجدول (06): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة

المنصب في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
عامل إنتاج	05	16.7%
مشرف	05	16.7%
إداري	05	16.7%
تقني/محاسب	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

تشير هذه النتائج إلى أن هناك تمثيلاً قوياً لفئة التقنيين والمحاسبين، ما يعكس مدى ارتباط الدراسة بطبيعة عملهم ويكسب البيانات دقة وعمقاً، خاصة وأن موضوع البحث يرتبط بمحاسبة التسيير والعملية الإنتاجية. كما أن التوازن بين الفئات الأخرى يُعد مؤشراً إيجابياً لتعدد وجهات النظر داخل المؤسسة، ما يدعم تنوع الرؤى وتحقيق شمولية في نتائج الدراسة.



شكل رقم (04): يبين توزيع العينة على حسب المنصب في المؤسسة

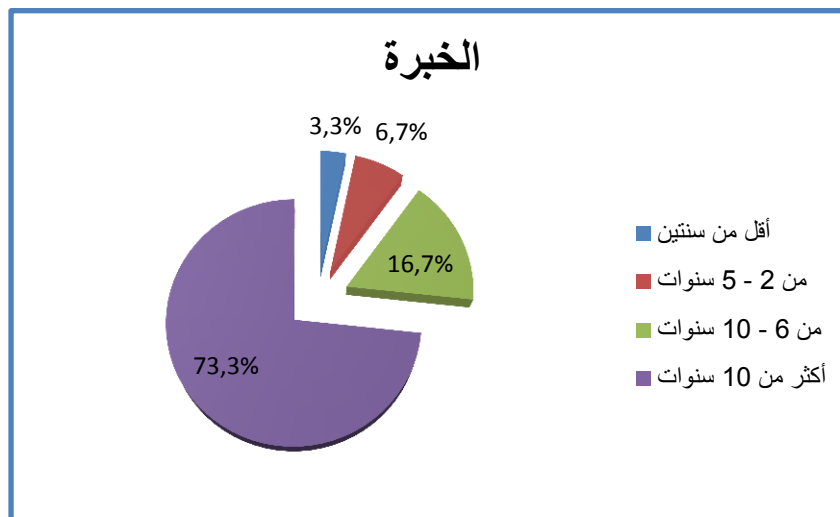
يمثل الشكل أعلاه عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة بحيث كان هناك أربع مناصب منها عامل إنتاج و مشرف و إداري و عددهم 05 أفراد لكل منصب و بنسبة 16.7%، منصب تقني/محاسب و عددهم 15 فرد و بنسبة 50%.

الجدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	1	3.3%
من 2 - 5 سنوات	2	6.7%
من 6 - 10 سنوات	5	16.7%
أكثر من 10 سنوات	22	73.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

يبين الجدول أن غالبية الأفراد (73.3%) لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات. بينما 16.7% تتراوح خبرتهم بين 6 و10 سنوات، و6.7% بين 2 و5 سنوات. أما الأقلية (3.3%) فلديهم خبرة أقل من سنتين فقط. وبالتالي هذا التركيز على ذوي الخبرات العالية يساهم في تقديم رؤى دقيقة وواعية حول موضوع الدراسة المرتبط بمحاسبة التسيير ومجالات الإنتاج.



شكل رقم (05): يبين توزيع العينة على حسب الخبرة

يمثل الشكل أعلاه عينة الدراسة حسب الخبرة بحيث كان هناك أربع فئات في الأقدمية المهنية منها أقل من سنتين و عدد 1 فرد واحد و بنسبة 3.3%، من 02 - 05 سنوات و عددهم 02 أفراد من أصل 30 من

أفراد العينة و بنسبة 6.7%، من 06 إلى 10 سنوات و عددهم 05 أفراد و بنسبة 16.7%، أكثر من 10 سنوات و عددهم 22 فرد و بنسبة 73.3%.

عرض وتحليل نتائج الاستبانة:

جدول (08): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة:

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
النسبة المئوية						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
المحور الأول: مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية						
6.7%	83.3%	10%	/	/	تساعد محاسبة التسيير في تحديد تكلفة الإنتاج بشكل دقيق.	01
3.3%	83.3%	13.3%	/	/	تساهم محاسبة التسيير في تحديد العوامل التي تؤثر في تكلفة الإنتاج بشكل مباشر.	02
/	86.7%	13.3%	/	/	تعتبر محاسبة التسيير أداة رئيسية في تحديد تكلفة الشراء الدقيقة للمواد الخام.	03
/	80%	20%	/	/	تساهم محاسبة التسيير في مراقبة تكاليف الشراء بشكل دوري.	04
/	83.3%	16.7%	/	/	يساعد توزيع الأعباء غير المباشرة في تحسين دقة تقدير التكلفة الكلية للإنتاج.	05
/	80%	20%	/	/	تؤثر محاسبة التسيير في تحديد الأعباء غير المباشرة بشكل يشمل جميع جوانب الإنتاج.	06
3.3%	86.7%	10%	/	/	تساهم النتيجة التحليلية في فهم تكلفة الإنتاج بشكل أكثر دقة.	07
3.3%	83.3%	13.3%	/	/	تؤثر النتيجة التحليلية في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإنتاجية.	08
المحور الثاني: أنواع الإنتاج و طرق التخزين المعتمدة في المؤسسة						
10%	76.7%	10%	3.3%	/	تستخدم المؤسسة عدة أنواع من الإنتاج بحسب متطلبات السوق.	09
3.3%	86.7%	10%	/	/	تتميز المؤسسة بالقدرة على التنوع في أنواع الإنتاج لتلبية	10

					احتياجات السوق.	
11			/	/	تتعتمد المؤسسة على أساليب حديثة لتخزين المواد الخام.	%10 %60 %30
12			/	/	تساهم طرق التخزين المعتمدة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.	%10 %60 %30
13			/	/	يساعد التخزين السليم للمواد الخام في تقليل الفاقد أثناء الإنتاج.	%6.7 %73.3 %20
14			/	%3.3	تتعتمد المؤسسة على التخزين الآلي في عمليات التخزين.	%6.7 %66.7 %23.3
15			/	/	تتبنى المؤسسة تقنيات جديدة لتخزين المنتجات الجاهزة.	%6.7 %76.7 %16.7
16			/	/	تساهم إدارة أنواع الإنتاج المختلفة في تحديد استراتيجيات التخزين المثلى	%6.7 %73.3 %20
المحور الثالث: دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية						
17			/	/	تساعد محاسبة التسيير في تتبع جميع مراحل العمليات الإنتاجية.	%10 %80 %10
18			/	/	تساهم محاسبة التسيير في تحديد تكلفة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.	%10 %83.3 %6.7
19			/	/	تساهم محاسبة التسيير في تحديد المشاكل المحتملة في العمليات الإنتاجية.	%10 %80 %10
20			/	/	تساعد محاسبة التسيير في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف مراحل الإنتاج.	%13.3 %80 %6.7
21			/	/	تساهم محاسبة التسيير في تعزيز قدرة المؤسسة على تحديد نقاط التوقف والتأخير في الإنتاج.	%13.3 %70 %16.7
22			/	/	تساعد محاسبة التسيير في تحسين مستوى الرقابة على الأداء الإنتاجي.	%10 %76.7 %13.3
23			/	/	تساهم محاسبة التسيير في تحسين القدرة على تقليل الفاقد في جميع العمليات الإنتاجية.	%6.7 %80 %13.3
24			/	/	تساعد محاسبة التسيير في تقييم كفاءة الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج	%6.7 %80 %13.3

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يتناول الجدول نتائج استبيان حول مدى مساهمة قسم التسيير في دعم العمليات الصناعية والإنتاجية. يظهر أن غالبية المشاركين يرون أن القسم يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الجودة وتحليل البيانات وتحديد الاحتياجات التدريبية. كما تبين أن القسم يُعزز من عمليات اتخاذ القرار ويساهم في تحسين أنظمة الإنتاج. تشير البيانات إلى أن هناك توافقاً كبيراً بين المشاركين حول فعالية القسم في دعم التنسيق بين الإدارات وتحسين كفاءة الإنتاج. كذلك، وُجد أن القسم يساهم في تقييم أداء الموظفين ويشجع على استخدام الأدوات الحديثة في بيئة العمل.

بشكل عام، تؤكد النتائج على الدور الفعال لقسم التسيير في تحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومحدثة.

اتجاهات إجابات أفراد العينة:

جدول (09): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لفقرات الدراسة:

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
المحور الأول: مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية			
موافق	3,96	,413	01 تساعد محاسبة التسيير في تحديد تكلفة الإنتاج بشكل دقيق.
موافق	3,90	,402	02 تساهم محاسبة التسيير في تحديد العوامل التي تؤثر في تكلفة الإنتاج بشكل مباشر.
موافق	3,86	,345	03 تعتبر محاسبة التسيير أداة رئيسية في تحديد تكلفة الشراء الدقيقة للمواد الخام.
موافق	3,80	,406	04 تساهم محاسبة التسيير في مراقبة تكاليف الشراء بشكل دوري.
موافق	3,83	,379	05 يساعد توزيع الأعباء غير المباشرة في تحسين دقة تقدير التكلفة الكلية للإنتاج.
موافق	3,80	,406	06 تؤثر محاسبة التسيير في تحديد الأعباء غير المباشرة بشكل يشمل جميع جوانب الإنتاج.
موافق	3,93	,365	07 تساهم النتيجة التحليلية في فهم تكلفة الإنتاج بشكل أكثر دقة.
موافق	3,90	,402	08 تؤثر النتيجة التحليلية في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإنتاجية.
المحور الثاني: أنواع الإنتاج و طرق التخزين المعتمدة في المؤسسة			
موافق	3,93	,583	09 تستخدم المؤسسة عدة أنواع من الإنتاج بحسب متطلبات السوق.
موافق	3,93	,365	10 تتميز المؤسسة بالقدرة على التنوع في أنواع الإنتاج لتلبية احتياجات السوق.

11	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة لتخزين المواد الخام.	610,	3,80	موافق
12	تساهم طرق التخزين المعتمدة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.	610,	3,80	موافق
13	يساعد التخزين السليم للمواد الخام في تقليل الفاقد أثناء الإنتاج.	507,	3,86	موافق
14	تعتمد المؤسسة على التخزين الآلي في عمليات التخزين.	626,	3,76	موافق
15	تتبنى المؤسسة تقنيات جديدة لتخزين المنتجات الجاهزة.	480,	3,90	موافق
16	تساهم إدارة أنواع الإنتاج المختلفة في تحديد استراتيجيات التخزين المثلى	507,	3,86	موافق
المحور الثالث: دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية				
17	تساعد محاسبة التسيير في تتبع جميع مراحل العمليات الإنتاجية.	454,	4,00	موافق
18	تساهم محاسبة التسيير في تحديد تكلفة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.	413,	4,03	موافق
19	تساهم محاسبة التسيير في تحديد المشاكل المحتملة في العمليات الإنتاجية.	454,	4,00	موافق
20	تساعد محاسبة التسيير في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف مراحل الإنتاج.	449,	4,06	موافق
21	تساهم محاسبة التسيير في تعزيز قدرة المؤسسة على تحديد نقاط التوقف والتأخير في الإنتاج.	556,	3,96	موافق
22	تساعد محاسبة التسيير في تحسين مستوى الرقابة على الأداء الإنتاجي.	490,	3,96	موافق
23	تساهم محاسبة التسيير في تحسين القدرة على تقليل الفاقد في جميع العمليات الإنتاجية.	449,	3,93	موافق
24	تساعد محاسبة التسيير في تقييم كفاءة الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج	449,	3,93	موافق
الاتجاه العام للدراسة		290,	3,90	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول نتائج استجابات الأفراد حول دور قسم التسيير في دعم العمليات الإنتاجية بالمؤسسة. تشير المتوسطات الحسابية لجميع العبارات إلى اتفاق المشاركين على فعالية هذا الدور، حيث تراوحت القيم بين 3.80 و 4.06، ما يدل على تقييم إيجابي عام. في المحور الأول، تم التأكيد على أن قسم التسيير يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين أساليب الإنتاج. أما المحور الثاني، فأبرز أهمية تنوع الإنتاج وطرق التخزين المعتمدة في المؤسسة. أما المحور الثالث، فركز على دور قسم التسيير في مراقبة العمليات وتوزيع المسؤوليات بفعالية.

وفي المجلد، أظهرت النتائج أن الاتجاه العام كان "موافق"، بمعدل 3.90، مما يعكس رضاهم عن أداء قسم التسيير.

مقياس ليكارت الخماسي:

الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79 - 1	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.20

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة، و عليه فإن الفقرة رقم 01 للمحور الأول مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية: تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر 3.96 و بذلك فقد احتلت الفقرة 01 المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية. إن الفقرة رقم 09 للمحور الثاني أنواع الإنتاج و طرق التخزين المعتمدة في المؤسسة: تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر 3.93 و بذلك فقد احتلت الفقرة 09 المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية. إن الفقرة رقم 20 للمحور الثالث دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية: تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر 4.06 و بذلك فقد احتلت الفقرة 20 المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية.

لقد كان المتوسط الحسابي العام للدراسة 3.90 و الانحراف المعياري 0.290 و لقد كان الاتجاه العام للدراسة "موافق". لذا يشير إلى أن الإجابات تميل إلى الموافقة أو التأييد بشكل عام

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية المطروحة:

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الصنف؟

H01: هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الصنف؟

H02: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الصنف؟

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد_الكلي	ذكر	22	3,9356	,27958	,05961
	أنثى	8	3,8281	,32308	,11423

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
البعد_الكلي	Equal variances assumed	,020	,888	,894	28	,379	,10748	,12017	-,13867	,35364
	Equal variances not assumed			,834	11,058	,422	,10748	,12884	-,17592	,39088

مناقشة الفرضية الرئيسية المطروحة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الصنف و هذا عند درجة الحرية « F » 0.020 و عند "ت" المحسوبة 0.894 و بهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية المطروحة.

الفرضية الفرعية الأولى:

◀ هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية و دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية؟
H01: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية و دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية ؟

H02: لا يوجد هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية و دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية ؟

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	المحور_الثالث	3,9875	30	,37190	,06790
	المحور_الأول	3,8750	30	,29544	,05394

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	المحور_الثالث & المحور_الأول	30	,280	,135

Paired Samples Test

Paired Differences	t	df	Sig. (2-tailed)
--------------------	---	----	-----------------

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 المحور الثالث - المحور الأول	,11250	,40518	,07398	-,03880	,26380	1,521	29	,139

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية و دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية و هذا عند معامل الارتباط 0.280 و عند مستوى الدلالة 0.001 و بهذا فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

معامل الانحدار البسيط régression

الفرضية المطروحة:

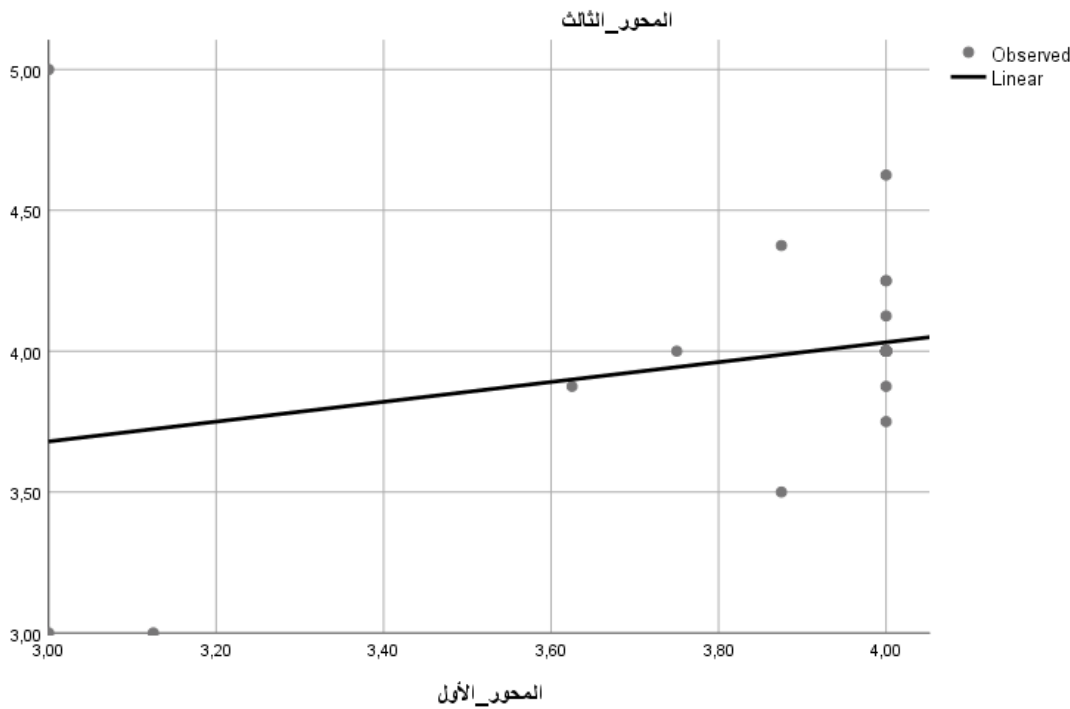
◀ هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية ودور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات ومستويات العملية الإنتاجية ؟
H01: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية ودور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات ومستويات العملية الإنتاجية
H02: لا يوجد هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الإنتاجية و دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات و مستويات العملية الإنتاجية

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: المحور_الثالث

Equation	R Square	Model Summary				Parameter Estimates	
		F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,078	2,373	1	28	,135	2,624	,352

The independent variable is الأول_المحور.



المنحنى يظهر مخططاً مبعثراً (Scatter Plot) مع خط انحدار خطي (Linear Regression Line)

التفسير:

تمثل النقاط الرمادية "Observed" القيم الفعلية التي تم قياسها أو ملاحظتها لعينة من البيانات. كل نقطة تمثل حالة (أو فرد) تجمع بين قيمة في المحور_الأول وقيمة مقابلة في المحور_الثالث. أما الخط الأسود المائل هو خط الانحدار الخطي، ويعكس الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين.

في هذه الحالة، الخط يميل قليلاً للأعلى من اليسار إلى اليمين، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المحور_الأول والمحور_الثالث.

أي أنه كلما زادت القيم في المحور_الأول، تميل قيم المحور_الثالث للزيادة قليلاً أيضاً.

تشتت النقاط حول الخط:

نلاحظ أن النقاط غير متقاربة جداً من خط الانحدار، بل تتوزع بشكل واسع إلى حد ما حوله.

هذا يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ليس قوياً، وهناك تفاوت كبير في البيانات لا يمكن تفسيره فقط من خلال العلاقة بين هذين المتغيرين.

_ تحليل مبدئي للارتباط:

_ إذا كان هناك تحليل إحصائي مرافق (مثلاً معامل الارتباط Pearson أو قيمة R^2)، يمكننا تأكيد مدى قوة هذه العلاقة.

_ ولكن بصرياً، نقدر نقول إن العلاقة موجودة ولكنها ضعيفة إلى معتدلة، وقد لا تكون ذات دلالة إحصائية.

يظهر أن هناك علاقة خطية بسيطة (طردية) بين المحور الأول والمحور الثالث، لكن هذه العلاقة ضعيفة بالنظر إلى تشتت البيانات حول خط الانحدار. هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على "المحور الثالث" غير "المحور الأول".

خلاصة الفصل الرابع:

لقد تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أُجريت داخل مؤسسة نفضال، بهدف التعرف على مدى تأثير محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج.

وقد تم إعداد استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي المؤسسة، شملت مختلف المستويات الإدارية والفنية المرتبطة بالعملية الإنتاجية. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، مما أتاح لنا استخلاص نتائج علمية وموثوقة تعكس واقع المؤسسة.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط واضحة بين تطبيق أساليب محاسبة التسيير وفعالية إدارة الإنتاج، حيث أكد عدد كبير من الموظفين على أهمية المعلومات المحاسبية الدقيقة في تحسين عملية التخطيط، المراقبة، واتخاذ القرار. كما بينت الدراسة أن محاسبة التسيير تسهم بشكل ملموس في ترشيد التكاليف وتحسين استخدام الموارد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الأداء الإنتاجي وتحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة.

ومن بين أبرز المؤشرات التي برزت من خلال تحليل الاستبيان: وجود وعي متزايد لدى إدارة المؤسسة بأهمية محاسبة التسيير، إلا أن بعض الجوانب لا تزال بحاجة إلى تعزيز، خاصة فيما يتعلق بتوفير التدريب اللازم للكوادر، وتحديث أدوات التحليل والتقدير المحاسبي. كما كشفت النتائج عن بعض التحديات المرتبطة بضعف التنسيق بين الأقسام المحاسبية والإنتاجية، مما يؤثر على جودة المعلومات المتداولة ويحدّ من فعاليتها في دعم القرارات التشغيلية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن محاسبة التسيير تُعد أداة استراتيجية فعّالة لتحسين إدارة الإنتاج، خاصة إذا تم دعمها بنظام معلومات متكامل، وتوظيفها في إطار رؤية شاملة تعتمد على تحليل التكاليف، قياس الأداء، والمراقبة المستمرة للأنشطة الإنتاجية.

الخاتمة العامة

ختاماً، ومن خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع "دور محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج في المؤسسة"، تبين أن محاسبة التسيير تمثل عنصراً محورياً في دعم فعالية الأداء الإنتاجي، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة والمنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات الصناعية.

وانطلاقاً من الإشكالية الأساسية للدراسة المتمثلة في: "ما مدى مساهمة محاسبة التسيير في تحسين إدارة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية؟"، تم اعتماد مناهج تحليلية وإحصائية لدراسة العلاقة بين محاسبة التسيير وإدارة الإنتاج، مع التركيز على مؤسسة نفضال كدراسة ميدانية، من خلال توزيع استبيانات على الموظفين وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى:

أهم النتائج:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أدوات وتقنيات محاسبة التسيير وفعالية إدارة الإنتاج داخل المؤسسة.
- تلعب محاسبة التسيير دوراً مهماً في ترشيد التكاليف وتحسين استغلال الموارد، مما ينعكس على جودة المنتج النهائي وقدرة المؤسسة على المنافسة.
- يسهم التحليل المحاسبي الدقيق للتكاليف ومؤشرات الأداء في تحسين اتخاذ القرار، خاصة فيما يتعلق بخطط الإنتاج وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- تعاني بعض المؤسسات من ضعف في التكامل بين محاسبة التسيير والإدارة التشغيلية، مما يقلل من فعالية نظام المحاسبة في دعم العملية الإنتاجية.
- يمثل نقص التأهيل والتدريب في مجال محاسبة التسيير أحد أبرز التحديات أمام التطبيق الفعال لهذا النظام داخل المؤسسات الجزائرية.

التوصيات:

- بناء على ما سبق، توصي هذه الدراسة بما يلي :
- تعزيز استخدام محاسبة التسيير داخل المؤسسات الإنتاجية من خلال إدماجها بشكل أكبر في عملية التخطيط والإنتاج، وتوفير البرامج المحاسبية الحديثة المناسبة لذلك.
- تكوين وتأهيل الموارد البشرية، لا سيما في أقسام المحاسبة والإنتاج، حول كيفية استخدام أدوات محاسبة التسيير، وربطها بالأهداف الإنتاجية للمؤسسة.
- تعزيز التكامل بين الأقسام المحاسبية والتشغيلية لضمان تدفق المعلومات وتحقيق الشفافية والفعالية في اتخاذ القرارات.

- العمل على تطوير نظام معلومات محاسبي متكامل يدعم محاسبة التسيير ويوفر تقارير دورية دقيقة تساعد في الرقابة والتحكم في تكاليف الإنتاج.
- تشجيع الدراسات الميدانية التطبيقية في مجال محاسبة التسيير وربطها بمشاكل حقيقية داخل المؤسسات الصناعية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل واقعي وملحوس.
- ضرورة الاستفادة من التطورات التكنولوجية مثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي لتحسين أدوات القياس والتحليل المحاسبي وتوسيع استخدامها في التسيير الفعّال للعمليات الإنتاجية.

آفاق الدراسة:

1. الربط بين محاسبة التسيير والابتكار في الإنتاج: تحليل كيف يمكن للمعلومات التي توفرها محاسبة التسيير أن تدعم قرارات التطوير والابتكار داخل ورشات الإنتاج.
2. تقييم الأداء البيئي والإنتاج المستدام: بحث دور محاسبة التسيير في مراقبة التكاليف البيئية وتحسين الاستدامة في عمليات الإنتاج.
3. المقارنة بين القطاعات: إجراء دراسات مقارنة بين تأثير محاسبة التسيير على إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية مقابل المؤسسات الخدمية.
4. التحديات التنظيمية والبشرية: دراسة تأثير ثقافة المؤسسة ومدى تأهيل الموارد البشرية على فعالية تطبيق محاسبة التسيير في تحسين الإنتاج.
5. العلاقة بين محاسبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي: بحث كيف يمكن دمج أدوات محاسبة التسيير مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق أهدافها الإنتاجية والتنافسية.

1- الكتب بالعربية:

1. احمد طرطار، 1993، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية الجزائر،.
2. أحمد نور، 2003، صالح الدين عبد المنعم مبارك، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
3. الآخرس عاطف وآخرون، 2001، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
4. الآخرس عاطف وآخرون، 2001، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. اسامة الحارس، 2004، المحاسبة الادارية، دار حامد للنشر، الاردن، عمان، الطبعة الاولى.
6. اسماعيل عرجاجي، 2001، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
7. إسماعيل يحي الكويتي وآخرون: 2007، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، دار الحامد، عمان.
8. إسماعيل يحي الكويتي وآخرون: 2007، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، دار الحامد، عمان.
9. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، 2019، التسيير المالي: الإدارة المالية - الجزء الأول، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع
10. انعام احمد محمد الحاج، 2014، المحاسبة الادارية ودورها في تقويم كفاءة الاداء المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان
11. إياد شوكت منصور، 2008، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع
12. إياد شوكت منصور، 2008، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع
13. ايثار عبد ال هادي آل فيحان، 2011، إدارة الانتاج والعمليات، ط 1 ،جامعة بغداد، العراق،.
14. بديسي فهيمة، المحاسبة التحليلية، الطبعة الأولى 2013 ،دار الطباعة والنشر ، عين مليلة ،الجزائر.
15. جمال موالى، 2011، نظام المعلومات المحاسبي في المحاسبة التحليلية وعلاقته باتخاذ القرار ومراقبة التسيير، جامعة الجزائر 3.
16. حسن جمعة الربيعي، وسعدون مهدي الساقى، 2008، محاسبة التكاليف الصناعية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
17. حمد محمد أنوار، 2003، شحاته السيد شحاته، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية.
18. حمزة محمود الزبيدي، 2008، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان.
19. خليل عواد أبو جشيش، 2008، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، جامعة البیترا.
20. سمير محمد عبدالعزيز 2016، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة وأليزو"، القاهرة، مكتبة الإشعاع
21. سونيا محمد البكري، 2001، ادارة الانتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعة الاسكندرية.

22. عبد الستار الكبيسي، 2007، الشامل في مبادئ المحاسبة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. عبد الفتاح محمود سليمان، 2001، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع
24. قاسم نايف علوان، 2005، كتاب إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا.
25. كمال حسن جمعة الربيعي، سعدون مهدي الساقى، محاسبة التكاليف الصناعية، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة الأردن.
26. كمال خليفة أبو زيد، 2007، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، جامعة الإسكندرية.
27. محمد الفيومي محمد، 1980، أصول التكاليف، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
28. محمد بوشريبة، 2020، الدليل في مبادئ تسيير المؤسسات، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر
29. محمد سامي راضي، 2003، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية.
30. محمد محمود المنصورين، 2009، ادارة النظم والعمليات الانتاجية، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية، الهيئة القومية للبحث العلمي الجزائر.
31. المرجوشي ، أيتن محمود، 2008، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، القاهرة، دار النشر للجامعات
32. نواف محمد فخر. د. عطا الله محمد القطيش، 2014 ، محاسبة التكاليف الصناعية، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان .
33. عبد الكريم محسن وصبح مجيد النجار ، إدارة الانتاج والعمليات، ط 4 ،الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2012 .
34. عزيز الحافظ، 1970، المحاسبة_الإدارية، الطبعة الأولى، مطبعة المعارف، بغداد، العراق،
35. علي الشرقاوي، 2000، ادارة النشاط الانتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية الاسكندرية.

2- أطروحة الدكتوراه:

1. حجاب عيسى، 2008 التسيير الامثل لمخزون المؤسسات الصناعية باستعمال النماذج الكمية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

3-مذكرات:

1. بن عنتر عبد الرحمان، 1995/1994، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الانتاجية في المؤسسات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية

2. بن هرهرة عبد الرحمان، 2016، المعالجة المحاسبية للمخزونات وفق النظام المحاسبي المالي ومدى توافقها مع معايير المحاسبية الدولية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. زدون جمال، 2010، الأمتلية الإقتصادية في تسيير المخزون، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
4. سعداوي محمد، 2014، تقييم المخزونات حسب النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة،
5. عبد الفتاح الثلجة، 2009، تصميم الخط الإنتاجي وأثره على زيادة الإنتاجية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
6. عميروش عربان، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية - دراسة تطبيقية على مؤسسة Sarl Spro Trap، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2020.
7. مراح ميلود، 2023/2022، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري،
8. نسيم سعيدي، 2018/2017، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، القياس المحاسبي لعناصر المخزونات في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة،
9. نصر الدين بوريشير، 2001/2000، تخطيط الانتاج واتخاذ القرار باستعمال البرمجة الخطية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية

3-محاضرات:

1. بوعقوب عبد الكريم، 1998، المحاسبة التحليلية، الطبعة الاولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. جمال عمورة، 17/16 جانفي 2010. المعالجة المحاسبية للمخزونات وكيفية تقييمها، دراسة مقارنة بين المعايير المحاسبية الدولية والمخطط المحاسبي العام الفرنسي والنظام المحاسبي المالي الجزائري، الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي بالمركز الجامعي بالوادي
3. فريد عبد الفتاح زين الدين، 1997. "بحوث العمليات و تطبيقاتها في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، جامعة الزقازيق،
4. بن حواس كريمة، 2024/2023، محاضرة في مقياس محاسبة التسيير، مدخل إلى محاسبة التسيير، 2024/2023
5. رزقي اسماعيل، 2019، نظام محاسبة التسيير والإبلاغ في المؤسسة الاقتصادية في ظل اعتماد وتبني معايير المحاسبة الدولية: IAS/IFRS دراسة ميدانية، جامعة الجزائر 3،
6. مطبوعة، د. إلياس بن ساسي، د. يوسف القرشي، 2012، التسيير المالي (الإدارة المالية) - الجزء الأول،

1. تشارلز هورنجرن وآخرون، وتعريب الدكتور أحمد حامد حجاج، محاسبة التكاليف " مدخل إداري"، دار المريخ للنشر، ج 1، المملكة العربية السعودية.
2. تومي ميلود، كحول صورية، واقع المعالجة المحاسبية للمخزونات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل النظام المحاسبي المالي، ورقة بحثية مقدمة في اطار الملئقي الوطني: واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة الوادي، الجزائر 2013.
3. خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاخوري، ادارة الانتاج والعمليات، دار الفضاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الاولى، 2001.
4. فاطمة الزهرة شايب، مطبوعة بيداغوجية، إدارة الإنتاج والعمليات، 2021
5. دالي علي لمياء، دور نظام معلومات الإنتاج في مراقبة الإنتاج، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة، في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 16، 2014
6. دهاني احمد يونس، انعكاسات اجواء بيئة العمل على المستوى الانتاجي دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية كلية الاعلام، المجلد 51، العدد 2 ، 2021.
7. سليمان عبيدات ومحمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2009 .
8. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009 .
9. فاطمة الزهرة شايب، إدارة الإنتاج والعمليات، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة، 2021/2020
10. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، بدون دار نشر، رام الله، فلسطين، الطبعة الاولى، 2008
11. فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الادارية لتخصيص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2007
12. محمود جاسم الصميدي وريينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات الطبعة الثانية، دار المسيرة عمان، 2017،
13. محمود فوزي حلوة: مبادئ الإدارة، دار الجناديين، المملكة العربية السعودية 2007.
14. محمود فوزي حلوة: مبادئ الإدارة، دار الجناديين، مملكة العربية السعودية 2007 .
15. مؤيد محمد وآخرون، المحاسبة الادارية، دار المسيرة، الاردن، 2007.
16. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، الطبعة الأولى 1988 ،مطابع دار البعث ، قسنطينة- الجزائر .
17. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج، عمان، 2007..
18. نخبة من الخبراء المتخصصين: إدارة الإنتاج، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية 2014
19. محمد ناصر وآخرون، إدارة العمليات ، منشورات جامعة دمشق، 2012/2011.

20. يمن طه حمد النيل نور، محاضرات في المحاسبة الإدارية ، جامعة الباحة ، 2014 .

21. غسان قاسم داود الالمى، "إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة"، الطبعة 1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Brahim idelhakkar, Comptabilité analytique(cours et exercices corrigés), ctp,maroc,2008.
2. Fargher, Hugh E, and Richard A. Smith. "Method and system for production planning." U.S. Patent No. 5, 586,021. 17 Dec. 1996.
3. Matt, Christian; Hess, Thomas; Benlian, Alexander. Digital Transformation 57 (5):.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة



السنة الثانية ماستر
تخصص: محاسبة وتدقيق

السيد/ السيدة:
تحية طيبة وبعد:

يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة المعنونة ب " دور محاسبة التسيير في تحسين ادارة الإنتاج للمؤسسة"، كما نحيطكم علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة ، غاية علمية بحثية وسيتم التعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
وفي الأخير لكم منا خالص الشكر على حسن تعاونكم معنا سلفا.

تحت إشراف الأستاذ :

_ زروقي براهيم

من إعداد الطالب:

_ يوسف اسامة شرف الدين

البيانات الشخصية:

الجنس: - ذكر [] - أنثى []

السن : -أقل من 25 سنة [] -من 25 إلى 35 سنة []

-من 36 إلى 45 سنة [] - أكثر من 45 سنة []

المستوى الدراسي : أقل من ثانوي [] - ثانوي []

- تقني/تكوين مهني [] - جامعي []

المنصب في المؤسسة: عامل إنتاج [] - مشرف [] - إداري [] - تقني/محاسب []

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من سنتين [] - من 2 إلى 5 سنوات []

- من 6 إلى 10 سنوات [] - أكثر من 10 سنوات []

المحور الأول: مساهمة محاسبة التسيير في تنمية العملية الانتاجية

العبارة	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تساعد محاسبة التسيير في تحديد تكلفة الإنتاج بشكل دقيق.					
تساهم محاسبة التسيير في تحديد العوامل التي تؤثر في تكلفة الإنتاج بشكل مباشر.					
تعتبر محاسبة التسيير أداة رئيسية في تحديد تكلفة الشراء الدقيقة للمواد الخام.					
تساهم محاسبة التسيير في مراقبة تكاليف الشراء بشكل دوري.					
يساعد توزيع الأعباء غير المباشرة في تحسين دقة تقدير التكلفة الكلية للإنتاج.					
تؤثر محاسبة التسيير في تحديد الأعباء غير المباشرة بشكل يشمل جميع جوانب الإنتاج.					
تساهم النتيجة التحليلية في فهم تكلفة الإنتاج بشكل أكثر دقة.					
تؤثر النتيجة التحليلية في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإنتاجية.					

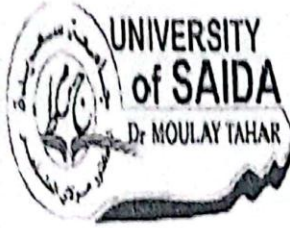
_المحور الثاني: أنواع الإنتاج وطرق التخزين المعتمدة في المؤسسة

العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تستخدم المؤسسة عدة أنواع من الإنتاج بحسب متطلبات السوق.					
تتميز المؤسسة بالقدرة على التنوع في أنواع الإنتاج لتلبية احتياجات السوق.					
تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة لتخزين المواد الخام.					
تساهم طرق التخزين المعتمدة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.					
يساعد التخزين السليم للمواد الخام في تقليل الفاقد أثناء الإنتاج.					
تعتمد المؤسسة على التخزين الآلي في عمليات التخزين.					
تتبنى المؤسسة تقنيات جديدة لتخزين المنتجات الجاهزة.					
تساهم إدارة أنواع الإنتاج المختلفة في تحديد استراتيجيات التخزين المثلى					

_المحور الثالث: دور محاسبة التسيير في معرفة مختلف العمليات ومستويات العملية الانتاجية.

العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تساعد محاسبة التسيير في تتبع جميع مراحل العمليات الإنتاجية.					
تساهم محاسبة التسيير في تحديد تكلفة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.					
تساهم محاسبة التسيير في تحديد المشاكل المحتملة في العمليات الإنتاجية.					
تساعد محاسبة التسيير في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف مراحل الإنتاج.					
تساهم محاسبة التسيير في تعزيز قدرة المؤسسة على تحديد نقاط التوقف والتأخير في الإنتاج.					

					تساعد محاسبة التسيير في تحسين مستوى الرقابة على الأداء الإنتاجي.
					تساهم محاسبة التسيير في تحسين القدرة على تقليل الفاقد في جميع العمليات الإنتاجية.
					تساعد محاسبة التسيير في تقييم كفاءة الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الرقم... 161/ك.ع.ا. ع.ت. ع.ت/ق ع م م / 2025

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

وبين المؤسسة : مؤسسة نفضال بسعيدة

من جهة أخرى تم الاتفاق على ما يلي:

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):
- الطالب(ة): يوسف أسامة شرف الدين، مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر/تخصص: محاسبة و تدقيق
- المادة الثانية : يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة : يجري التربص ابتداء من يوم: 2025 /04/15 إلى 2025/04/29
- المادة الرابعة : يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية .
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمرن المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص.

حرر(ت) بسعيدة في:

رئيسة قسم العلوم المالية و المحاسبة

رئيس قسم العلوم المالية و المحاسبة
د. حريش خديجة

ممثل المؤسسة

