

دور تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف:

دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية البليدة

The Role of Value Chain Analysis and Total Quality Management in Cost reduction: Exploratory study for a sample of industrial institutions in Blida

مُجد ملين علون¹

¹ جامعة علي لونيبي البليدة، الجزائر، m.alloune@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2022/12/28

تاريخ القبول: 2022/12/13

تاريخ الاستلام: 2022/09/08

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور سلسلة تحليل القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف، ومحاولة إسقاط ذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية استبائية لـ 120 موظف (إداريين وتقنيين) بعينة من المؤسسات الصناعية بولاية البليدة بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت هذه الورقة البحثية إلى أن الأسلوبين محل الدراسة يساهما في تخفيض التكاليف من ثلاث زوايا وهي توفير التكلفة في مرحلة تخطيط وتصميم المنتج ومن ثم تجنب تكلفة إضافية في مرحلة تنفيذ المنتج وأخيرا تحقيق توفير غير مباشر في التكلفة من خلال استغلال الطاقة التي تم توفيرها عند التخلص من الفاقد، كما يساهما في تعظيم الربحية، وتدعيم المنافسة، وتعظيم قيمة المنتجات من وجهة نظر الزبون.

كلمات مفتاحية: تحليل سلسلة قيمة، إدارة جودة شاملة، تخفيض تكاليف، تعظيم الربحية.

تصنيفات JEL: M11، M41، M4

Abstract:

This study aims to highlight the role of value chain analysis and total quality management in cost reduction, trying to apply this through a survey exploratory study of 120 employees (administrators and technicians) from a sample of industrial institutions of Blida by adopting the descriptive analytical approach.

This research concluded that both techniques under study contribute in costs reduction from three aspects which are save costs in product planning and designing phase then avoid additional costs in product implementation phase and finally achieving indirect cost savings by exploiting the energy that was saved when eliminating waste. It also contributes to profit maximization, competition support, and maximizing the value of products from the customer's perspective.

Keywords: Value Chain Analysis, Total Quality Management Cost Reduction, Profit Maximization.

Jel Classification Codes: M4, M41, M11

1. مقدمة:

إن التغيرات والظروف التي حدثت في بيئة المؤسسات، ولاسيما الصناعية منها أدت إلى ضرورة البحث عن أساليب وطرق ومفاهيم إنتاج جديدة تستطيع عن طريقها الإستمرار والبقاء في بيئة مليئة بالمنافسين، فعلى المؤسسة الإهتمام بشكل كبير بقياس وعرض وتسجيل التكاليف المتعلقة بإنتاج سلعة أو بتقديم خدمة أو بقسم معين بشكل دقيق بعد تقسيمها إلى تصنيفات مختلفة حسب متطلبات المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها، والتي لم يعد هدفها الأساسي هو حساب تكلفة المنتج فحسب بل أصبحت لها أهداف إستراتيجية تخدم المؤسسة التي يقصد بها تخفيض التكاليف من خلال تطبيق جملة من الأساليب لإدارتها كتحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة مع الحفاظ على جودة المنتج لكي تستطيع الصمود في سوق المنافسة، فالمنتجات ذات التكلفة والجودة في السوق تساعد على تحقيق أرباح أكثر وكذا الحفاظ على موقع المؤسسة في السوق واستمراريتها.

1.1 إشكالية الدراسة: يمكن تحديد مشكلة الدراسة كالتالي: ما مدى مساهمة أسلوبي تحليل سلسلة

القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف بالمؤسسات الصناعية عينة الدراسة؟

ولالإلمام أكثر بهذا الموضوع تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف بالمؤسسات الصناعية عينة الدراسة؟

- ما مدى مساهمة أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف بالمؤسسات الصناعية عينة الدراسة؟

2.1 فرضيات الدراسة: لمعالجة الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة

الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- الفرضيات الفرعية: وتم صياغتها كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

3.1 أهمية وأهداف الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال دراسة مدخلي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة والذين يعتبروا في الوقت الحالي من أهم المداخل الحديثة لإدارة التكاليف على ساحة البحث علمياً، حيث دفعت البيئة التنافسية المؤسسات الصناعية إلى تطبيق الأساليب المتطورة والمستحدثة للقضاء على الهدر والضياع في كافة الجوانب عند استخدام مواردها المختلفة، مع التركيز على تحقيق رغبات العملاء، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم والأسس المرتبطة بمهذين الأسلوبين وتخفيض التكاليف، ومعرفة مدى تطبيقهما في بيئة التصنيع الحديثة، وواقع مساهمة الأسلوبين في تخفيض التكاليف بالمؤسسات الصناعية عينة الدراسة.

2. الدراسة النظرية

1.2 مفاهيم حول تخفيض التكاليف:

أ- مفهوم التكاليف للتكلفة عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

* "قيمة التضحية بالموارد التي تقوم بها من أجل الحصول على منافع حالية أو مستقبلية، وتكون هذه التضحية ضرورية لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، ويمكن قياسها نقدياً وبشكل اقتصادي". (الجبوري، 2015، ص 31)

* "تضحية بالموارد في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة، مثل تكلفة المواد الخام والعمل المباشر وتكلفة الحصول على الأصول وغيرها". (عدس، خلف، 2013، ص 27)

* "وعرفت التكلفة من قبل المعهد الأمريكي للمحاسبين بأنها: "قيمة التضحية لضمان المنفعة أو المبلغ الذي يقاس بالنقد المدفوع مقابل الحصول على سلع أو خدمات". (الرواشدة، 2011، ص 22)

نستنتج مما سبق أن التكلفة هي تلك القيمة النقدية المدفوعة بهدف الحصول على منفعة اقتصادية متمثلة في سلعة أو خدمة معينة، كما تتعلق بالتضحية عن البدائل التي لم يتم الاستفادة منها نظراً لاستخدام الموارد المتاحة في بديل معين بدل البدائل الأخرى.

ب- مفهوم تخفيض التكاليف: لمصطلح تخفيض التكاليف تعاريف مختلفة منها:

* "الانتقال من مستوى تكاليف الحالي إلى مستوى أقل منه، على سبيل المثال شراء آلة جديدة تؤدي نفس العمليات بتكلفة أقل، أو تعطي إنتاج أكبر بنفس التكلفة، أو عندما يستخدم في الإنتاج مادة خام جديدة ذات تكلفة أقل من المادة المستخدمة من قبل، أو عن طريق تغيير نظام العمل للقضاء على الوقت الضائع، أو لتخفيض وقت العمل الإضافي". (براهيمية، 2007-2008، ص 103)

* "تخفيض في الرقم الإجمالي للنقود، وهذا النوع قد يتم بدون تخطيط أو جهود إدارية، مثل أن يكون سبب الانخفاض هو التخفيض في كمية الإنتاج وبهذا تكون النتيجة الفعلية هي ارتفاع التكلفة وليس انخفاضها وهذا ليس هو المقصود وإنما المقصود هو تخفيض مجالات الإسراف والضياع الحتمي والتخلص من تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة". (راجحان، 2002، ص 53)

* "تحقيق الخفض الحقيقي والدائم في تكلفة الأنشطة التي تزاو لها المؤسسة أو تكلفة الوحدة المنتجة فيه بدون التأثير على جودة المنتج أو وظائفهم". (السباعي، 1996، ص 37)

ومما سبق يمكن القول بأن تخفيض التكاليف هو عملية إنقاص في النفقات بما يحقق زيادة في الأرباح من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والبحث الدائم والمستمر عن مواطن الإسراف والتبذير، وحذف الأنشطة التي ليس لها قيمة.

أهمية تخفيض التكاليف: يمكن إبراز أهمية تخفيض التكاليف فيما يلي (حسين، أحمد، 2020، ص 597):

- الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من قبل المؤسسة وبالشكل الذي يحقق الوفورات المالية في الوقت المناسب.

- تحفيز المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق اعتماد الأساليب والمعايير التي تخدم عملية التطوير المستمر بالشكل الذي يحقق النتيجة المطلوبة.

- المساعدة في تحقيق التحكم والرقابة على جميع أنشطة المؤسسة.

- الوصول إلى المستوى الذي يعزز المركز التنافسي للمؤسسة.

- الإستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

- التخفيض في قيمة المنتجات من خلال التخلص من الكلف غير الضرورية.

- تحقيق الكفاءة والفاعلية الانتاجية من خلال الحرص في إستخدام عناصر الانتاج بالشكل الأمثل.

- المحافظة على استمرارية المؤسسة في البيئة التنافسية.

2.2 مفاهيم حول أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة

أ- أسلوب تحليل سلسلة القيمة

- تعريف تحليل سلسلة القيمة: نذكر من بينها:

* "مجموعة متصلة من الأنشطة المولدة للقيمة تبدأ من أنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين وتنتهي بتسليم المنتج النهائي إلى العملاء، فهي أداة يحتاجها واضعو السياسات لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية كما هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية". (حسن، 2009، ص 310)

* "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المؤسسة هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها". (بعضى، 2019-2020، ص 60)

من التعريفات السابقة يمكن القول أن تحليل سلسلة القيمة ذات توجه خارجي، إذ ينظر إلى المشاركين في إنتاج المنتج بشكل متكامل في توليد القيمة ويساهم في تعزيز الموقع التنافسي في السوق، وهي أداة فعالة للإستخدام الأمثل للموارد المحدودة من خلال تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة.

- مزايا تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة: إن هذا الأسلوب يحقق مجموعة من النتائج الهامة في مقاييس الأداء مثل جودة المنتج أو الخدمة وتخفيض التكاليف وسرعة إنجاز العمل وتخفيض الفترة الزمنية للعمل وتحسين الأداء، ويمكن تلخيص مزايا تطبيق هذا الأسلوب في (زعرور، 2014-2015، ص 123):

- تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل.

- تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون.

- إستخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة وإيجاد طرق جديدة للأداء.

- تحسين ضوابط الرقابة.

- تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية إتخاذ القرار.

ب- أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

1- تعريف أسلوب إدارة الجودة الشاملة: من أهم هذه التعاريف:

* "السعي المستمر إلى التميز من خلال خلق المهارات والمواقف المناسبة لدى الناس لجعل الوقاية من

العيوب ممكنة وإرضاء العملاء تماما في جميع الأوقات". (Lakhe, Mohany, 1994, p 9)

* "فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس لتحسن المؤسسة تحسنا متواصلا، وهو تطبيق أساليب كمية وموارد بشرية لتحسين جميع العمليات داخل المؤسسة وتجاوز احتياجات العملاء الآن وفي المستقبل". (Scare, others, 2012, p 1)

استنادًا مما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة أنشطة المؤسسة تقوم بخلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود جميع العاملين وعلى كافة المستويات وفي جميع الوحدات والأقسام للقيام بالأعمال بشكل صحيح ومن المرة الأولى بالشكل الذي يلبي الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للعملاء والمجتمع ويحقق أهداف المؤسسة وبأعلى درجة كفاءة ممكنة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء.

- **أهداف أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** إن لإدارة الجودة الشاملة أهدافا عديدة تسعى لتحقيقها في أية مؤسسة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي (راضي، العربي، 2016، ص 42):

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.
- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

3.2 أهمية أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف

- 1- أهمية أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف: إن تحليل أنشطة سلسلة القيمة تساهم في خفض التكلفة من خلال الأبعاد الأساسية التالية:
 - التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.
 - فعالية استخدام مسببات التكلفة في الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج.
 - تحليل القيمة والتي تعد خطوة إضافية أخرى لتحليل أنشطة سلسلة القيمة.

توفر سلسلة القيمة نظرة عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليل سلسلة القيمة ونظام الأعمال به يمكن مؤسسة الأعمال من تحديد نقاط قوتها وضعفها الرئيسية بالمقارنة مع المنافسين إضافة إلى ذلك فإن تلك الأدوات التحليلية ذات فائدة متساوية للمؤسسات التي تحاول أن تصبح من الداخلين الجدد لصناعة غير مألوفة لديها، فتحليل سلسلة القيمة يمكن الداخل المحتمل الجديد من تحديد فيما كان يمتلك نقاط القوة الضرورية لتوفير قيمة متميزة للعملاء في الصناعة أم لا، فعندما تتمكن المؤسسة من تحديد هذه الأنشطة يمكنها أن تؤدي بشكل جيد مقارنة بمنافسيها كما يمكنها المساهمة في المصدر المتميز للقيمة، فالأنشطة التي تنجزها المؤسسات فردياً وبشكل خاص هي التي تصنع الأساس لبناء مصادر للمزايا التنافسية صعبة التقليد فالميزة التنافسية تأتي من القدرة على إنجاز نشاطات أرخص من المنافسين أو بفاعلية وكفاءة أفضل من المنافسين من خلال تحقيق مزايا كثيرة للعملاء بنفس المواد، يمكن للمؤسسة من بناء ميزة تنافسية عندما تستخدم نقاط قوتها في نشاط بطريقة تضيف قيمة أكثر تميزاً من الطرق المستخدمة من قبل المنافسين في نفس النشاط وهذا التميز يشكل أساس القدرة أو الكفاءة المتميزة. (سالم، 2016، ص 100)

ب- أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف: يؤثر أسلوب إدارة الجودة الشاملة على التكاليف في الآتي (أحمد، 2020، ص ص 26-27):

- تقليل طرق التخزين والتلف وإعادة الإنتاج وكذلك تقليل وقت معالجة الإنتاج المعيب وتدمير المستهلكين والضمانات المقدمة لهم وتكلفة الفحص والاختيار.
- تخفيض تكلفة التخزين ووقت معالجة الإنتاج المعيب يؤدي إلى انخفاض الكلفة الرأسمالية.
- تخفيض تكلفة التلف وإعادة العمل وإنخفاض تدمير المستهلكين والضمان المقدم لهم يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.
- تخفيض تكلفة الفحص والاختبار والخدمات والكلفة الرأسمالية وارتفاع الإنتاجية يؤدي إلى تخفيض تكلفة التشغيل.
- إن الجودة الشاملة تؤدي إلى وجود مثالية عالية في الإنتاج والخدمات وهذا يزيد من حجم المبيعات وبالتالي ترتفع المقاييس الاقتصادية مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار.
- إن ارتفاع حجم المبيعات وانخفاض الأسعار يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات.

- تخفيض تكلفة التشغيل وارتفاع الإيرادات يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية في المؤسسة.

3. الدراسة الميدانية

1.3 نموذج، حدود وعينة الدراسة:

أ- نموذج الدراسة: في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تطلب بناء نموذج مقترح لتشخيص دور أسلوبي سلسلة تحليل القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف حيث اشتمل النموذج على نوعين من المتغيرات:

- المتغير المستقل: أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة.

- المتغير التابع: تخفيض التكاليف.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



ب- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمت على مستوى عينة من المؤسسات الصناعية بولاية البليدة.

- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين والتقنيين.

- الحدود الموضوعية: تتمثل في المجال الموضوعي في معرفة دور أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف.

ج- عينة الدراسة: ولقد ركزنا في دراستنا على دراسة استطلاعية لآراء لعينة من الموظفين كالمحاسبين والماليين والإداريين وحتى التقنيين، وتم توزيع 124 إستبيان بلغ عدد الاستبيانات التي تم استردادها 120 وعدد الاستبيانات الملقاة 04، وعليه تحصلنا على 120 استمارة صالحة تم اعتمادها في الدراسة وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث المرجوة.

2.3 أدوات جمع البيانات وهيكلها:

أ- أدوات جمع البيانات: تم الاستناد أساسا على الإستمارة وتدعيمها بمقابلات شخصية مع بعض الباحثين، كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (likert) الذي يعد أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات لمفردات العينة المدروسة.

ب- هيكل الاستمارة: يتكون هيكل الاستمارة من جزئين رئيسيين وهما:

- البيانات الشخصية والوظيفية: ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من أكاديميين ومهنيين في مجال المحاسبة، من خلال إجاباتهم على 04 عبارات خاصة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العلمية) وذلك بهدف الاطمئنان عن مدى توفر المعرفة اللازمة لدى المجيبين للإلمام بمحتويات الإستهيبان وقدرتهم على الإجابة.

- محاور الدراسة: احتوت استمارة الإستهيبان على 35 سؤالاً تم تقسيمها إلى محورين أساسيين وفق ما يلي:

- المحور الأول: أسلوب تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة (يحتوي على 16 عبارة)، ومقسمة إلى 08 عبارات لكل أسلوب.
- المحور الثاني: تخفيض التكاليف (يحتوي على 19 عبارة).

ج- اختبار صدق وثبات الإستهيبان: للتأكد من ثبات المقياسين قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد قمنا بحساب معامل الصدق لمحاور الدراسة والذي هو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 1: صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	المتغير
	معامل جاتمان	معامل الارتباط		
0.96	0.77	0.65	0.92	أسلوب تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة
0.91	0.87	0.78	0.82	تخفيض التكاليف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس أسلوب تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة بلغ 0.92 وعن طريق التجزئة النصفية بلغ 0.77، أما مقياس تخفيض التكاليف فقد بلغ معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ 0.82، وعن طريق التجزئة النصفية بلغ 0.87، أما بالنسبة لمعامل الصدق بالنسبة للمحور الأول فقد بلغ 0.96 والمحور الثاني فقد بلغ 0.91، ومن خلال ما سبق نستنتج أن المقياسيين يتمتعان بمستوى مرتفع من الثبات والصدق، وعليه يمكن الاعتماد على

الإستبيان، وبذلك نكون أيضا قد تأكدنا من صدق وثبات الإستبيان الخاص بالدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبيان وأنه صالح لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.3 تحليل النتائج:

أ- تحليل الجزء الأول (البيانات الشخصية والوظيفية): تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة، والتي على ضوءها يمكن تحديد خصائص أفراد العينة على النحو التالي:

الجدول 2: توزيع مجتمع الدراسة (البيانات الشخصية والوظيفية).

المتغيرات	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	68	56.7%
	أنثى	52	43.3%
	المجموع	120	100
العمر	20 - 29 سنة	32	26.7%
	30 - 39 سنة	48	40.0%
	40-49 سنة	28	23.3%
	50 سنة وأكبر	12	10.0%
	المجموع	120	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	32	26.7%
	ليسانس	28	23.3%
	ماستر	40	33.3%
	مهندس	16	13.3%
	دكتوراه	04	3.3%
	المجموع	120	100.0%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات وأقل	20	16.7%
	6- 10 سنوات	44	36.7%
	11 إلى 15 سنة	32	26.7%
	16 سنة فأكثر	24	20.0%
	المجموع	120	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V24

من الجدول رقم (02) نلاحظ ما يلي:

- أن 56.7 % وهي أعلى نسبة من أفراد العينة هم من الذكور في حين 43.3 % من أفراد العينة إناث وهذا راجع إلى طبيعة الأشغال التي تجرى في المؤسسة وموقعها.

- أن 26.7 % من أفراد العينة يتراوح عمرهم ما بين 20 إلى 29 سنة، في حين نجد أن 40 % من أفراد العينة وهي أعلى نسبة يتراوح عمرهم ما بين 30 إلى 39 سنة، أما 23.3 % من أفراد العينة يتراوح

عمرهم ما بين 40 إلى 49 سنة، كما نلاحظ أن 10 % من أفراد العينة وهي أدنى نسبة يتجاوز عمرهم 49 سنة.

– أن 26.7 % من أفراد العينة متحصلون على شهادة تقني سامي، أما 23.3 % من أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس، كما نلاحظ أن 33.3 % من أفراد العينة وهي أعلى نسبة متحصلون على شهادة ماستر، في حين 13.3 % من أفراد العينة متحصلون على شهادة مهندس، أما 3.3 % وهي أدنى نسبة فهي للأفراد المتحصلين على شهادة دكتوراه.

– أن 16.7 % من أفراد العينة وهي أدنى نسبة لديهم 5 سنوات وأقل خبرة عملية، في حين نلاحظ أن 36.7 % من أفراد العينة وهي أعلى نسبة لديهم ما بين 6 إلى 10 سنوات خبرة عملية، أما 26.7 % من أفراد العينة لديهم خبرة عملية تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة، و 20 % من أفراد العينة لديهم خبرة عملية 16 سنة وأكثر.

ب- تحليل وتفسير البيانات الجزء الثاني "محاوِر الدراسة":

– تحليل عبارات المحور الأول (أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة)

ويظهر الجدول رقم (03) عبارات المحور الأول لمعرفة إتجاهات أفراد العينة حول محور تحليل القيمة

وإدارة الجودة الشاملة

الجدول 3: إجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	1- أسلوب تحليل سلسلة القيمة	3,31	0,810	محايد
01	يعد تحليل سلسلة القيمة من المفاهيم المعروفة في المؤسسة.	2,80	1,297	محايد
02	أسلوب تحليل سلسلة القيمة في المؤسسة قادر على توفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجية.	3,53	1,224	موافق
03	يعمل أسلوب تحليل سلسلة القيمة على معالجة عيوب الطرق التقليدية لتحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة.	3,33	1,269	محايد
04	وجود نظام موحد للتكاليف في المؤسسات الصناعية يؤدي إلى سهولة تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة.	3,27	1,143	محايد
05	يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بخصص منظم للعوامل التي تؤثر على تكلفة المنتج ومحاوله التأثير فيها بالتخفيض.	3,13	1,279	محايد
06	يعمل أسلوب تحليل سلسلة القيمة على المحاولة الجادة لربط التكلفة بالإنتاجية دون المساس بتخفيض الجودة والتنوعية.	3,40	1,037	محايد
07	يكشف أسلوب تحليل سلسلة القيمة عن خامات بديلة يمكن استخدامها في تصنيع الأجزاء بأقل تكلفة.	3,40	1,192	محايد

08	أسلوب تحليل سلسلة القيمة يعظم الميزة التنافسية للمنتج أما بتخفيض التكلفة أو بتحسين مستوى الأداء للعمليات والأنشطة الإنتاجية.	3,60	1,070	موافق
2- أسلوب إدارة الجودة الشاملة				
01	تتبنى المؤسسة خطط فعالة لتحقيق جودة مرتفعة.	3,57	1,165	موافق
02	تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية.	3,87	1,074	موافق
03	إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.	3,93	1,172	موافق
04	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إنخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودة الخدمة.	3,47	0,973	موافق
05	إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.	3,63	1,189	موافق
06	عدم وجود هيكل تنظيمي محدد في المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.	3,97	1,066	موافق
07	يؤدي تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء.	3,83	1,053	موافق
08	إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من الربحية التي تقيس المركز للمؤسسة في الأمد القصير.	3,53	1,196	موافق
-	الاتجاه العام للمحور الأول	3,54	0,534	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V24

نلاحظ من الجدول أعلاه اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية نحو عبارات أسلوب تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3,54 الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الدالة على اختيار موافق، معياري 4,530، أما متوسطات الأبعاد الضمنية لهذا الأسلوبين المتمثلة في تحليل سلسلة القيمة 3.31 بدرجة محايد، إدارة الجودة الشاملة 3.72 بدرجة موافق، لقد كانت الإجابات متقاربة وذلك للفهم الجيد لعبارات الأسلوبين من طرف مجتمع العينة، كما نلاحظ أن: ✓ أسلوب تحليل سلسلة القيمة: من خلال الجدول رقم (03)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,31) بانحراف معياري (0,810)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة محايد، كما نلاحظ أن عبارات تحليل سلسلة القيمة غير معروفة من طرف موظفي المؤسسات الصناعية وغير مطبق نهائيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,80-3,60) وإنحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,037-1,297)، وهذا يدل على أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة غير مقبول في المؤسسات الصناعية.

✓ أسلوب إدارة الجودة الشاملة: من خلال الجدول رقم (03)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,72) بالانحراف معياري (0,676)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات أسلوب إدارة الجودة

الشاملة أُنْهَا تَشْكَلُ قَبُولًا جَيِّدًا، حَيْثُ تَرَاوَحَتْ الْمَتَوَسُّطَاتُ مَا بَيْنَ (3,97-3,47) وَإِنْخِرَافَاتُهَا الْمَعْيَارِيَّةُ تَرَاوَحَتْ مَا بَيْنَ (1,196-0,973)، وَهَذَا مَا يَدُلُّ عَلَى أَسْلُوبِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ تَلْتَزِمُ بِهِ جَمِيعُ الْمَوْسَسَاتِ الصَّنَاعِيَّةِ وَيَحْظَى بِالقَبُولِ الْجَيِّدِ مِنْ طَرَفِ الْعَمَالِ.

- **تَحْلِيلُ عِبَارَاتِ الْمَحْوَرِ الثَّانِي (تَخْفِيزُ التَّكَالِيفِ):** وَيُظْهِرُ الْجَدْوَلُ رَقْمَ (04) عِبَارَاتِ الْمَحْوَرِ الثَّانِي لِمَعْرِفَةِ إِتْجَاهَاتِ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ حَوْلَ مَحْوَرِ تَخْفِيزِ التَّكَالِيفِ.

الجدول (4): إجابات أفراد عينة اتجاه تخفيض التكاليف

الرقم	فقرات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تقوم المؤسسة بالبحث عن نواحي الاسراف والتخلص منها.	3,67	1,061	موافق
02	تقوم المؤسسة بالتفاوض مع الموردين على أسعار المواد المشتراة.	3,83	1,053	موافق
03	لدى المؤسسة خطة واضحة تعنى بتخفيض التكلفة محددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.	3,53	1,042	موافق
04	يتم مشاركة العاملين في وضع الخطط لتحسين الجودة والأداء مما يساهم في تخفيض تكاليف الانتاج.	3,40	1,248	محايد
05	تُخَفِّضُ الْمَوْسَسَةُ تَكَالِيفَهَا عَنْ طَرِيقِ تَجَنُّبِ تَكَلْفَةِ الْوَقْتِ الضَّائِعِ.	3,47	1,358	موافق
06	تعمل المؤسسة على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.	3,57	1,135	موافق
07	تطبق المؤسسة التقنيات والأدوات المحاسبية التي تعنى بعملية تخفيض التكاليف.	3,37	1,273	محايد
08	يتم تعظيم الاستفادة من مخلفات المواد بإعادة تصنيعها أو بيعها.	3,50	1,137	موافق
09	هناك توازن بين المواد الأولية اللازمة وعدد المنتجات المطلوبة.	3,50	0,820	موافق
10	تسعى المؤسسة بتخفيض التكاليف في أولى مراحل الانتاج.	3,80	0,8870	موافق
11	إحداث التوازن بين العاملين والمهام المطلوبة منهم، بحيث لا مجال لإهدار الوقت من قبل العاملين أو الأجور الإضافية.	3,43	1,305	موافق
12	تقوم المؤسسة بعمليات تطوير المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.	3,53	1,502	موافق
13	تعمل المؤسسة على تفادي الأخطاء والعيوب في الانتاج.	3,83	1,117	موافق
14	تقوم المؤسسة بتخفيض تكاليفها عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج.	3,73	1,081	موافق
15	تقوم المؤسسة بالتسليم في الوقت المناسب.	3,63	1,217	موافق
16	يتم استخدام الموارد المختلفة بشكل كفؤ.	3,43	1,165	موافق
17	تسعى المؤسسة إلى إنتاج سلعها أو خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	3,23	1,331	محايد
18	يساهم تخفيض التكاليف في زيادة رضا الزبون.	3,33	1,373	محايد
19	تستعمل المؤسسة أساليب تكنولوجية متطورة وحديثة من أجل تقليل التكاليف.	3,50	1,225	موافق
-	الاتجاه العام للمحور الثاني	3,54	0,582	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V24

من خلال الجدول أعلاه فالتوسط الحسابي للإجابات على عبارات هذا المحور بلغ (3,54) وبانحراف معياري (0,582)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع في مجال الفئة الرابعة من سلم ليكارت بدرجة موافق، وعليه فإن تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة يعتبر مقبولا، في حين تقوم بالتفاوض مع الموردين على أسعار المواد المشتراة كما أنها تخفض التكاليف في أول مراحل الانتاج وتعمل على تفادي الأخطاء والعيوب في عملية الانتاج.

4.3 اختبار فرضيات البحث: في إطار التساؤلات يتم التحقق من صحة فرضيات الدراسة كما يلي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف بالمؤسسات الصناعية عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ "، وتم إختبارها كما يلي:

الجدول (5): تحليل علاقة الانحدار بين أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف.

معنوية t	قيمة t	المعاملات الغير معيارية		النموذج*
		Beta	الخطأ المعياري	
0.637	0,476	-	0.362	أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة
0,000	9,421	0.872	0.101	تخفيض التكاليف
	0,000			معنوية ANOVA
	0,872			معامل الارتباط R
	0,760			معامل التحديد R ²
		Y = a + b X		النموذج
*المتغير المستقل: أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة. *المتغير التابع: تخفيض التكاليف				

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS V24

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (6): علاقة الارتباط بين أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف	0.87**	دال احصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS V24

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) يظهر لنا أنه توجد علاقة تأثيرية موجبة بين المتغير المستقل "أسلوبي تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة" والمتغير التابع "تخفيض التكاليف" حيث كانت قيمة t لمعلمة المتغير المستقل t=9,421 وهي أكبر من القيمة الجدولية، وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية 0,005، بينما بالنسبة لثابت الانحدار فلم يكن معنويا حيث كان مستوى المعنوية للثابت

0.637 وهو أكبر من 0,05 مما يعني أن ثابت الانحدار غير معنوي احصائيا وبالتالي يجب حذفه من النموذج، كما أن النموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي $p_{ANOVA}=0.000$ ، وجاءت قيمة معامل الارتباط 0,872 لتدل على الارتباط الموجب بين المتغيرين، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 فقدرت بـ 0,760 ما يدل على أن متغير أسلوب تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة يفسر ما مقداره 76 % من التباين في المتغير التابع، وهي مساهمة جيدة في تفسير المتغير التابع.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط بيرسون بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف بلغ 0.87 وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ومنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ب- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: وتنص: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)"، وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (7): علاقة الارتباط بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف	**0.44	دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

المصدر: اعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS, V24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن معامل الارتباط بيرسون بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف بلغ 0.44 وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ومنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وتخفيض التكاليف ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: وتنص: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)"، وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (08): علاقة الارتباط بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف	0.78**	دال احصائيا عند مستوى الدلالة $(0.01=\alpha)$

المصدر: اعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS, V24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط بيرسون بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف بلغ 0.78 وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة $(0.01=\alpha)$ ، ومنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف ونقبل الفرضية البديلة.

4. خاتمة:

تطورت أساليب إدارة التكاليف في المؤسسات الصناعية حيث أصبحت تستند بتعظيم منفعة أو تدنية لتكلفة ما، مع المحافظة على جودة المنتج، كما تم التركيز في دراستنا أسلوبين من الأساليب الحديثة التي تساعد في تخطيط عملية الانتاج بما يضمن الوصول إلى النتائج المرغوب فيها نذكر منها البقاء في السوق، النمو، والقدرة على مواجهة المنافسين، ولكي تتمكن من تحقيق ذلك يجب أن تكون المؤسسات الصناعية قادرة على التحكم الجيد والفعال في تكاليفها والتخلص من جميع العمليات غير الضرورية التي لا تقوم بإضافة قيمة للمنتج أو الزبون، وبذلك تستطيع القضاء على مختلف أشكال الهدر والضياع وتحسين الانتاجية.

1.4 نتائج الدراسة: بناءً على ما ورد في هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

*** النتائج النظرية:** من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج:

- تتميز مفهوم الأساليب الحديثة في إدارة بكونها تعمل على تقديم معلومات متعلقة بتخفيض التكلفة والوقت، وتحسين الانتاجية وزيادة الربحية بفضل المزايا التي يحققها كاستبعاد الفاقد وإضافة قيمة للمنتجات من وجه نظر الزبون الذي يعتبر نقطة محورية في هذا المفهوم.
- عند استخدام هذه الأساليب الحديثة يجب مراعاة جودة المنتج وليس تخفيض التكاليف فقط وذلك من أجل تلبية رغبة الزبون.

- إن تخفيض التكاليف في المؤسسات الصناعية ذات أهمية كبيرة في حال غياب عوامل التكنولوجيا، الابداع، والمهارة، حيث أصبح تخفيض أسعار منتجاتها من أهم العناصر التي يمكن الاعتماد عليها لذلك ينبغي استغلال مختلف الموارد المتوفرة لديها أفضل استغلال.
- طريقة تحليل سلسلة القيمة منهج لتصميم المنتج بما يعظم القيمة التي يحصل عليها الزبون عن طريق إجراء فحص منظم للعوامل التي تؤثر على تكلفة المنتج.
- إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعمل على تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف.
- * **النتائج التطبيقية:** ومن أهمها ما يلي:
 - المؤسسات عينة الدراسة لا تملك أدنى فكرة عن أسلوب تحليل سلسلة القيمة وكيفية تطبيقه.
 - تبني المؤسسات أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان له أثر إيجابي في تحسين الجودة وتقليل الهدر والضياع ووقت التسليم وزيادة الانتاج.
 - يعمل أسلوب إدارة الجودة الشاملة على التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة للمنتج.
 - يساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على التطور وإعطاء قيمة للزبون.
 - عدم اشراك العاملين في وضع الخطط لتحسين جودة الأداء.
 - وجود دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف.
- ثانيا: الاقتراحات:** من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات العلمية والتي تمثلت فيما يلي:
 - العمل على نشر ثقافة إدارة التكاليف الحديثة وأساليبها في المؤسسات الجزائرية.
 - توفير مقومات تطبيق أدوات إدارة التكاليف الحديثة عن طريق استبدال نظام الانتاج الواسع بنظام الانتاج الرشيق لتقليل الهدر.
 - على المؤسسات التركيز على خفض الاسراف في عمليات الانتاج، والتعرف على مصادر الهدر والضياع والتخلص منها.
 - العمل على نشر مفهوم تحليل سلسلة القيمة في المؤسسات محل الدراسة.
 - إجراء دورات تدريبية خاصة للمديرين والموظفين في المؤسسات حول كيفية تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف.
 - يجب على المؤسسات الصناعية اشراك العمال في عملية صنع القرار.
 - يتعين على المؤسسات وضع خطة واضحة تقوم بتخفيض التكلفة محددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.

5. قائمة المراجع:

- إبراهيم السباعي، تشخيص مجالات خفض التكلفة - طرق التشخيص ووسائل التطبيق، مجلة المحاسبة، المجلد 1، العدد 9، 1996؛
- إبراهيم براهيمية، تدنية التكاليف كدعامة للقدرة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، 2008/2007؛
- آسيا بعضي، مساهمة تسيير القيمة في التحكم في تكاليف الإنتاج في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2020/2019؛
- بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، (القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016)؛
- حسين أمين حسين، مقداد محمد أحمد، تبني خارطة تدفق التكاليف وأثرها في تخفيض الكلفة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 08، العدد 04، 2020؛
- سهى السيد حسن، المنظور الاستراتيجي للرقابة وتخفيض التكاليف كأداة لتحقيق التكلفة التنافسية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 01، العدد 02، 2009؛
- عثمان إبراهيم محمد أحمد، تكاليف الجودة ودورها في دعم الميزة التنافسية بالشركات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020؛
- عيسى عبد العزيز الرواشدة، محاسبة التكاليف، (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2011)؛
- ميساء محمود محمد راجحان، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2002؛
- نائل عدس، نضال خلف، محاسبة التكاليف مدخل حديث، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)؛
- نصر الدين صلاح فضل الله سالم، الموازات التخريبية على أساس النشاط ودورها في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016؛
- نصيف جاسم محمد علي الجبوري، محاسبة التكاليف المتقدمة، ط 4، (العراق: جامعة بغداد، 2015)؛
- نعيمة زعرور، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2015/2014؛
- Mary Besterfield Scare, and others, **total quality Management**, Revised 3, (India: Pearson Education, 2012);
- R.R. Lakhe, R.P .Mohany, **Total Quality Management Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11, No 9, 1994;