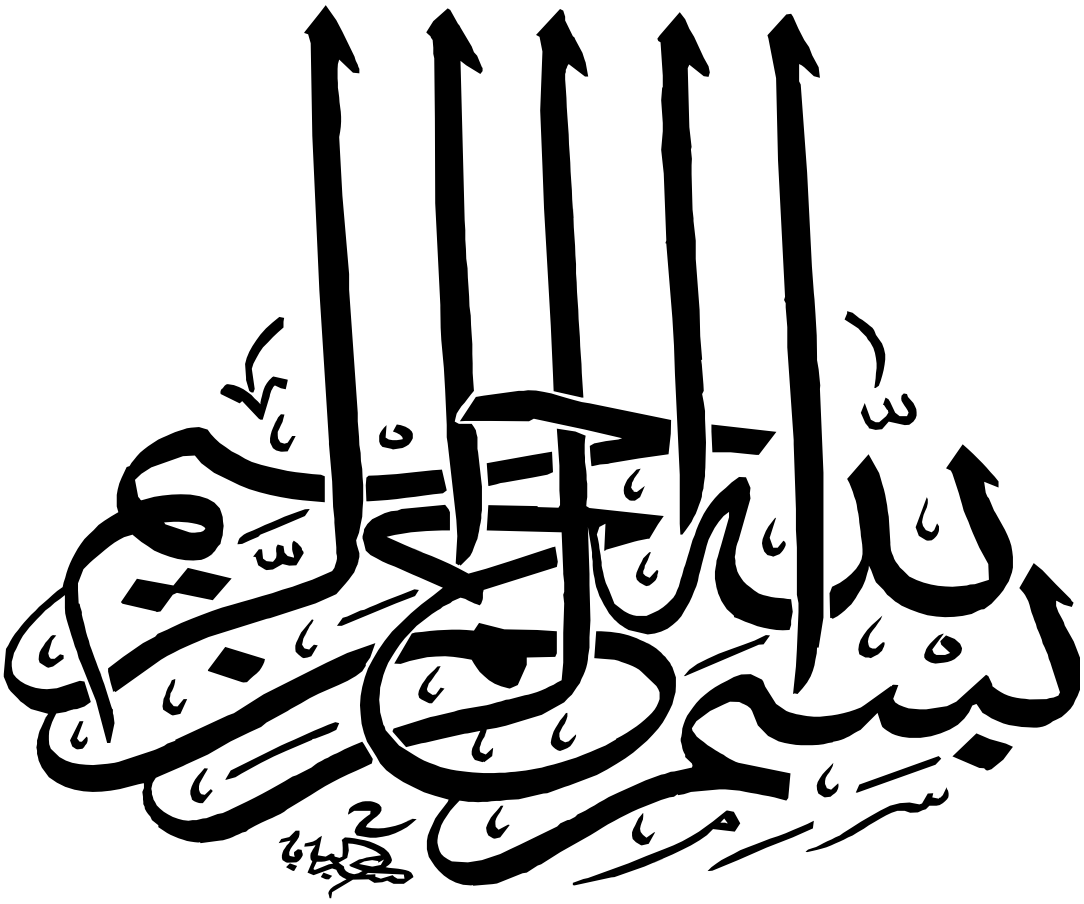
[illegible]

مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل بيئة التصنيع الحديثة

- دراسة حالة مؤسسة ALZINC -

[illegible]

2016-2015: [illegible]


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى والدي الكريمين

إلى كل أفراد عائلتي

إلى صديقاتي العزيزات

التشكرات

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، وإن أي توفيق فهو من الله عز وجل وأي تقصير فمني وحسبي أني اجتهدت ولا حول ولا قوة إلا بالله.

وأصلي وأسلم على نبي الرحمة ومعلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

- الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى الذي أشرف على هذه الرسالة وأفادنا بنصائحه وتوجيهاته.

- إلى عمال مكتبة العلوم الاقتصادية الذين قدموا لنا التسهيلات الضرورية.

- إلى عمال مؤسسة ALZINC الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم.

- إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع وإخراجه إلى النور.

الفهرس

الفهرس

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة

مقدمة عامة

ğÅnzŸHţä ÅĘDZzözZAÖk òÅf Ž gKnjä ĞmşÆéä Ž BÅHöä ÅŁÆƵÌ Yöä ĞŸəÅTä ğäözÛQöä jŮ gzÛè 3n ĞĘţÅHöä ĞÊzÅAţä gÆg dbn åäà ĐØöä ĐåÅÔQęrä dzÅQÀmrä ÆmÅDZ БŮ ƷĘAÔQöä ÅĘDZzözZAÖkş ğäK8Qn ğäée ĞʌåÅÔQęä ĞÄĘæ Ž òÅŧ3jä ğÅŧTʌn ĶŸnáŮ ĞĘmşÀQÒörä gØÅDzQöä 3èzkş ĶĘmÀQmrä dbn öƲŧHöä ğÅHęzkş ğÅGdØ ʔŸ3 ∃õŮ ÂĘõÀQöä ĠGòŮş ЏŸ‡ä ÕŸƵQÊţä gÀÒz ÅƵEz ĶĘ8öŮ gÆʌÆDZ .ğÅnÉ]äş 3ŸÊŸö ЏÅĘşzöä ðäåjäş ÀĦÊöä ¡gåzƧä ǪĘg

Đpéä ŽÅQmqä ŷÅTmş åÆ‡ä Ķęzöä Ž ŽÅQmqä ŷÅTʌõ ĞŽʌÆΣä ƷĘAÔQöä ĞŧTmŮ øzƵş ʔåŮ ÆÖöş gÅĘg gøşá ÀÔę БŮ ĞŸnÅÎöä gåzƧä gøäåŮ ÆmÅDZ БŮ ĘĘÌÀöä ƷĘAÔQöä ŷÅTmş JÀţä ƷĘAÔQöä ŷÅTmş ŽÅQmqä řzÛn jŮ Åŧõ äÀĶäzĶ ÀŽõŮş ţÀèŮ ÔÒÎæ ğÅDzQAţä øzÛĶş ÛJşÂÁţä ôÅAYäş ğÅDzQAţä ĶÖŸn ğäøzÛQöä ₡ØŁ ÛƷʌàzQöä ZʌøÅÔn ğáäàş ğÅĦĘGţä ĻDzg ƷÀĶøäş ÛäÆĘÖĦĶ ÀŽõŮ ĶHuGòŮ ĞʌÆĘŸÖQöä ĻŢʌöä ĶHuGòŮş ¡ğÅÊèúţä ÔGę dbn ÅŁÆĘözĶ ĻQʌ Yöä ZĘöÅÒQŸö ÔŘzŮ ЏƷşş ĻƵÀö ĞDZÅΣä ĠGòŮ Yöäş ĞÄĘGöä ₡ØŁ ğÅGŸÛQn 3n ŷöäzQĶ Yöä GŧəƳţä ğÅnzŸHţä KzzĶ dƷ gÂDZÅ3 ZĘöÅÒQöä gøäåq ĞÄĘæ ğÅDZÅĘQgä FŸQö ğüÎm ĞʌÆĘŸÖQöä ZĘöÅÒQöä ĻŢʌz .ZĘöÅÒQöä ōzŸèş ÔÒŁ ʔŸ3 KGõ KQüĶ ÅT ĞĘAz ğÅÀÒäzn ğäée ĞĘÛy ğÅDzQAţ KGõ ĻDzW ŽÅQmqä âÅèŮ ʔŸ3 ŷzÖĶ Yöäş ĞʌÆĘŸÖQöä ƷĘAÔQöä gÆÖĦţÅæ ĶÊĘö ÅƵQÛÎmÛş ÙèzQn şŮ K8ò ğÅÊèúţä ĻDzg jŮ ÆmÅDZ БŮ gÀÖQÊnş gåÆŢ ğÅnzŸHţäş ğÅmÅĘGöä KzzĶ ʔŸ3 ÀÔQÖʌ ZĘöÅÒQöä gøäåŮ dbn 8ÆTä jÅõş gåÅg Kd ĞÊzÅAţäş .ğäøäÀÖöä æÅơäş ĞgÅQţä åøäzŧŸö Õŋjä òƳ8Qèrä ĘĘÖƠ dbn ÅƵAÒƐ ÔÒÎæ gøäåRö ĞĘAĘöÅÒQöä

ÀŽõjäş gÆʌÆƧä ǰŁÅAţä dbn ÆʌÆĦöä ÀʌzÛĶ Ź ĞĘÊzÅAQöä ĞÄĘGöä ₡ØŁ QäÆgŮ ĞGõäzn ÕDZŮ dbnş ʔŸ3 ĞÁŸÒQöä ŷÅTm ĞŧTmjä ₡ØŁ ĻŁŮ dbnş ÛZĘöÅÒQöä gøäåq ĞöÅĦz ĞŧTmŮ ĻĘŧÔĶ ÕDZŮ dbn ĞmşÀn ĸÊHuQöä ĞÁŸÒĶ ŷÅTmş ĞzÆƵQÊţä ĞÁŸÒQöä ŷÅTmş îÅÎʌöä âÅèŮ ʔŸ3 gøäåqä ŷÅTmş îÅÎʌöä âÅèŮ ĻŢʌöä БŮ ĞƵDZzţä ğäåÅÖQmrä dbn ÆʌÆĦöä ŽƳĶ Ž ÅŁĶdş ĞŧTmjä ₡ØŁ ĶZÅè ÆÖöş .ÀŧQÊţä .ÅƵEz øzÔÖöä ₡DZşŮş ĞÁŸÒQöä gøäåq ĞʌÆĘŸÖQöä

مقدمة عامة

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

---

[1] Ansari.S et al, **Target Costing: Uncharted Research Territory**, Handbook of Management Accounting Research, vol 2, Elsevier, 2007,p 508

[2] Smith.M, **Performance, Measurement & Management, A startegic approach to management accounting,** SAGE Publications, London, 2005, p 130

مقدمة عامة

1- أصبحت المؤسسات الاقتصادية في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الموارد لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة، فهي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، فالمؤسسة لا تستطيع أن تحقق أهدافها بدون توفر الموارد البشرية الكفؤة والفعالة.

2- وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من بين المؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الموارد لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة، فهي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، فالمؤسسة لا تستطيع أن تحقق أهدافها بدون توفر الموارد البشرية الكفؤة والفعالة.

3- وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من بين المؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الموارد لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة، فهي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، فالمؤسسة لا تستطيع أن تحقق أهدافها بدون توفر الموارد البشرية الكفؤة والفعالة.

4- وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من بين المؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الموارد لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة، فهي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، فالمؤسسة لا تستطيع أن تحقق أهدافها بدون توفر الموارد البشرية الكفؤة والفعالة.

أسباب اختيار الموضوع:

وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى لأنه يدخل ضمن تخصصنا الدراسي، وبالدرجة الثانية لأنه يعالج موضوعا حيويا وهاما في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالدرجة الثالثة لأنه يعالج موضوعا جديدا نسبيا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالدرجة الرابعة لأنه يعالج موضوعا يهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج موضوعا حيويا وهاما في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الموارد لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة، فهي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، فالمؤسسة لا تستطيع أن تحقق أهدافها بدون توفر الموارد البشرية الكفؤة والفعالة. وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من بين المؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الموارد لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة، فهي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، فالمؤسسة لا تستطيع أن تحقق أهدافها بدون توفر الموارد البشرية الكفؤة والفعالة.

ÞÅÖä äØŁ Ž ÅœzÖGè œn¸ ĞzÃĦn¸Ş g∃ṅ œn¸ gÅÅÀQè•å gøşÃ`r Ž ÅRʌÛ Ğèäø Æöä ĞŁŻÛ źüķş øzÛQöä ĞGõäzn¸ œn¸ œÞŁQķ ЧÖö ĞʌÃèäÂƨå ĞŁ3ÅMÔöä ğÅ3ŞÃÎţä Ž ȳÅŢʌöä äØŁ ĘŁGÛķ ĞöŞÅŢş .ȳÆÖQöä œn¸ ÆʌÂţä ĘŁÖƠş Ч3ÅMÔöä ÞÅÖä Ž ȳzŁöä ÔÒÅΣä

:ĞèäøÆöä ȣäÆŁÛ

:źüʌ Åṇ¸ ĘŁÖƠ БÛ ĞèäøÆöä ¢ØŁ ȣÆő

- .ZŁöÅÞQöä gøäåÛ ĻŢ℗ ʔŸ3 ÅŁKQüķ ĞŁÅŁõş ĞŽʌÆΣå ƷŁMÔQöä ĞŁŢ℗Û ĻŁÛ ʔŸ3 ȣÃĦQöä
- .ĞŽʌÆΣå ƷŁMÔQöä ĞÅŁƨ ğåK8Qţ ĞƨÅDzQè•å Ž ĞÅŸÞQöä gøäåq ĞŽʌÆΣå ĻŢʌöä ĞŁŻÛ øÅƗşÛ
- ʔŸ3 ûÅÅΣä 3ṇ¸ ĞÅŸÞQöä Ž gáÅʌÀöä ĘŁÖHuQö ĞŁDzŁķäÀQèÛ gäåüõ ĞzÆƗQÊţä ĞÅŸÞQöä ÔṅÆṇ¸ àäÀƨÛ
- .ðƔŁĦöä ğÅGŸÛQṇ¸ øÅGQ3•å ĸĦƨ ØṅjåƷṇ¸ ğÅDzQʌţä gázDZş ðäáÛ
- .ĞzÆƗQÊţä ĞÅŸÞQöä ĘŁÖƠ Ž gÆ3ÅÊṇ¸ ĞŁŁõ gäáüõ ÆŁÖöä ĞÖʌÀù ĞŁŻÛ àäÀƨÛ
- Ž ĞzÆƗQÊţä ĞÅŸÞQöä ȳÅŢ℗ ĘŁGÛķ ĞŁ℗ÅÞṇ¸Û ʔÆṇ¸ ʔŸ3 ȣÀĦQŸö ĞŁ℗äÆŁṇ¸ Ğèäøá ðäÀDZÛ .ĞʌÀèäÂƨå ĞŁ3ÅMÔöä ğÅ3ŞÃÎţä

:Ƹ℔Qţä ǰƗʌţä

Ž ȧÀÛQʌè Q£g ÛƱŸ£ŸHuQöä ƱÅòzöä ǰƗʌţä ʔŸ3 ţzřzţä äØT ÅʌQèäøá Ž áÅŁQ3•å ĻQ£è ĞzÆƗQÊţä ĞÅŸÞQöä ÔṅÆṇ¸ ȯşÅʌķş ĞÅŸÞQöä gøäåÛ Ž ĞŽʌÆΣäş ĞʌÆ£ŸÖQöä ÔṅäÆţä БÛ ƁÀŢʌöä ĘÎöä ʔzQÊṇ¸ ʔŸ3 ĞzÆƗQÊţä ĞÅŸÞQöä ÔṅÆṇ¸ ĘŁGÛķ ȯşÅHuʌÊz ƱÖŁ℔ÛQöä ĘÎöä Ž Åṇ¸Û ÛÖŁÔÅQöä œn¸ ÔȮÎä .ğäşÂ8öÅä ÕṀÂŸö ƱəÅäÀƗÞöä ÔŁŸHuQöä gÆgş

:ĞèäøÆöä ĻŁÊÖǩ

Q℣Q БÛ ĻÊÖṇ¸ ƁÀŢ℗ ʞÖÌ БÛ ĞèäøÆöä ¢ØŁ ĻŁÊÖQä ÅʌŁę ţzřzţä ğÅŁŽŁШ ȳÅţŁRö Åʌṇ¸ ĞöşÅŢ ĞṇÅĦöä ĻŁŁÅʌţä БÛ ȯşjå ÔÔÅöä ȯƔṅ œn¸ ÅʌęÀÛǩ .GŁ℗äÆŁţä ĞèäøÆöä Ž ÕžŁQʌ ƱÖŁ℔ÛķŞ ȯzÔz ȳŁMÔQöä ĞÅŁä БÛ Ż œn¸Ş ĞÅŸÞQöä gøäåq ĞʌÆ£ŸÖQöä ÔṅäÆţä Æ℗ÅDZ БÛ ĞÅŸÞQöä gøäåÛş ĞÅŸÞQöÅä ĞÖŸHQţä

ÛĞÀŸÒǫöä gøäåq ĞžٱÆΣå Ğ₺Ţ℔ɟå ÅÁöşÅÁǩ ƆÅžöä ÕÔÀöä Žş ÛĞÀŸÒǫöä gøäåŮ ĻŢ℔ ʔŸȝ ÅŁKǫüǩş ĞžٱÆΣå ŘɆÀÅǫò ĞɆDzɆǩäÄǫèŮ gäåüõ ĞzÆƬǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÕnÆη ÅÁŕÄĤǫèå ǪöÅžöä ÕÔÀöä òϒn ɒnş ʔzǫÊη ʔŸȝ ĞzÆƬǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÕnÆη ĘɆĞÛǩ ¢öϒn ɒnη ÅÁöşÅHuz ȝääÄöä ÕÔÀöä Åη̊ ¡ZɆöÅÒǫöä .Õ℔ÂŸò ĞٱÄääÂƨå ĞõÄÎöä

:ĞÕäÀÊöä ğÅèåøÆöä

åØŁ ÅŁÅÕŸٱ Ɣöä ĞɆƵǫò äÄŢ℔ ĞzÆƬǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÕnÆη ǨöşÅÁǩ Ɣöä ĞɆĞÁDZɟå ğÅèåøÆöä ğåÆĤǩ Åη̊ ÛĞÀŸÒǫöä Ž gåÅٱÄöä ĘɆÕƠ Ž òÅĤÁöä ¢øşÆò ΒÅĤöä öÅUŮ ȝɆP Ž ¢öÅ₺ĤǫèÅ ţÅÌ ΒØöäş ţzŕzţå ğÅèåøÆöä ¢ØŁ ƙä ɒnş .ĞŸɆŸę ƱƬz ĞòÅn ĞÀÔä ÄääÂƨåş ĞnÅȝ ĞÀÔä ĞɆnÅÁöä òşÆöä Ž ğÅèåøÆöä :ÆƱ

1. ŘɆÀơ Ž Ğ₺ɆÕöä ÕɆŸƠş ĞzÆƬǫÊţä ĞÀŸÒǫöä øşå"ɟåzÁĤä (2008)**ΒzÛȝ ĞɆŕäó ĞèåøåŐ** ÕnÆη ĞèåøÆöä ¢ØŁ ǨöşÅÁǩ Æęş .ĞÁǩÅä ÛÄŔļ ȚÅΣå ĞĤnÅDZ ÛKǫÊDZÅη ĞöÅèø ¡"ZɆöÅÒǫöä ʔŸȝ ÂɆÕÄǫöä ŹŞ ÛĞÀŸÒǫöä gøäåŮ Ž ĞžٱÆΣå àÄÛöä ZŸǫƯ ΒŮ ǨęÄÛǩş ÛZɆöÅÒǫöä ĞĢèÅ‡ .ZɆöÅÒǫöä ŘɆÀÅǫò ÕηÅÒǫη ÕÒÎä Ğ₺ɆÕöä ÕɆŸƠş ĞzÆƬǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÿäÆÅǫèå

2. Ž ĞzÆƬǫÊţä ZɆöÅÒǫöä øşå " ɟåzÁĤä (2002) **ɟÅÅDZäó ÆŁŢ åzŁŢ ðÅÊɆη ĞèåøåŐ** ĞÁٱÆη Ž ĞɆȝÅÁÔöä ğÅȝşÄÎţä ʔŸȝ ĞɆmäÆɆη ĞèåøåŞ ğÅDzǫÁţä ÄٱzÛǩş ZɆöÅÒǫöä ŘɆÀơ øşå øÅƬşŮ ΒŮ ĞèåøÆöä ǨzÆŁ ÛÂٱÂĤöä ÆĢȝ ÕŸţä ĞĤnÅDZ ÛKǫÊDZÅη ĞöÅèø Û".gÆDZ ĘɆĞÛǩ ʔÆη ʔŸȝ 8ÄĤǫöä ÕöØõş ÛğÅDzǫÁţä ÄٱzÛǩş ŘɆÀơ Ž ĞzÆƬǫÊţä ZɆöÅÒǫöä ĞèåøÆöä ǨŸòzǩ Æęş .gÆDZ ĞÁٱÆη Ž ĞɆȝÅÁÔöä ğÅȝşÄÎţä Ž ĞzÆƬǫÊţä ZɆöÅÒǫöä ȳÄŢ℔ ¢℔ŮşgÆDZ ĞÁٱÆη Ž ĞɆȝÅÁÔöä ğÅȝşÄÎţä Ž ĘĢÛη Kd ĞzÆƬǫÊţä ZɆöÅÒǫöä ȳÄŢ℔ ɟŮ ΒŮ .ȧzÊöä Ž öÅÖĢöä ôÄzş ĞÊzÅǩţä ĞƬDZäzţ ãzŸèüõ ¢ηäÆÅǫèå ɒÒƐ

3. [illegible] Filomena. T.P [illegible] (2009): [illegible]

4. [illegible] Dekker.H و Smidt.P (2003): [illegible] 19 [illegible] 32 [illegible]

[illegible]

• Filomena.T.P, Neto.F, Duffey.M, **Target costing operationalization during product development: Model and application**, Int. J. Production Economics, elsevier, 2009

* Dekker.H, Smidt.P, **A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms,** Int. J. Production Economics, elsevier, 2003

الفصل الأول

المقدمة

يواجه المحاسبون الإداريون تحديات كبيرة في ظل بيئة التصنيع الحديثة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، حيث أدى التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة في التصنيع إلى ظهور حاجة ملحة لتطوير نظم المعلومات المحاسبية بما يتناسب مع هذه البيئة الجديدة. فالنظم التقليدية التي كانت تركز على التكاليف المباشرة وتستخدم أساليب بسيطة في توزيع التكاليف غير المباشرة لم تعد قادرة على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة لاتخاذ القرارات في ظل التصنيع الحديث.

-I

:-1-I

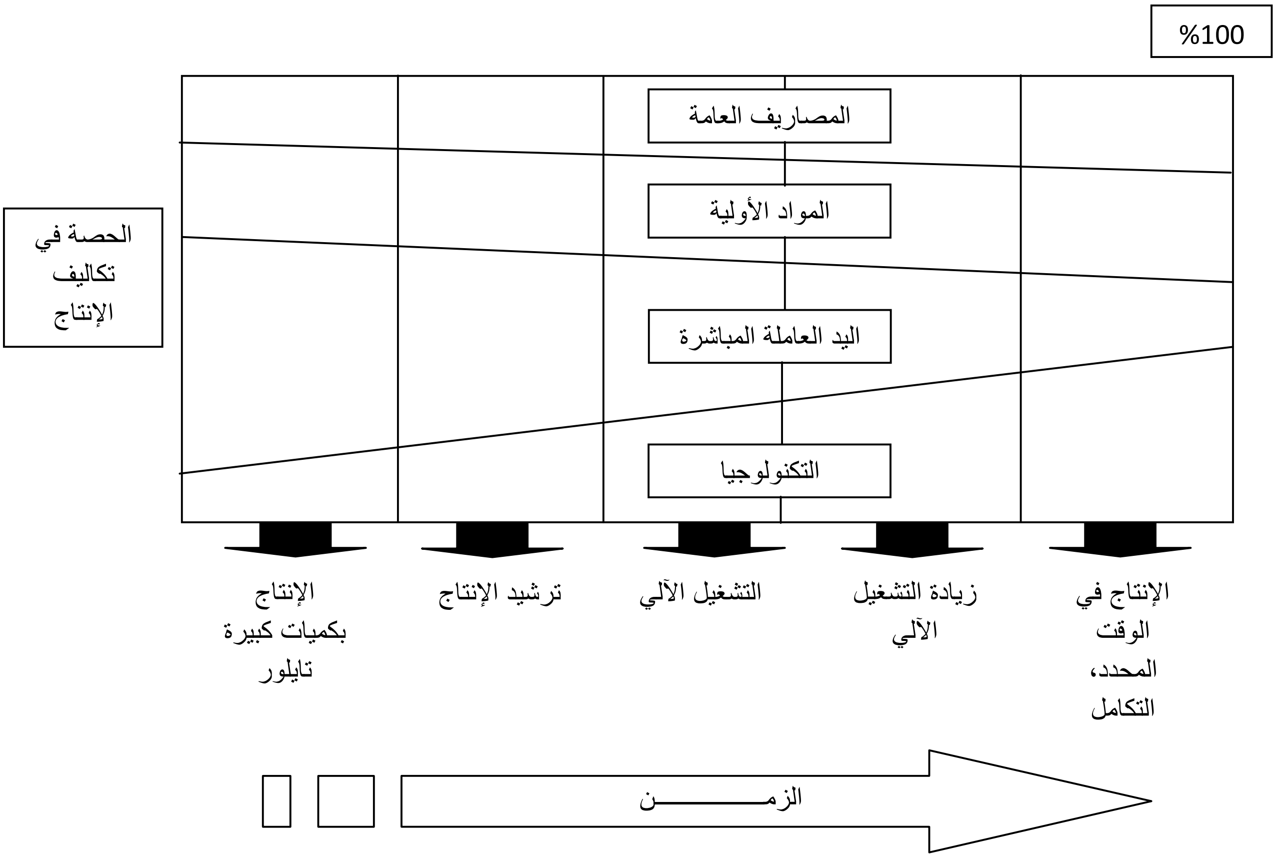
:-1-1-I

[2] The institut of company secretaries of india, **cost and management accounting,** 2013, p 02

[3] Horngren et al, **cost accounting-A managerial emphasis,** Prentice Hall, U.S, 14th Ed, 2012, p 27

[4] The Institute of Cost Accountants of India, **cost management accounting**, 2012, p 06

[illegible] :(1-1)[illegible]

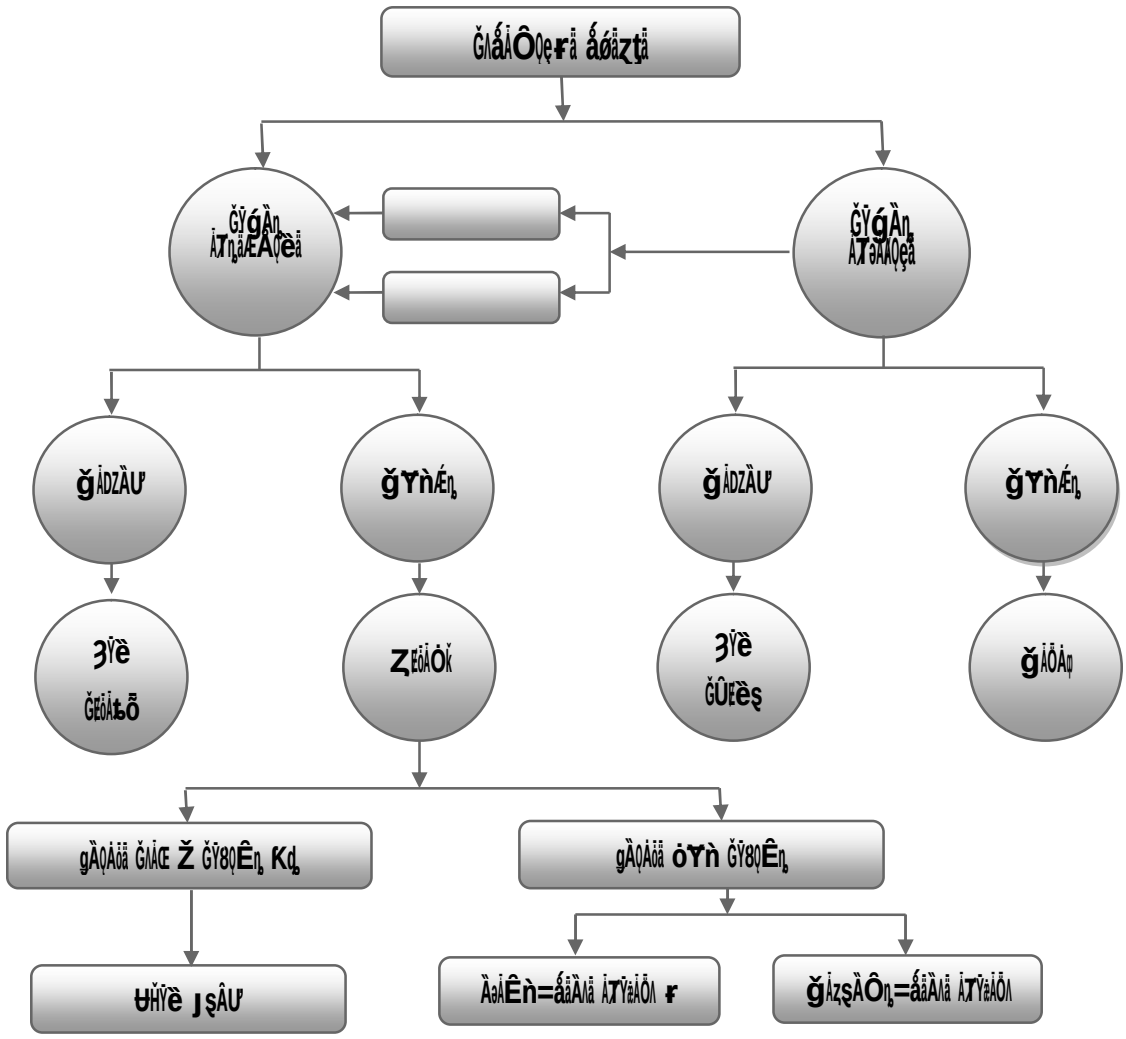


Source : Lardy. P, Pigé. B, **la gestion stratégique des couts, consommation de ressources et creation de valeur,** édition ems, 2001, p25

[illegible] [1]

[1] [illegible] 2011 [illegible] 136

ÀəÅÊ˽åş òzÒ˙åş ğÅzşÀÔţÅ# ZĘÖÅÒǫöä ĞęϬ3 :(2-1) ŌÒÎöä



114 î ¡Ę#Åè ȝDZÀn ÛZĘÖÅÒǫöä ĞΙèÅŢ ÛɃşÅ₺Î Ħöä Æ₺Ţ:øÆÔţä

:ZĘÖÅÒǫöä ZĘ∧Ôǩ -2-1-I

ĞĘŸ₺ȝ ŌĘƬÊǩ ŌDZŮ ȣn ÛÅ∧Ę#n Å˽Àd ȳÆƐ ÅƬ∧n Ôõ È䍟Ů gÆȝ Ęzş ĿǫΛ ZĘÖÅÒǫöä ZĘ∧Ôǩ ɹŮ ȣn ĞÅŸÒǫöä ɃÅPŮ Ž ĸĦn ĞÅŸÒǩ ÀÔ∧ȝ ĞZÅÊn ϽÆn Æ∧ÆƠş ĞĘǵÅφ ȣn ĞÅŸÒǫŸö ȕŸĦÅöä âÅĘÖöä .ϽÀnŮ ĞĘǵÅφ

øzDZ˙åş áäzţä ƁŮ ÅŁÀÒÅ∧ȝ ĞĦĘGÛö ÅÖGù ZĘÖÅÒǫöä ĿÊÖ∧ǩ **:ȕĦĘGÛöä ZĘ∧Ôǫöä -1-2-1-I**
.ϽÀn˙å ĞĘȝÅ∧Ôöä ðÅGȝ˙åş

ǨĦRn ɹŮş ÅT ĘGÊΛ Ɓ Ɣöäş ȳÅ˽å áäzţä Ō₺Îǩ ȕŁş :(ĞĘĦŸÊöä ğÅnÂŸǫÊţä) áäzţä -1
ǨĦRn ɹŮş ÅT ĘGè Ɣöä ȕŁş ĞĘÖşŮ áäznş ÛȣÛÖäş òşÀǪGöÅÕ ŌGę ȣn ȝĘ∧Ôǩ ğÅĘŸ₺Ħö

ČÛÎ℡j Čn‚àŸää áäzŧä ƷŦP áäzŧä ÀÔĸƷ ÕŧÎ∧ Ått̃ ÛøÅŦ8ää ƷÛÕ̃ÕÕ ÕCę dbn‚ ƷŦAÔǩ ğÅŦŸŧĤõ .ČŦ#ÅQÒää ğäṣájÅõ gøäåqä ČÛÎ℡j Čn‚àŸää áäzŧäṣ ÛZŦŸ8Qääṣ ČÄCĤQää áäzŧt̃õ ĘΛzÊQää

ğÅAŦn‚üǩṣ ČŦAŦƷ ÅΛäÂŧt̃õ ṣÛ äÆÖ℡ öäzè òÅŧĤŸö ĘHUQÊΛṣ ƷzÆΛ Ån‚ ÕÕ ÕŧÎǩṣ :øzDZjä -2 .ČŦƷÅŧQDZä

ČŦDZÅQ℡qä ČŦŸŧĤöä ÿÁCQÛ ?Ÿ3 Æ3ÅÊǩṣ ÕƬÊǩ Yöä ČÁŸQÁŧä ğÅn‚Æ]ä ČÁŸÒǩ ÕŧÎǩṣ :ZΛøÅÔŧä -3 āøÅDzQäṣ QÁШjä ğÅn‚Æńṣ ÕŦ8ÎQäṣ Č℡ÅŦÊÔää ğÅzṣÀÔŧt̃õ ÛĘΛzÊQäṣ ÕΛzŧQäṣ gøäåqÅõ ….ÅŁKdṣ ČΛÅ3ÆäṣƷCÛää ğÅzṣÀÔn‚ṣ

I-1-2-2- ŦÁÆṣzää ZŦAÔQää ÀÔĸƷ ÅƬŸDZj ĘÕÖ Yöä ČÁÆṣzää ?Ÿ3 ÆŧQĤΛ BØää ZŦAÔQää zŁ .ČÁŸÒQää

-1 åäzŧä ČÁŸÒǩ JRǩṣ ÛČÆaÅƬAää ğÅDzQAŧä ƵÅQ℡üæ ČÛCkÀŧä ZÆäÅÒQää ÕŸǩ ŦŁṣ :ČŦDZÅQ℡qä ZÆäÅÒQää òÅŧƷ ğÅCkÀt̃õ) gÀÌÌÅCŧä ČŦƷÅAÔää øzDZjä ČÁŸÒǩṣ Û(…dbÛÕäÅÕ) gÀÌÌÅCŧä ČŦƷÅAÔää ČÁŸÒǩṣ ¡(…ČŦƷÅAÔää ğÅŧÆŧÔQää ČÁŸÒQÕ) gÀÌÌÅCŧä ČŦƷÅAÔää ğÅn‚Æ]ä ČÁŸÒǩṣ Û(…3℡ÂÔŧä .(….gøÅ℡qä ZÆäÅÒǩṣ ČzÀṬAää åäzn‚ṣ ğzΛÂää ČÁŸÒQÕ) gÀÌÌÅCŧä Kd‚ ČŦƷÅAÔää ÀÒÅAHöä[1]

-2 Ôŧ Îǩṣ ÛÅőÅDzQAn‚ ĘΛzÊǩ ÕŦCè Ž gü ÎAŧä ÅƬŸŧĤUQǩ Yöä ZÆäÅÒQää ŦŁṣ :ČŦÕΛzÊQää ZÆäÅÒQää Ž KŸn‚ÅĤöä òÅŧĤöä øzDZÛṣ ZÆŸ8Qääṣ ČÁCĤQää åäzn‚ ğÅzṣÀÔn‚ṣ dbHÎäṣ JŸ3qä ğÅzṣÀÔn‚ Þå… ƷŦCää öŸõzõ ĘΛzÊQää òÅf

-3 ÅƬùÅÎ℡ ČösäÂn‚ Ž ČÊèűŧä ÅƬŸŧĤUQǩ Yöä ZÆäÅÒQää ŦŁṣ :ČŦŸΛzŧQääṣ ČΛøäåqä ZÆäÅÒQää ČŦ#ÅQÒää ğäṣájÅõ ¡åäÅzjäṣ ČΛøäåqä JṣűÎäṣ ČŦäÅŧä JṣűÎää gøäåÅṣ Čn‚ÅĤöä gøäåÅRò Bøäåqä БÛ ČzÅŕÛ Ûgøäåqä ČzÀṬ℡ṣ Č℡ÅŦÊÒ Ž KŸn‚ÅĤöä øzDZÛṣ KÁṣzŧäṣ dbΛÀΛÆŧä ÆĚkäṣøṣ ğÅ3zCÛŧäṣ ZĚkÅTäṣ ÆΛƎääṣ ÅƬŦŸ3 Knüääṣ gøäåqä ƆÁGn‚ Č℡ÅŦÒ ğÅzṣÀÔŧt̃õ ?Àn̂jä ČΛøäåqä ğÅzṣÀÔŧä [2]Þå….

I-1-2-3- ŦÁÆÔQää БÛ jQŧÅ# ÅƬQęŸĤö ÅÖCù ZÆäÅÒQää JÊÕAĚ **:jQŧä gÆgz# ČęŸĤŸö ÅĤGĚ** .gÀÌÌÁGn‚ Kd‚ṣ gÀÌÌÁGn‚ ZÆäÅÒǩ

---

[1] 155 î ÛĘ#ÅÈ ƷDZÀn‚ ¡BṣÅŧÎĤöä ÆŧT

[2] 35 î ÛĘ#ÅÈ ƷDZÀn‚ ÛJṣÀnÙṣ ÞĤĘ#ÅÄöä ČĤP dbÊg òÅŧt̃õ

1- تعريف تكاليف الجودة: هي التكاليف التي تحدث لمنع الوقوع في الأخطاء أثناء التصنيع أو بعده، أو هي التكاليف التي تحدث بسبب احتمال وقوع أخطاء أثناء التصنيع أو بعده.[1] (تعرف تكاليف الجودة بأنها) تكاليف الوقاية والتقييم والفشل التي تحدث لأن الجودة الرديئة موجودة أو يمكن أن توجد.[2]

2- تعريف تكاليف الجودة: تكاليف الجودة هي تكاليف الوقاية والتقييم والفشل التي تحدث لأن الجودة الرديئة موجودة أو يمكن أن توجد.[3] (تعرف) تكاليف الجودة بأنها تكاليف الوقاية والتقييم والفشل التي تحدث لأن الجودة الرديئة موجودة أو يمكن أن توجد، أو هي تكاليف الوقاية والتقييم والفشل التي تحدث لأن الجودة الرديئة موجودة أو يمكن أن توجد.

II-1-2-4- تصنيف تكاليف الجودة: تصنيف تكاليف الجودة هو تقسيم تكاليف الجودة إلى فئات مختلفة، وهي:

1- تكاليف الوقاية: هي التكاليف التي تحدث لمنع الوقوع في الأخطاء أثناء التصنيع أو بعده، أو هي التكاليف التي تحدث بسبب احتمال وقوع أخطاء أثناء التصنيع أو بعده.[4] (تعرف تكاليف الوقاية بأنها) تكاليف الوقاية والتقييم والفشل التي تحدث لأن الجودة الرديئة موجودة أو يمكن أن توجد، أو هي تكاليف الوقاية والتقييم والفشل التي تحدث لأن الجودة الرديئة موجودة أو يمكن أن توجد.

2- تكاليف التقييم: هي التكاليف التي تحدث لتقييم الجودة، أو هي التكاليف التي تحدث بسبب احتمال وقوع أخطاء أثناء التصنيع أو بعده.[5] (تعرف تكاليف التقييم بأنها) تكاليف الوقاية والتقييم والفشل التي تحدث لأن الجودة الرديئة موجودة أو يمكن أن توجد، أو هي تكاليف الوقاية والتقييم والفشل التي تحدث لأن الجودة الرديئة موجودة أو يمكن أن توجد.

II-1-2-5- تصنيف تكاليف الجودة حسب المعيار: تصنيف تكاليف الجودة حسب المعيار هو تقسيم تكاليف الجودة إلى فئات مختلفة، وهي:

1- تكاليف الجودة الداخلية: هي التكاليف التي تحدث لمنع الوقوع في الأخطاء أثناء التصنيع أو بعده، أو هي التكاليف التي تحدث بسبب احتمال وقوع أخطاء أثناء التصنيع أو بعده.

[1] Horngren et al, op cit, p 28
[2] Pottier.F, **l'analyse des couts**, édition ems, 2004, p20
[3] Horngren et al, op cit, p 28
[4] Ibid, p 30
[5] Horngren et al, op cit, p 30

1- ظهرت بيئة التصنيع الحديثة نتيجة التطور الكبير في تكنولوجيا التصنيع، حيث أصبحت المنشآت تعتمد على الآلات والروبوتات بشكل كبير، مما أدى إلى تقليل الاعتماد على العمالة اليدوية وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة. هذا التحول أثر بشكل كبير على هيكل التكاليف، حيث أصبحت التكاليف الثابتة تشكل نسبة أكبر من التكاليف الكلية، بينما انخفضت نسبة التكاليف المتغيرة. [1]

2- تتميز بيئة التصنيع الحديثة بالمرونة العالية في الإنتاج، حيث تستطيع المنشآت تغيير خطوط الإنتاج بسرعة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة. هذه المرونة تتطلب نظم محاسبة تكاليف قادرة على توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة. [2]

I-1-2-6- أهداف نظم إدارة التكاليف في بيئة التصنيع الحديثة:

تهدف نظم إدارة التكاليف في بيئة التصنيع الحديثة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

1- توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة، مثل قرارات التسعير، وقرارات الإنتاج، وقرارات الاستثمار. [3]

2- تحديد التكاليف الحقيقية لكل منتج أو خدمة، وتحديد مصادر التكاليف الرئيسية، وتحديد فرص تخفيض التكاليف. [4]

3- تقييم أداء الأقسام والمراكز المختلفة في المنشأة، وتحديد الانحرافات بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية، وتحديد أسباب هذه الانحرافات.

[1] محمد عبد الحليم عمر، التكاليف الحديثة، مرجع سابق، ص 42

[2] Horngren et al, op cit, p 42

[3] حسن يوسف القاضي، محاسبة التكاليف الحديثة، مرجع سابق، ص 54

[4] Drury, op cit, p 58

gÅÅ3 ĞŁÛŁÛÁǫöä Ğφàäzʒä Àzzǩş Û8äÆŁjå ÕŸǩ ĘŁÖÖ' ØÅΘÅæ ȳÆÖǫöä ĞGęäÀţ ĞŸŁèşş ÛĞÊèúţä

.[1] gÆgäzöä gÆgzöä ZŁöÅÒǩ dbդ ŕÆæ ZŁöÅÒǫöä ţzʁſ âÅèŮ ʔŸ3 ŕÅÎÁöä ğäÀʌÆÖǩ

:ZŁöÅÒǫöä gøäåŮ -2-I

:ĞÀŸÒǫöä gøäåŮ ȳzƬÀդ -1-2-I

ğäøäÀę gøäåq ĞŸʁĦǫÊţä ĞÛÎφjäş ǰŁÅʌţä ZòzȮ ÕʁĦǫÊʌ ĞÀŸÒǫöä gøäåŮ ĠŸÛÔդ ȷŮ

.[2] ÅƬÀŁöÅÒǩ ŔŁÀơ 3դ ğÅդÆlåş 3ŸÊöä ĞʁŁę dbդ ÆʌÂǩ Yöä ÕDZjå ĞŸʌzùş gKÔę ĞæÅęÀöäş ÙŁÛÁǫöä ĞÀŸÒǩ ÆʌÆHuǫȮ dbʌÀʌÆʁŸö gÆŁÄդ ğÅդzŸĦդ CÆÖǩş ¡ZŁÂÔǩş ¡âÅŁę ¡3ʁʎ ȷǫő ZŁöÅÒǫöä gøäåûz Åư ÛĞæÅęÀöäş ÙŁÛÁǫöä ÕDZŮ dbդ ĞŸÔöä ğäæé ðÅŁÌjå dbդ ÅŁKdşş ¡dbʌåøzţäş ÛðƳʁĦöäş ÛğÅDzǪʎţä ÅŔʌŮ Åyŭş ĸĦդ ðƱÌ ĞÀŸÒǩ øäÆÖդ ÙÖz ȷǫő ŕ ZŁöÅÒǫöä gøäåŮ ȷŮ Åʁõ ¡gÀʁǫÊդ ğÅÆŁÊHuǫöä ÕĦz ĘŁʁ3 ȷƬz ÆŸÛǫǩ ƱƬz ÕȯØȮ Û ĞŁDZÅǪφqå ĞŁŸʁĦöäş gåzƨå ¡gÅŁΣå gøşÆõ ĞÀŸÒǫŸȮ ĞGGÊţä ÕդåzĦöÅæ ʔÆţä gĸÔęş ĞŸʌzù ZŁöÅÒǫöä ÆʌÆƠ ʔŸ3 gøåÅę ȷzÒǩ ȷŮ ÆDzŁz ĞÊèúʁŸö ZŁöÅÒǫöä ÒÒŁT øznjå dbդ ÅŁKdşş dbʌåøzţäş ðƳʁĦöäş ğÅդÆlåş 3ŸÊöä ZŁöÅÒǩ db3 ƳŔz ğÅŁŸʁĦöäş ĞÛÎφQȮ

.[3] ZŁöÅÒǫöä ¢ØŁ āÅGèŮ ĞʌÅʌĦæ âøÆǩ ȷŮ Æƶ Åʁõ ðäøÆţä ȷő Yöä

:[4] ʔŸ3 ÂÒǩÀǩ ĞÀŸÒǫöä gøäåŮ ȷŭz ȷÀƱøzŁ ÆÊĞş

.ʔÀnjå ĞÀŸÒǫöä ôäÀdŮş ğÅդÆlåş ğÅDzǪʎţä ĞÀŸÒǩ āÅÊg -1

.öäåjå ȷŁŁÖǩş ĞæÅęÀöäş ÙŁÛÁǫŸȮ Ğnդà Yöä ğÅդzŸĦţä Kzzǩ -2

.ğäøäÀÖöä æÅơŕ ĞʁəƳţä ğÅդzŸĦţä ÕŁŸƠ -3

db դ ĞŁöÅ3 ĞDZøå ʔŸ3 ğÅդzŸĦդ ȳÅŢφ Kzzǩ ÆŸÛǫǩ ĞÀŸÒǫöä gøäåq ĞǫƳʒöä ÀÒʌÅʌĦöä ¢ØŁ ȷŮ

àÀÛöä db դ Ğ3zʁſ ŧĞǩ òƳn db դ ¢ÖŁÖƠ ЬŮ ĞÀŸÒǫöä gøäåŮ ȷŢφ ʔĦÊǩ Åդ zŁş ÛĞŁözʁÎöäş ĞʌÅÀÒöä ÕDZjå gKÔę ȘäÆŁjÅæ ĞÛĞǩÀţä ĞÊèúʁŸö ĞÀŸÒǫŸö gøÆţä ĞÛÎφjå ĞGęäÀդş ÙŁÛÁǫö Ğnդ ÆÖǫţä ĞŁƧÀöä

---

[1] 45 î ÛĘæÅè 3DZÀդ Ûȷşʌnŭş ƱĦŁæÀöä ĞĦP dbÊg òÅʁõ

[2] 115 î Û2010 Ûȷåøjå/ȷÅʁ3 Û3ʌàzǪöäş ÀÎAŸö ĞŁʁŸĦöä ВøşàÅŁöä øäåå ÛÀŁDzŁÅÀǪèå gåzƨå ZŁöÅÒǩ gøäåŮ ÛBåzĦÊţä ƱŸ3 øÆŁg

[3] Hansen et al, **cost management, accounting and control,** thomson South –western fifth edition, 2006, p 04

[4] Horngren et al, op cit, p 47

[illegible] (1-1) [illegible] .[1] [illegible]

[illegible] :(1-1) [illegible]

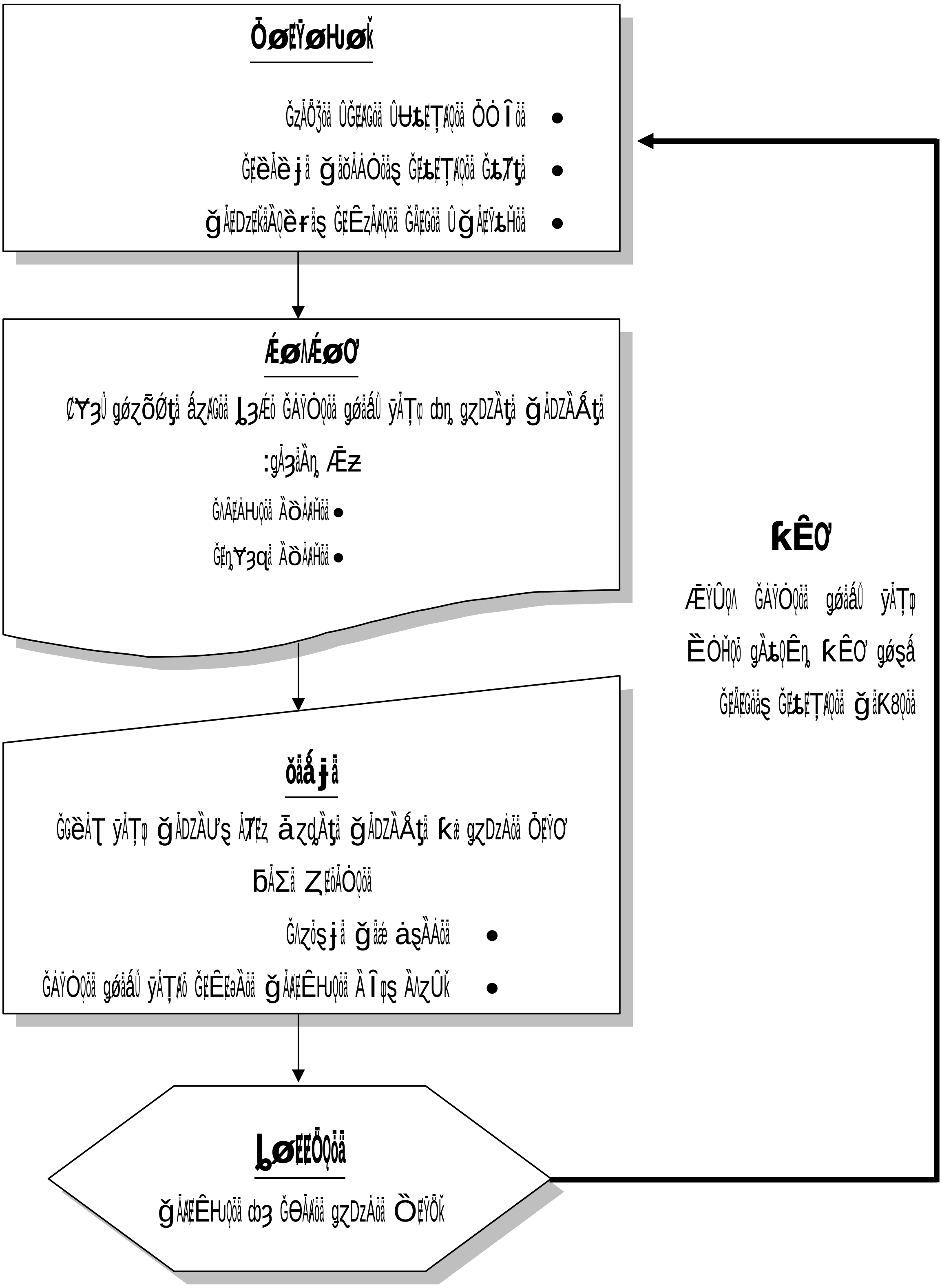
	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	:[illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible]	:[illegible] ➢ [illegible] ➢ [illegible] ➢ [illegible] ➢ [illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]

Source : Barfield. J.T. et al, op cit, p 45

[illegible]

[1] Barfield. J.T et al, **Cost Accounting: Traditions and Innovations,** South-Western Educational Publishing: 5th edition, April 2002, p 45

ĞÀŸÒϘöä ǥøäåŮ ÿÀŢφ ȽȾƀÔǩ :(3-1) ÕÒÎöä



Source : Barfield. J.T et al, op cit, p 49

:ĞÀŸÒϘöä ǥøäåŮ ȣäÆŁŮş ĞȾƵŮ -2-2-I

I-2-2-1- [illegible]:

[illegible][1]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

I-2-2-2- [illegible]:

[illegible][2]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

II- [illegible]:

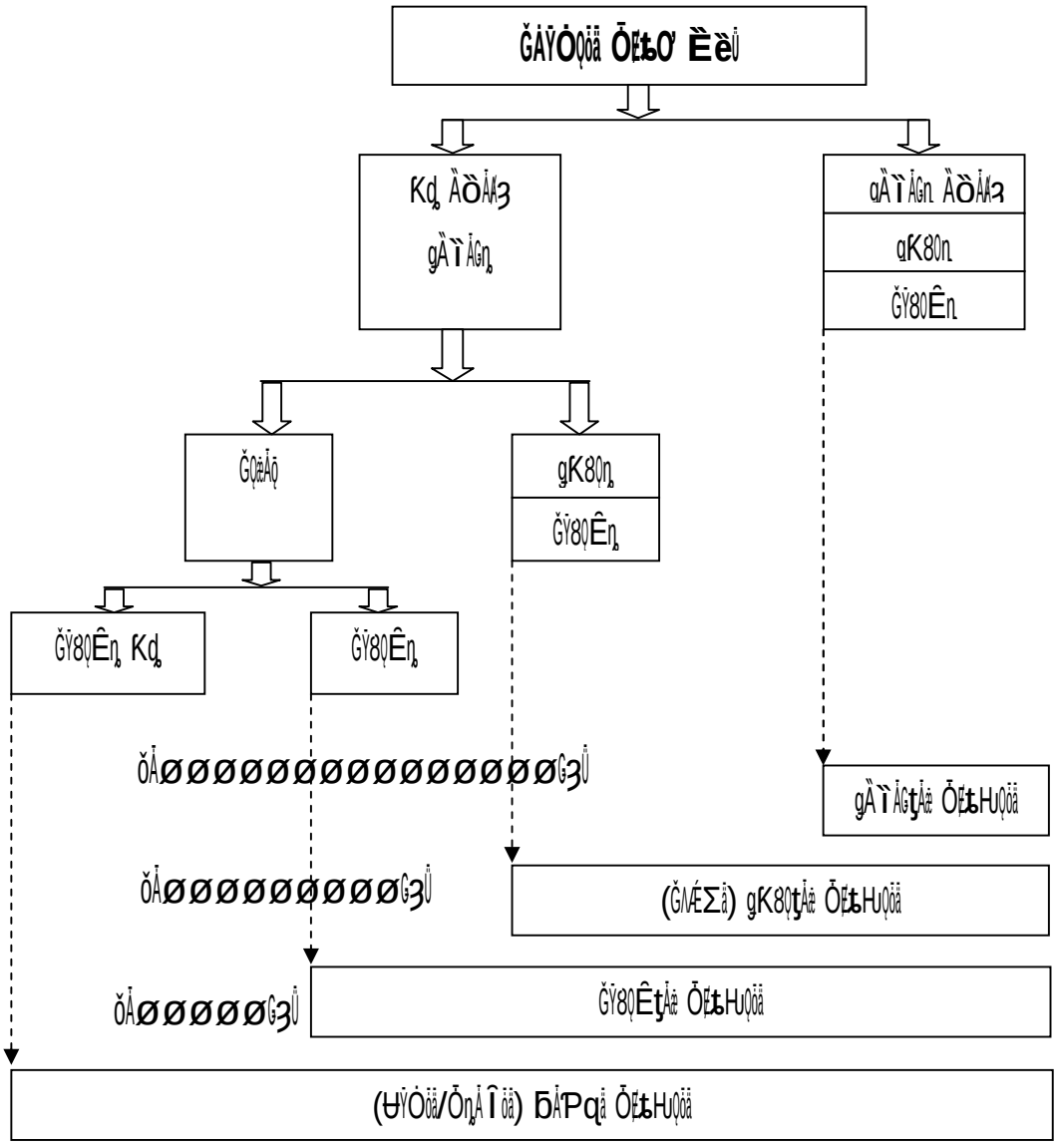
[illegible][3]:

[illegible]

[1] [illegible] 121
[2] [illegible] 124
[3] [illegible] 2001 [illegible] 159

dbn ðÂƛ ƜəÅƬĂöä ǯÅQɯqä gÆgş ÕɆŧƠ ā ƶŸèjä äØŁ ÆEDZƶŋ Ɩ.QΛ **:ƜəÂƨä ÕɆŧHUQöä ā ƶŸèŮ :ÅɆɯÅǫ** ÕɆŧHUQöä ā ƶŸèŮ ƎQĤΛş ÛĂÌÌÅGn ÕÓÎæ ÅƬĂǯ GöşűÊn gÆgƶöä ¢ØŁ ƎQĤǩ Yöä ZɆöÅÓQöä ƁÅPŮ .ĞŸ8QÊŧåş gK8QŧåŞ gĂÌÌÅGŧå ZɆöÅÓQöä àÀù ɆɆŸǯ ȳƶÖǩ ƁØöä âÅèjä ƜəÂƨä

ĞÅŸÓQöä ÕɆŧƠ ÈèŮ :(4-1) ÕÓÎöä



191 î ÛEæÅè ǯDZĂn ÛɃşÅŧÎĦöä ÆŧŢ **:ØÆÔŧå**

:ĞɆŸÓöä ZɆöÅÓQöä ĞÕΛĂù -1-II

ğäÆgş ÕɆŧƠ ʔŸǯ ÆŧǪĤǩ ƜŁş ÛZɆöÅÓQöä āÅÊΣ ĞÕΛĂù ȳÆeŮ ĞɆŸÓöä ZɆöÅÓQöä ĞÕΛĂù ƎQĤǩ ȳÆeŮş .ĞQæÅǫ şŮ gK8Qn ÛgĂÌÌÅGn Kd şŮ gĂÌÌÅGn ǨɯÅõ åöåzè ZɆöÅÓQöä ĂÒÅĂǯ GzÅÓæ ƜəÅƬĂöä ǯÅQɯqä

[illegible] Rimailho [illegible] ([illegible]) CEGOS [illegible]
:[1][illegible]

1- [illegible].

2- [illegible].

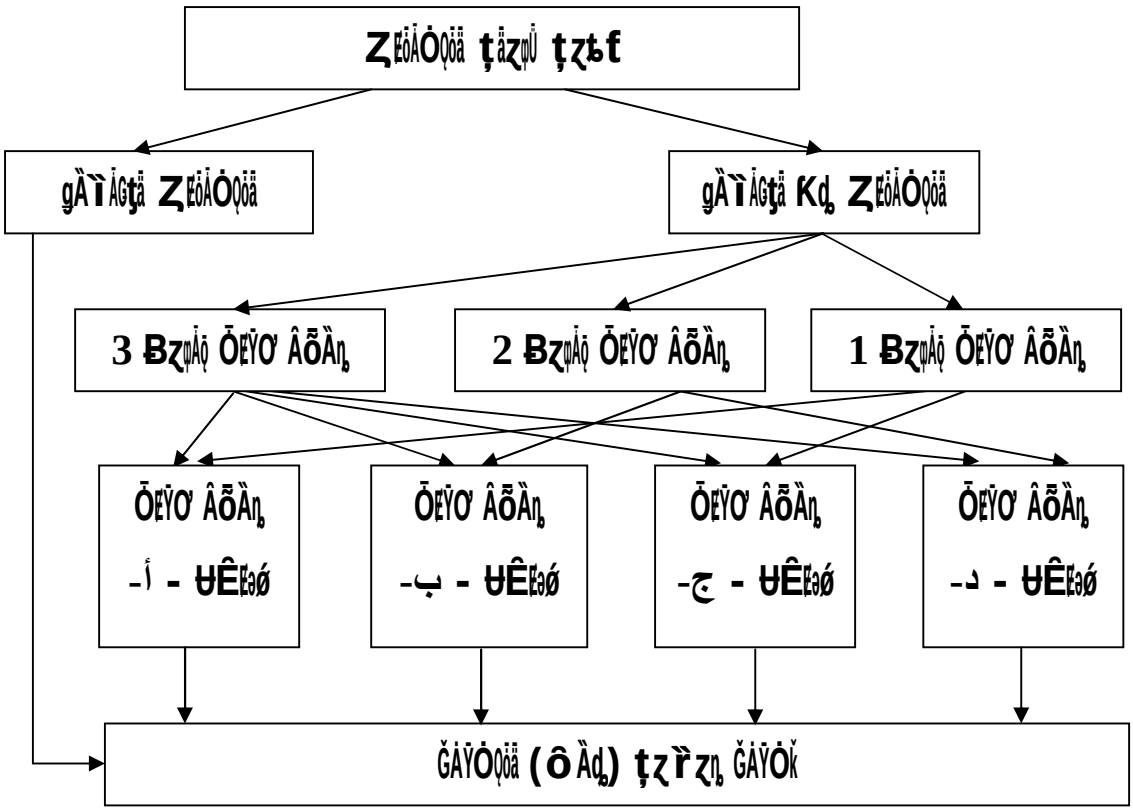
3- [illegible].

4- [illegible].

5- [illegible].

[1] Ronge.Y.D, Cerrada.K, **contrôle de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2e édition, 2009, p 36

ǦÊ¡ÞÅDzǫţä ÿÅÊę¡ä ǦÕ٨ÀÛ¤ ǦÉŸÒöä ǦÁŸÒǫöä ā¸ÅÊg :(5-1) ÒÒÎöä



Source : Ronge.Y.D, Cerrada.K, op cit, p 49

II-1-1- ǦÉŸÒöä ZɬöÅÒǫöä ǦÕ٨Àù Ž ózÔÕöä ¢DZşÙ :

ǤÞŸ٨ Ån, ÅƬZÙ ğäåÅÖǫąä gÆ3 ǦɬŸÒöä ZɬöÅÒǫöä ǦÕ٨Àù БÙ ¢DZz٨[1]:

- ZɬöÅÒǫöä ÒɬÔơ ǦözƬè Ɫd,∃z ÛǦÁŸÒǫöä gÆégzò ǦɬŸÒöä ǦÁŸÒǫöä Ùèzǫn, âÅɬę Ž ǦęÆöä ÿÆ3 dbn) ğäÆégzöä ¢ØŁ ?Ÿ3 gÀ̀ÅGţä Kd, ZɬöÅÒǫöä ÒɬŁơ ɹÙ ŕÙ ƒÅÎÁöä ğäÆégş ?Ÿ3 ǦęÆä gÀ̀ÅGţä .Ǧ٨åÅƬǪDZäş Ǧ٨À٨ÆÖǩ ğŕÆĤţ ÅÖzş Ɫǫ٨ (ÒÒş ǦÖŸHuõ ǦÁŸÒǫöä ÂÕäÀn, ò٣ǹ
- ZɬöÅÒǫöä ÀÒÅ4З ÒÒ¤ ǰǫ٨tä äØŁ ÆɬÁǪÊ٨ ŕ ÆÖz ÛǦɬöÅƤqä ZɬöÅÒǫöÅ¤ ǰǫ٨tä ÒɬŁơ ǦöäÆ3 ÿÆ3 .gü ÎÁtÅ¤ ǫÆƠ Ɣöä
- .KÔÖöä ÕDZǰä Ž ǦɬöÅƤqä ZɬöÅÒǫöä ǦɬÛ8ǩ ?Ÿ3 Ǯɬöä ÀĤè gøÆę ÿÆ3
- øäÆÖη Õöæş Ǧn,åÅÖöä gÀǪÁöä БÙ (ǦɬöÅΣä gÀǪÁöÅ¤ ǦÒÁ ɭä) ǦǪ¤ÁžöäZɬöÅÒǫöä dbn, ðÂDZ ÒɬǵÀǩ .gÀǪÁöä Ànŭ ÿÅǪöä Kdş ÿÅǪöä ǰÅǪɷRò ÞĤŸÊöä ɹŞÂÅtä

194 î ÛÊ¤ÅèƷDZÀn, ÛÞŞÅŁÎĤöä Æ٤Ƭ [1]

II-2-

II-2-1-

[1] Burlaud.A et al, **contrôle de gestion, manuel et application**, édition Foucher, 2010, p 225

[2] 79

:ǥƘ8Ọţ ǤȽǾǿȠǼȡ ǦȂǺǚ -3 -II

1950 ǧȂǺȘȽȅǶ ǧǻȢǺǚ Ž ǦȽȎǺǚǻǭ ǥǼȀǻţ ǧǺǚǼǶǿǚ ǥƘ8Ọţ ǤȽǾǿȠǼȡ ǦȂǺǚ ǧǺǠǻ ǤȽǾǿȠǼȡ ǤȽǾǿȠǼȡǚ ĘǶȅǻ ǦȽǻǚȀ ǦȂǺǚ ǺǢǿ ʔȏǳ ǨǻǺǳǫ "direct costing " ȴǚǻ ǨƠ ǥƘ8Ọţ ǤȽǾǿȠǼȡ ǦȂǺǚ ǼȁȂǵ ǤȽǾǿȠǼȡ ǡǺȅǵ ȴǛǫ .ǦǛǿǾǻȠ ǤȽǾǿȠǼȡ ǿǺǾǼȘ ȝǶ ǛǿǼ ǥƘ8Ọţ :[1]ȬǵǺǚǶ 3 ʔȏǳ

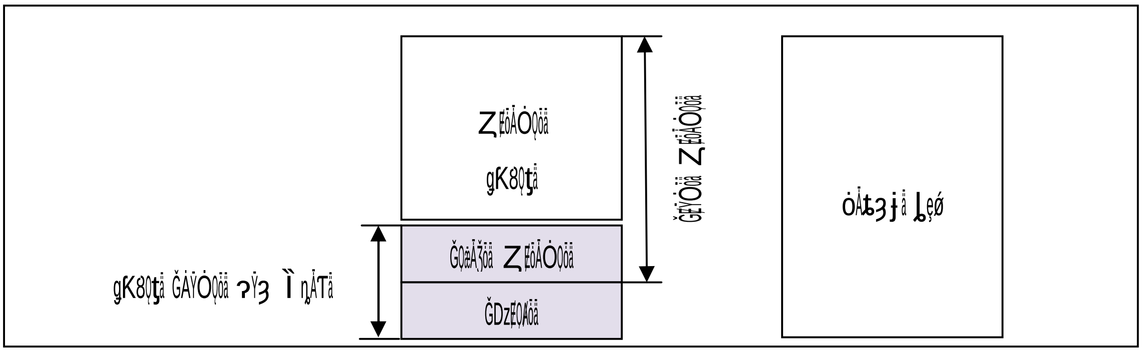
:ǥƘ8Ọţ ǤȽǾǿȠǼȡ ȝǚǻǟǫ ȰȽȂơ -1

- ǼȅȒǻǟ ǛǥƘ8Ọǵ ǤȽǾǿȠǟ ǡǺǻǭ Ž ƟŁ ǥǚǻǚţ ǤȽǾǿȠǼȡ :ǥǚǻǚţ ǥƘ8Ọţ ǤȽǾǿȠǼȡ ȰȽȂơ ǤȽǾǿȠǼȡ БȘ ǺȽǭ ǻȂȽȂơ ȴǛǚ ǛǥǚǻǚţǦǵǚǻǿ ǼȽǻǫ ǦȽǫǭ ǻǚǢţ ȭƳǻǻ ȋǢȂȴǚ .ǥƘ8Ọţ
- ȂȭǺǚǶ ʔȏǳ ţǚǢǟ ȷȘ ǼǻȂ ǥƘ8Ọţ ǥǚǻǚţ Ƙȡ ǤȽǾǿȠǼȡ ǛǼǢ :ǥǚǻǚţ Ƙȡ ǤȽǾǿȠǼȡ ȝǚǻǟ .ȬȽǻǶǻ

-2 ȴȽǼǟ ȷǫǺǚţ ȴȽǼǟ :ƟȞȅǻ ǤǢǾǻ ǦǛǻǻǢǼǚ ǤȽǾǿȠǼȡ ǥƘ8Ọţ ǛǼǢ.

-3 ǡǺȅǵ ȴǚ :ǦȽȽȎǵǚ ǦǷȽǺǻ ǡǺȅǵ ȴǚ ǦǷȽǺǻ ǦȽȽȎǵǚ ȋǺǢ ǟǚǻ ǤȽǾǿȠǼȡ ǦǛǿǾǻȠ ǥǚ ǦǚǻǿǼǚ ʔȏǳ Ȉ Ƕǻǻǻ ǥƘ8Ọţ.

ȬȽȊ (1-6): ǶǻǻǻǺ Ȉ ʔȏǳ ǦǚǻǿǼǚ ǥƘ8Ọţ



Source : Burlaud.A et al, op cit, p 207

-II-3-1 ǶǻǻǺ ǦȂǺǚ ǦǚǻǿǼǚ ǥƘ8Ọţ: [2]

[1] Burlaud.A et al, op cit, p 219
[2] Ibid, p 223

1- ÕÒò ĞɢÊʎöÅæ ZŸǪƯ ÄĤè ĶɆɢžǩ ĞɆɸÅÒnǔæ ÛÂÖä ȧzÊöä ÂɆŧǪʌ :ÛÂÖä ȧzÊöä Ž ØÅĤèjå ĞèÅɆè ʒɆæ ÄĤè báÛ Бŭ gĸ8ǫţä ĞȦŸÒǪöä ĸÎǩ ȧäzèjå ɒn ţzʎöä äØŁ Žş ÛȧzÊöä ÿȦÊęÛ ɒn ĻÊę .ĸĤn ĻÊÖò ĞɢÊʎöÅæ ɆǪɆɢžǩ ɒÒƐ

2- ğÅĤɆɢţä âÅèŭ ɔŸʒ ǰəÅǪʎöÅæ úɢʎǪöÅæ ǴŧÊʌ gĸ8ǫţä ĞȦŸÒǪöä ɔŸʒ Ì nȺTä ĞzÄĤn :ǰəÅǪʎöÅæ úɢʎǪöä .ĞĤęzǪţä

3- ĞęÆöä ɒn Äžõüæ ÅŁÆʌÆƠ ɒÒƐ gĸ8ǫţä ZɆöÅÒǪöä ɹŭ :ZɆöÅÒǪöä ÕɆŸƠş āȦÊg ĞözƬè .ĞɆŸÒöä ZɆöÅÒǪöÅæ ĞɸøÅÕn ĻÒHuǪöäş

1:gĸ8ǫţä ZɆöÅÒǪöä ĞÕʌÄù Ž øzÔÕöä ɆDZşŭ -2-3-II

1-)ZɆöÅÒǪöä ţzŧf Ž ĞŸnȺĤöä ÆɆöäş áäzţä ĞÔg ɒn ÒŸÕʌ ƁȦΣä ₡ȦΘɾä :ĞǪæÅžöä ZɆöÅÒǪöä òÅƵŭ ÛĞɸÅɆÔöä ÛÁäÆnqä) Ļ3Æöä ĞÛÎɸŭş ǫȦШjåş ğȦèäøÆöä ĞÔg ÈÒ3 ɔŸʒ Û(gĸ8ǫţä ZɆöÅÒǪöä ğäæ ĸHuĞÒŭ ĞǪæÅǫ ZɆöÅÒĸ ÅŒŭ ɔŸʒ žĤĤĸ Ɣöäş Û(gázƧä gøäåŭş ğÅĤɆɢţäş ğʌÀǪÎţä gøäåŭ ɒn ĸ8ð ðÂDZ Ž ÒŸÕĸ ZɆöÅÒǪöä ÕɆŸƠ Ž gĸ8ǫţä ĞȦŸÒǪöä ĞÕʌÄù øşå ɹůz ÕöØö .gĸGõ ĞɆƵŭ .ĞžʌÆΣä ğÅ3ÅʌÔöä ðäÁj ĞɢÊʎöÅæ (ĞŸnȺĤöä ÆɆöäş áäzţä) ZɆöÅÒǪöä .ĞžʌÆΣä ğÅ3ÅʌÔöä ðäÁj ĞɢÊʎöÅæ (ĞŸnȺĤöä ÆɆöäş áäzţä) ZɆöÅÒǪöä

2- ĻDzgş ĞȦŸÒǪöä ĸæ ÆÈèÅʎǪöä ɔŸʒ gĸ8ǫţä ĞȦŸÒǪöä ǯæzƴ ÆʎǪÊʌ :ĻDzΣä âÅèŭ ɔŸʒ ĞDZØŧʎöä ɾ Ɣöä ZɆöÅÒǪöäş ÛĞȦŸÒǪöä ÔnȺzʒ ɒn ÔnȺ3 Ƨzè ÈɆö ĻDzΣä ɹŭ ĸg Ž ÛğȺĤɆɢţäş ǯÅǪɸqä .ȺƵŸɆŸHuǪæ gĸ8ǫţä ĞȦŸÒǪöä ĞÕʌÄù ȳzÕĸ ɾ ÛĞǪæÅǫ ZɆöÅÒĸ ƎǪĤĸ ȺƵɢĞn ĻDzΣä ƎǪĤʌ

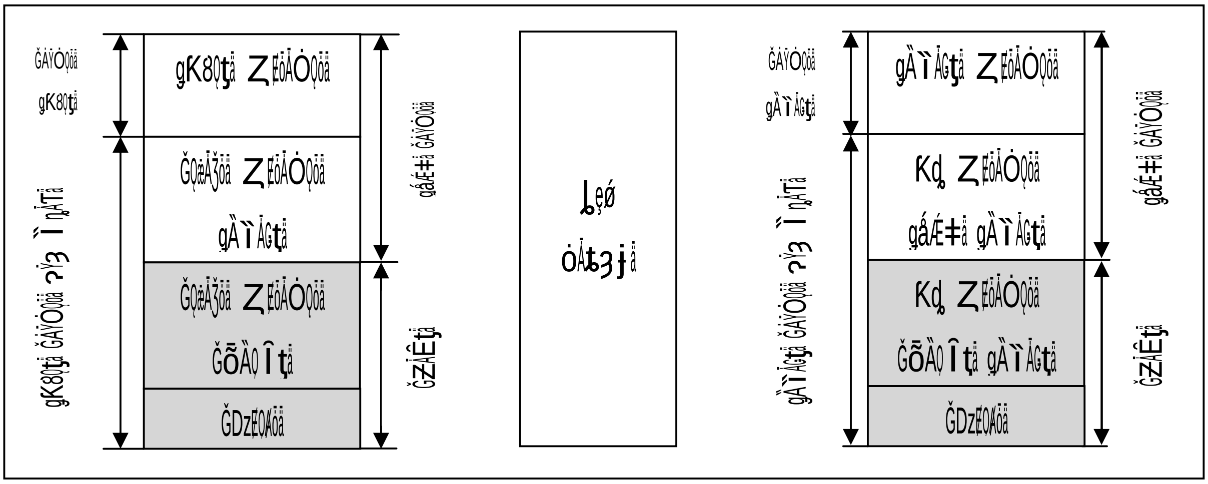
3- ğäzʎÕæ şŭ ğȺDzǪʎţÅæ ÔʌzÛöä ƧÆţä ɔŸʒ ĞɆDzɆĸäÀǪèqä ğäøäÀÕöä ÙɢĸÀĸ :ÔʌzÛöä ƧÆţä òÅƵŭ ¡ĞʌÀÎɢöäş ĞʌÁÅţä ğäøÅŧǯǪèɾä òϒn ɒn ĞɆŸÒɆTä ÔɘÅèzöä ǪʌÆƠ ȳÂŸǪÊĸ Ɣöä gÆʌÆƨä ʒʌàzǪöä Õõ ÔʌzÛöä ƧÆţä ЧÀz .ĞǪæÅǫ ÅŁøÅɢǯä ɹÅÒnqÅæ ÆĤʌ Ɓ Ɣöä ZɆöÅÒǪöä ɔŸʒ À۪úĸ ğäøäÀÕöä ₡ØŁ ₡ØŁ .ÔʌzÛöä ƧÆţä ɒn āÀÖʌ ğȺDzǪʎţä gÅɆg gøşå ĸÔÖĸ ɹŭ Åŧõ .gĸ8ǫn ZɆöÅÒǪöä ɾ Ɣöä gĸ8ǫţä ZɆöÅÒǪöä ĞÕʌÄù Ž ĞŸŧƵn ЧDzɆĸäÀǪèɾä ƧzǪÊţä ɔŸʒ ĞʌøşÀRöä ğäøÅɢǯɾä .ĞɆDzɆĸäÀǪèqä ğäøäÀÕöä æÅơä ʒn ŷöϒǪĸ

[1] Burlaud.A et al, op cit, p224

II-4- [illegible]:

[illegible] (direct costing évolué) [illegible] . [1]

[illegible] :(7-1) [illegible]



Source : Burlaud.A et al, op cit, p 232

II-4-1- [illegible]:

[illegible]

1- [illegible] .[2]

2- [illegible]

1 Cuyaubère.T, Muller.J, **contrôle de gestion**, groupe revue fiduciaire, 7[eme] édition, 2004, p 147

[2] Bailly.L, Leclere.D, **le meilleur du DCG contrôle de gestion**, édition foucher, 2[e] édition, 2011, p 61

[illegible] [1]. [illegible] [2].

III - [illegible]:

III- 1 - [illegible]:

III-1-1- [illegible]:

[illegible]

III-1-2- [illegible]:

[illegible]

[illegible] Henry [illegible] [3].

III-1-3- [illegible]:

III-1-3-1- [illegible]:

[illegible]

[1] Xavier.B, Simon.F.X, **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, DUNOD, Paris, 2e édition, 2004, p 139

[2] Burlaud.A et al, op cit, p 234

[3] Henry.C et al, **information technology for management**, Mc Graw-Hill, 7th edition, 2000, p 11

[illegible]

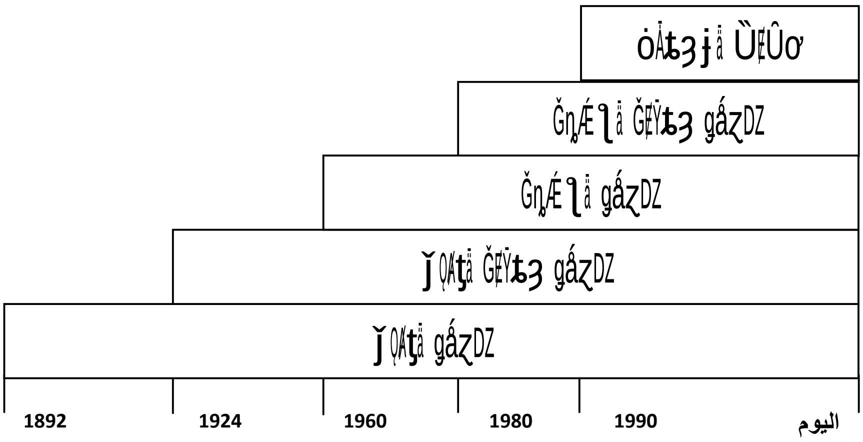
III-1-3-1-1- [illegible]:

[illegible] hansen [illegible] [1].

III-1-3-1-2- [illegible]:

[illegible] 1930 [illegible] 1980 [illegible] 1920 [illegible] [2].

[illegible] (1-8): [illegible]



Source : Juran.J, Godfrey.A, **Juran's quality handbook**, McGraw-Hill, United States, fifth edition, 1999, p 401

[illegible] Crosby (1979) [illegible] Feigenbaum (1991) [illegible] Juran (1989) [illegible] Deming (1986)

[1] Noronha.C, **The theory of culture- spécific total quality management**, PALGRAVE, 2002, p 13

[2] Abrunhosa.A, Moura.P, **Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?**,techovation, Elsevier(28), 2008, p 209

[illegible] Taguchi [illegible] Ishikaw (1985) [illegible] (JUSE) [illegible] [1]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] -3-1-3-1-III

[illegible] E. Deming [illegible] [2]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[1] Juran. J, Godfrey.A, op cit, p 388

[2] [illegible] 9000 [illegible] 2011 [illegible] 78

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

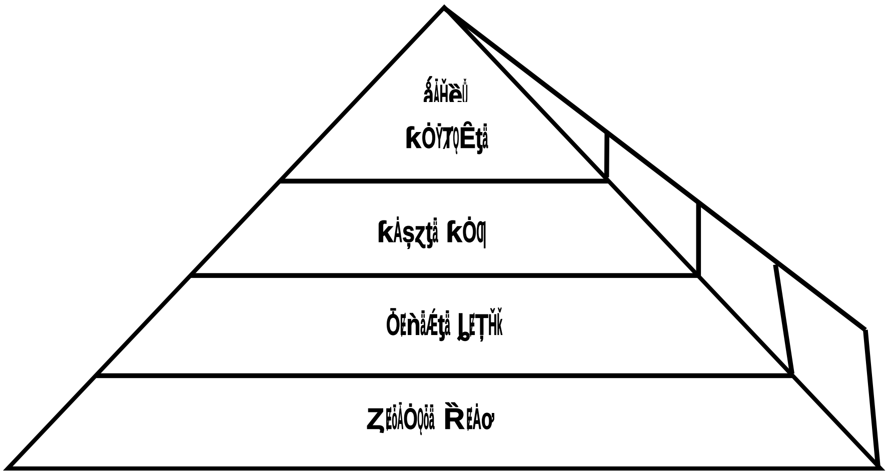
III-1-3-1-4- [illegible]

[illegible][1]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[1] Juran.J, Godfrey.A, op cit, p 389

[illegible] :(9-1) [illegible]



Source : Juran.J, Godfrey.A, op cit, p 390

[illegible] -2-3-1-III

[illegible] Toyota Motor [illegible] (1960/1950) [illegible]

[illegible] -1-2-3-1-III

[illegible] Schonberger [illegible] .[illegible][1] [illegible] JIT [illegible] ".[illegible][2]

[1] Jozefowska.J, **Just-In-Time Scheduling: Models and Algorithms for Computer and Manufacturing Systems,** springer, 2007, p 01

[2] Power.D, Sohel.A, **Human resource management strategies and practices in Just-In-Time environments: Australian case study evidence,** technovation(20)**,** pergamon, 2000, p 374

:ẩǼǂå Ǩęƹöä Ž ǯÅǫǭɋå ÿÅŢǭ Ǽǝåƹƹş ȣåǼȽǕ -2-2-3-1-III

[1]:ÒǼŸÕǩ Бǚ Ↄǿå ǯÅǫǭɋå ÿÅŢǭ ȣǼȚʌ

- Ûåøåƹȶÿö ŌÔÅţå ÙǼÛÅǫöä Ž ǼǼÕǨǫöä
- Ûğ Å ìøƹöä ǦǤęåÀŋ Бǚ ǦDZÅΣå
- ÛǦæƹŸÛţå ɉşÂÅţå ğÅʌƹǫÊŋ
- .ğÅʌÀǫ îţåş ğÅìøƹöä ǦȶŢǭüæ ǦÛǦǨÀţå ğƳŋÅǨţå

ȡŋ Ǧɜƹȶƒ ÿÅŢʌöä åǾƬ ɉǚƹ ɉşÂÅţå ȒǼÀơ ƹȽ JIT øö ɄÊǼǝÀöä ȣǼƬä ɉǚ ȡŋ ȴɖÀöä ɁŸɜş [2]:ȴȒǨ ǼǝåƹÀöä

- .ǰǫʌţå ǥåƹDZ ƘÊƠ
- .ÀÔęǚ ȴǼŸÊǫöä ǼǼɜåƹŋ ŌǨDZ
- .ǯÅǫǭɋå ȴDZǵş ǰʌÂŋ ǬǼǵ ȡŋ ŌȒƹǚ ǦǭşÀŋ
- ɁƹǫÊŋ ɁŸɜ ğåøåÀŐöä æÅơå Ž ōøÅîʌş ÿÅȚţå ȤŸǫƱ ŌŋÅǨöä ɃåúΛ :ǦȶǝƳŋ ÀǯōǗ Ōȶɜ ǦÅǼæ .ğÅìøƹöä
- .öÅȶǨöä ğåøǼŐö ŏȤÒöä ÿåǼÅǫèғå
- .ğåǽåǼŋǫå ǦǼęƹǫƹŋ ǥåÅʌä Бǚ ɃåúΛ Åư ȡʌåøƹţå Ȝŋ ǥǼǼDZ ğÅęƳɜ

:ẩǼǂå Ǩęƹöä Ž ǯÅǫǭɋå ÿÅŢǭ ÀòÅʌɜ -3-2-3-1-III

ğåæ ÀòÅʌɜ ɄȽş ǼǼDZ ŌÒîæ ȻǾǼÅʌǫö ǦΛøşÀȒöä ÀòÅʌǨöä ȡŋ Ǧɜƹȶƒ ɁŸɜ JIT ÿÅŢǭ ǼȶǫǨʌ ¡ȻÀŢǭ ǦȚDZş ǼÊǵ Ōõ ÀòÅʌǨöä ȻǾȽ ǼʌǼơ Ž ɉƹǯǵÅǦöä ȤŸǫǹå ǼǾöş ¡ÅȚʌǼæ ÅȶǼƹ ǦŸǹåǼǫŋ ǦǨǼǦù ǦǼǭǼǩ ÛɉÅǦǭÅõ ÿÅŢǭş ȄǼǝÀöä öşǼƨå ǦΛøåÀÔǫèå ŌȶîǩǼ ÿÅŢʌöä ÀòÅʌɜ ɉǚ Schroeder ɁÀΛ ǬǼǵ .ȡΛÂȚǑåş ƘŸŋÅǨöä Ž ǨǫüǫöäşɄŸǹåǼöä ǢǨȣò ğÅǨƹå ÿÅDZǵǚ Ȝŋ åǼɜɋåş ǦÅǼȚǫöä Ǩęş åǼɜǚş ǦÅǼŐş ǦŸŋÅîöä ǦǼɜƹʌöä ǥÀÛǼÊöåş ţÅǼȒöä ÀòÅʌǨæ ÿÅŢʌöä ÀòÅʌɜ åǼǵ ǼŐƹ Harrison Åŋǚ [3].åäÀƹɉå

---

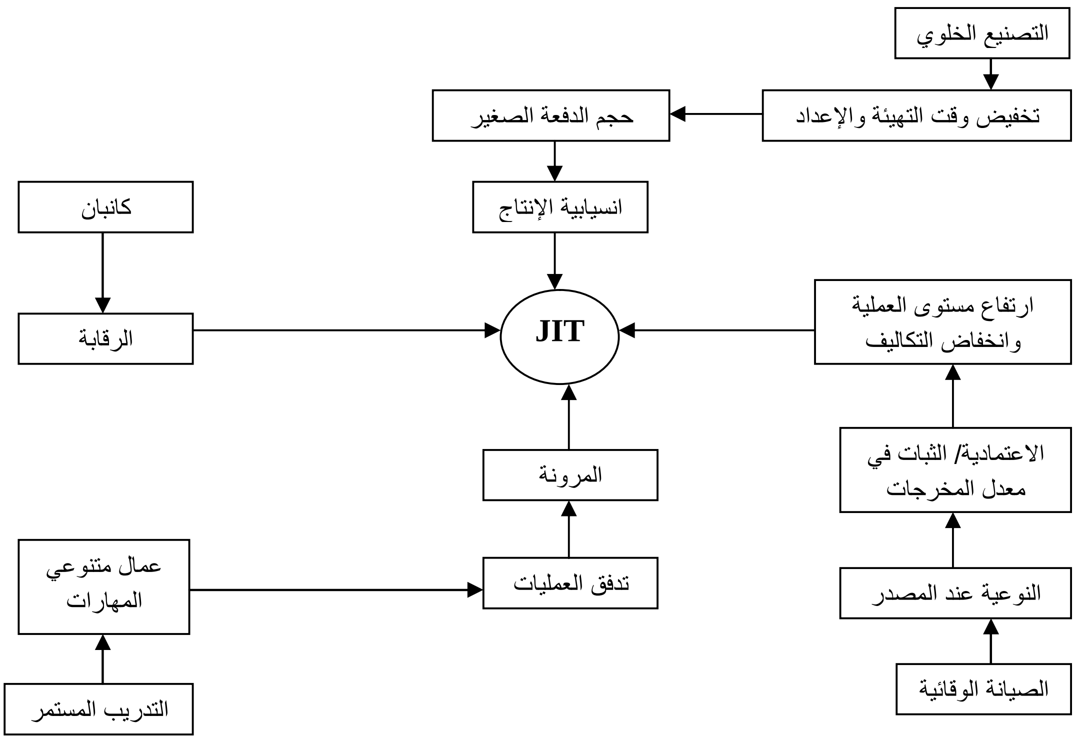
[1] Jozefowska.J, op cit, p 05

[2] Ibid, p09

[3] ɄŋåøǼ ǨȶÒǵ ÛɉşÀŋùÛ ǥøåǦǭɋå ǦǼɜÅʌÔöä ǦǼǨǫåÅǨöä Ž ǯÅǫǭɋå ÿÅŢǭ ǿǥÛ åøå Ōåǫ ŏǯÅÛÅǾɜ ÛÅ îÅöåş Ǧɜȶɜ/ ɉøåȳå ǦǼǧÛöä ɉȳşБÛ 2002Û î

37

JIT [illegible] :(10-1) [illegible]



[illegible] 41

:[illegible] -3-3-1-III

[illegible] (Flexible Manufacturing Systems) [illegible]

:[illegible] -1-3-3-1-III

[illegible] [1] [illegible] Browne [illegible]

[1] Shivanand.H.K et al, **Flexible Manufacturing System**, New Age International Publishers, 2006, p 02

[illegible] [1]. [illegible]

[illegible] [2].

III-1-3-3-2- [illegible]:

[illegible] [3]:

- [illegible]: [illegible] ([illegible]) [illegible].
- [illegible]: [illegible].
- [illegible]: [illegible].

III-1-3-4- [illegible]:

[illegible] (Lean Manufacturing) [illegible] (TPS) [illegible].

III-1-3-4-1- [illegible]:

[illegible] « Muda » [illegible] Womack و Jones [illegible]: "[illegible]

---

[1] El-Tamimi.A.M et al, **Analysis of performance measures of flexible manufacturing system**, Journal of King Saud University – Engineering Sciences(24), elsevier, 2011, p 116

[2] Ruiz. M.C et al, **Improving performance in flexible manufacturing systems**, The Journal of Logic and Algebraic Programming(78), elsevier, 2009, p 261

[3] [illegible] 2007 [illegible] 209

[illegible][1] Ohno [illegible] -1 [illegible] -2 [illegible] -3 [illegible] -4 [illegible] -5 [illegible] -6 [illegible] -7 [illegible].[2]

[illegible]:[3]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible].

[illegible] Bayou [illegible] Korvin [illegible] Narasimhan [illegible] Taiichi Ohno [illegible].[4] [illegible] Shigeo Shingo [illegible] « The Toyota Production System, Beyond Large-Scale Production » [illegible].[5]

[1] Natasya.A et al, **A Conceptual Model of Lean Manufacturing Dimensions**, The 4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics,Procedia Technology11, elsevier, 2013, p1295

[2] Azian.N et al**, Lean Manufacturing Case Study with Kanban System Implementation,** International Conference on economics and business research 2013, Procedia Economics and Finance7, elsevier, 2013, p 175

[3] Wilson.L, **How to implement lean manufacturing,** MC GRAW HILL, united states, 2010, p 09

[4] Natasya.A et al, op cit, p 1293

[5] Wilson.L, op cit, p 10

III-1-2-4-3- :إدارة الجودة الشاملة

يعتبر Ohno أحد الرواد الأوائل الذين ساهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة في اليابان، حيث عرفها على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الجودة بشكل مستمر، وتقليل الهدر، وتحسين العمليات، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق رضا العملاء"[1].

- **JIT:** هو نظام إنتاج يهدف إلى تقليل المخزون والهدر من خلال إنتاج المنتجات فقط عند الحاجة إليها، وبالكمية المطلوبة، وفي الوقت المحدد.
- **Jidoka:** هو مبدأ يعني "الأتمتة مع لمسة إنسانية"، حيث يتم تصميم الآلات والعمليات بحيث يمكنها اكتشاف الأخطاء تلقائيًا وإيقاف العملية عند حدوث خلل، مما يسمح للعمال بالتدخل وحل المشكلة على الفور. يتكون مصطلح Jidoka من مقطعين: الأول "Ji" يعني الآلة، والثاني "doka" يعني التحكم. ويشير المصطلح إلى أن الآلات يجب أن تكون قادرة على التحكم في جودة المنتج بنسبة 100 %، وأن تتوقف عن العمل عند اكتشاف أي خلل.

III-2-2- :أهداف نظام الإنتاج الحديث

يهدف نظام الإنتاج الحديث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

III-2-2-1- :تحسين الجودة

يعتبر تحسين الجودة من أهم أهداف نظام الإنتاج الحديث، حيث يسعى إلى تقليل الأخطاء والعيوب في المنتجات من خلال تطبيق أساليب مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتحسين المستمر (Kaizen). يهدف هذا النظام إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي توقعاتهم.

III-2-2-2- :تقليل الهدر

يركز نظام الإنتاج الحديث على تقليل الهدر في جميع مراحل العملية الإنتاجية، سواء كان هدرًا في المواد الخام، أو الوقت، أو الجهد البشري. يتم ذلك من خلال تحليل العمليات وتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والعمل على إزالتها أو تقليلها.

III-2-2-3- :تحسين المرونة

يهدف نظام الإنتاج الحديث إلى تحسين مرونة المؤسسة في الاستجابة للتغيرات في السوق، مثل تغير الطلب أو ظهور منتجات جديدة. يتم ذلك من خلال استخدام تقنيات مثل التصنيع المرن (Flexible Manufacturing) والتي تسمح بإنتاج كميات صغيرة من منتجات متنوعة بتكلفة منخفضة.

III-2-2-4- :تقليل التكاليف

يسعى نظام الإنتاج الحديث إلى تقليل التكاليف الإجمالية للإنتاج من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر. يتم ذلك من خلال تحسين العمليات، وتقليل المخزون، وتحسين استخدام الموارد.

III-2-2-5- :تحسين مشاركة الموظفين

يهدف نظام الإنتاج الحديث إلى تحسين مشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر، حيث يتم تشجيعهم على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات والمشاركة في حل المشكلات. يتم ذلك من خلال تدريب الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات.

III-2-2-6- :تحسين رضا العملاء

يهدف نظام الإنتاج الحديث إلى تحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. يتم ذلك من خلال تحسين الجودة، وتقليل وقت التسليم، وتحسين خدمة العملاء.

---

[1] Wilson.L, op cit, p 30

[2] أحمد رمضان، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 74 .2007

III-2-2- [illegible]:

[illegible] [1]:

- [illegible]
- [illegible]

III-2-3- [illegible]:

[illegible] [2]:

- [illegible]
- [illegible]

III-2-4- [illegible]:

[illegible]:

---

[1] [illegible] Robert.S et al, **Measuring Manufacturing Performance : A new challenge for managerial accounting research**, the accounting review, 1983, p 689

[2] [illegible] Dileep.G et al, **Product Costing in Flexible Manufacturing Systems**, Journal of Management Accounting Research, 1989, p 72

- ÒÆĔĦ ŒĦ ÕŸÖΛ ÕŧĦöä ÅΛŸĦ âÅèÛ ʔŸʒ ĻəÅÖöä ÕŧĦöä ÙĒÛơ ɹÛ :ɹäøŞÆöä òÆĔĦ ÕĒŸÕĔ ĞÁŸÒǫõ ZĒöÅÒǫöä ŒĦ ĞÆĒĦ ţäzɯÛ ŒĦ ℂøŞÆæ ŘÁƐ äØŁŞ ğäøäåqä Ƙæ ǰǪÆţä ɹäøŞå .õĀĞǩøɾäŞ ƘĦüǪöäŞ ƘæäzÛöä Ž 8ẓęzöäŞ ÕĦÅĦǪöä
- ÛŒΛÂÁǪöä ðäÀDZ øÆTä ʔŸʒ ðÅŘÖöä ʔŸʒ ĘĒÌÀöä ƷĒÂÔǪöä ÂÒǩÀΛ :ɹŞÂÁţä ÆęÅz ŒĦ ÒŸÁǪöä .ɹŞÂÁţä ZĒöÅÒǩ gøäåüæ ĞÕŸĦǪţä ĞĒ©èÅ‡å ğäðäÀDZqä ŒĦ ÆΛÆĦöä ÕĒƬÊǩ ЂŮ Ƀåúʌ ÅĦ ẓŁŞ
- ĘΛÀz òŸĦ ŒĦŞ òÅÕäŞ ĞÕÛƬţä ÈÄφ Ž ĻǪǩ ĘĒÌÀöä ƷĒÂÔǪöä ÿÄṬφ Ž ğÅĒŸŧĦöä ĻṬĦĦ ɹŮ ŒĦ ÒŸÁǪöä ЂÅǪöÅæŞ ǰǪÆţä Ž āzĒʒ ǫŞÆg ÆĒΘ ЂŮ Ƀåúʌ ÅĦ äØŁŞ Ƙ8Ò Õŧʒ .ÆĒĦţä Œʒ ĞΘÅƬöä ZĒöÅÒǪöä

خلاصة

تعتبر بيئة التصنيع الحديثة من أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين في المؤسسات الصناعية، حيث أن التطورات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين أدت إلى ظهور أساليب جديدة في التصنيع، مما استدعى ضرورة تكييف نظم إدارة التكاليف مع هذه التغيرات. فالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية في حساب التكاليف قد تجد نفسها غير قادرة على تحقيق الكفاءة المطلوبة، وبالتالي فقدان قدرتها التنافسية في السوق.

ومن خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة ببيئة التصنيع الحديثة، بدءا بمفهومها وخصائصها، مرورا بأساليب التصنيع الحديثة وتأثيرها على نظم إدارة التكاليف، وصولا إلى التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال. كما تم التأكيد على أهمية التكيف مع هذه البيئة من خلال تبني أساليب حديثة في حساب التكاليف، مثل التكاليف على أساس الأنشطة، والتي تعتبر أكثر دقة وملاءمة لهذه البيئة.

الفصل الثاني

ÆÆŦq

ĞžʌÆΣå ƷÆÂÔǫöä ĞÄÆæ ğÅGŸÛǫŋ ĞÆGŸǩ ʔŸƷ gøåÅę Kd ĞʌÆÆŸÖǫöä ZÆöÀÒǫöä ĞŁŢ℘Ů ǨHUGÒŮ ÅŋÆĤæ ɒƷ ɹʒžHUGʌ ɒʌKžÒöä ÓGÒŮ ZÆöÀÒǫöä ʔŸƷ ĞöÀĤz ĞæÅęø ĘÆÖƠş ĞÖÆęå ĞÆÁÆöÀÒǩ ğÅŋʒŸĤŋ Kzʒǫæ ĞÊzÅʌŋ ɒŋ ĞÆöŞÆöä ĞÓÀÊöä ʔŸƷ ğÀŦş Ɣöä ğåK8ǫţåş ʔìÅŁǫǩ ĞŁŢ℘jå ₡ØT ğƔŁÒŋ şŮ ÕəäÆæ gøäåq ĞžʌÆΣå ĞŁŢ℘jå ÕÔÀöä äØŁ òƔn ɒŋ òşÅʌǫʌè äØö ÛÀŁKdş ĞžʌÆÓ ğÅÆDZʒòzʌÒǩş gÁÅÓ ĞÛÎ℘jå âÅèŮ ʔŸƷ ĞÀŸÒǫöä БŮ òşjå øʒ‡å òƔn ɒŋ àÀÛǫ℘ ÛøşÅŢ ĞÊR òƔn ɒŋ ZÆöÀÒǫöä ʔŸƷ gøäåqä БŮ ₡öƔn ɒŋ àÀÛǫʌÊz ƆÅžöä øʒ‡å ÅŋŮ ÛÀŦǫʌáşÆŢş ÅŁÆəäzz ÛÀŦŸÓäÀŋ ÛÀŦŋzŦÀη ɹŮ ɹşå ĞzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä БŮ KÎʌè ǪöÅžöä øʒ‡å Ž ÛÀŁÆəäzzş ÀŦŸÓäÀŋ ÛÀŦŋzŦÀη ĞÛÎ℘jå âÅèŮ ÀŁǫÊţä ĸÊHUǫöä ĞÀŸÒǩ БŮ àÀÛǫʌè ƷääÀöä øʒ‡å Žş ÛƔŋÅõ ƔÔz ÅT ÒÔÁʌè Ä℘j ÅŦÆz ĘŁĤǫ℘ gøşå ĞÀŸÒǩ òşÅʌǫʌÊz ÈŋÅ]å øʒ‡å Ž ÅŋŮ ÛÀŦÖÆGÛǩ ĞÆÀÆõş ĞzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöÅæ ÅŦǫęƔƷş ÅŦŋzŦÀη .ÅŦzäÆŁŮş ÅŦŸÓäÀŋş ÅŦŋzŦÀη gÅÆΣå

I- [illegible] (Activity Based Costing):

[illegible] (Activity based costing) [illegible] Cooper [illegible] Johnson [illegible] 1988 [illegible] Cooper [illegible] 1988 [illegible] Kaplan [illegible] Cooper ¡1987 [illegible].

I-1- [illegible]:

[illegible].

[illegible] Horngren [illegible] ABC [illegible].[1]

[illegible] Edward Blocher [illegible].[2]

[illegible] J.Emblemsvag [illegible] ABC [illegible].[3]

[illegible] (CIMA)[*] [illegible] ABC [illegible].[4]

---

[1] Horngren et al, op cit, p 146

[2] Blocher.E.Jet al, **Cost Management, A Strategic Emphasis**, Mc Graw-Hill- Irwin, 5th edition, 2010, p 129

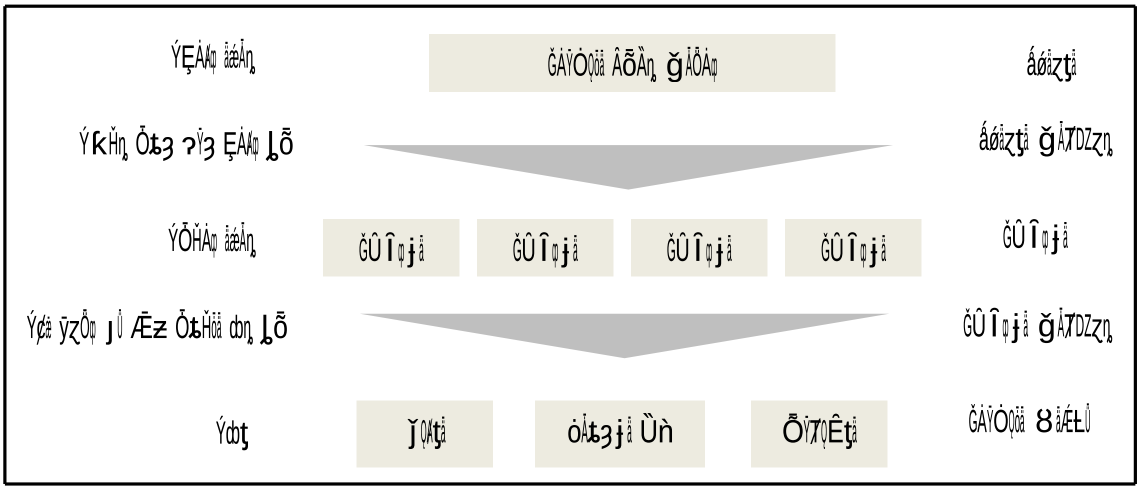
[3] Emblemsvag. J, **Life Cycle Costing, John** Wiley et sons, inc, new jersey, united states, 2003, p 308

[*] The Chartered Institute of Management Accountants

[4] **CIMA Office Terminology**, cima publiching, elsevier, 2005 edition, p 03

[illegible] [1]. [illegible] Edward Blocher [illegible] [2] [illegible] [3]. [illegible] [4]. [illegible]

ABC [illegible] :(1-2)[illegible]



Source : Bahnub.B, **Activity-Based Management for Financial Institutions**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2010, p 02

[1] Emblemsvag.J, op cit, p 100

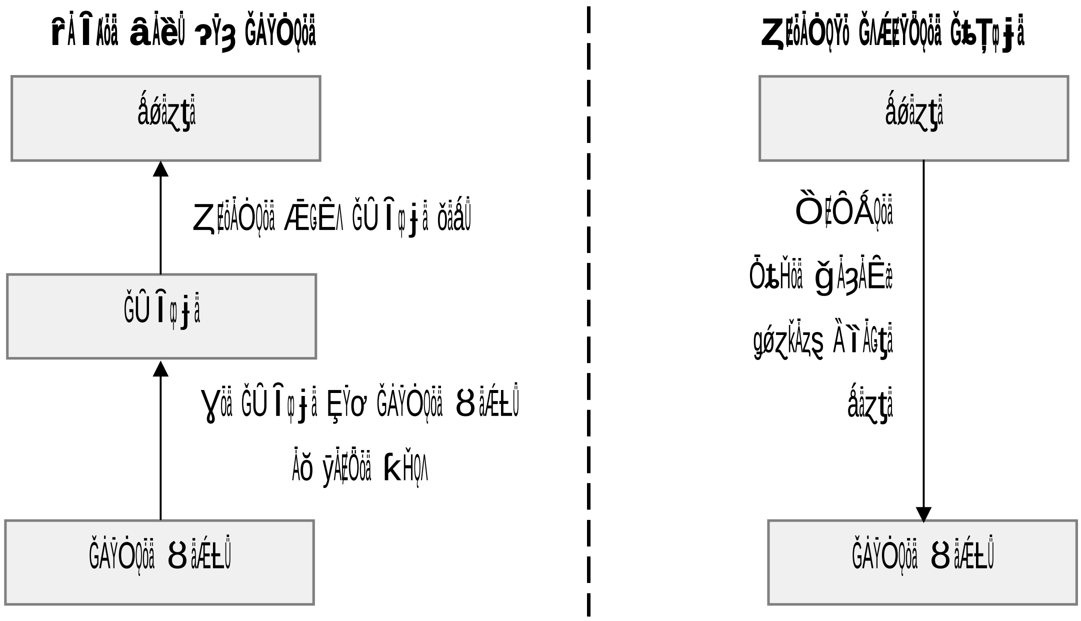
[2] Babad.Y.M, Balachandran.B, **Cost driver optimization in activity based costing**, the accounting review, American Accounting Association, vol.68, No.3, pp 563-575, 1993, p 563

[3] Blocher.E.J et al, op cit, p 129

[4] Idem

[illegible] ABC [illegible] [1] [illegible] [2]

[illegible] ABC [illegible] :(2-2)[illegible]



Source : Emblemsvag.J, op cit, p 101

[illegible] -2-I

[illegible] Cooper [illegible]

1 Roztocki.N, **Activity-Based Costing for E-Business**, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET '01), Portland, Oregon -USA, July 29 - August 2, 2001, p 05

2 Gupta.M, Galloway.K**, Activity-based costing/management and its implications for operations management**, techovation23, pergamon, 2003, p 132

[illegible] ABC [illegible]

[illegible] ABC.

I-2-1- [illegible]

[illegible] ABC [illegible]

---

[1] Roztocki.N et al, **A Procedure for Smooth Implementation of Activity Based Costing in Small Companies**, Proceedings of American Society of Engineering Management (ASEM), National Conference, Virginia Beach, October 21-23, 1999, p280

2 Blocher.E.J et al, op cit, p 131

[3] Drury.C, **cost and management accounting**, thomson, sixth edition, 2006, p 360

[1] Drury.C, **cost and management accounting**, op cit, p 362

[illegible]

I-2-2- [illegible]

[illegible] [1]

I-2-3- [illegible]

[illegible] [2] [illegible] [3]

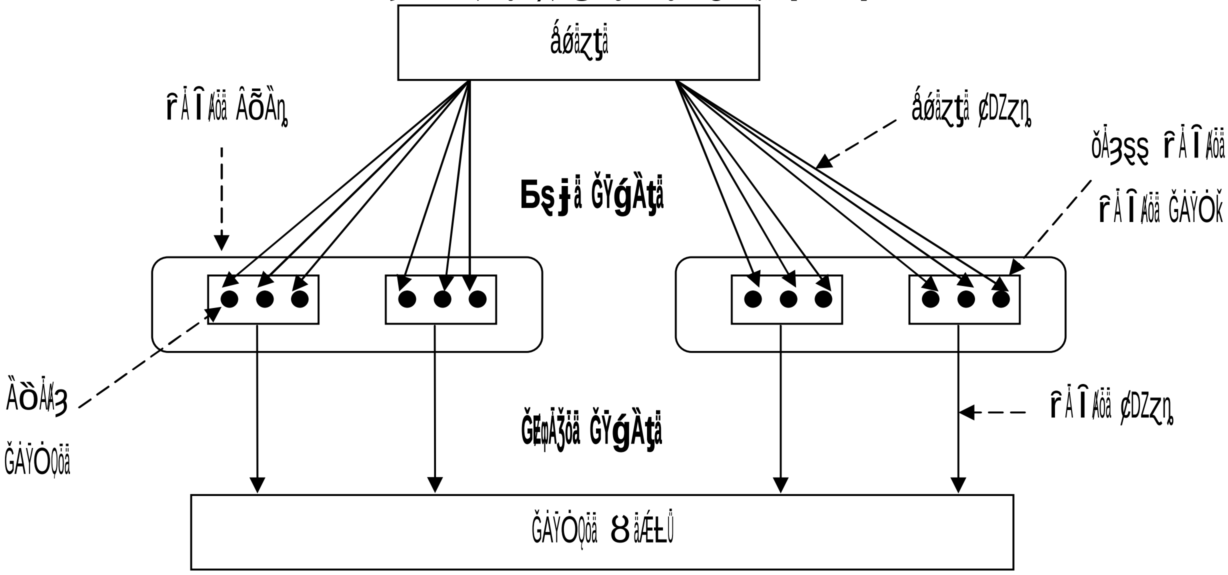
---

[1] Blocher.E.J et al, op cit, p 132

[2] Miller.J.A, **Implementing Activity Based Management in Daily Operations,** The CAM-I glossary of activity-based management, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 1996, p 218

[3] Blocher.E.Jet al, op cit, p 132

ȓȦȊȺöä âȦèǕ ʔŸȝ ǦȦŸȮϙöä ӯȦȚφ ǧäȥÛǹȘ ǑǵäȀȠ :(3-2)ǑȮȊöä



Source : Tsai.W.H, Kuo.L, **Operating costs and capacity in the airline industry,** Journal of Air Transport Management, elsevier, 2004, p 272

:ȓȦȊȺöä âȦèǕ ʔŸȝ ǦȦŸȮϙöä ӯȦȚφ Ǽəäȥȥ -3-I

ǼǑöȘ ÛǧȦȶȚȺţä БǕ ǦȶȻȩ ǦȥȦȓq ȋȀȦöä ȸȠ ǼɅǼȞöä ӯǼǑɅ ȓȦȊȺöä âȦèǕ ʔŸȝ ǦȦŸȮϙöä ӯȦȚφ ɉǕ ƙϙǑɅȀù ōȦȺȽ ɉǕ БǕ ӯȦȚȺöä äǾȽ ӯǼǺϙÊǩ ɣöä ǧȦÊèǘȶŸö ǦȺè 15 ȸȠ ȀǮōǕ ǥƎǹ ǧǿȦȉǕ [1]:ŎöǾö ƙϘÊȻəǿ

-1 ǦȦǿȟ ǦȦȠȥŸȞȠ ȸǾ ǑȒȥǕ ǻȺǕȮǩ ȤȻȦȮǩ ȷϙȺţä :ǻӯǼǑɅ ȓȦȊȺöä âȦèǕ ʔŸȝ ǦȦŸȮϙöä ӯȦȚφ ǧȦφȻæ

ȻǾȽ ÛǻϙȺţä ȤȻȦȮϙö ȦǵȥȓȘ ȀǮōǕ ǧäȀɅǼǩ ȀȥȥɅȘ ȾǼȻŸǑϙöä ǦȦŸȮϙöä ӯȦȚȺæ ǦφǿȦǑȠ ȀǮōǕ ȘǕ ȗȦȀΣä Ǽƶ ɉȦō äæǕ ȦȠȘ ƘȞÊϙöä ȯȥǵ ǧäǿäȀǑöä æȦơä ʔŸȝ ȸɅȀɅǼţä ǼȝȦÊǩ ǦȦȠȥŸȞţä БǕ ǦæȦDzϙèɍä ȸɅȀɅǼţä ʔŸȝ ɉǕ ȸȠ ȴȡȀöȦǴȥ ŎöǽБǕ ǦȥȦȓqȦæȘ .ǧȦDzϙȺţä ȸȝ ȰŸǺϙöä ǦȦȠȥŸȞţȘ ÛǿȦȞèɉä ǼɅǼƠ Ž ǧȦDzϙȺţä ȤȻȦȮǩ ǿȦǪȝɉä ƘȞȽ ǾǹɉȦ ȴȚȻŸȝ ɉǕ ɊǕ ȧȥÊöä ȯȥǵ ȨɅȥÊϙöä ɃȀɅǼȡ ȋȥǑȕä ȼDZȘ ʔŸȝȘ ǿäȀǑöä ɃǾǺϙȠ ǼȝȦÊǩ ǻϙȺţä ǦȦŸȮǩ ȸȝ ǥǼȻȑä .ȧȥÊöä ȸȠ ƎōǕ ǦȎǵ ʔŸȝ ǽäȥɄϙèɣö ǿȦȞèɊä ȓȦǑèǕ ǦȻφȦȮȠǕ ʔǼȠ

-2 ǦȦǿȟ ǦȦȠȥŸȞȠ ȸǾ ǑȒȥǕ ǦȦɎȟȘ ǦȊȊφɊä ȤȻȦȮǩ :ǦȦǿȟ ǼȝȦÊɅ ǦȦŸȮϙöä ӯȦȚφ ʔŸȝ

ǾǹǕ ǑDZǕ ȸȠ ǦȻȦȝ ǦȊȊφɊä ǼǵǕ ǦȦŸȮǨ ǨφȦō äæǕ ȦȠ ǦȥȦȞȠ ʔŸȝ ǿäǾȺţä ȓȦȊȺöä âȦèǕ

[1] Weil.R.L, Maher.M.W, **Handbook of cost management**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, second edition, 2005, p 232

دون ÕŸÖ٨ ؛Ů Ч8Ÿ٨؛ ĞzÅŘţä Ğ₺₤ÖÖää ğäáé ĞÛÎ℘ɟä åÆȝ ¢℘Ů ÆĘ℘ÅDZ БŮ ÛÅȾŘ₤ÅÅ℘ò ğäzÛ]ä دون Z₤öÅÒ℘öää gøäåŮ ?Ÿȝ ȜÅ℘ą℘qä ВÀ٨Æդ ÁȝÅÊ٨ zŁ؛ ÛĞzÅŘդ Ğ₺₤ę ÅT È₤ö Yöä ĞÛÎ℘ɟä .ĞÅŸÒ℘öä ğÅȾDZzդ gøäåŮ òЎn

I- 4- أساسيات حول نظام التسيير على أساس الأنشطة ABM:

òÅĤz ŷÅŢ℘ zȾz ÛŕÅÎ٨öä âÅèŮ ?Ÿȝ ĞÅŸÒ℘öä ŷÅŢ℘ ÅŁÀzzٔ Yöä gÆٔ٨ÆĤöää ÁəäzÅäää دون ĮdÀöää ?Ÿȝ Ž ĮŁÅÊ٨ ¢℘Ů Å₺õ ĞzÅŘդ Ğ₺₤ę ÅT È₤ö Yöä ĞÛÎ℘ɟä دȝ ЧŸÁ℘öä؛ ÅȾŘ₤Åơ؛ Z₤öÅÒ℘öä ȝG℘ǩ Ž äÆDZ ƆÅĤ٨ ¢℘Ů ŕŮ Ûğ٨դÁĮå؛ ğÅDzQÅţä Z₤öÅÒǩ ā٨ÊĠ Ž Ğę٨öää òЎn دون øäÀÖöää ææÅơä Ğ₤Ÿ₺ȝ Õ₤ȾÊǩ :[1]Ž Õȝ₺℘ǩ Yöä áz₤Ööää ŘĤæ دون

- ÜĞŸ₺ţä ğÅæÅÊΣä؛ ğЎDzÊöä دون ǨȝÒöää ÆŸÛ℘٨؛ ÁÖĤդ ŷÅŢ℘ zŁ ABC ŷÅŢ℘
- ABC ŷÅŢ℘ دون gÆəÅz ÀȝõŮ ВÆ₤ŸÖ℘öä ĞÅŸÒ℘öä ŷÅŢ℘ ȷzÒ٨ Áę gK8Ôöä ğÅÊè΄₺ŸÖ ĞGÊ٨öÅæ Ü¢Ÿ₺ȝ ĞÙÅÊGö äÀŢ℘
- Òơ Z₤öÅÒ℘öä ŘĤæ ȷɟ gáÆŢ ĞÛÎ℘Ů БŮ Z₤öÅÒ℘öä Ò₤Ôơ ÆĤÔöä دون ȷzÒ٨ Å℘Ä₤gÙ ÜĞÅŸQƯ ĞÛÎ℘Ů
- ºĞÊè΄ţÅæ ääş؛Æ]ŢĮŁáÆȝ ȷzÒ٨ ȷŮ دòÇ ВØöäş ĸæøÁţä ĸ₤ÄÅöä БŮ ABC ŷÅŢ℘ ȜÅQȝ
- ÜÅ₤ŸĤöä gøäåqä دون ÕդÅõ Įȝá öÅÆŁ ȷzÒ٨ ȷŮ ÆƵ ÅHUDZÅ℘ ŷÅŢ℘öä äØŁ ȷzÒ₤ö
- .òÅţäş Ќęzöä Ž gKĠõ ğäøÅ₺ȝQèä ŷÅŢ℘öä äØŁ Ø₤ÄÆǩ ÆŸÛQ٨

II- مدخل التسيير على أساس الأنشطة (Activity Based Management):

Q₤ég ÛŕÅÎ٨öä âÅèŮ ?Ÿȝ ĞÅŸÒ℘öä ŷÅŢ℘ö øzÛǩ ĞæÅȜդ zŁ ĞÛÎ℘ɟä âÅèŮ ?Ÿȝ gøäåqä ŷÅŢ℘ ȷŮ ÕDZŮ دون ĞÛÎ℘ɟä ĞÅŸÒǩ دȝ ABC ŷÅŢ℘ ÅŁÀzzٔ Yöä ğÅդzŸĤţä ł₤ǩ ?Ÿȝ ŷzÕ٨ ABM ŷÅŢ℘ ȷŮ .gõÅÆõ ÀȝõŮ ÕÒÎæ ?áúǩ ÅȾŸĤDZş Åőøäåů

I- 1- II مفهوم مدخل التسيير على أساس الأنشطة ABM:

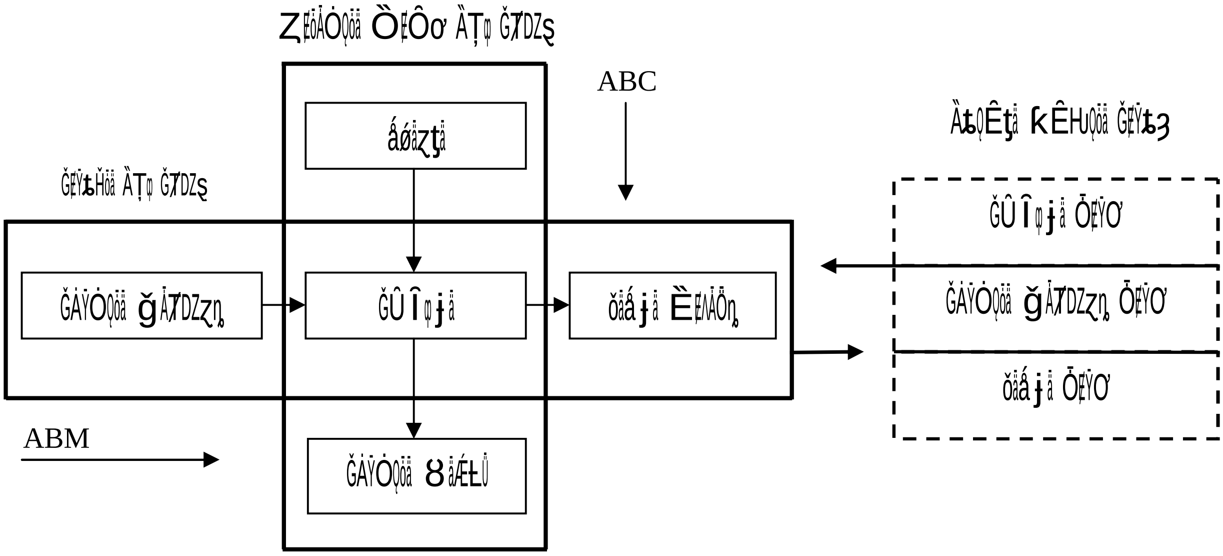
Ğȝzł БŮ KÎǩ ĞÛÎ℘ɟä âÅèŮ ?Ÿȝ gøäåqä ȷŮ (1998) cooperş kaplan دون Õõ ?À٨ ğÅդzŸĤդ دون gÆ₺QÊդ gÆ₤DZ Ğ₤ǩÅդzŸĤդ gÆȝÅę âÅèŮ ?Ÿȝ ÅŁæÅơä دòÇ Yöä ğäöäÀDZqä دون ĞŸդÅõ

[1] The Institute of Cost Accountants of India, op cit, p 411

[illegible] Edward Blocher [illegible] [1]. [illegible] Brent Bahnub [illegible] [2]. [illegible] *CAM-I [illegible] [3]. [illegible] (- [illegible]) [illegible]

[4]. [illegible] ABC [illegible] ABC [illegible] ABM [illegible].

CAM- I [illegible] :(4-2)[illegible]



Source : Miller.J.A, op cit, p 236

---

1 Kaplan.R.S, Cooper.R, **Cost & Effect : Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance**, harvard business school press, united states, 1998, p 137

2 Blocher.E.J et al, op cit, p 138

3 Bahnub.B, op cit, p 07

* The Consortium of Advanced Management—International

4 Miller.J.A, op cit, p 218

II-2- [illegible]:

[illegible][1]

II-2- 1- [illegible]:

[illegible][2] [illegible][3]:

1- [illegible]:

[illegible] Barfield [illegible]

[1] Blocher.E.J et al, op cit, p 139
[2] Barfield J.T et al, op cit, p 132
[3] Gunasekaran.A et al, **Activity-based management in a small company: a case study,** Production planning & control, Taylor & Francis Ltd, 2000, p 392

ﺟﺴﺎ ﺃﻧﻈﻤﺔ ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻘﺪﻳﻤﺔ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﻟﻢ ﺗﻌﺪ ﺗﻨﺎﺳﺐ ﺍﻟﺒﻴﺌﺔ ﺍﻟﺤﺪﻳﺜﺔ ﻟﻠﻤﺆﺳﺴﺎﺕ ﺍﻟﺼﻨﺎﻋﻴﺔ[1].ﻭﻣﻦ ﺃﻫﻢ ﺍﻟﻌﻮﺍﻣﻞ ﺍﻟﺘﻲ ﺃﺩﺕ ﺇﻟﻰ ﺍﻟﺘﺨﻠﻲ ﻋﻦ ﺍﺳﺘﺨﺪﺍﻡ ﻧﻈﻢ ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﺘﻘﻠﻴﺪﻳﺔ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﻻ ﺗﺘﻨﺎﺳﺐ ﻣﻊ ﺍﻟﺒﻴﺌﺔ ﺍﻟﺤﺪﻳﺜﺔ ﻫﻮ ﺍﻟﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﺴﺮﻳﻊ ﻭﺍﻟﻤﺴﺘﻤﺮ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﻨﺘﺠﺎﺕ ﻭﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﻭﺍﻟﺘﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻴﺎ ﺍﻟﻤﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﻭﻫﺬﺍ ﻣﺎ ﺳﻨﺤﺎﻭﻝ ﺍﻟﺘﻄﺮﻕ ﺇﻟﻴﻪ ﻓﻲ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻌﻨﺼﺮ.

2- ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﺴﺘﻬﺪﻓﺔ:

ﻳﻌﺘﺒﺮ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﻮﻥ ﺃﻥ ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﺴﺘﻬﺪﻓﺔ ﻫﻲ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﺘﻮﺍﻓﻖ ﻣﻊ ﺍﻟﻤﺘﻄﻠﺒﺎﺕ ﺍﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ ﻟﻠﺴﻮﻕ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﺴﻤﺢ ﻟﻠﻤﺆﺳﺴﺔ ﺑﺘﺤﻘﻴﻖ ﻫﺎﻣﺶ ﺭﺑﺢ ﻣﻌﻘﻮﻝ ﻭﻣﻘﺒﻮﻝ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﺘﻜﻮﻥ ﻣﻦ ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﺘﺎﻟﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﻤﺜﻞ ﺣﻮﺍﻟﻲ %80 ﻣﻦ ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻜﻠﻴﺔ ﻟﻠﻤﻨﺘﺞ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﻤﺜﻞ %20 ﻣﻦ ﺇﺟﻤﺎﻟﻲ ﺗﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﻨﺘﺞ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﺴﻤﻰ ﺑﺎﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﺤﺮﺟﺔ.

3- ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﺴﺘﻬﺪﻓﺔ ﻭﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﺴﺘﻬﺪﻓﺔ:

ﺗﻌﺘﺒﺮ ﺍﻟﻤﻨﺎﻓﺴﺔ ﺍﻟﻌﺎﻟﻤﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﺘﻤﻴﺰ ﺑﺎﻟﺘﻐﻴﺮ ﺍﻟﺴﺮﻳﻊ (Benchmarking) ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﺴﺘﻬﺪﻓﺔ ﺇﺣﺪﻯ ﺍﻟﻤﺪﺍﺧﻞ ﺍﻟﻬﺎﻣﺔ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﺴﺎﻋﺪ ﺍﻟﻤﺆﺳﺴﺔ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﺒﻘﺎﺀ ﻭﺍﻟﻨﻤﻮ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﺘﻤﺜﻞ ﻓﻲ ﺍﻟﻔﺮﻕ ﺑﻴﻦ ﺍﻟﺴﻌﺮ ﺍﻟﺬﻱ ﺗﺴﺘﻄﻴﻊ ﺍﻟﻤﺆﺳﺴﺔ ﺑﻴﻌﻪ ﻭﺍﻟﺘﻜﻠﻔﺔ ﺍﻟﻜﻠﻴﺔ ﻟﻠﻤﻨﺘﺞ ﻣﻊ ﺍﻟﺤﻔﺎﻅ ﻋﻠﻰ ﻫﺎﻣﺶ ﺭﺑﺢ ﻣﻌﻘﻮﻝ ﻭﻣﻘﺒﻮﻝ ﻭﻳﻌﺮﻑ ﻫﻮﺭﻧﺠﺮﻳﻦ (ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﺴﺘﻬﺪﻓﺔ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﻌﺘﺒﺮ ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﺴﺘﻬﺪﻓﺔ ﻣﻦ Colin Drury ﺍﻟﺬﻱ[2].ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﺘﻲ ﺗﺘﻮﺍﻓﻖ ﻣﻊ ﺍﻟﺴﻌﺮ ﺍﻟﺬﻱ ﺗﺴﺘﻄﻴﻊ ﺍﻟﻤﺆﺳﺴﺔ ﺑﻴﻌﻪ ﻭﺍﻟﺬﻱ ﻳﺤﻘﻖ ﻟﻬﺎ ﻫﺎﻣﺶ ﺭﺑﺢ ﻣﻘﺒﻮﻝ ﻭﻣﻘﺒﻮﻝ ﻭﻳﻌﺮﻑ ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﻤﺴﺘﻬﺪﻓﺔ ﻋﻠﻰ ﺃﻧﻬﺎ ﺍﻟﺘﻜﺎﻟﻴﻒ ﺍﻟﺘﻲ ﻳﺠﺐ ﺃﻥ ﺗﻜﻮﻥ ﻋﻨﺪ ﻣﺴﺘﻮﻯ ﻣﻌﻴﻦ ﻣﻦ ﺍﻟﺠﻮﺩﺓ ﻭﺍﻟﻮﻇﺎﺋﻒ ﻭﺍﻟﺘﻲ ﺗﺤﻘﻖ ﺭﺿﺎ ﺍﻟﻌﻤﻴﻞ ﻭﺗﺘﻄﻠﺐ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﺆﺳﺴﺔ ﺍﻟﻘﻴﺎﻡ ﺑﺘﺤﺴﻴﻨﺎﺕ ﻣﺴﺘﻤﺮﺓ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﻨﺘﺞ ﻭﺍﻟﻌﻤﻠﻴﺎﺕ ﻭﺍﻟﺘﻜﻨﻮﻟﻮﺟﻴﺎ ﺍﻟﻤﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﻭﻫﺬﺍ ﻣﺎ ﺳﻨﺤﺎﻭﻝ ﺍﻟﺘﻄﺮﻕ ﺇﻟﻴﻪ ﻓﻲ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻌﻨﺼﺮ.

[1] Barfield J.T et al, op cit, p 132
[2] Blocher.E.J et al, op cit, p 13

Benchmarking

Benchmarking

-2-2-II

ABC

-1

-2

-3

[1] Drury.C, **management accounting for business decisions**, thomson learning, italy, second edition, 2001, p 470

[2] Institute of Management Accountants, **Implementing Activity-Based Management: Avoiding the Pitfalls,** 1998, p 04

-4

-3-2-II

II-3- [illegible]:

[illegible] :[1]

1) [illegible]

2) [illegible]

[illegible]

III- [illegible] (Target Costing):

[illegible] 1960 [illegible] .[2]

[illegible] .[3]

---

[1] The Chartered Institute of Management Accountants, **Activity based Management–An Overview**, developing and promoting strategy, april 2001, p 01

[2] Atkinson.A.A et al, **Management accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution**, PEARSON, sixth edition, USA, 2012, pp 305-306

[3] Drury.C, **Management accounting for business decisions**, op cit, p 457

[illegible] Monden [illegible][1]:

- [illegible]
- [illegible]

[illegible][2]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

---

[1] Ibusuki.U, Kaminski.P.C, **Product development process with focus on value engineering and target costing : Acase study in an automotive company**, international journal of production economics105, elsevier, 2007, p 460

[2] Blocher.E.J et al, op cit, p 553

:(kaizen costing)ÀѣϘÊţä ƘÊҤϘöä ǦÀŸȮǨ -IV

ǥǿäåǙş ȒɆÀÅϘö ǥäåüõ ǦɆφÀæÀɆöä ǧÀѣṬȺţä Ž ȝèäş ȧÀÛφ ʔŸȝ ÀѣϘÊţä ƘÊҤϘöä ǦÀŸȮǨ ÿÆÅϘÊǨ ȒɆÀÅϘö ǦzÆȚϘÊţä ǦÀŸȮϘöä ȼɆz ÿÆÅϘÊǨ ɃǾöä Ǩęζöä ɄÀz ÛǦzÆȚϘÊţä ǦÀŸȮϘöä ÆĒφÀDZ БǙ ȤɆöÀȮϘöä ǥǿşå ȸŋ ȝɆÀÔϘöä ǦŸǵÀŋ ȯϒǹ ĘǦÛǨ ÀѣϘÊţä ƘÊҤϘöä ǦÀŸȮǨ ɉǖz ɈɆѣÔϘöä ǦŸǵÀŋ ȯϒǹ ȤɆöÀȮϘöä ǥÀɆǥ ĵϘȺţä .[1]

:kaizen ǴŸÛÔŋ ÿζȚÀŋ -1 -IV

ÀyǓş БÀǯŋ ǒɄǏ ғ ǦɆφÀæÀɆöä ÆɆöÀÕϘöä ɄÀz ÛǦɆφÀæÀɆöä ǦzÀǑǯöä Ž ǦΛζę ǿşǾDZ ȼö kaizen ǴŸÛÔŋ ɉǙ ǿζÛϘŸö ǦŸɆèş ζŁ ɉÀæÀɆöä Ž kaizen ɉǙ БǙ Taka ƘÎΛş ÛŷäşÆöä ʔŸȝş ƘÊҤϘŸö ÔæÀę ǒɄǏ Ōõ şǙ ŌѣȞöä ÆĒɆöÀèǙ ÛǧÀDzϘȺţä ǥåζDZ ƘÊƠ ȯϒǹ ȸŋ şǙ ɉäÆɆţä Ž äҞǦǹ ǴǦÔǨ ɉǙ ȯϒǹ ȸŋ) .[2]ȸÊҤϘöä äǾΤ ǦǑzÀţä ǦɆöÀţä ÆəäζÀöä ȄɆöş ɄÊɆəÀöä 8ÆΤä ζŁ äǾŁş (ǿäÀǑöä ȝȺǑ ǧÀɆŸѣȝ ÛǦѣȮΣä ɫǨǩş "zen"ş ÛÀѣϘÊŋ şǙ ÆɆDZ ɫǨǩş "kai" ƘѣÊę БǙ kaizen ǦѣŸõ ǦəÂΘ ȸȮƺş şǙ "ŌȒζϘö ƘɆ8Ϙöä"¡"ÆɆƨä ƘɆ8Ϙöä" ɫǨǩ ɉǙ ȸȮƺ kaizen ǦѣŸõ ɉǖz БÀϘöÀæş ÛƘÊҤϘöäş ƘɆ8Ϙöä .[3]"ÀѣϘÊţä ƘÊҤϘöä"

kaizen ǴŸÛÔŋ ŌȯǙ :(5-2)ŌȮÎöä

Source: Medinilla.A, op cit, p 05

[1] Drury.C, **Management accounting for business decisions**, op cit, pp 461-462
[2] Delgado.C, Castelo.B.M, **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013, p 1531
[3] Medinilla.A, **Agile Kaizen**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014, p 04

[illegible] kaizen [illegible] Atkinson [illegible] kaizen [illegible][1].

[illegible] kaizen [illegible] Pandey[illegible] Kumar [illegible][2].

[illegible] kaizen [illegible] kaizen [illegible] Masaaki Imai [illegible] kaizen [illegible] "kaizen" [illegible][3] [illegible] kaizen [illegible].

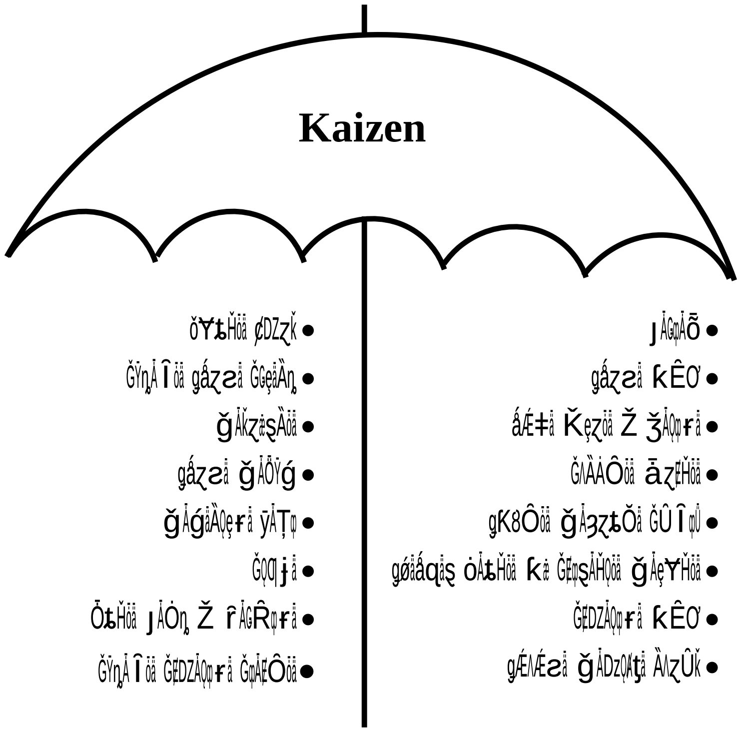
---

[1] Atkinson.A.A et al, op cit, p 273

[2] Kumar.P, Pandey.V, **KAIZEN: A Case study in small scale organizations**, International Journal of Scientific Research Engineering & Technology (IJSRET), Volume 2 Issue2, pp 133-136 May 2013, 2013, p 133

[3] Imai.M, **KAIZEN (ky'zen), the key to japan's competitive success**, McGraw-Hill, USA, first edition, 1986, p 03

kaizen ØöäǴŸŢ̧ŋ :(6-2)ŎÖÎöä



Source: Imai.M, op cit, p 04

:Àƫ̧ǪÊƫ̧ä ƙÊHʊǪöä ǴÀŸÒǨ ȳʐƵÀŋ -2 -IV

ÆĦæ ǴǂɸÀæÀǂöä ǧÀÕÀÎöä Ž ȤǂöÀÒǪöä ǥøäáɋ Ǵèøƫƫõ Àƫ̧ǪÊƫ̧ä ƙÊHʊǪöä ǴÀŸÒǨ ȳʐƵÀŋ üÎɸ ÆÕö ǧäøÀǂÊöä Ǵʒ̈ÀÀò ǧÛÆæ 1961 ȳÀʒ Žȿ Û [1] Genkakaizen ʆ̧èä ǨƠ ǴǂɸÀǯöä Ǵǂƫ̧ÀĦöä āÀΣä ȤǂöÀÒǨ ȸŋ ƘǤõ ŎÖÎæ ÆĦʊŸö ǰŋäÀæ ʒȓȿ ȯƳǹ ȸŋ kaizen costing ǴǂŸƫʒ ÀʌʐÛǪæ ɉÀæÀǂöÀæ Ǵƫ̧ǂŎöä ǴèÆƗŁ áÀƫǪʒÀæ Õöæȿ ÛƘŋüǪöä ǴÀŸÒǨȿ ǴȡÀǂÔöä ǥáÀʒÛ ǴÀŸÒǨ ÛȤŸǪöä ǴÀŸÒǨ Ŏǯŋ ÆĒĦƫ̧ä
[2].Ǵƫ̧ǂŎöä ŎǂŸƠȿ

ƙÊHʊǪöä ȼɸÛ ɁŸʒ kaizen costing ØöäǴŸÛÔŋ Widenerȿ Kennedy Ȥòȿ ÆÕöȿ .ȤǂöÀÒǪöä ȸŋ ÆΣäȿ øØƬä ɁŸʒ öÀȒöä ȯƳǹ ȸŋ ʆ̧ǪɅ ɃØöä Ǩęʐöä ƙÊƠȿ Àƫ̧ǪÊƫ̧ä

---

[1] Kaur.M, **kaizen costing : a catalyst for change and continuous cost improvement**, GE - International Journal of Management Research, volume 2, issue1, 2014, p 02

[2] Okano.H, Suzuki.T, **A History of Japanese Management Accounting**, Handbook of Management Accounting Research, Elsevier, 2007, p 1129

[illegible] kaizen costing [illegible] Mowen [illegible] Hansen [illegible]

[illegible] kaizen costing [illegible] Cooper [illegible]

[illegible] kaizen costing [illegible] Ellram [illegible] [1]

[illegible] [2]

IV- 3- [illegible]:

[illegible]

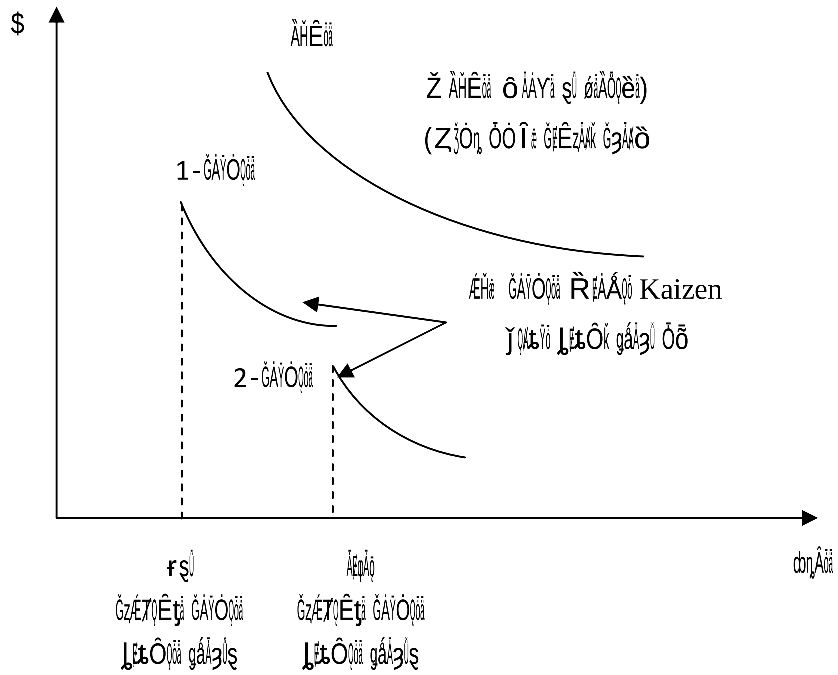
---

[1] Kaur.M, op cit, p 03

[2] Drury.C, **Management accounting for business decisions**, op cit, p 462

áäÆŋɋä ĞŸÊŸè ǙɆÊĞǩ òϒǹ ȸŋ ȝɆȺÔϙöä ĞɆŸȾȝ Ž ǰϙȺţä ĞȦŸȮǩ ȸŋ ÆĦƲŸö kaizen øöä ÿÆǺϙÊǩ
[1].ĞɆDZȦϙɋä ǰŋäƎöäȿ ȝɆȺÔϙöä ǢɆöȦè Ů ƙÊƠȿ

ȀȾϙÊţä ƙÊĦƲϙöä ĞȦŸȮǩȿ ĞɀÆȾϙÊţä ĞȦŸȮϙöä ƙæ ĞȩϒǓöä :(7-2)ȬȮȊöä



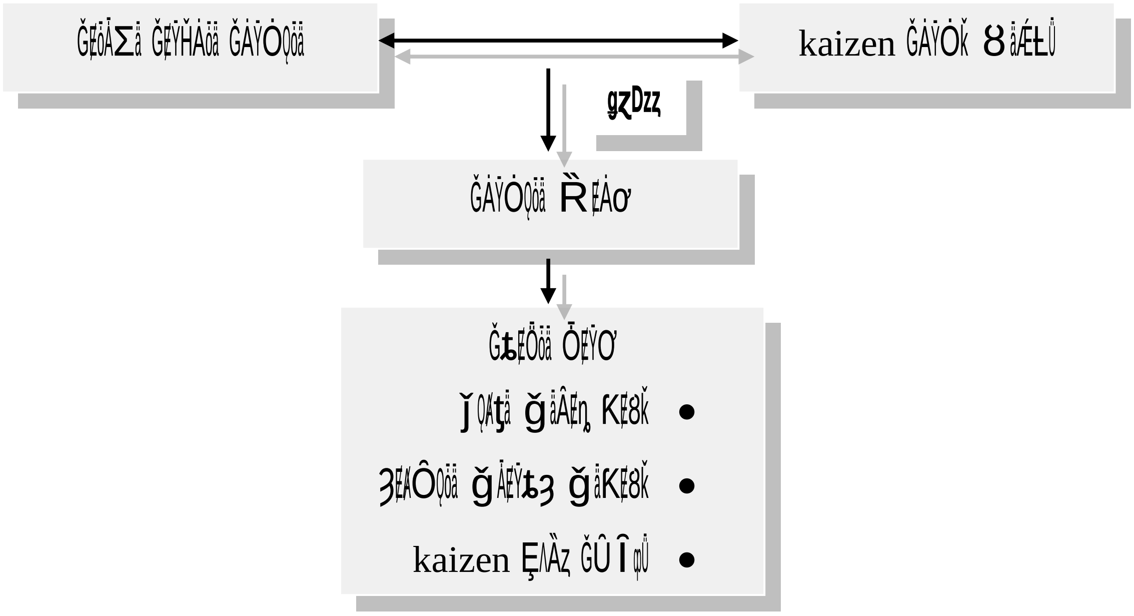
Source: Blocher.E.J et al, op cit, p 551

[2]:ȀȾϙÊţä ƙÊĦƲϙöä ĞȦŸȮǩ ȨɆǤÛǩ ĞɆŸȾȝ -4 -IV

ÿÆǺϙÊǩ ÛȬȾǓöä ȨɅȀɀȿ ɡøäáɋä ƙæ ĞɆŸȝȦǩȿ ĞȾȺŋ ĞɆŸȾȝ Ʉ ȀȾϙÊţä ƙÊĦƲϙöä ĞȦŸȮǩ ȷŮ
.ĞɅøȦɆǓţä ĞȦŸȮϙöä ŮÆǤţ ȦȰɀȿ ȦǒȦǵ ȴϙɅȿ ȤɆöȦȮϙöä ȐɆȦǺϙö ĞɀÆȾϙÊţä ĞȦŸȮϙöä

---
[1] Blocher.E.J et al, op cit, p 550
[2] Kaur.M, op cit, pp 7-11

ÀƀǪÊţä ƙÊĦǪöä ĞÀŸȮǩ ĞȄŸƀȝ :(8-2)ǑȮȊöä



Source: Kaur.M, op cit, p 11

:(Kaizen ĞÀŸȮǩ ȣäÆŁǕ) ĞÀŸȮǪöä ȒÀǹ øäÆǑŋ ÆΛÆƠ -1-4 -IV

ȝÂÔţä ȜzǪÊŋ ʔŸȝ ÿÀȝ ǑȮȊǣ ȤȄöÀȮǪöä ȸŋ ÆĦŸö ǑŋÀȊöä ȣÆȚä ÆΛÆƠ ĞŸǵÀţä ȻØŁ Ž ȽǪΛ ğÀȝzƀf ƙȮǬ ȽǪΛş ÛǑƀȞöä ȧÀz ğΛÀzǪÊŋş ğäøäáɋä ƂǕ ȣäÆŁɉä ȻØŁ ȰȮÀǪǩ Ż ȧzÊŸö ÀǑzş ÛĘȄǑĦǪŸö ĞŸæÀę ȸȮöş ĞŸȚè Ƙȡ ȷzȮǩ ǥáÀȝ ɣöäş ȣäÆŁɉä ȻØŁ ĘȄǑĦǪö ĞȄzÀȮöä ĞΛÀΣä ȝŋ ǑƀȞöä ğÀȉøzöä ȯÀƀȝ ǑǤę ȸŋ ÀȚȄŸȝ ğÀÛȄÊöä ȸȮz ȹǢɉ ȔǑz ǥƘȣǪţä ȤȄöÀȮǪöä øÀǤǪȝɍä ƙȞǣ ǾǹɉäȽǪΛş .ĞÊèǘţÀǣ

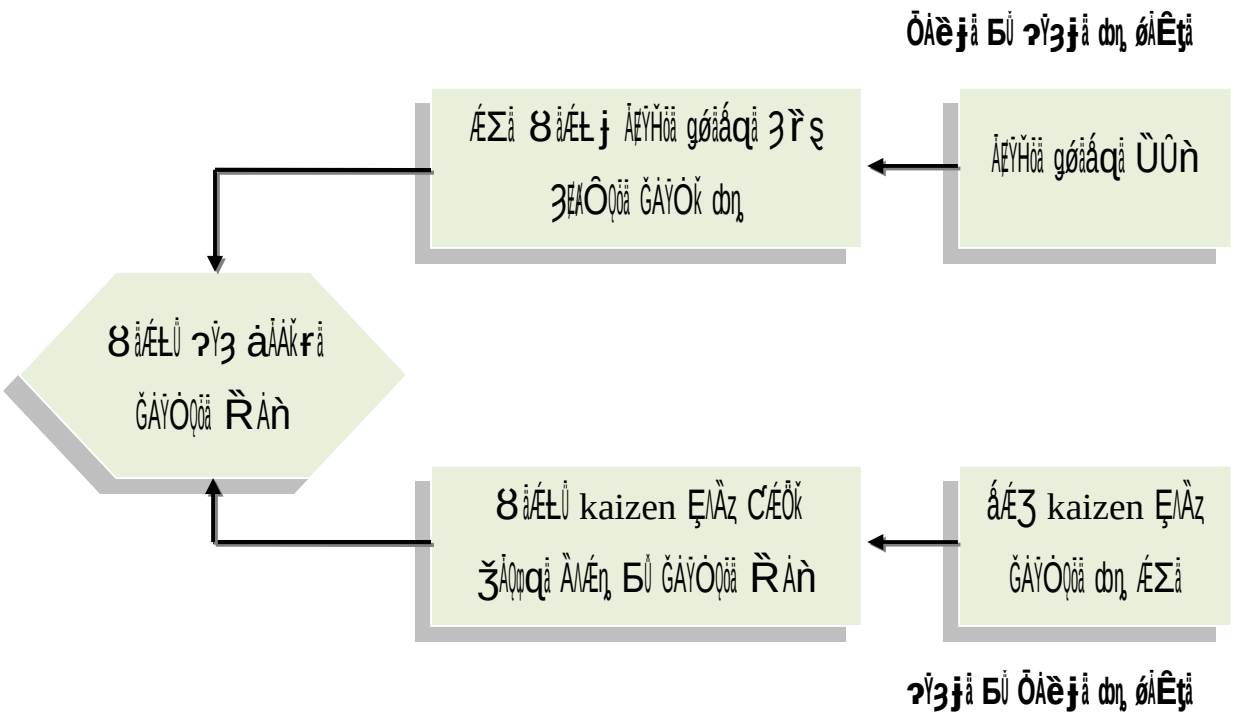
ÀƀǪÊţä ƙÊĦǪöä ĞÀŸȮǩş ĞȄöÀΣä ĞȄŸȮöä ĞÀŸȮǪöä ƙǣ gȤDzÀöä Ž ǑǯƀǪΛ ĞÀŸȮǪöä ȒÀǹ øäÆǑŋ ȷǕ :ĞȄöÀǪöä ĞöáÀĦţä ÆÊǵ

gȤDzÀöä = ÀƀǪÊţä ƙÊĦǪöä ĞÀŸȮǩ – ĞȄöÀΣä ĞȄŸȮöä ĞÀŸȮǪöä

ÀƵş ÀƀǪÊţä ƙÊĦǪöä ĞÀŸȮǩ ȣäÆŁǕ ÆΛÆĦǪö ȷÀǬǑΛÀù ȭÀȂŁ ȷşÀǹǕş Modarress ÆÊǵ ȣäÆŁǕ ÆΛÆƠ ȽǪΛ Ƃşɉä ĞǑΛÀǕöä Ž ǕʔŸȝɉä ƂǕ ǑÀèɉä ȸŋ øÀÊţäş ǑÀèɉä ƂǕ ʔŸȝɉä ȸŋ øÀÊţä Žş ÛĞȊęÀţä ÆĦǣ ÀƀǪÊţä ƙÊĦǪöä ȧÀz ǑǤę ȸŋ ÀȚzǤę Ż ÀȄŸĦöä ǥøäáɋä ǑǤę ȸŋ ĞÀŸȮǪöä ȒÀǹ

لقد أدت التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال إلى ظهور العديد من المفاهيم الحديثة في مجال التكاليف والتي تهدف إلى تحسين الأداء وتعظيم القيمة المضافة للعملاء.

الشكل رقم (2-9): مراحل تطبيق التكلفة على أساس الأنشطة



Source: Kaur.M, op cit, p 09

IV-2-4- أهداف التكلفة على أساس الأنشطة:

تهدف التكلفة على أساس الأنشطة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد وتحديد مراكز النشاط وتجميع التكاليف؛
- تحديد موجهات التكلفة التي تعكس كيفية استهلاك الأنشطة للموارد؛
- تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء وتحديد موجهات الأداء؛
- تحديد أنشطة kaizen وتحديد تكاليف أنشطة kaizen؛
- تحديد أنشطة kaizen وتحديد موجهات الأداء؛

V- [illegible] (Life cycle costing):

[illegible] 1970 [illegible] ،[1]1960 [illegible]
[illegible][2] [illegible]
[illegible]
[illegible][3]

V-1- [illegible]:

[illegible] Woodward [illegible]
[illegible][4]

[illegible] Reynolds [illegible]
[illegible]
[illegible][5]

[illegible] Sherif [illegible]
[illegible][6]

[illegible] Rudolph و Brown [illegible]
[illegible][7]

---

[1] Gluch.P, Baumann.H, **The life cycle costing (LCC) approach: a conceptual discussion of its usefulness for environmental decision-making**, Building and Environment 39, elsevier, 2004, p 571

[2] Mceachron.N.B et al, **Life cycle costing as a method of procurement : a framework and example**, energy vol. 3, pp 461-478, Pergamon Press Ltd., 1978, p 461

[3] Galera.A.N, Maturana.R.O, **Innovating in defence policy through spending efficiency: The Life Cycle Costing model**, Journal of Policy Modeling 33, elsevier, 2011, p 409

[4] Woodward.D, **Life cycle costing- theory, information acquisition and application**, international journal of project management, Vol.15, No.6, Pergamon, 1997, p 336

[5] Okano.K, **Life cycle costing - An approach to life cycle cost management: A consideration from historical development**, Asia Pacific Management Review, 2001, p 318

[6] Sherif.Y, Kolarik.W, **Life cycle costing : concept and practice**, OMEGA, Vol.9, N.3, 1981, p 287

[7] Okano.K, op cit, p 318

[illegible] Drury [illegible]
[illegible]
[illegible] ."[illegible]
[illegible]
[illegible]
[1].[illegible]

:[illegible] -2-V

[illegible]
.[illegible]

[illegible] :(10-2)[illegible]

Source: Blocher.E.J et al, op cit, p 562

:[illegible] -1-2-V

[illegible] %85 [illegible] %80 [illegible]
[illegible] (11-2) [illegible]
[illegible] .[illegible]
[2]:[illegible]

[1] Drury.C, **Management accounting for business decisions**, op cit, p 456
[2] Atkinson.A.Aet al, op cit, p 303

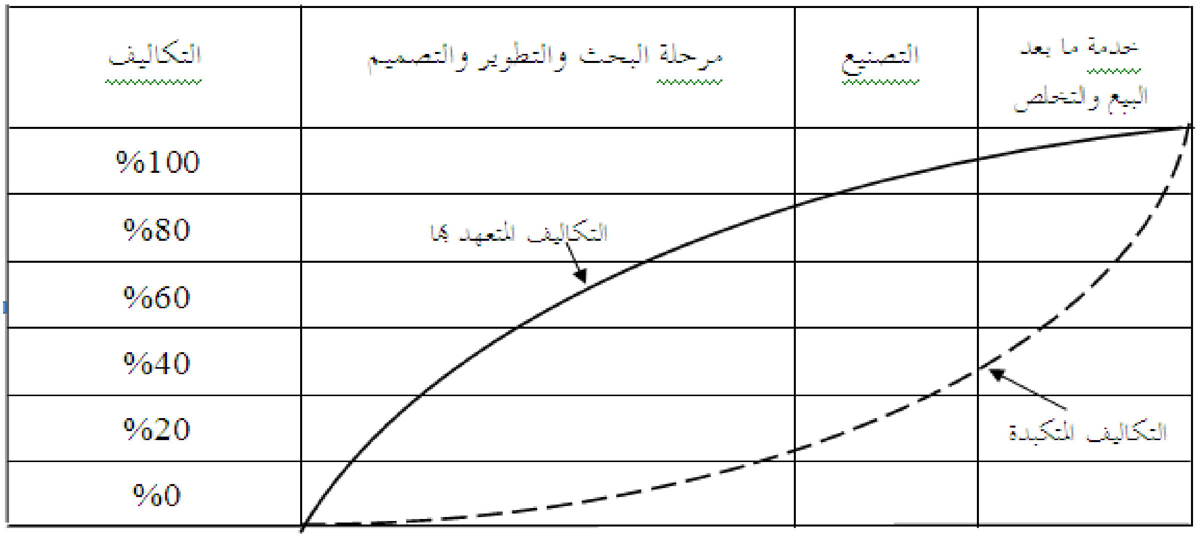
[1] Atkinson.A.A et al, op cit, pp 303-304

[2] Ibid, p 304

2- ǿȍǶǻȫ ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǱȏǫǲǵȆȺ ǺȍǶǻȫ ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ.

3- ǰȍǾȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ Ž ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸǻȫ ǿǻȫ ǰȍǾȫ. ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ Ž ǶǸǻȫ ǿǻȫ ǰȍǾȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸǻȫ ǿǻȫ ǰȍǾȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ Ž ǶǸǻȫ ǿǻȫ ǰȍǾȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ.

ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ (11-2): ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸǻȫ ǿǻȫ ǰȍǾȫ ǫǲǵǸȯ



Source: Atkinson.A.Aet al, op cit, p 304

V-3- ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǫǲǵǸȯ:

ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸǻȫ ǿǻȫ ǰȍǾȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ[1]:

- ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸǻȫ ǿǻȫ.
- ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸǻȫ ǿǻȫ ǰȍǾȫ ǫǲǵǸȯ.
- ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ Ž ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ ǶǸǻȫ ǿǻȫ.
- ǶǸȯ ǺȍǶǻȫ ǫǲǵǸȯ ǺȍǶǻȫ.

[1] Woodward.D, op cit, p 337

ǴȍϒȠ

ĎDZŮ ȡȠ ǴʌǺÅÔǫęŕå ǧÅÊèűŧŸö ǴĿŧǫǵ ǥǿşÀȒ ǨHʊǴȍŮ ǴÀŸÒǫöä ǥǿäåǫ ǴžʌÆΣå ÆĒĖöÅèɟå ɹŮ ǥÆʌÆÎöä ǴÊzÅÁŧå ÅŁåzÊǩ ǴÄĿæ Ďş Ž ÅƬǝÅÖæ ʔŸȝ ŞzÅƠ ɹŮ ÅTϒȠ ȡȠ ȝĿÛǫÊǩ ǴĿÊzÅÁǩ ǥÂĿȠ ĘĿĎƠ ÿÅŢφ ȯϒȠ ȡŧz .ÀȞÊöäş ǥåzƨå ǪĿǵ ȡȠ ǩȮŸƬǫÊŧå ǧÅʛŸÛǫȠ ÆʌäÂǨş ǴžʌÆΣå ǧÅĿDZzȯzÁÒǫöäş ʔŸȝ ǥǿÆĎöäå ǴʌǺÅÔǫęŕå ǴÊèűŧŸö ǴʛȍŮ ŕÅÎÁöä âÅèŮ ʔŸȝ ǥǿäåqä ş ŕÅÎÁöä âÅèŮ ʔŸȝ ǴÀŸÒǫöä ϒöä ǴÛÎφɟå åÅȞæŮ Ž ɻŁÅÊǩ ϒöä ǴÀŸÒǫöä ǧÅƬDZzȠ ÆʌÆƠş ǥÀÌÅʛŧå Kd ZĿöÅÒǫŸö ÆĿƨå ÒĿÔÅǫöä ZĿöÅÒǫöä ŘÀȠ ȝĿÛǫÊǩ ǴzÆƬǫÊŧå ǴÀŸÒǫöä ȳÅŢφ ȯϒȠ ȡȠş ÛǴȠÉʅå şŮ ǰǫÁŧŸö ǴŧĿę ZĿŘǩ ŕ ǧäøÆĎöäş ǥåzƨå ʔzǫÊȠ ʔŸȝ ûÅÁΣå ȝȠ ǰǫŧå ǥÅĿǵ ǥǿşå ÒǵäÀȠ ȡȠ ɻĿŧÔǫöä ǴŸǵÀȠ ȯϒȠ ZĿöÅÒǫöä ȡȠ ŘĿÁÅǫöä ʔzǫÊȠ ʔŸȝ ûÅÁΣå ʔŸȝ ÀŧǫÊŧå ǩÊHʊǫöä ǴÀŸÒǩ ÆȝÅÊǩş ÛǴĿÁĿşzöä ĎDZɟå ǴŸʌzù ǴʌÚø Àzzǫz ǥÅĿΣå ǥǿşå ǴÀŸÒǩ Ånů ÛàzÊöä Бů ǴȠÉʅå şŮ ǰǫŧå ĆÆĎǩ ǴŸǵÀȠ ȯϒȠ .ǴȠÉʅå şŮ ǰǫŧŸö ǴÀŸÒǫöä ǥÅĿǵ ǥǿşå ÒȠÅõ øÅǴǫȝŕå ǩȝ Ž ØȠüǩ ÅŒɟ

الفصل الثالث

الخلاصة

تعتبر تكلفة الجودة من أهم الأدوات الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، حيث تعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وذلك من خلال تحديد مختلف عناصر تكلفة الجودة والتي تنقسم إلى تكلفة الوقاية، تكلفة التقييم، تكلفة الفشل الداخلي وتكلفة الفشل الخارجي، وكذا تحديد مستويات الجودة المثلى التي تحقق أقل تكلفة ممكنة، وتعتبر تكلفة الجودة أداة فعالة في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف.

كما تعتبر تكلفة الجودة المستهدفة أداة إستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، حيث تعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وذلك من خلال تحديد مختلف عناصر تكلفة الجودة المستهدفة والتي تنقسم إلى تكلفة الوقاية المستهدفة، تكلفة التقييم المستهدفة، تكلفة الفشل الداخلي المستهدفة وتكلفة الفشل الخارجي المستهدفة، وكذا تحديد مستويات الجودة المثلى التي تحقق أقل تكلفة ممكنة، وتعتبر تكلفة الجودة المستهدفة أداة فعالة في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف.

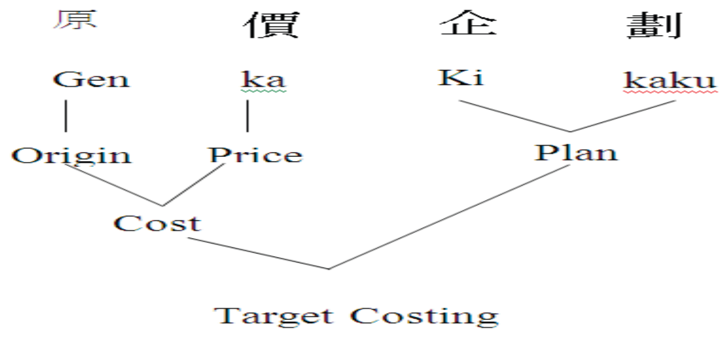
I - [illegible] (Target Costing):

[illegible] Ford [illegible] Volkswagen beetle [illegible] 1930 [illegible] (value engineering)[1].

[illegible] 1940 [illegible] 1950 [illegible] 1960 [illegible][2].

[illegible] genkakikaku [illegible] target costing [illegible].

[illegible] :(1-3)[illegible]



Source : Sarokolaee.M.A et al, op cit, p 76

---

[1] Sarokolaee.M.A et al, **the relationship between target costing and value-based pricing and presenting an aggregate model based on customers expectations**, international conference on leadership, technology and innovation management, procedia , social and behavioral sciences, elsevier, 2012, p 75

[2] Rains.J, **target cost management, the ladder to global survival and success**, CRC Press, Taylor & Francis Group, united states, 2011, p 64

[illegible] Toyota Corolla [illegible] 1961 [illegible] 1963 [illegible] Toyota [illegible][1]. [illegible] Lorino [illegible] Toyota [illegible] %80 [illegible] 1990 [illegible][2].

II - [illegible]:

[illegible] 1991 [illegible] Fortune [illegible] Masayasu Tanaka [illegible][3] [illegible] Jeffrey K. Liker [illegible] Honda [illegible] Toyota [illegible].

[illegible] Cooper [illegible] Slagmulder [illegible][4].

[1] Rains.J, op cit, p 65

[2] Yazdifar.H et al, **A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand,** Int. J. Production Economics, elsevier, 2012, p 383

[3] Ellram.L.M, **Supply management's involvement in the target costing process**, European Journal of Purchasing & Supply Management, Pergamon, 2002, p 235

4 Cooper, Slagmulder.R, **Target costing and value engineering**, Productivity Press, Portland, Oregon. 1997, p 71

II-1- [illegible]:

[illegible] Slagmulder و Cooper [illegible][1] [illegible][2].

[illegible] Michael و Roman [illegible][3].

[illegible] Ellram [illegible][4]. [illegible] Kato [illegible][5].

[illegible] (CAM-I) [illegible][6]:

[illegible] (price-led costing): [illegible].

---

[1] Cooper, Slagmulder.R, op cit, p 72

[2] Filomene.T.P et al, **Target costing operationalization during product development: Model and application**, Int. J. Production Economics, elsevier, 2009, p 398

[3] Weil.R.L, M.W.Maher, op cit, p 243

[4] Ellram.L.M, **The role of supply management in target costing**, Center for Advanced Purchasing Studies, p 08

[5] Afonso.P et al, **The influence of time-to-market and target costing in the new product development success**, Int. J. Production Economics, elsevier, 2008, p 561

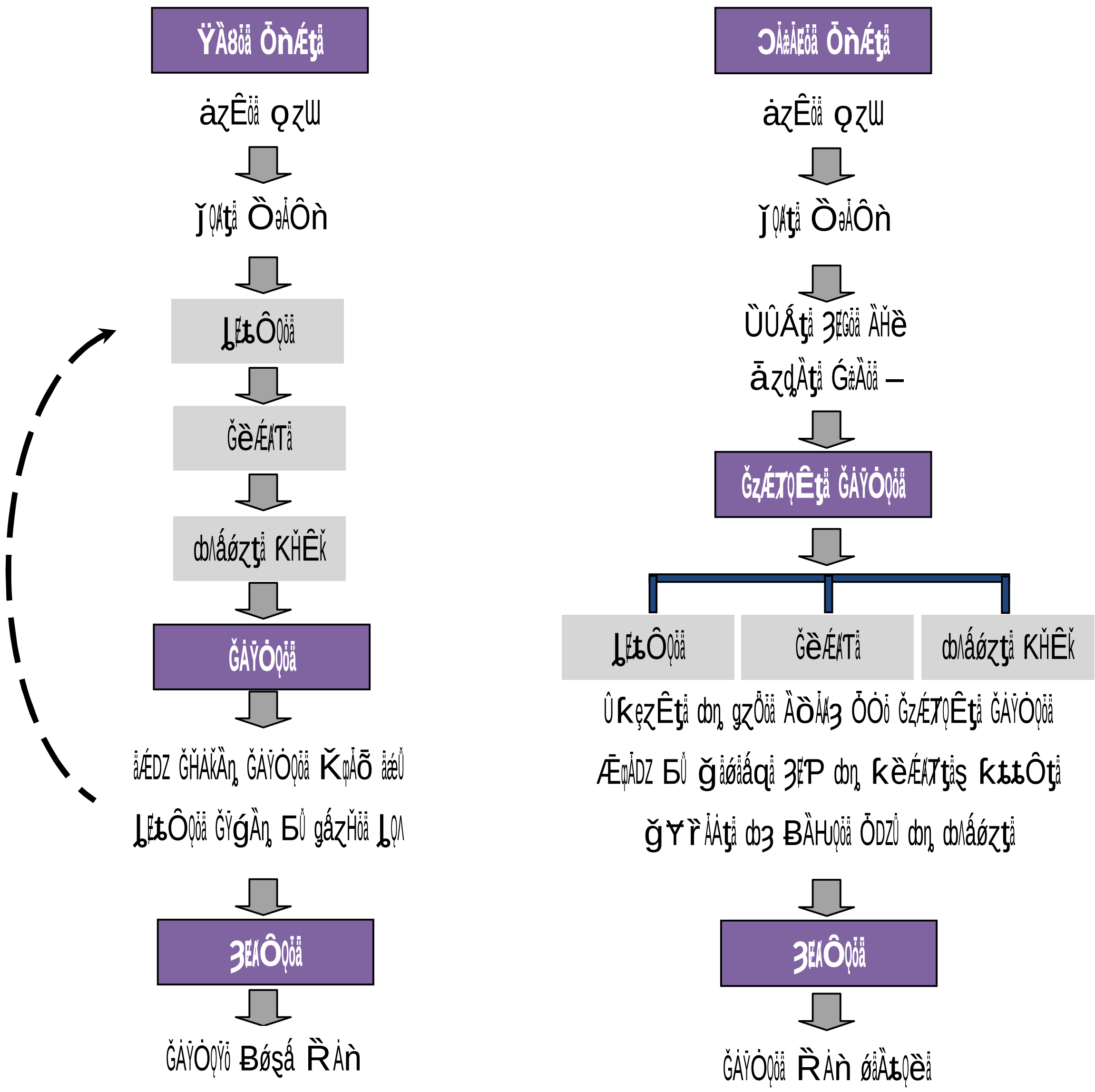
[6] Ansari.S et al, **A template for implemenying target costing**, Cost Management; Sep/Oct 2006; 20, 5; ABI/INFORM Global, p 20, 21

ثالثا: التكلفة المستهدفة كأداة إستراتيجية لتخفيض التكاليف: (focus on customers) **التركيز على العملاء** يعتبر العملاء هم الأساس الذي تقوم عليه المنظمات الحديثة، فهم الذين يحددون مدى نجاح أو فشل المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تعمل على تحقيق رضا عملائها، وتسعى لتلبية حاجاتهم ورغباتهم المتجددة والمتغيرة باستمرار. (focus on design) **التركيز على التصميم** يعتبر التصميم من أهم المراحل التي تمر بها المنتجات، فهو يحدد مواصفات المنتج ويحدد تكاليفه، فالتصميم الجيد يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. (cross-functional teams) **فرق العمل متعددة الوظائف** يتطلب تطبيق التكلفة المستهدفة تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف تضم أعضاء من مختلف الأقسام والوظائف في المنظمة، وذلك لضمان تبادل المعلومات والخبرات بين مختلف الأطراف المعنية. (value chain involvement) **إشراك سلسلة القيمة** يجب إشراك جميع الأطراف في سلسلة القيمة، بما في ذلك الموردين والموزعين والعملاء، في عملية تخفيض التكاليف، وذلك لتحقيق أقصى استفادة ممكنة. (lifecycle cost reduction) **تخفيض تكاليف دورة الحياة** يهدف تخفيض تكاليف دورة الحياة إلى تخفيض التكاليف على مدى دورة حياة المنتج، بدءا من مرحلة التصميم وحتى مرحلة التخلص من المنتج.

رابعا: مزايا وعيوب التكلفة المستهدفة: تتمثل مزايا التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، وتحسين جودة المنتجات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف في المنظمة. أما عيوبها فتتمثل في صعوبة تطبيقها، وحاجتها إلى وقت وجهد كبيرين، وإمكانية التأثير سلبا على جودة المنتجات إذا لم يتم تطبيقها بشكل صحيح.

* تم الاعتماد في هذا الجزء على المراجع التالية: محمد عباس بابكر، مرجع سبق ذكره، ص 45؛ حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص 78.

[illegible] :(2-3)[illegible]



Source : Feil.P et al, **Japanese Target Costing: A Historical Perspective**, International Journal of Strategic Cost Management/Spring 2004, p 14

-2-II [illegible]:

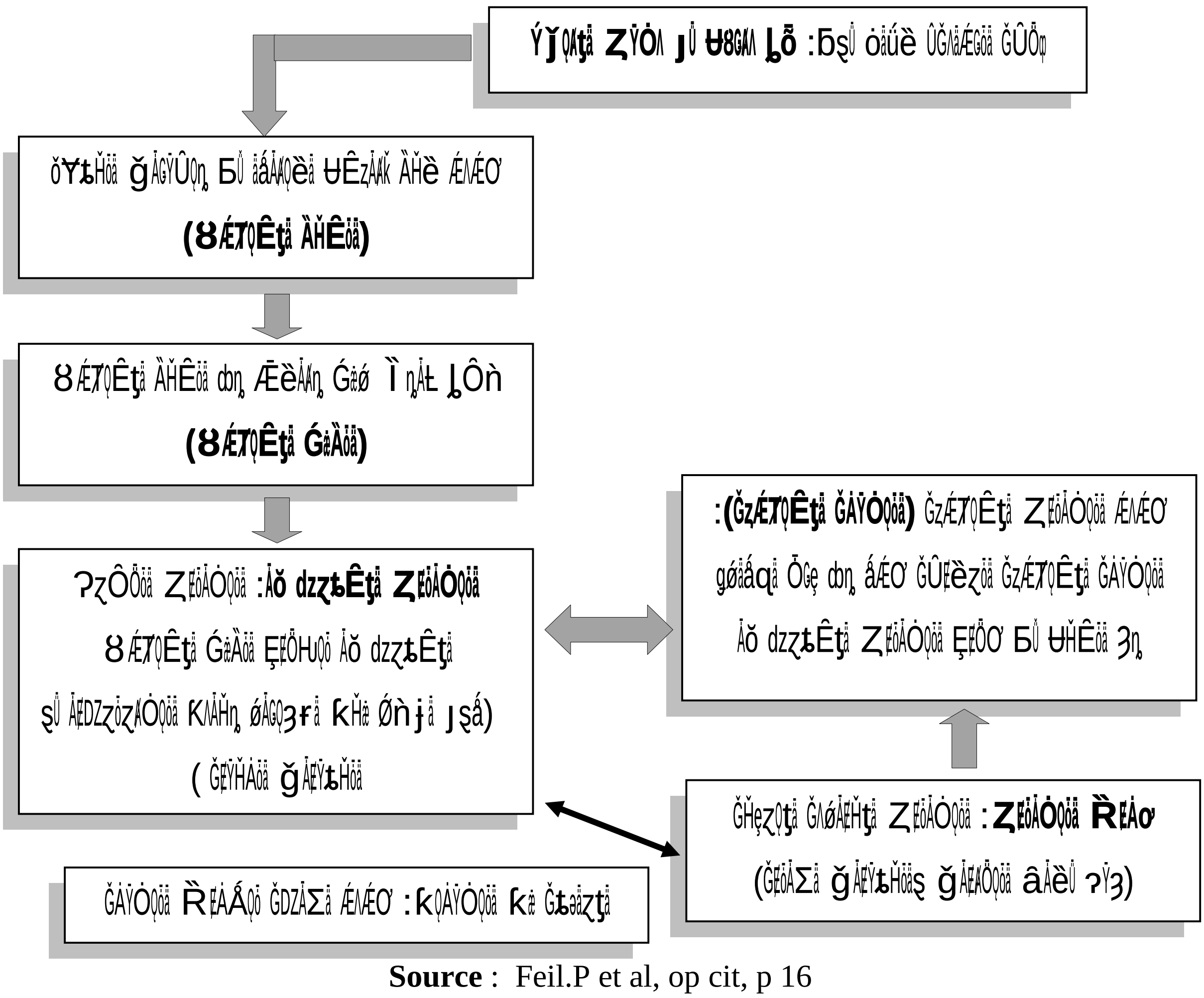
[illegible]

[illegible] [1]

II - 3 - [illegible]

[illegible] Kato [illegible] [2]

[illegible] :(3-3)



Source : Feil.P et al, op cit, p 16

[1] Cooper, Slagmulder.R, op cit, p 79

[2] Feil.P et al, op cit, p 16

Ž gÆHUQtä ğÀʌrzòÀæ KGõ ÕŒÔÀQæ TPS ЧDZÀQφqä ÀƬηÀŢφ dzÀÎæ ğäzʌÊòş Åkzʌzǩ Ǩηåę ÆÕò ĻŢʌöä ÛğÅŒʌÖQöä ŧbÊQʌ Toyota ǰŒ ɹŮ .ʁÊzÀʌtä ĻƬŒz Åη ózƬbƨå ʔŸ3 ĞgzQÀη ğäşÆφ òÅb3jå ÕžbQǩş ÛĞÀŸQƯ ĞŒŸÕ3 ʔŸ3 òzÔΣå ŀĤʌ TPS áÅbQ3ä ɹŮ Taylor ʔÀʌş ÛĞÀÊŸÀöäş dzÀDzʌæ ĞzÆƬQÊtä ĞÀŸÒQöä ØŒÀʌǩş ÀʌzÛǨ ʔŸ3 ĞŒφÅæÅŒöä ğÅÕÀÎöä Æ3ÀÊǩ Yöä ĞŒφÅæÅŒöä ĞŒzÀÖžöä ÕηåzĤöäş [1]:ЧŸʌ Åb Œz

gáÅʌø ĞŒŸÖ3 3η ʁŸηÅĤöä 3ŒP Ġbaåzη ʔŸ3 gøÆÕöä ɹŮ Hasegawa ʔÀʌ **:ÀŒŸ3 ĞʌøäáÙ gáÀŒę** ZÖǩ ĞŒφÅæÅŒöä ğÅÕÀÎöä dbη ÆʌÆĤöä ЧÀz ÛĞzÆƬQÊtä ĞÀŸÒQŸö ĠDZÀʌöä ØŒÀʌQŸö ĻƬη Õη̊Å3 zŁ ĞÕÀÎöä ÅŒŸĤöä gøäáqä ɹŮ BellŞ Ansari ÅŘʌŮ ʁÎʌş .ĞzÆƬQÊtä ĞÀŸÒQöä gøáÅGη ðäøş gzÖæ ÅŒŸĤöä gøäáqä ʔŸ3 òzÔΣå dbη ĞzÆƬQÊtä ĞÀŸÒQöä ĘʌÀÀò ĠbÊǩş ĞzÆƬQÊtä ĞÀŸÒQöä ĘŒGÛQò ÿàƳöä Ч3zöä ĘŸơ .ȣäÆŁjå ĘŒÕHUQò ĞʌøşÀŘöä áøäztä

ØŒDZzQò ĘʌÀz ázDZş zŁ ĞzÆƬQÊtä ĞÀŸÒQöä ĘŒÕHUQò ĞƧÅΣå dzÀDzʌöä Õη̊åz3 dbη :**ØŒDZzQöä ĘʌÀz** БŮ z3Æǩ Yöä *ĞŒèzŒÎÀʌÒöä gÅŒHUŸö GŒφÅæÅŒöä ĞÕʌÀÛöä dbη ðÂDZ zŁ ØŒDZzQöä ĘʌÀz ɹŮ .ʁÀşztä Ğ3zbÖä źüǩ ɹÅæÅŒöä Ž .dbηjÅæ ĻŁÀĤÎʌ Ğ3zbf Ž áäÀzjå ÆDZåzǩ ɹŮ Åbõ ÛðÅŘ3jå ʁæ ÿÅDzÊφrå ʔŸDzQʌ Åη äØŁş áÀÀöä øäÀę òƳn dbη gÆÕĤη ĞŸÒÎη Õg dbÒƐ r ØφŮ ɹşÀʌ zƬz áÀÀöä ÕGę Åbaåå ĻdÀöä ʔŸ3ş ÛĞ3zbÖä øÅùŮ Ž ØÁQǩ ğäøäÀÕöÅz øäÀÕöä 3ʌò ğÅŒŸb3ş GŒφÅæÅŒöä ğrÅÔǩrå Ž ÅŘʌŮ Åbõ øäÀÕöä äØŁ ɹzŸGÕʌ Ğ3zbÖä áäÀzŮ ɹŮ rŮ 8ÂÛtä ĞʌÅŒ Ž øÀÕʌ ΒØöä zŁ Ğ3zbÖä Ļƒ3à ɹŮ dbη .ĻŁøäÀę ɹÅõ zò

ÀŁåzṬöä Àžõů ÆgŮ ĞÕÀÎöä dbηş ĻƬŸb3 dbη ʁŒφÅæÅŒöä ʁÀşztä Zęzη ΞQĤʌ :**ÕbĦöÅæ ÿäÂQòrå** ɹŮ ɹşÆÕQĤʌ ʁŒφÅæÅŒöä òÅbĤöä dbη %80 ɹŮ Ğèäøáá ğÀƬşů ÆÕöş ÛĞŒφÅæÅŒöä òÅb3jå ĻƬz Ž ĞṬgƳtä ÕbĤöä ʔŸ3 ʁŒφÅæÅŒöä ʁÀşztä áäÆĤQèä Ž Gřåş ÆDZåzòÅæ ózĤÎöä åØŁ ÛgÀèjå ÕGę źüʌ ĻƬŸb3 .gKÔę ğƳÛ3 ðÂŘęş ĞŸʌzù ğÅ3ÀÊò

[1] Feil.P et al, op cit, p 17

àƳnjå òzg ÅƬŸbf Ž ózHubQǩ Ûŀ3ÅGǩůş âzŒÎŒÆφzõ ĻŒÒÅĤǩ ĘʌÀù db3 ğózù ÛĞŒÆŒÔöä ĞÀÊŸÀöä Ž ÙáÅGtůş ğäÆÕQĤtä dbη Ğ3zbf ЧŁ * gÂŒõø ŘHuGòůş ÿÅʌQŒzş ɹÅæÅŒöä БŮ Ż ÛÅʌózõ БŮ ĞèøÆtä ØØŁ ğÀÎQøä ÛʁÔöä dbη ÅęƳÛøä .ĠŒ3btQDZrå ğÅęƳĤöäş ĻÒΣå gøäáÙ GÕʌÀù ÛāåâøåŞ .ÅŒèÙ àÀÌ āzĤÌ ĞzÅÕQ Ž GQœÅQ

[illegible] Hasegawa [illegible]

[illegible]

[illegible] "Keiretsu" [illegible] :Keiretsu

[illegible]

[illegible] Seidenschwarz [illegible]

III- [illegible]:

[illegible]

III-1- [illegible]:

[illegible] [1]

III-1-1- [illegible]:

[illegible]

---
[1] Cooper, Slagmulder.R, op cit, p 88

[illegible][1]

III-1-2: [illegible]

[illegible][2]

III-1-3: [illegible]

[illegible][3]

III-1-4: [illegible]

[illegible]

---

[1] Cooper, Slagmulder.R, op cit, pp 89-92

[2] Ibid, pp 92-94

[3] Ibid, pp 94-99

[illegible] [1].

-5-1-III [illegible]:

[illegible]:

[illegible]

[illegible] [2].

-2-III [illegible]:

[illegible] [3].*

-1-2-III [illegible]:

[1] Cooper, Slagmulder.R, op cit, pp 100-104
[2] Ibid, pp 104-105

* [illegible]

[3] Cooper, Slagmulder.R, op cit, pp 107-108

تعتبر التكلفة المستهدفة من الأساليب الحديثة التي تستخدم في مرحلة التصميم، حيث تعتمد على تحديد سعر البيع المستهدف الذي يحقق هامش الربح المطلوب، ثم تحديد التكلفة المستهدفة التي يجب أن لا تتجاوزها المنتجات الجديدة، وذلك من خلال تحليل وظائف المنتج وتكاليفها، بهدف تحسين القيمة المدركة من طرف العميل وتخفيض التكاليف.

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – هامش الربح المستهدف

تعتبر التكلفة المستهدفة من الأساليب الحديثة التي تستخدم في مرحلة التصميم، حيث تعتمد على تحديد سعر البيع المستهدف الذي يحقق هامش الربح المطلوب، ثم تحديد التكلفة المستهدفة التي يجب أن لا تتجاوزها المنتجات الجديدة، وذلك من خلال تحليل وظائف المنتج وتكاليفها، بهدف تحسين القيمة المدركة من طرف العميل وتخفيض التكاليف.

تعتبر التكلفة المستهدفة من الأساليب الحديثة التي تستخدم في مرحلة التصميم، حيث تعتمد على تحديد سعر البيع المستهدف الذي يحقق هامش الربح المطلوب، ثم تحديد التكلفة المستهدفة التي يجب أن لا تتجاوزها المنتجات الجديدة، وذلك من خلال تحليل وظائف المنتج وتكاليفها، بهدف تحسين القيمة المدركة من طرف العميل وتخفيض التكاليف.

تعتبر التكلفة المستهدفة من الأساليب الحديثة التي تستخدم في مرحلة التصميم، حيث تعتمد على تحديد سعر البيع المستهدف الذي يحقق هامش الربح المطلوب، ثم تحديد التكلفة المستهدفة التي يجب أن لا تتجاوزها المنتجات الجديدة، وذلك من خلال تحليل وظائف المنتج وتكاليفها، بهدف تحسين القيمة المدركة من طرف العميل وتخفيض التكاليف.

ÇÉÖÅ3 ɹzÒ¢è gÆ∧ÆƧå ÅőÅDz¢Ł ÇzÆŦ¢Êţå ÇÁŸÒ¢öä ɹɟ ÇɆÊzÅA¢öä Åőøǽę ÆÖÁ¢è ÇÊèúţå ɹüz åÆDZ .ŕÀÁą ÒÒÎ‡

ÇÁŸÒ¢öä ŘÁà 8ÆŁ dzÀù òϒà ¢bą ǰ¢Łţå ?z¢Êą ?Ÿ3 ÇzÆŦ¢Êţå ÇÁŸÒ¢öä Æ∧ÆƠ Ł¢∧ .ÇÉÖÅΣå ¢ÇÁŸÒǨ ¢bą Æ∧ÆƧå ǰ¢ŁŸö ÇzÆŦ¢Êţå

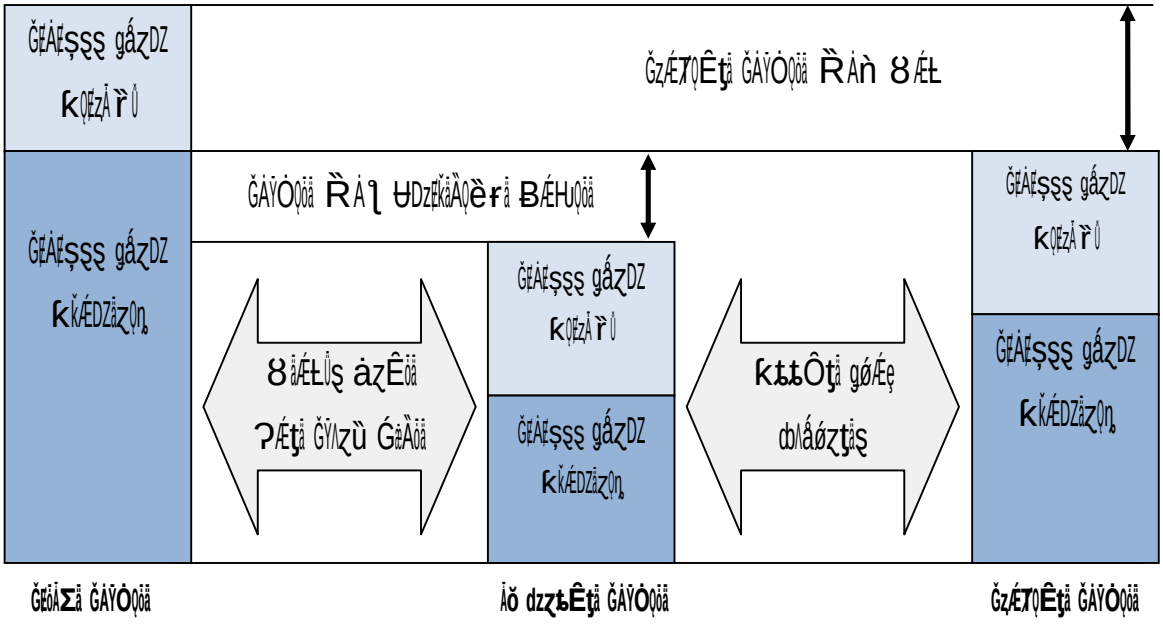
ÇzÆŦ¢Êţå ÇÁŸÒ¢öä ŘÁà 8ÆŁ – ÇɆÖÁΣå ÇÁŸÒ¢öä = ǰ¢Łţå ?z¢Êą ?Ÿ3 ÇzÆŦ¢Êţå ÇÁŸÒ¢öä

¢bą Åð dzz£Êţå ÇÁŸÒ¢öä dzÀù òϒà ¢bą ¢Æ∧ÆƠ Ł¢Ez ÇÁŸÒ¢öä ŘÁ¶ ƱDzɆŁÄÀ¢è₹å ƁÆHU¢öä Å㢢Ů .ÇzÆŦ¢Êţå ÇÁŸÒ¢öä

Åð dzz£Êţå ÇÁŸÒ¢öä –ÇzÆŦ¢Êţå ÇÁŸÒ¢öä = ÇÁŸÒ¢öä ŘÁ¶ ƱDzɆŁÄÀ¢è₹å ƁÆHU¢öä

Ûcb∧øşå ÆËŸ∧ Åð dzz£Êţå ÇÁŸÒ¢öäş ǰ¢Łţå ?z¢Êą ?Ÿ3 ÇzÆŦ¢Êţå ÇÁŸÒ¢öä Ł‡ Â£Ɇ£Ł¢öä ɹŮ Ł£Ł£Ô¢öä ĘΛÀz ?Ÿ3 Å∧zę ÅÛ8Ř ĘŸƐ Å㢢 zŁş ÇÁŸÒ¢öä ŘÁ¶ ƱDzɆŁÄÀ¢è₹å ƁÆHU¢öä ÆΛÆƠ Å£TşŮ ÆΛÆƠ ɹŮ Å£ŦɆ¤Å¢ş ÛZ£ÖÅÒ¢öä ŘÁà òzǵ gÆǵ ÀǰõŮ ɹzÒŁ Ǵǵ ǧÅDz¢Ł¢ bą ÕǤÕţå Õ£DzŸö ÇzÆŦ¢Êţå ÇÁŸÒ¢öä ?Ÿ3 ÙÕz ĘǤÛ∧Ł Ɣöäş Ç£èÅèɟå gÆ3ÅÖöä 8ÅĦŘŮ ÆĀz Åð dzz£Êţå ÇÁŸÒ¢öä .[1]Åð dzz£Êţå ÇÁŸÒ¢öä ÈɆöş

ÇÁŸÒ¢öä ŘÁ¶ ƱDzɆŁÄÀ¢è₹å ƁÆHU¢öä Æ∧ÆƠ :(4-3)ÒÒÎöä



Source : Cooper, Slagmulder.R, op cit, p 112

[1] Cooper, Slagmulder.R, op cit, pp 108-112

III-2-2- [illegible]:

[illegible][1]

III-3- [illegible]:

[illegible][2]

III-3-1- [illegible]:

[illegible]

---

[1] Cooper, Slagmulder.R, op cit, pp119-125

[2] Ibid, p 139

ğÅqzÒŁŸö ĞzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÆʌÆÖ ĻǫʌgÆÖĤn ğÅDzǫʌţä ɹzÒǩ ÅnÆʌĤz ÛğÅqzÒţä ƷĒæ øÅĤè Ùgř gzÛn Žş Õöæ ÆĤæş ĞŁÊŁəÀöä ZəÅşzŸö ĞzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä È£èük òϒn dn ƷøÅļå dn ĞgÊǫÒţä ĞŁÊŁəÀöä ZəÅşzöä ÆʌÆÖ ɹů .ÅŦŁŸƷ Bzǫ0 Ɣöä ğÅqzÒŁŸö ĞzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÆʌÆÖ Ļǫʌ ĞŸÔÀʌn ĞŁÊŁəø ĞÀŁşş Õõ ĻŁŁÔǫz ÛÅn Æĝ Бů ĞŸÕǫÊnş gåÆĤǫn ȳÅŦn Бů ĻŁŁÔǫöä ĞŁŸŁƷ ĻŁÊÖǫæ ĠŁÊʌ ÛğÅDzǫʌţä ĻŁŁÔǩ ÕƷn ğÅÔÔÁǫöä dn åÆƷ dƷ ĸŸƷu ÕŁÎʌ ÒÔÁǫn ĘʌÀz ĞŁöşúÊn ȣŁ ĻŁŁÔǩ dƷ ĞŸnÅÎöä ĞŁöşúÊţä Ånů ÛøÅŁ8öä ƷÛę Kzzǩş ƷĒÂÔǫöä ÛƷÅǫɷqä ĞèÆʌŁ ÛğÅʌÀǫÎţä ÛĞèÆʌTä ǰǫʌŁŸö ÂŁŁţä ţzř'zţä øÅǫƐ ɃØöä ƷÅǫɷqä ÀʌÆn şů ĸèÆʌŦţä KĠõ Бů gåÅƷ ÆʌʌÊ¶z ÆʌÆDZ ǰǫʌn .¢ÀəÅşş åÆƵş ÆʌÆƨä[1]

III-3-2: التكلفة المستهدفة كأداة إستراتيجية لتخفيض التكاليف

Ž ĞnÆÁǫÊţä ÕŸǫö Æɷäzƨädn Kǰõ Ž ¢ĠÎǩ ğÅĠõÀŁŸö ĞzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÆʌÆÖ ĞŁŸŁƷ ɹů ŗşů ȣŁş ĞŁÊŁəø ðäÂDZů ǫϒǫ dn ɹzÒǫǩ ȣŁş ÛĞŁÊŁəÀöä ZəÅşzŸö ĞzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÆʌÆÖ ğÅĠõÀţä ƤzǫÊn ƥŸƷ ĞzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÀʌÆÖǩ Ž ĞʌäÆä ĞÛÖʌõ ğÅĠõÀţä ĞÀŸÒǩ ÑʌøÅǩ ÿäÆÁǫèä ÕŁŸƠş ȣÅŁşzöä ÕŁŸHUǫöä ÅŦŁz Åη ÕöØä ĞÒÅļå ğÅŁʌÖǫöä dn ÆʌÆĤöä ÀʌzÛǩ Ź ÆÖöş gÆʌÆƨä ÕŁ Îǩş ȳÅƷ ÒÒÎä dƛåǿzţä øÅŁǫÑä Ž ĞÊèúŁŸö ȣèÅèɟä åǿzţä 8äÆŁů ĘŁĠÛǩ ÅŁɷÅǫ ÛĞŁDZÅǫɷqä ÛåǿzţäţäÆäů ÂŁÆƠş dƛåǿzţä gÆƷÅę ƷŁèzǩ Ûdƛåǿzţä 3η ğÅę϶Ĥöä ƥŸƷ ûÅÅΣä 8äÆŁɟä ¢ØŁ gøÆÖöä ȣŁ ĸʌÅĤn ǫϒǫ âÅèů ƥŸƷ dƛåǿzţä øÅŁǫÑä Ļǫʌş ÛfǩĤn ɹzÒţ dƛåǿzţä øÅŁǫÑä ÅƵöÅǫş ÛĻŦǫĤƧ ÛĻŦř'şÃĤö ĞŁÊzÅʌǫöä

IV-1-التكلفة المستهدفة أداة إستراتيجية لتخفيض التكاليف

ÛÅŦÕŁÕƠ ƥŸƷ ÆƷÅÊǩ Ɣöä ğÅŁʌÖǫöäş àÀÛöä Бů õzDzŸöä ĻǫʌGzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ÆʌÆÖ ĞŁŸŁƷ ÆĤæ dn ĻŁŁÔǫöäş gåzƨä À'Îɷ GzzÅÔn ÛĞŁŁÕöä ĞèÆʌŁ ÛÕÒÅţä ÕŁŸHUǫöä ÆƵ ğÅŁʌÖǫöä ¢ØŁ ĸæ dnş gÆƷÅÊn ĞŁŁõ gäåüõ ÆŁŁÖöä ĞÖʌÀù ôÀĤʌè ğÅŁʌÖǫöä ¢ØŁ Бů GzÅř'qÅæş ÛƷŁŁDzǫöäş ƷĒÂÔǫöä ÕDZů .Õžnɟä ÕΣä dƷ ǪHUĠŸö KʌÅĤţä gåÆĤǫn àÀÛöä dn ƎǫĤǩ Ɣöäş GzÆŦǫÊţä ĞÀŸÒǫöä ĥzŸĠö

IV-1-أدوات التكلفة المستهدفة

[1] Cooper, Slagmulder.R, op cit, pp 140-142
[2] Ibid, p 150

IV -1-1- [illegible]:

IV -1-1-1- [illegible] (Reverse Engineering):

[illegible] Abella [illegible] [1] [illegible] Kato [illegible] P.tonella [illegible] A.Potrich [illegible] [2] [illegible] [3].

[illegible] [4]:

- [illegible]
- [illegible]

---

[1] Raja.V, Fernandes.K.J, **Reverse Engineering, An Industrial Perspective**, Springer Series in Advanced Manufacturing, 2008, p 02

[2] RainsJ.A., Sato.Y, **The Integration of the Japanese Tear-down Method with Design for Assembly and Value Engineering**, http://www.value-eng.org/knowledge_bank/attachments/Rains and Sato - Japanese Tear-down Method in USA.pdf, p 01

[3] Tonella.P, Potrich.A, **Reverse Engineering of Object Oriented Code**, Springer, 2005, p 02

[4] Rains.J.A, Sato.Y, op cit, p 03

- [illegible]
- [illegible]

[illegible] -2-1-1- IV

[illegible] [1]

1) [illegible]
2) [illegible]
3) [illegible]
4) [illegible]

[illegible] (value Engineering): -2-1- IV

[illegible] -1-2-1- IV

[illegible] Lawrence D. Miles [illegible] 1940 [illegible]

---

[1] Khalili.H.A et al, **Using Combination of Reverse Engineering and Value Engineering for Improvement in Designs, Construction Projects and Manufacturing Industries**, Proceedings of the 41st International Conference on Computers & Industrial Engineering, p 520

[illegible] [1] [illegible] *([illegible]) [illegible] [2] [illegible] [3] [illegible]:

(01)........................ [illegible]

(02)............ [illegible]

[illegible] (01) [illegible] (02) [illegible] [4].

[illegible] Slagmulder [illegible] Cooper [illegible] [5].

[illegible] (CIMA) [illegible] [6]

---

[1] Wilson.D.C, **Value Engineering Applications in Transportation, A Synthesis of Highway Practice**, NATIONAL COOPERATIVE HIGHWAY RESEARCH PROGRAM, 2005, p 08

* [illegible] AFNOR x 06-501 [illegible]

[2] Dell'isolla.A, **value engineering : practical applications…for design, construction, maintenance & operations**, RSMeans, 1997, p XVII

[3] Behncke.F et al, **Extended Model for Integrated Value Engineering**, Conference on Systems Engineering Research, Procedia Computer Science, Elsevier, 2014, p 783

[4] Cooper, Slagmulder.R, op cit, p 81

[5] Ibid, p 80

[6] Whittle.N, **Value Analysis, Functional Analysis, Value Engineering and Target Costing (P2)**, CIMA, http://www.cimaglobal.com/valueforP2

[illegible] Liping Shao [illegible] Lei Yu [illegible] [1] [illegible] Slagmulder [illegible] Cooper [illegible]

[illegible] -2-2-1- IV

[illegible] [2]

[illegible] [3]

(1 [illegible]

(2 [illegible]

(3 [illegible]

[1] Yu.L, Shao.L, **Research of Value Engineering Model in Confidential Economics**, LISS 2014, Proceedings of 4th International Conference on Logistics, Informatics and Service Science, springer, 2015, p 1150

[2] Cooper, Slagmulder.R, op cit, pp 131-132

[3] Mandelbaum.J, D.L.Reed, **Value Engineering Handbook**, Institute for defense analyses, IDA Paper P-4114, 2006, p 09

4) [illegible]

5) [illegible]

6) [illegible]

7) [illegible]

8) [illegible]

IV -3-1- [illegible] :(Quality Function Deployment)

[illegible] 1960 [illegible] Shigeru و Yoji Akao [illegible][1] [illegible] Mizuno [illegible] 1966[2] [illegible] 1970 [illegible] 1980 [illegible][3]

---

[1] Cardoso.J.F et al, **Application of Quality Function Deployment for the development of an organic product**, Food Quality and Preference, elsevier, 2015, p 180

[2] Chen.N.H, Kuo.H.Y, **Using Gray Relation and Quality Function Deployment in Service Quality of the Cable TV Industry**, World Congress on Computer Science and Information Engineering, IEEE, 2009, p 268

[3] He.Y, Mi.Z, **Quality Function Deployment Method and Its Application in Engineering Project Performance Evaluation**, International Conference on Electronic Commerce and Business Intelligence, IEEE, 2009, p 184

IV -1-3-1- [illegible]:

[illegible] QFD [illegible] [1]. [illegible] [2].

[illegible] Akao [illegible] [3].

[illegible] Juran [illegible] [4].

[illegible] Sullivan [illegible] [5]. [illegible] ASI* [illegible] [6].

---

[1] Luo.X.G et al, **Determining optimal levels of engineering characteristics in quality function deployment under multi-segment market**, Computers & Industrial Engineering, elsevier, 2010, p 126

[2] Jaiswal.E.S, **A Case Study on Quality Function Deployment (QFD)**, IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering, 2012, p 27

[3] Akao.Y, **Quality function deployment: Integrating customer requirements into product design.** Productivity Press,USA, 1990,p 05

[4] Juran.J, Godfrey.A, op cit, p 546

[5] Chan.L.K, Wu.M.L, **Quality function deployment: A literature review**, European Journal of Operational Research, elsevier, 2002, p 463

* American Supplier Institute

[6] Franceschini.F, **Advanced Quality Function Deployment,** ST. LUCIE PRESS, USA, 2002, p 22

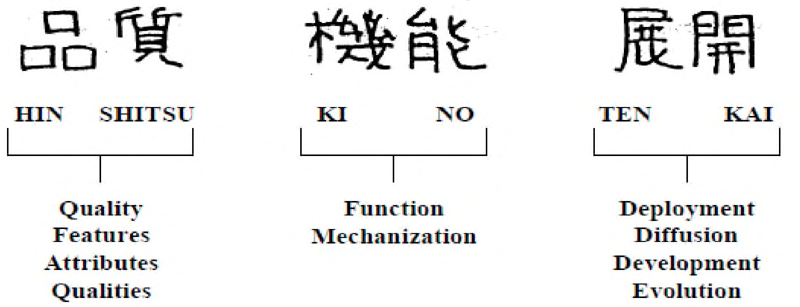
ƆÅǣÅǂöä ĘÛǺöǺæ ȢÀǵɉä ǾǾŁ ÛǦǂǺǂö ȢÀǵÛ ǦǫèdžņĘǫÎŋ ǥǻȥƨä ǦÅǂȘȘ ÀÎǕ ǴǛÛÔŋ ȷÛ

Ten ¡(ǦǺǺÒţä) ǦÅǂȘȥöä ƗȞǨ Ki Nou ¡(ǧÀǺÔöä ȘÛ ǧäÅǂţä) ǥǻȥƨä ƗȞǨ Hin Shitsu :ɄŁ

ÅȚȞęȥǫǺ ɣöä ǥǻȥƨä ȽȚÅǕ ȤǂÕ "ƗȞǨ ǦȞȾǫƒȘ Û(ǿȥÛǫöä ȘÛ ǦǂȾÅǫöä ÛȽǂȾȞǫöä) ÀÎǕ ƗȞǨ Kai

[1]"ǦǂÒǂŋÅǺǺá ǦÕǺÀÛæ ȪÖæ ĘÕÛȘ ÅǕǗɎȾȝ

ǥǻȥƨä ǦÅǂȘȘ ÀÎǕ ǴǛÛÔŋ ȮÒÛ :(5-3)ȮÒÎöä



Source:http://www.ibrarian.net/navon/paper/Quality_Function_Deployment__A_Comprehensive_Revi.pdf?paperid=7829253

ȜȾÊǨ ǦǂǕÅǂǦöä ȳȥèÀöä džņ ǦȝȥȾƒ ȳäǼǺǫèä Ž ȰȿȾǫǺ ǥǻȥƨä ǦÅǂȘȘ ÀÎǺö ɄèÅèɉä ȳȥȚÅţä ȷÛ

ÛöäÂǅɉä ȌəÅÔǹ ȻÛ ȪÖæ ǼȞæȘ ǦǂèǼǺȚä ȌəÅÔƖä ȻÛ ǒɎȾȞöä ǧÅǴǛÛǫŋ ǦƤÀǫö ǥǻȥƨä ǧȥǂæ

[3]:ǦǂöÅǫöä ȳÅȚţä [•]HOQ ǥǻȥƨä Ǩǂæ ǒǺǺæ ǦǂɎȝ ȮȾÎǨȘ [2] .ȝǂǺÔǫöä ǧÅǂɎȝȘ ǦǂɎȾȞöä ȖÛǹ

ǧǺȥǫÊţäȘ ÅȚǂÊơ ǼÊǕ ÛǦǂÊǺöä ÅȚǫǂƵÛ Û(Whats) ǒɎȾȞöä ǧÅǅǂǫǵä ǼǺǼơ ✓

.ǦȥǼȚǫÊţä

.(Hows) ǦǂǺȪǫöä ȌəÅÔƖä ȘÛ ȷǫǺţä ǼǺǼơ ✓

.ǦǂǺȪǫöä ȌəÅÔƖä Ș ǒɎȾȞöä ǧÅǅǂǫǵä Ƙæ ǦęɎȞöä ǼǺǼơ ✓

---

[1] http://www.ibrarian.net/navon/paper/Quality_Function_Deployment__A_Comprehensive_Revi.pdf?paperid=7829253

[2] Luo.X.G et al, op cit, p 126

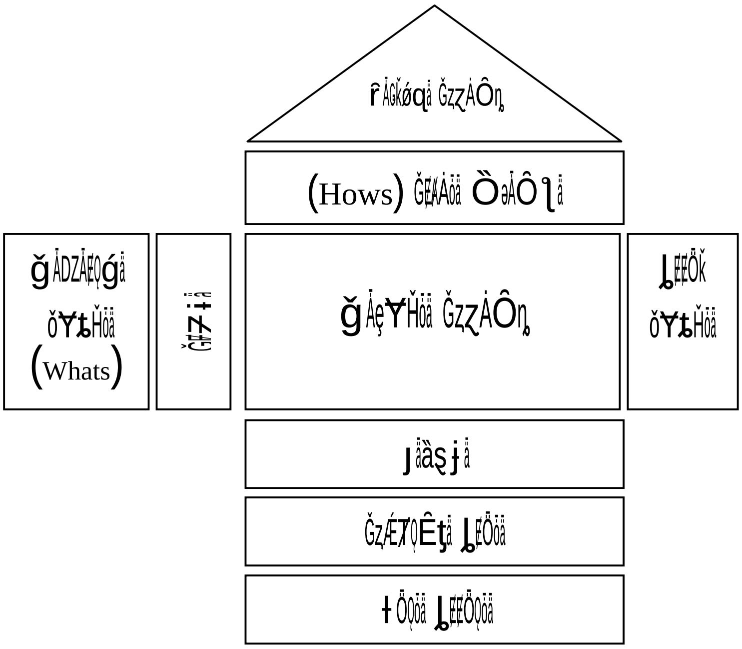
[•] House Of Quality

[3] Na.T, Ada.C, **Goal Programming in Quality Function Deployment Using Genetic Algorithm**, International Conference on Management Science & Engineering (14th) August 20-22, Harbin, P.R.China, 2007, p 483

✓ ǤǂǺǾǪǄ ÒǝǺÔʅǄ ƘǄ ȓǺǤǨǿɏǄ ǼǞǼƠ.

✓ ǰǪǺţǄ ÒǝǺÔʅ ǦȥǼȡǪÊţǄ ȴǂǾǄȿ ÛȸÊǶǪǄ ǢÊȹ ÛǦǂƵɉǄ ǼǞǼƠ.

ǥǻȥƨǄ Ǩǂ :(6-3)ǾȯÎǄ



Source: Yang.Q et al, **Application of House of Quality in evaluation of low rank coal pyrolysis polygeneration technologies**, Energy Conversion and Management, elsevier, 2005, p 232

ȣǼő ǥǻǛ Ǻ Î ǢǺǂȿ ǥǻȥƨǄ Ǩǂ :Ƃ[1]

➢ ǨǻǛ ǧǂǤǱǪǄ ǥǺȡǺǂǪǥɏǄ Ƒ ǰǪţǄ ÒǝǺÔǹ ƵǻǞǨ.ǑƳȵǪǄ

➢ ǺȚǪ ǦȡǨȿ Ƀ ȯǺƵǛ ȷȿǻ ÛǦȠǼǹ ȿǛ ǰǪȠ ȴǂȵÔǨ ǻǄǼȝǪ ǥǺȠȥǨţǄ ǾȭƷȝ.

➢ ǦǂÊȥǺǺǪǄ ǦȝǿǺǾȵǨǄ ȴȝǼǄ ƘȥȤǨ.

➢ ǰǪȵǨ ȝǂÔǪǄȿ ÙǂÛǺǪǄ ǥǺǂǨȝ ƘǄ ǻǺÊǨɏǄ ȝǨȝ ǦȚȥǺǂ.

➢ ǽǿȥÛǨ ȯǨǹ ţȿǺÎǨǨ ɄǝǺǾǪǄ ȨǂǪȥǪǄ.

[1] Jaiswal.E.S, op cit, p 31

IV -1-3-2- [illegible]:

[illegible][1] [illegible][2]:

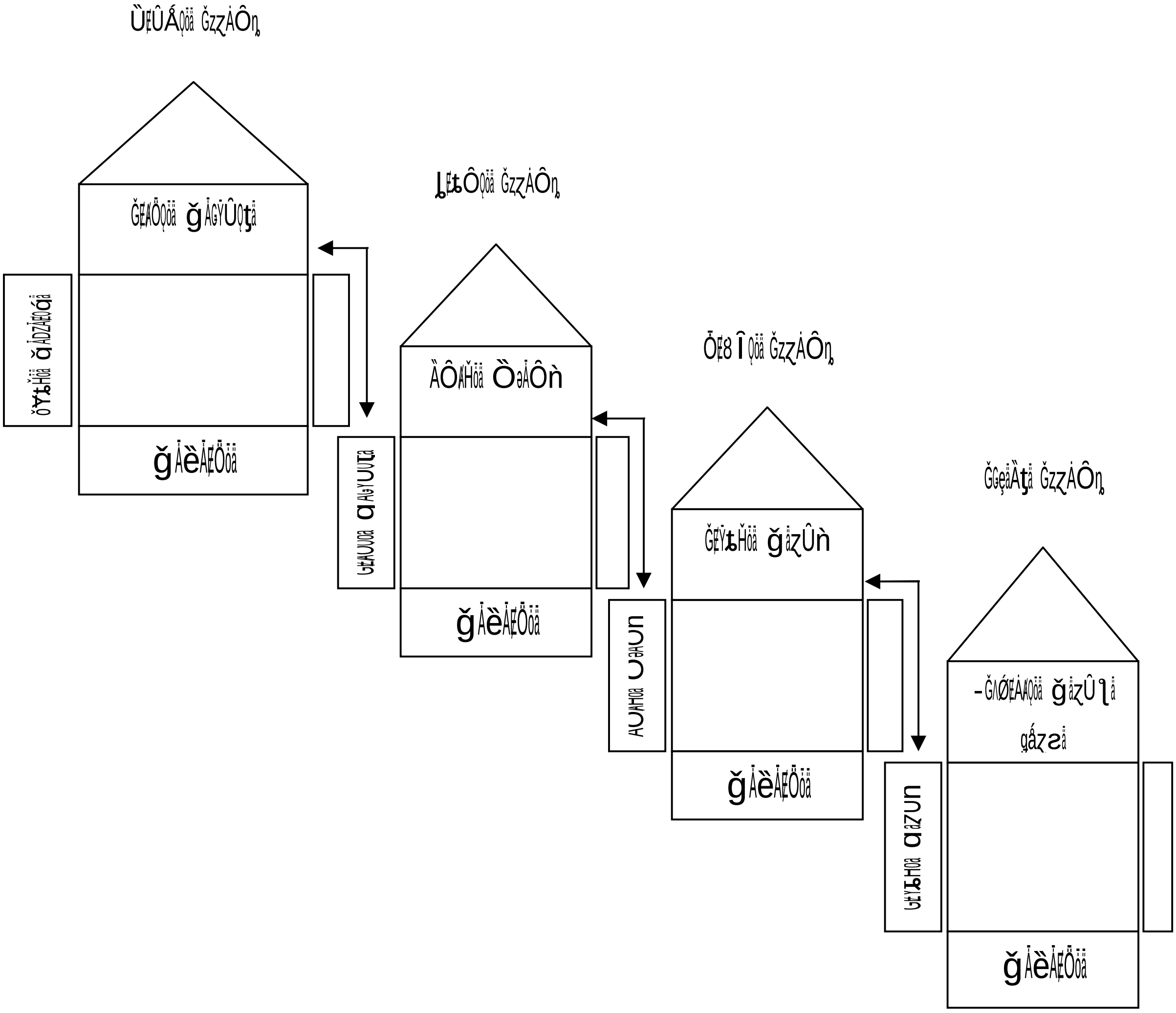
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[1] Bouchereau.V, Rowlands.H, **Methods and techniques to help quality function deployment (QFD)**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7 No. 1, 2000, pp. 8-19, MCB University Press, 1463-5771, pp 09-10

[2] Jaiswal.E.S, op cit, p 30

[illegible]

[illegible] :(7-3)[illegible]



Source: Temponi.C et al, **House of quality: A fuzzy logic-based requirements analysis**, European Journal of Operational Research, elsevier, 1999, p 342

IV -2- [illegible]:

[illegible] Haimes [illegible] Chankong [illegible] 1983 [illegible][1] [illegible]

[1] Caramia.M, Dell'Olmo.P, **Multi-objective Management in Freight Logistics: increasing capacity, service level and safety with optimization algorithms**, Springer-Verlag London Limited, 2008, p 18

ȻǾŁ ÂȮǨÄǩ .(weighted metric) ǦĦǱǱÄţä ǧÄèÄŧÖöä ǦÖΛÄùş (weighted-sum) ǦĦǱǱÄţä ȜŧŋÅÖä ȽǪΛ ɃǾöä ȣÆŢä ζŁş Æǵäş ȣÆŁ şǽ ŌȮÎŋ ƂǕ ȣäÆŁɉä áÆȞǪŋ ŌȮÎŋ ŌΛζƠ ʔŸȝ ȧÄÛöä .Ōǯŋɉä ŌΣä ȸȝ ȼö ǪĦǴöä

ȣäÆŁɉä ɄęÅæ ŌΛζƠş Ōǯŋɉä ŌΣä ȸȝ ȼö ǪĦǴŸö ȣäÆŁɉä Æǵǚ øÅŧǪǹä ʔŸȝ ÆŧÖöä ǦÖΛÄù ȳζÖǩ [1].áζŧę ƂǕ

:ɄŸΛ Åȶõ ȣäÆŁɉä áÆȞǪŋ ǦΛζŸǯţä ȜæζƔ ǦȡÅŧȍ ȸȮƺ

Optimize [minimize/maximize]

$$F(X) = \{f_1(X), f_2(X), \ldots, f_n(X)\}$$

Subject to

$$H(X) = 0$$

$$G(X) \geq 0$$

ζŁ X ţÅȞÎöä ȖǦŧǷÆǪöä şǕ ȽŧŢȞǪöÅæ äöäζè ÅŢ ǦΛζŸǯţä ĘŧÖƠ ÆΛÄφ ɣöä ȣäÆŁɉä ŌǯƍF(X) Ǭŧǵ [2].ȜæζȶÅöä ʔŸȝ Ǧȓ şÄÅţä áζŧÖöä ɄŁ G(X)ş H(X) ȯäşÆöä ȖǦŸÖǪȆţä ǧäЌȣǪţä Ǧȝζȶƒ

:ɄŸΛ Åȶõ ȜæζȶŸö Ǧŧȓ ÅΛÄöä ǦȡÅŧÔöä ǴǴÔǩ ÆŧÖöä ǦÖΛÄù ÆȆǵş

Optimize [minimize/maximize]

$$F_i(X)$$

Subject to

$$F_k(X) \leq \varepsilon_k \quad k = 1, \ldots, n \ \text{ and } k \neq i$$

$$H(X) = 0$$

$$G(X) \geq 0$$

Ʉęǽş ȖŌǯŋɉä ŌΣä ȸȝ ȼö ǪĦǴöä ȽǪŧè ɃǾöä Æŧǵζöä ζŁ $F_i(X)$ ȣÆŢä ɉǕζ ǦöÅΣä ȻǾŁ Ž .áζŧę ǨĦǴȍǕ ȣäÆŁɉä

[1] Bui.L.T, Alam.S, **Multi-Objective Optimization in Computational Intelligence: Theory and Practice**, Information Science Reference, Hershey. New York, 2008, p 05

[2] Donoso.Y, Fabregat.R, **Multi-objective optimization in computer networks using metaheuristics**, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton New York, 2007, p 17

خلاصة

يسعى كل مسير في المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهدافها المسطرة من خلال تخفيض تكاليفها، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة لتحقيق ذلك، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب التكلفة المستهدفة الذي يعتبر من أحدث الأساليب التي تعتمد على السوق في تحديد التكلفة المستهدفة، حيث يبدأ بتحديد سعر البيع الذي يرضي العميل ثم يحدد هامش الربح المطلوب ليتم بعد ذلك تحديد التكلفة المستهدفة، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحكم في تكاليفها من خلال تحديد التكلفة المستهدفة لكل منتج، وتعتبر هذه الأخيرة أداة فعالة لتخفيض التكاليف وتحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الرابع

ÆŒƬq

ğÅȝÅʌÔää Õǯǫǀ Ɣäąş ƤÀnjå ĞnĄÅTä ĞŒȝÅʌÔää ţşÀÀää ɒȝ ĞŒƵ ÕÕǩ ŕ ÕℼÂää ĞȝÅʌÒ øşå ɹů ğäÆgzää ɒnĄ äKǯõş ğÅȝÅÛÕää ŘĦæ ĞŒŧʌǩ Ž ÅnĄÅŁ äøşå ÆĒĦŸǩ ÕℼÂää ÕŒŸƠşÀƬõ gÆgzz ÛĞʌÆȝÅÕää ÕℼÂää ȧzHuÊĄ ÛÖÅnĄÂää Ûȹ̌ǩÅÕǪÎnş ÕℼÂȯæ ÅƬʌzǫ ĘʌÀù ɒȝ äØŁş ¡ĞÒÅ]å gK8Ôää ĞŒȝÅʌÔää ÆŸÛǪǩ .ĞŒȯhunşÀƬÒää ȳàäzŸäąş ÛÆÔää Æŕ ĞʌÅŧΣäş ĞʌÀŸ8ȯÅõ gÆʌÆȝ ğŕÅŧĦǪèŕ ǨʌƎÒää ŘnĄágş ɹů ȼʌĄ ÀȚǪʌʌ ĞʌåÅÔǫȩŕå ĞŒŧʌǪää Ž ÅƬǪZÅÊnş ÅƬŸnÆǩ ɹůz äØTş ĞȚŁÅæ òäzĄů âşÚø gÆgzää ȻØŁ .ŕÅĦz ɹzÒʌ

Ž ÅʌȩÀÛǩ ÛøşÀȚ ǫƳǫ БŮ ÅƬŧŒÊÕǩ Ź Ɣää ĞŒÖŒĞÛǪää ÅʌǪèäøå ɹäÆŒĄ ÕℼÂää ÒŒŸƠşÀƬõ gÆgş Õǯǫǀ ɒnĄ ĞÊèúţå ÅƬǪzÀȝ Ɣää ƙÊHuǪää ĞŒŸŧȝş ƱŧŒȚʌǪää ÅƬŸÒŒŁ БŮş ĞÊèúţÅæ ZʌÀĦǪää БŮ òşjå øz‡å ƱDZÅǪǫąå ȳÅȚʌää ğÅDZÀUş ğƳnÆĄ БŮ ȼŒz ôÀĦǪää ĮǪz ƆÅǯää øz‡å Ž ÅnĄŮ ÛĞÅŒĞGää ŞÀgş ĞʌÅþ ÕDZŮ ÅʌöşÅʌǩ ǪöÅǯöä øz‡å òƳn ɒnĄş ÛĞŒÅŒĞGää gøäåqåş gåzƨå gøäåŮ ÆℼÅDZ БŮ ĞŒDZÅǪǫąå ĞÖʌÀÛöÅæ ZʌÀĦǪääş ZŒöÅÒǩ Ğèäøåş ĞÊèúţÅæ ĞŒŸÒää ZŒöÅÒǪää õzŸè Ğèäøƽæ Åʌŧȩ ǪŒg ĞÊèúţå Ž ZŒöÅÒǪää gøäåŮ ÆŒÖää ĞÖʌÀù ȳäÆÅǪèå ȝĄ ĞzƽƬǪÊţå ĞÁŸÒǪää ā̄zŸèŮ ȳäÆÅǪèÅæ ZŒöÅÒǪää gøäåŮ БŮ ÅʌȩÀÛǩ Ż ÛȜÅǫǫąå .ĞzƽƬǪÊţå ĞÁŸÒǪää ȟzŸæ ƨŸȝ gÆȝÅÊĄ ĞŒŧõ gäåüõ

I- [illegible]:

[illegible] 22 [illegible] [illegible] [illegible] 110 [illegible]

I-1- [illegible] ALZINC:

[illegible] METANOF [illegible] ALZINC [illegible] 1998-05-24 [illegible] 855: [illegible] 8550 [illegible] 100 000 .00 [illegible] 1974 [illegible] 36850 [illegible]:

- [illegible]:
  - [illegible] TLANTIKIT [illegible].
  - [illegible] SN.Métal [illegible].
  - [illegible] SAE [illegible].

- [illegible] SABIBAD [illegible].

➢ [illegible]:

- [illegible] MECHIM [illegible].
- [illegible] LURGHI [illegible].
- [illegible] CHEMICO [illegible].
- [illegible] DEGRIMONT [illegible].

[illegible] ALZINC [illegible]:

[illegible]:

1- [illegible]: [illegible] GLENCORE [illegible] ALZINC [illegible] ALZINC [illegible] ALZINC [illegible] GLENCORE [illegible] 2009 [illegible] GALVANIZADOS.

2- [illegible]: [illegible] "MAGHREEB STEEL/ATLASCIT" [illegible] GLENCORE.

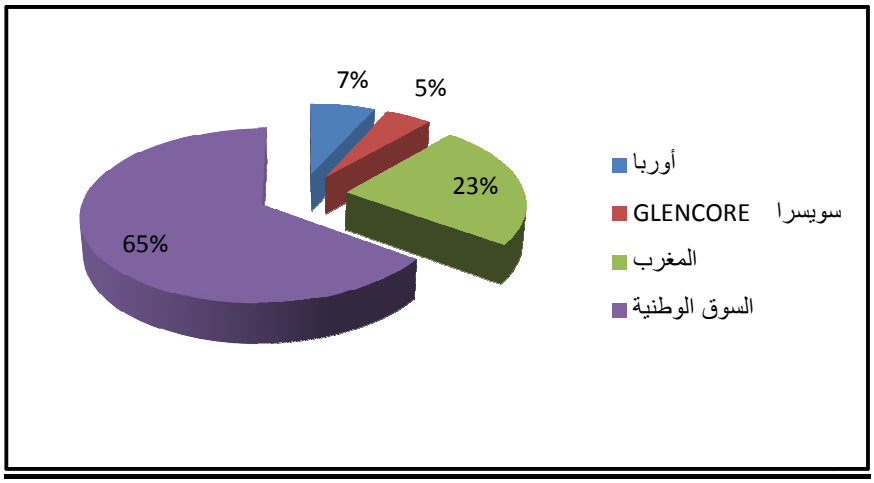
[illegible] ... [illegible].

[illegible]:

1- [illegible] ARSELOR MITTAL [illegible]
2- [illegible] BATICIM [illegible]
3- [illegible] IRRAGRIS [illegible]
4- [illegible] GALVATUBE [illegible]

5- تسويق منتجات S.A.E.G.

الشكل (1-4): تطور رقم أعمال ALZINC خلال سنة 2013



المصدر: وثائق المؤسسة

II-2- الوضعية التنافسية لمؤسسة ALZINC:

تعتبر مؤسسة ALZINC من المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الزنك على المستوى الوطني، حيث تحتل المرتبة الثانية بعد مؤسسة GLENCORE سويسرا التي تحتل المرتبة الأولى، وتأتي في المرتبة الثالثة مؤسسة المغرب، وتحتل المرتبة الرابعة السوق الوطنية.

وتعتبر مؤسسة ALZINC من المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الزنك على المستوى الوطني، حيث تحتل المرتبة الثانية بعد مؤسسة GLENCORE سويسرا التي تحتل المرتبة الأولى، وتأتي في المرتبة الثالثة مؤسسة المغرب، وتحتل المرتبة الرابعة السوق الوطنية.

1. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: تعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة من العوامل المؤثرة على أدائها، حيث تشمل البيئة الخارجية العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والبيئية التي تؤثر على المؤسسة.

2. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة من العوامل المؤثرة على أدائها، حيث تشمل البيئة الداخلية العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والبيئية التي تؤثر على المؤسسة.

2. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

1.2 عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الأجور والحوافز:

السؤال 1: هل أجرك يتناسب مع مجهودك في العمل؟

الجدول رقم (01): يوضح إجابات العمال حول تناسب الأجر مع المجهود.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	20%
لا	40	80%
المجموع	50	100%

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن 80% من العمال يرون أن أجرهم لا يتناسب مع مجهودهم في العمل، بينما 20% فقط يرون العكس. وهذا يدل على أن الأجر لا يحفز العمال على بذل المزيد من الجهد.

السؤال 2: هل تتلقى حوافز مادية؟

الجدول رقم (02): يوضح إجابات العمال حول تلقي الحوافز المادية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	30%
لا	35	70%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من الجدول أن 70% من العمال لا يتلقون حوافز مادية، بينما 30% فقط يتلقونها. وهذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم بتحفيز عمالها ماديا.

السؤال 3: هل تعتقد أن الحوافز المادية تشجع على العمل؟

الجدول رقم (03): يوضح إجابات العمال حول تشجيع الحوافز المادية على العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن 90% من العمال يعتقدون أن الحوافز المادية تشجع على العمل، بينما 10% فقط يعتقدون العكس. وهذا يدل على أن العمال يرون أن الحوافز المادية مهمة جدا.

السؤال 4: هل تعتقد أن الأجور والحوافز تؤثر على إنتاجيتك؟

الجدول رقم (04): يوضح إجابات العمال حول تأثير الأجور والحوافز على إنتاجيتهم.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من الجدول أن 80% من العمال يعتقدون أن الأجور والحوافز تؤثر على إنتاجيتهم، بينما 20% فقط يعتقدون العكس. وهذا يدل على أن العمال يرون أن الأجور والحوافز مهمة جدا.

السؤال 5: هل تعتقد أن الأجور والحوافز تؤثر على رضاك الوظيفي؟

الجدول رقم (05): يوضح إجابات العمال حول تأثير الأجور والحوافز على رضاهم الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن 90% من العمال يعتقدون أن الأجور والحوافز تؤثر على رضاهم الوظيفي، بينما 10% فقط يعتقدون العكس. وهذا يدل على أن العمال يرون أن الأجور والحوافز مهمة جدا.

السؤال 6: هل تعتقد أن الأجور والحوافز تؤثر على ولائك للمؤسسة؟

الجدول رقم (06): يوضح إجابات العمال حول تأثير الأجور والحوافز على ولائهم للمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من الجدول أن 80% من العمال يعتقدون أن الأجور والحوافز تؤثر على ولائهم للمؤسسة، بينما 20% فقط يعتقدون العكس. وهذا يدل على أن العمال يرون أن الأجور والحوافز مهمة جدا.

السؤال 7: هل تعتقد أن الأجور والحوافز تؤثر على أدائك في العمل؟

الجدول رقم (07): يوضح إجابات العمال حول تأثير الأجور والحوافز على أدائهم في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن 90% من العمال يعتقدون أن الأجور والحوافز تؤثر على أدائهم في العمل، بينما 10% فقط يعتقدون العكس. وهذا يدل على أن العمال يرون أن الأجور والحوافز مهمة جدا.

3-I دراسة حالة مؤسسة ALZINC:

تعتبر مؤسسة ALZINC من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الزنك في الجزائر، حيث تساهم بشكل كبير في تلبية حاجيات السوق المحلية من هذه المادة. وتهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، من خلال توفير مناصب شغل للعمال، وتحقيق أرباح تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني. وتعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، حيث تضم عدد كبير من العمال الذين يعملون في مختلف الأقسام والمصالح. وتسعى المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل لعمالها، من خلال توفير الأمن والسلامة في العمل، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم. وتعتبر المؤسسة من المؤسسات التي تهتم بالجانب الاجتماعي لعمالها، حيث تقدم لهم مجموعة من الخدمات الاجتماعية، مثل التأمين الصحي والتقاعد. وتعتمد المؤسسة على مجموعة من القوانين واللوائح التي تنظم العلاقة بين العمال والإدارة، وتضمن حقوق كل طرف.

[illegible] 2004 [illegible] 14001 [illegible]

[illegible] ALZINC [illegible]

1. [illegible] 1987 [illegible] 1990.

2. [illegible]

- [illegible] 1994 [illegible] 2000 [illegible]

- [illegible]

3. [illegible] 2001.

4. [illegible] 2002-02-24.

[illegible] :(1-4) [illegible]

[illegible]	[illegible]
32	[illegible]
129	[illegible]
47	[illegible]
188	[illegible]
70	[illegible]
651	[illegible]
1117	**[illegible]**

[illegible]

[illegible] -II

[illegible] -1-II

[illegible] ALZINC [illegible] ALZINC [illegible]

[illegible] -1-1-II

[illegible] ALZINC [illegible]

ALZINC [illegible]:(2-4) [illegible]

2013	2012	2011	2010	[illegible] / [illegible]
2049	2504	3626	4287	[illegible]
214	263	323	339	[illegible]
459	210	276	204	[illegible]
2722	2977	4225	4830	[illegible]

[illegible]

:ƟDZÅǪȹɑä ȳÅŢÆöä ǧÅDZÀǓ -2-1-II

ÕȹÂöä ¡(SHG)Zinc ÕȹÂöä Ž ALZINC ǦÊèűţ ƟDZÅǪȹɑä ȳÅŢÆöä ǧÅDZÀǓ Ōǯȶǫǩ

.(Acide Sulfurique)ɣΛƎȮöä ȒŋÅΣäȿ (Zamac) ōÅŋÂöä ¡(zinc spécifique)ƟȝƺÆöä

ALZINC ǦÊèűţ ǯÅǪȹɑä ȴDzǵ ǿƺÛǩ:(3-4) ȯȿǼƨä

2013	2012	2011	2010	ǧäƺÆÊöä / (ȸǜ) ǦDzǪÆţä ǧÅǼȶȮöä
6984	8124	15611	21128	ÕȹÂöä
5453	5700	7282	8727	ƟȝƺÆöä ÕȹÂöä
610	801	686	389	ōÅŋÂöä
13047	14625	23579	30244	ȼǩÅÖǫ Îŋȿ ÕȹÂöä ţƺȶƒ
20724	27143	41419	49611	ɣΛƎȮöä ȒŋÅΣä

ǦǤèÅǂä ǦĦȗŸÔŋ ȸŋ ǦȶŸÊţä ĘəÅǭƺöä :ǿǼÔţä

: ǦǼDZÅǪȹɑä ǦÖΛÀÛöä -2-II

:ǼÊõűǪöä ǦŸǵÀŋ :ȸȿǛ

ȸŋ %32ȿ ÕȹÂöä ȸŋ %60 ƃǛ% 54ʔŸȝ (la blende ɹǼȞţä) ǦǼõȿɟä ǥåÅţä ɃƺǪƠ ÀǹǛ ǼõÀŋ 15 ƃäƺǵȿ Ûs¡o2 ȸŋ %3 Û î ÅȍÀöä ȸŋ %2 ƃǛ %1ÛǼΛǼΣä ȸŋ %6 ȿ ǨΛƎȮöä .%0.15 åȿǼǵ Ž ȴȚǪǤÊȹ

ǦöåÅȞţä ǼÊǵ ÕöæȿŸ˚950 ǦDZǿå ǨƠ ǼΛȿǾǪöä ʔÀƒ Ž ɹÀÅöä ŌǹäåɹǼȞţä ǥǼÊõǛ ȴǫǩ :ǦǼōÅǪöä

$$ZnS + 3/2\ O_2 \longrightarrow ZnO + SO_2 + ǥǿäÀǵ$$

ƆÅǭ äÅǥȿ ÛɹäÅǓ ƺƱ ǼǼæÅȹǛ ƎȝȼȚǼDZƺǨ ȴǪΛ ÕȹÂöä ǼǼÊõǛ Ž ŌǯȶǫǩǥǼÊõɟä ǦǼŸȶȝ ǰǨäƺȹ ȼǫǼÀÔǨ ƃǛ ȣǼő ɣöäȿ ǥÂȚDZɟä ȸŋ ǦŸÊŸè ȯϒȸ ȼDZƺΛ ɃǾöä %6 ƃäƺǵ ǤÂǼõÀǨ ǨΛƎȮöä ǼǼÊõǛ ȝŋ ŌȝÅÅǪΛ ǬǼǵ ÛȼǨǼÊõǛ ȴǪΛ ȸΛǛ (Four de catalyse) ÂÅΣä ɹÀƺ ƃǛ ȯƺƷ Õöæ ǼȞæ Ż ǤǼΛƎǨȿ .(SO_3) ƃǛ ȯƺĦǪΛ ǬǼǵ (V_2O_5) ȳƺΛåÅȹÅƺ ǼǼÊõǛ ÅǪȹÅæ

.ǥǿäÀĦŸö ǫÅȞǤȹä ÅȒΛǛ ÅȚÖƺäÀǨ SO_3 ƃǛ SO_2 ȸŋ ǥǼÊõɟä ŌȝÅÅǨ ɹǛ

$$SO_2 + 1/2\ O_2 \longrightarrow SO_3 + [illegible]$$

[illegible]

$$SO_3 + H_2O \longrightarrow H_2SO_4$$

[illegible]

[illegible] (Lixiviation) [illegible] $ZnSO_4$ [illegible]

[illegible] (Purification) [illegible]

[illegible] $ZnSO_4$ [illegible] 150 [illegible]

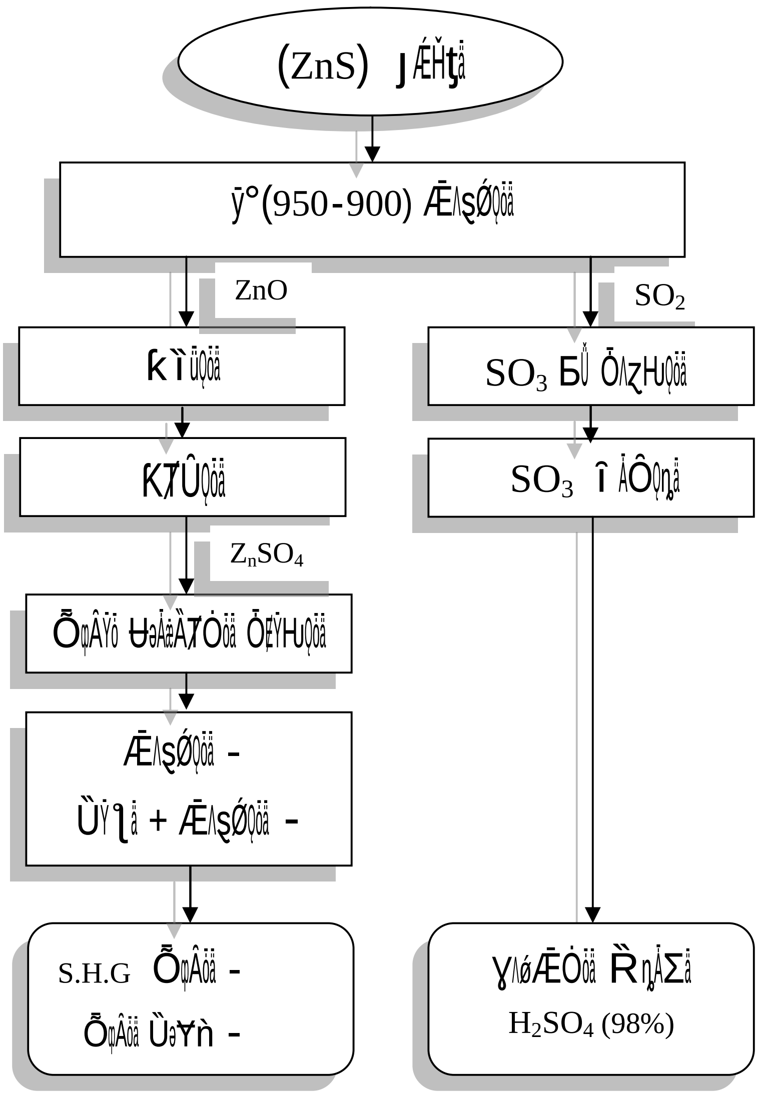
[illegible] ($ZnSO_4$) [illegible] 288 [illegible]

[illegible] 24 [illegible] %99.995 [illegible] (Spécial High Grade ou SHG) [illegible] .LME

[illegible]:

[illegible] (-450 °[illegible] 550- [illegible]) [illegible] .(SHG)

[illegible] :(2-4) [illegible] ALZINC



[illegible]

II-3- [illegible]:

II-3-1- [illegible]:

[illegible] ALZINC [illegible].

[illegible] ALZINC [illegible] (Spécial High Grade ou SHG) [illegible] %99.995 [illegible].

[illegible] :(4-4) [illegible]

[illegible]	[illegible]	% [illegible]	[illegible]	[illegible]	% [illegible]	[illegible]	[illegible]	% [illegible]
[illegible]	Zn*	99.995	[illegible]	Al	3.9 à 4.3	[illegible]	Al	3.9 à 4.3
	Cd	0.003 (max)		Pd	0.03 à 0.06		Mg	0.03 à 0.06
	Fe	0.002 (max)		Zn	[illegible]		Cu	0.75 à 1.25
	Cu	0.001 (max)					Zn	[illegible]
	Pb	0.003 (max)						% 96 min

[illegible]:

http://metanof.com/alzinc/produits.htm

* Zn: [illegible] :Cd [illegible] :Fe [illegible] :Cu [illegible] :Pb [illegible] :Al [illegible] :Mg [illegible]

ǰǾǺǹ ŌǾǾǿ ǴǼǾǺǺÂǼǺǾǻ ǪǾǺÔǶǻ :(5-4) ǾşǺǾǾǻ

(ǻè) ǾǻǺǼǾţǻ	ǪǾǺÔǶǻ	ǰǾǺţǻ	(ǻè) ǾǻǺǼǾţǻ	ǪǾǺÔǶǻ	ǰǾǺţǻ
55.5	ǾzÛǾǻ	5 ǿǺǹǻÂǾǻ	48	ǾzÛǾǻ	ǪǻÂǾǻ
13	ôĀǺǾǻ		24	ôĀǺǾǻ	
4	ţǺǺǨǾǿŕǻ		4	ţǺǺǨǾǿŕǻ	

:ǴÊǪǿǘţǻ ǯęzǹ ʔǲǯ ǻǺǻŧǾǯŕǺǽ ǴǰǵǺǴǾǻ ǻǻǺǾǯǾ ǾǹǾ :ǿǺÉÔţǻ

http://metanof.com/alzinc/produits.htm

:ǴÊǪǿǘţǻ Ž ǴǼǺǼǴǾǻ ǵǾǻǻǫǻ -2-3- II

ǴǼǾşǺÉǾǻ ǴǺǪǾǻzţǻ ĘǼǴÛǨ ǾƳǹ ǾǾǹ ǴǼǺǼǴǾǻ ǺőǾǻǻǺŮ ȳǺŢ℗ ǩÊHU℗ǽ ALZINC ǴÊǪǿǘǹ ǨǹǺę ÉÖǾ ÙǪzǾţǻ ÛǨKÔÖǾǻ ʔÉţǻ ʔǲǯ ǵǺǹÂ℗ǺǾǼţǻ ǾǾǹ Ǵǯzŧf ǨĦŕş ǪǼǵ ¡2004 ǴĦǴù 14001 şÂ∧Ů Бŭ ǴÊǪǿǘţǻ ʔĦÊǨ Ƴǿǻ ǴǼǪǺǪǾǼjǻ ȣǻÉŧjǻ ǩǽ ǾǾǹş .ǾÊΣǻ ǿzÛǾǿǻ Ǵǹzȼá ǾǾǹ ǺƬǺÓǾ ÔʌzÛǿǻş ʔÉţǻ ʔǲǯ %0.02 Бŭ (SO_2) ǨʌƎÓǿǻ ÉǼÊÕŭ ƆǺǫ ǻǺd, ǫǺĦǴ℗ǻ óÉĦǹ ŘǼÁơ zŧ ǺƬǾǼǼÓƠ ÛǯşǻÂţǻ ÂǺΣǻ ȳǻÉǺǫǪǻ zU ȳÉǾǿǻ ÆŸÛǫʌ Ǻǹ zŧş ǴǺǼǴǾǻ ʔǲǯ ǺǼǾǼÓǼǵ ǻÀÛǹ ÔÓÎʌ ǾǿǺÁǴǾǯǺǽ ÙǪzǿţǻ óƳǹ ǾǾǹ ǻǺȣǻ ǻØŧ ǫǺĦǴ℗ŕ ǴǾǫĦÕ %0.25 óÉĦǹ ǴÊǪǿǘţǻ ǵÀÛǪ ÉÖŸz KÔÖǾǻ ʔÉţǻ ʔǲǯ Ǻǹ℗Ů .ŘŧΣǻ/ÉÊõüǫǿǻ ǴHUŸÔǹ ʔzǫÊǹ ʔǲǯ ǯǼǺÔǫǿǻ ǴǼŸŧǯ ʔǲǯ gÀÛǼÊǾǻ

2014 ǴǺÊǾ ǴǺǼǴǾǻ ǵǾǻǻǫŮ ȳǺŢ℗ ȣǻÉŧŮ :(6-4) ǾşÉƨǻ

ȣǺǼǴǾǻ ȣÉTǻ			Ǿǻǻǰǻ ȣǻÉŧŮ
ǵǺŢǵŸţǻ	ǴǪǫĦǾǻ	gÉǵzǾǻ	
ǴǼŸŧǯ ʔǲǯ gÀÛǼÊǾǻ ǯǼǺÔǫǿǻ	0.25	%	SO_2 ǻǺd, ǫǺĦǴ℗ǻ óÉĦǹ -
ÆèǻşǿÀ∧şÉk gǻǺǯŮ ÂǼǺȣǺţǻ	10	ȳ ǿǽ ǴǽÀǾǻ ǯÁ	gÉǵzǾǻ ʔzǫÊǹ ʔǲǯ Ǵ℗ÂÁţǻ ÂǼǺȣǺţǻ ÆèǻşǿǴǺĦǹ -
ǵǺ∧ǺǺǾǻ À∧şÉk gǻǺǯŮ ǺƬĦǼǽşǻ	80		gÉǵzǾǻ ʔzǫÊǹ ʔǲǯ Ǵ℗ÂÁţǻ Õ℗ÂǾǻ ǵǺ∧ǺǺ℗ ǴƨǺĦǹ -
ǴǼŸŧǯ ǾǹǾ ǾÒŧǫǾǻ gǿǻÁÔǾǻ ǾǼţǻ ǴƨǺĦǹ	0.5 3	ǿ/ǾǹǫǺ	:ǵŕÉĦţ ǴŸǾǺÊǾǻ ǵǻǿǻÉǾǿqǻ Ž ǿǻÀÖǫèǻ - Ǻ℗ŸÓǾǻ Pb •

[illegible]	8.5-6.5		• [illegible] Zn • pH
[illegible]	89	%	- [illegible] ➢ [illegible]
[illegible]	4500	[illegible]	- [illegible]
[illegible]	190000	^{3}[illegible]	- [illegible]: • [illegible]
	1250	^{3}[illegible]	• [illegible]
	8850	10^3x^3[illegible]	• [illegible]
	15000	[illegible]	• [illegible]
	1200	[illegible]	• [illegible]
[illegible]	180	[illegible]	- [illegible]
[illegible]	1000	^{3}[illegible]	- [illegible]
[illegible]	15	[illegible]	- [illegible]

[illegible]

III- [illegible]:

III-1- [illegible]:

[illegible] ALZINC [illegible]

[illegible] ALZINC [illegible] (7-4):[illegible]

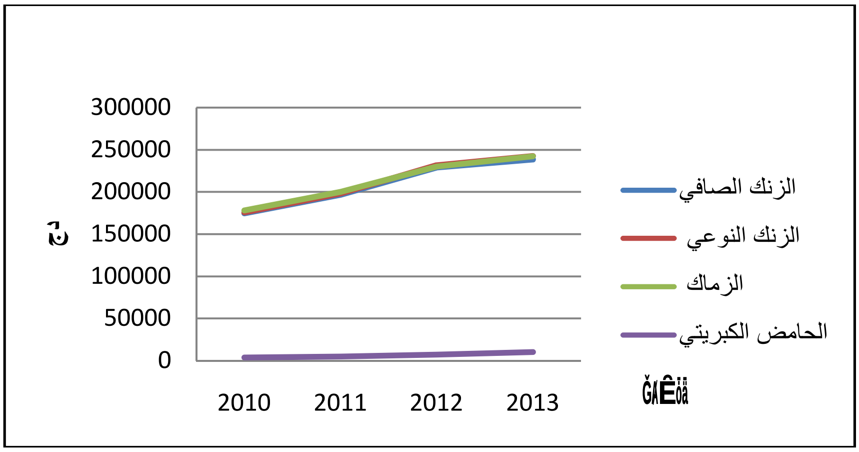
[illegible]

[illegible]	2010	2011	2012	2013
[illegible]	174754.94	196681.96	229177.52	238527.11
[illegible]	175827.43	198109.82	231279.25	242432.21
[illegible]	177881.23	200114.31	230199.53	242247.80
[illegible]	3574.46	4834.09	7091.52	9969.62

[illegible]

[illegible]

[illegible] (3-4): [illegible]



[illegible]

[illegible]

III-2- [illegible]:

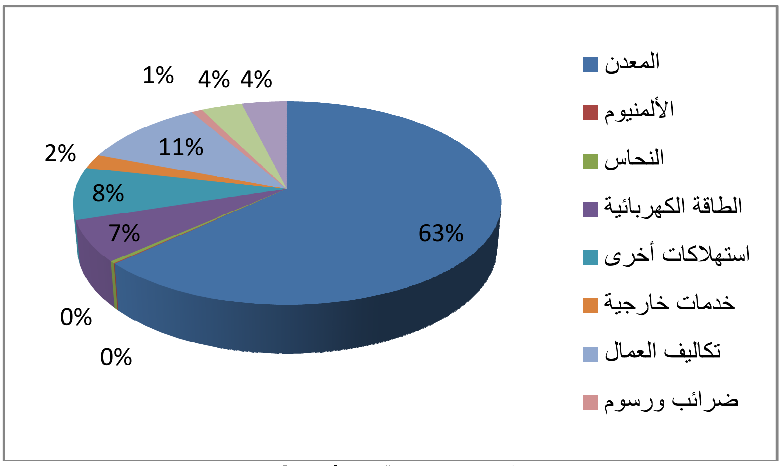
[illegible] ALZINC [illegible] la blende [illegible] [illegible] .[illegible]

[illegible] :(8-4) [illegible] 2013

(%) [illegible]	[illegible]	[illegible]				[illegible]
		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
63.14	462900.99	-	149228.27	156523.02	157149.7	[illegible]
10.81	79226.2	3732.38	27476.1	24516.63	23501.09	[illegible]
6.57	48201.27	235.64	15912.9	16018.26	16034.47	[illegible]
3.91	28652.7	1649.88	10056.74	8666.46	8279.62	[illegible]
3.60	26362.01	843.12	9504.07	8190.23	7824.59	[illegible]
2.29	16833.96	685.83	5625.32	5354.74	5168.07	[illegible]
0.95	6964.96	139.63	2629.9	2597.44	1597.99	[illegible]
0.10	674.26	-	32.27	641.99	-	[illegible]
0.35	2599.86	-	2599.86	-	-	[illegible]
8.28	60760.53	2683.14	19182.37	19923.44	18971.58	[illegible]
100	**733176.74**	**9969.62**	**242247.8**	**242432.21**	**238527.11**	**[illegible]**

[illegible]

[illegible]:(4-4) [illegible] 2013

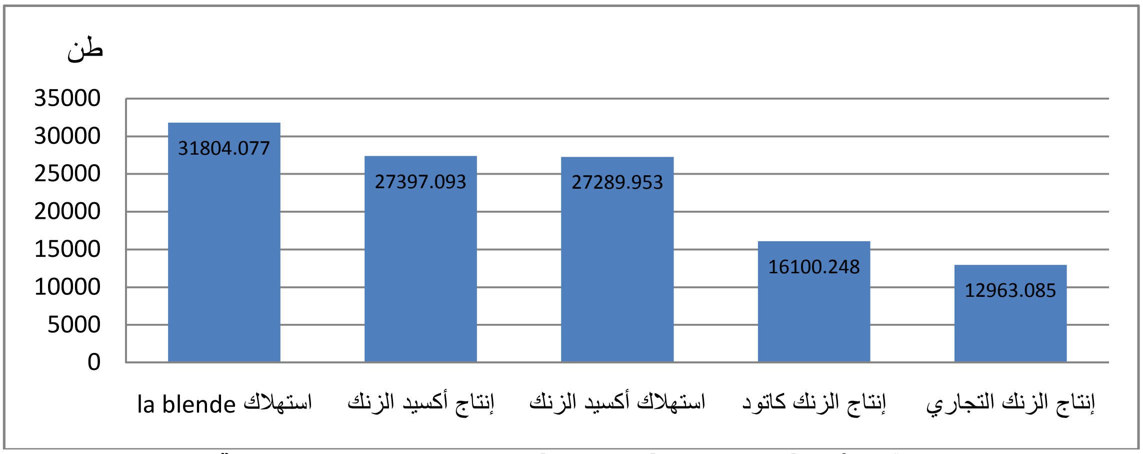


[illegible]

[illegible] la blende [illegible]

[illegible]

[illegible] :(4-5) [illegible]



[illegible]

[illegible] 31804.077 [illegible] 12963.085 [illegible] %84.43 [illegible] %53.56 [illegible] 17034.27 [illegible] 4071.185 [illegible].

[illegible]

[illegible] :(4-9) [illegible]

[illegible]	2010	2011	2012	2013
[illegible]	1	1	1	1
[illegible]	33	36	40	39
[illegible]	100	98	116	119
[illegible]	322	322	311	337
[illegible]	456	457	468	496

[illegible]

ţÅÅǩøä ŧĦʌ äØŁş Ğèäøǽöä gÀǫz òϒn Å3ÅÅǩøä 8Àȝ òÅŧĦöä åǽȝ jů òşǽƨå òϒn dbդ ŞgϒΨ .(10-4)òşǽƨå òϒn dbդ Ǵř zդ zŁ Åŧõ ÛĞŸդÅĦöä ǼŧöÅÒǩ

òÅŧĦöä ZŧöÅÒǩ øzÛǩ :(10-4) òşǽƨå

2013	2012	2011	2010	ğåzʌÊöä
392	340	326	317	(ʒå ȳ) ZŧöÅÒǫöä

ĸŧÊǫöä ĞGęåÀդ ĞHuŸÔդ dbդ ĞŧŸÊţä ĘəÅǫzöä dbդ ÅęϒÛψä ĞȝǵÅGöä åäǽȝů dbդ :øǼÔţä

:ĞzǼƮǫÊţä ĞÅŸÒǫöä ĞÕʌÀù ÿäǼÅǫèÅ¤ ĞÊèúţä Ž ĞÅŸÒǫöä gøäåů -3-III

¢ØŁ jů Бů K Îψ jů Ǽƶ ĞÊèúţä ƿzǫÊդ ƿŸȝ ĞzǼƮǫÊţä ĞÅŸÒǫöä ãzŸèů ĘŧGÛǩ Ž ůǼGψ jů ÕGę ĞGęåÀդ ÕDZů dbդ ĞŧŸŧŸHuǫöä ĞGèÅ‡ä ÿǼÅǫÊǩ ŕ ÅŒů Gǵ ĞÅŸÒǫöä gøäåq ĞÕʌÀù Bů ÕŧĦǫÊǩ ŕ gKnjä .KŧÊǫöä

ƿzǫÊդ ƿŸȝ ¢ǩÅÖǫÎդş ÕψÂöä gåÅţ Ǽŧǵzöä ǰǫAţä ЧŁ ALZINC ĞÊèúդ jů :ȧzÊöä Ğèäøå -1

ÅőÅDzǫAդ dbդ ĞŧAùzöä ȧzÊöä ğÅDZÅŧǫǵä ƑŸǩ ÅŒů Åŧõ ÛĞÊzÅAդ Bů ǼƮÎǩ ŕ ЧƮz äØò ŧùzöä ãäÀǫöä .ÀʌǼÔǫöä ĞŧŸŧĦ¤ ȳzÖǩş

jǔz ¢ŧŸȝş ÛLME jåÅĦŧŸö jǼAò ĞÒøzª 8Àù dbդ åǼȝ ÕψÂöä ÀĦè jů :8ǼƮǫÊţä ÀĦÊöä -2

.ĞÕ¤ÅÊöä ĞAÊŸö ȝŧGöä ÀĦè Ùèzǫդ ãÅÊǵ òϒn dbդ ÅőÅĦęzǩ ŧGǩ ĞÊèúţä

ǰǫAդ ÕÒò 8ǼƮǫÊţä ÀĦÊöä :(11-4) òşǽƨå

(ʒå):gǼǵzöä

8ǼƮǫÊţä ÀĦÊöä	ǰǫAţä
184299.44	ŽÅÔöä ÕψÂöä
169680.95	Ч3zʌöä ÕψÂöä
203984.37	õÅդÂöä
8843.95	ϒʌƎÒöä ŘդÅΣä

ĸŧÊǫöä ĞGęåÀդ ĞHuŸÔդ dbդ ĞŧŸÊţä ĘəÅǫzöä dbդ ÅęϒÛψä ĞȝǵÅGöä åäǽȝů dbդ :øǼÔţä

ÀƮDZÅǫφů Бů 8Ǽő Ϋöä ʒÅǫφqä Ğŧŧõ ǼʌǼHuǫ¤ ÅʌzʌÈ ALZINC ĞÊèúդ ÿzÖǩ **:8ǼƮǫÊţä Ǵ¤Àöä -3**

Ǵ¤Àöä jů Бů ÅʌŁ ¢ʌzʌǫöä ÆƶŞ ¡ĞŧõŞjä gåÅţä dbդ ÕψÂöä ʒäÀÅǫÈä òǼĦդ ÕöØõŞ Ğŧöäzţä ĞʌÊŸö

ŽǺÔöä ÕφÂöä ǦÆȶȮǽȘ ǦÆöȘɟä ǥáǺʈä ȡŋ ÕφÂöä ȜäÀǺǪèä ȯÆĦŋ ÀΪǺǤŋ ȓǺǤǨøä ȼö ǦÊèűʈä Ž ȣÆȚǪÊʈä ǺyǗȘ ŽǺÔöä ÕφÂöä ȝÆæ ÀĤÊæ ɟȘ ǦÆöȘɟä ǥáǺʈä ŏäÀΪ ÀĤÊæ ɟ ȴȮǶǪǩ ɟ ȺȚζ ÛȼǱǺǪφüæ ӯζǑǩ ɃØöä .ǦȍøζǤǺæ åÆʅ ǺƵϒÕ

ɈǪǻŋ ǑȮö ȣÆȚǪÊʈä ǴæÀöä :(12-4) ȯȘÆƨä

(Ȝå):ǥÆǵζöä

ȣÆȚǪÊʈä ǴæÀöä	Ɉǫǻʈä
73719.776	ŽǺÔöä ÕφÂöä
64840.475	ȺȝζǺöä ÕφÂöä
61195.311	ȭǺŋÂöä
1768.79	ɣΛƎȮöä ȒŋǺΣä

ƘƗÊǪöä ǦǤȩäÀŋ ǦǶǗÔŋ ȡŋ ǦȶǗÊʈä ȨəǺöζöä ȡŋ ǺȩϒÛφä ǦǯǥǺǤöä åäÆȝǕ ȡŋ :øÆÔʈä

:ǦÆöǺǪöä ǦÛƗÊǤöä ǦöåǺĤʈæ ǦζÆȚǪÊʈä ǦǺǓȮǪöä ɁǓȝ ȯζÔΣä ǺǺǺȮƺ ӯÆǑǩ ǺŋȯϒǸ ȡŋ:

ȣÆȚǪÊʈä ǴæÀöä – ȣÆȚǪÊʈä ÀĤÊöä = ǦζÆȚǪÊʈä ǦǺǓȮǪöä

ǦζÆȚǪÊʈä ǦǺǓȮǪöä ǟǺÊǵ :(13-4) ȯȘÆƨä

(Ȝå):ǥÆǵζöä

ǦζÆȚǪÊʈä ǦǺǓȮǪöä	ȣÆȚǪÊʈä ǴæÀöä	ȣÆȚǪÊʈä ÀĤÊöä	
110579.664	73719.776	184299.44	**ŽǺÔöä ÕφÂöä**
104840.475	64840.475	169680.95	**ȺȝζǺöä ÕφÂöä**
142789.059	61195.311	203984.37	**ȭǺŋÂöä**
7075.16	1768.79	8843.95	**ɣΛƎȮöä ȒŋǺΣä**

ǦǯǥǺǤöä åäÆȝǕ ȡŋ :øÆÔʈä

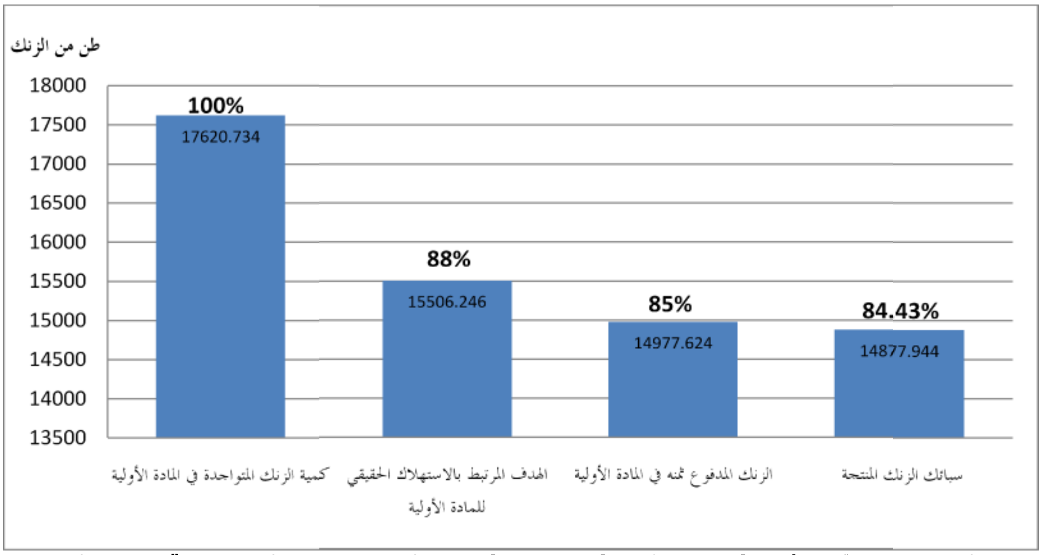
:ǦζÆȚǪÊʈä ǦǺǓȮǪöä ȟζǓǤö (ȰȮǺʈä ǑÆǓȴǪöä) ӯÆʈä ǑÆǓƠ ǦǑΛÀü ӯäÆǺǪèä -1-3-III

ǦǺǓȮǪöä ȟζǓæ ǑǱζǕ ȡŋ ǦÊèűʈæ ƵÆǺȮǪöä ǥøäåǕ ǦÆǓȶȝ Ž ȰȮǺʈä ǑÆǓȴǪöä ǦǑΛÀü ӯäÆǺǪèä ɉǕ ǦÊèűȶÕ ƂǺĤöä ɁζǪÊŋ ɁǓȝ ȯǺȮöä äØȽ Ž ǥÆǝäø ǧǺÊèűŋ ȭǺǺȚζ ǦȣöǺǤöä ǺȚǪÆƵǕ Ǻʅ ǦζÆȚǪÊʈä Korea ÛǺÆφǺʈüæ Sudamin MHD GmbH ¡ǺȮÆǱζǤæ Umicore ÛǺÆöäÀǪèüæ Pasminco Metals

[1] Asturiana de Zinc SA ... Zinc Co Ltd

➢ ... ALZINC ... %63 ...

(6-4) ... 2013



... 99.68 ...

➢ ... 1 ... 4257 ...

[1] http://www.alu.com.hk

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

III-3-2- [illegible]

[illegible]

[illegible]

III-3-3-

ALZINC

III-3-3-1- [illegible]:

[illegible] ALZINC [illegible]
[illegible].

1- [illegible]:

$$Min\ Z_1 = 110579.664\ X_1 + 104840.475 X_2 + 142789.059\ X_3 + 7075.16\ X_4$$

[illegible]:

x_1: [illegible]

x_2: [illegible]

x_3: [illegible]

x_4: [illegible]

2- [illegible]:

[illegible] S.H.G [illegible] %99.995 [illegible] 1 [illegible] 0.99995 [illegible]:

$$Max\ Z_2 = 0.99995\ X_1$$

3- [illegible]:

[illegible] %89 [illegible] 1 [illegible] 0.54 [illegible] 1 [illegible] 2.08 [illegible] 1 [illegible] 1.99 [illegible] 1 [illegible] 1.76 [illegible].

[illegible] 1 ⟵ [illegible] 0.54

[illegible] %100 [illegible] %89 [illegible]:

[illegible] 1 ⟵ [illegible] 0.48

[illegible] 0.99995 [illegible] 2.08 [illegible] 0.9564 [illegible]
[illegible] 1.99 [illegible] 0.8442 [illegible] 1.76 [illegible]
[illegible]:

$$\text{Max } Z_3 = 2.08\,x_1 + 1.99x_2 + 1.76\,x_3$$

➢ [illegible]:

-1 [illegible] 36850 [illegible]
[illegible]:

$$x_1+x_2+x_3 <= 36850$$

-2 [illegible] 1 [illegible] 4257 [illegible] 1 [illegible]
[illegible] 2.21 [illegible] 160000000 [illegible]
[illegible]:

$$9407.97x_1+9407.97x_2+9407.97x_3+235.64x_4 <= 353600000$$

-3 [illegible] 1 [illegible] 95 [illegible] 0.095 [illegible]
[illegible] 2582 [illegible]
[illegible]:

$$0.095x_1+0.095x_2+0.095x_3 <= 2582$$

-4 [illegible]
[illegible]:

$$0.9564x_2 \geq 5000$$

$$0.9442x_3 \geq 5000$$

$$0.96x_4 \geq 20000$$

:ȮΫΛ Ȁȶõ ǦǂΫȝ ŌÔǂȁ Ȗȓ ȀΛȀ̀öä Ȝǽǫȶȁöä ȷǫǑǂè ǿǂΫȝȘ

:Ȣ ȁǼȽ ȷȁ

$$\text{Min } Z_1 = 110579.664\ X_1 + 104840.475 X_2 + 142789.059\ X_3 + 7075.16\ X_4$$

$$\text{Max } Z_2 = 0.99995\ X_1$$

$$\text{Max } Z_3 = 2.08\ X_1 + 1.99 X_2 + 1.76\ X_3$$

:ǦǂöȀǪöä ǻǫǂÖöä Ǩơ

$$x_1+x_2+x_3 <=36850$$

$$9407.97x_1+9407.97x_2+9407.97x_3+235.64x_4<=353600000$$

$$0.095x_1+0.095x_2+0.095x_3<=2582$$

$$0.9564x_2 \geq 5000$$

$$0.9442x_3 \geq 5000$$

$$0.96x_4 \geq 20000$$

:ǦǂǤΫÊöä ȳǼȝ ȓȀ̀ȉ ȝŋ

$$x_1, x_2, x_3, x_4 >= 0$$

ǦȀΫȮǪöä ȨǂÖơ Ƃǚ ȢǼŒ ȀǷǿȀǤǪȝȀǽ ǼǂÖöä ǦÖΛȀ̀ù ȮȽ ȀȀǪèȁǿǻ Ž ȜǽǫȶȀöä ŌΣ ʔΫǯȶä ǦÖΛȀ̀Ûöä ȷǚ ȯǼȞŋ ȨΫȞǪȶä ȢǼŢäȘ ǵǻǫƨȀǽ ȨΫȞǪȶä ȢǼŢä ŌΛǫơ Ƃǚ üǅǫΫȹ Ȣǫè ǦÖΛȀ̀Ûöä ǿǾȽ ǼĒǅǫŋȘ ÛǦǫǼǮǪÊȶä :ȮΫΛ Ȁȶõ ǻǫǂȩ Ƃǚ ȜȁȀ̀ǺǪèɍä

$$0.99995\ X_1 >= 15000$$
$$2.08\ X_1 + 1.99 X_2 + 1.76\ X_3 >= 32000$$

:ȮΫΛ Ȁȶõ ȖəȀǮöä ȜǽǫȶȀöä ǦǽȀǪõ ȀȀȮƹ ƃȀǪöȀǽȘ

$\text{Min } Z_1 = 110579.664\, X_1 + 104840.475 X_2 + 142789.059\, X_3 + 7075.16\, X_4$

St

$0.99995\, X_1 >= 15000$

$2.08\, X_1 + 1.99 X_2 + 1.76\, X_3 >= 32000$

$x_1 + x_2 + x_3 <= 36850$

$9407.97 x_1 + 9407.97 x_2 + 9407.97 x_3 + 235.64 x_4 <= 353600000$

$0.095 x_1 + 0.095 x_2 + 0.095 x_3 <= 2582$

$0.9564 x_2 \geq 5000$

$0.9442 x_3 \geq 5000$

$0.96 x_4 \geq 20000$

$x_1, x_2, x_3, x_4 >= 0$

:[illegible] Lindo [illegible]

[illegible] :(14-4) [illegible]

([illegible]) [illegible]	([illegible]) [illegible]			
3.110.414.000	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	20833	5295	5227	15000

Lindo [illegible] :[illegible]

[illegible] ALZINC [illegible] (14-4) [illegible] 5227 [illegible] 15000 [illegible] 20833 [illegible] 5295 [illegible] .[illegible] 3.110.414.000 [illegible]

[illegible] :(15-4) [illegible]

	[illegible]	[illegible]
[illegible]	6984	15000
[illegible]	5453	5227
[illegible]	610	5295
[illegible]	20724	20833
[illegible]	3.342.237.740	3.110.414.000

[illegible]

[illegible] (15-4) [illegible]

ǴȎϒȠ

ÔɆŸHUǫöä gÆǵş ƤzǫÊȵ ƥŸȝ ÅŁÅʌÀDZÛ Ɣöä ǴɆȹåØÆöä ÔÔÀöä åØŁ ȯϒȠ ȣȵ ÅʌöşÅʌǩ ȣȵ ÆʌÆȝ Ž gKɢõ ÔõÅÎȵ gKȠɟå ǧäzʌÊöä Ž ȣÀĤǩ ǨHUɢȎÛ Ɣöäş ǧåşÂȣöÅæ ÕȹÂŸö ȣəÅæÀƬÒöä ZɆöÅÒǫöä gØäåÛ äÀù ȣȵ ǴÖʌÀù ɃÛ ÿäÆÅǫèä Æȝş ǴɆĤɆÂÔǫöä ǴɆŸŁĤöä Ž ɮÒHUǫöä ÿÆȝ ÅƬʌÆæ ȣȵ ȣǧäzʌöä ɃØöä ZɆöÅÒǫŸö ÀŁǫʢå ţÅÅǩØɾå ÆɢÊæ ɹzʌÆöä gÀəäåå Ž ÅƬǫŸȠåÛ ǴŁÁȠ ǴɆöÅȵ ÀəÅÊȠ ÅŁÆɢõ Åȵ ƶŁş .ȝÅǫȹqå Ž ÀŁǫʢȵ ô ÅÅYå ₵ŸæÅę

ǴzÆƬǫÊƮå ǴÁŸÒǫöä Ž ǴŸȝŁǫƮäş ZɆöÅÒǫöä gØäåq ǴȝʌÆΣå ȧÀÛöä ƤÆǵÛ ĘɆɢÛǩ ǴöşÅHuȠ ÅʌŁę ÆÕöş ǴÕʌÀù ÅʌȵÆÅǫèå ɟǫʌȵ ÔÒö ǴzÆƬǫÊƮå ǴÁŸÒǫöä ÆʌÆƠ ÆĤæş ÛZɆöÅÒǫöä ŘɆÁÅǫö ǴɆDzɆǩäÀǫèÛ gäåüõ ǴɆəÅæÀƬÒöä ǴęÅÛöäş ǴɆöşɟå gáÅƮå ÿäÆÅǫèä Ž øÆŁ ōÅʌŁ ɹÛ ÅTϒȠ ȣȵ ÅʌÖ ǴŘǩä Ɣöäş ÕÒÀƮå ÔɆŸHUǫöä ǴÖɆę́á ǧÅȵzŸĤȵ ƥŸȝ òzÔΣå ȣȵ ȣÒŁǫȵ Ɓ ƤÀȠÛ ǧɾÅf ÆȵÅDZ Ɓ̊Û ǴöÅŁĤöä ÆɆöäş ÕȹÂöä ȧzHuÊȵş ǴʌøşÀŘöä Kd ZɆöÅÒǫöä ʒäÀÁǫèä ȣȵ ÅʌǪÒȵ Ɣöäş ǴŁɆÖöä ÔɆŸƠ ǴÕʌÀù ÿäÆÁǫèÆæ ÅʌŁę ÅŁõ ÛÅŒüÎæ Ɣöä ǧÅȵzŸĤƮå ZɆşzǫæ ÅʌŁę ÅŁÆĤæş ÛʒzǫʌŁŷö ǴŁɆę ZɆŘǩ ɾ Ɣöä ǴÛÎȵɟÆæ ǴÛǧǩÀƮå ZɆöÅÒǫöä ƬŁş ÆɆÖöä ǴÕʌÀù ÿäÆÁǫèÅæ ₵ŸШ ÅʌŁę ɃØöäş ǴÊèúƮÅæ dzşÀÛƮå ÔÒÎŁŷö ƬŘÅʌø ʒæzƴ ðÅʌGû ÅƬɆŸȝ ÅʌŸÔƠ ʒÅǫȹÛ ȝɆÛǫÊǩ ǴÊèúƮå ɹüæ ÅʌÖ Ǩæ ɃØöäş ÛǴzÆƬǫÊƮå ǴÁŸÒǫöä ĘɆÕHuǫÖ ƤƎÒöä ǴɆŽɟå ƬÛĤȵ ÅȵøÅɢǫȝÅæ ε .ÕęÛ ZɆöÅÒǫæş ƎõÛ ǧÅɆŁõ

ōøäÆǩ ȝɆÛǫÊǩ ÕȹÂŸö ǴʌÀəäÂƨå ǴÊèúƮå ɹÛ ɃÛ ǴɆȹåØÆöä ₵ØŁ ȯϒȠ ȣȵ ÅʌŸòzǩ ÆÕöş ǴʒʌÆΣå ȧÀÛöä ÿäÆÅǫèäş ÛøÆTå ā̊ÅɢèÛ ÆʌƟş ǴɆĤɆÂÔǫöä ǴɆŸŁĤöä Ž ƎõÛ ɮÒƠ ȯϒȠ ȣȵ ZęzƮå .ǴÁŸÒǫöä gØäåq

خاتمة عامة

ǴʌÆɆŸÖǫöä ÆɆöÅèɟä ɹů БŮ ÅʌŸòʒǩ ÛɃÀȚʌöä ȨÎöä Ž ǴȦŸÒǫöä gǿäáŮ ţʒřʒţ ÅʌǪèäǿå òϒǹ ɑbɳ gáÅǵ ǴÊzÅʌɳ ÂɆŧǫǩ ɣöä ǴʒʌÆΣä ƷɆʌÔǫöä ǴÅɆ̃ ǧʌGŸÛǫɳ ðÅzʒöä ʔŸʒ gǿáÅę Kɑ ǨHuGòŮ ǴȦŸÒǫöä gǿäåq ÿȂȚ℠ ɹÀţä ƷɆʌÔǫöä ÿȂȚʌõ ǴʒʌÆǵ ƷɆʌÔǩ ÅɆDZʒòzʌÒǩ ǿʒȚşş ǧÅɳzŸĤţä ÅɆDZʒòzʌÒǩ ȳÆÖǩ ʒɳ ǴŧȚɸɟä ɑbɳ ÅŁKɑş ǴŸɳÅÎöä gáʒƨä gǿäáŮ ÆɸÅDZ БŮ åÆ‡ä Ǩęzöä Ž ʒÅǫɸqä ÿȂȚ℠ ȨɆÌÀöä ƷɆʌÔǫöä ɑbɳ ɆÖɆÖƠ Ź Åɳ òzǵ ǿäÀÖöä ɃǾÅǫţ ǧÅɸÅɆ̃ş ǧÅɳzŸĤɳ ĆÆÖǩ ʔŸʒ ÀÔǫÖǩ ÅŁǿÅǴǫʒÅ̃ ǴʒʌÆΣä .ǧäǿäÀÖöä æÅơä ÕDZŮ ɑbɳ ZɆöÅÒǫöä

ʔÌÅŧǫǩ ǴŧȚɸɟä ₡ØT ǧϒŧÒɳ ȘŮ ÕəäÆ̃ ɑbʒ ǪHuGöä БŮ ɑbʌǨʒÒöä ǨĤzá ǧäÆDzǫÊţä ₡ØŁ ɹŮ gÀÒz ʔŸʒ ÂÒǩÀʌ ɃǾöäş ȓÅÎʌöä âÅèŮ ʔŸʒ ǴȦŸÒǫöä ÿȂȚ℠ ÀȚş ǪɆǵ ÛgÆəÅÊöä ǧäK8ǫţäş öÅʌŁ ɹŮ ɃŮ ZɆöÅÒǫöä ÕŸȚǫÊǩ áǿäzţäş áǿäzţä ÕŸȚǫÊǩ ǴÛÎɸɟäş ǴÛÎɸɟä ÕŸȚǫÊǩ ǧÅDzǪʌţä ЧŁ ǧÅDzǪʌţä ɹŮ ʔÀǩ ɣöä ǴʌÆɆŸÖǫöä ǴŧȚɸɟä ÈÒʒ ʔŸʒ ȓÅÎʌöäş ǴȦŸÒǫöä ƙæ ÙæÀǩ ǴɆGGè Ǵęϒʒ ɣöä ǴÛÎɸɟä ɑbʒ ЧŸÅǫöäş ȦȚŘɆÅơş ZɆöÅÒǫöä ƷGǫǩ Ž äÆDZ òÅĤz ȳȂȚɸ zȚz ÛZɆöÅÒǫöä ÆGÊǩ ɣöä ā̃ÅÊǵ Ž ǴęÆöä òϒǹ ɑbɳ ǿäÀÖöä æÅơä ǴɆŸŧʒ ÕɆȚÊǩ Ž ɻŁÅÊʌ ɸɸŮ Åŧõ ǴzÅRɳ ǴŧŧęAT ÈɆö ǿzÛǩ ǴæÅǰɳ zŁ ɃǾöäş ǴÛÎɸɟä âÅèŮ ʔŸʒ gǿäáqä ȳȂȚɸ ÀȚş Ż .ǧÅɳÆɬşş ǧÅDzǪʌţä ZɆöÅÒǩ ɣöä ǧÅɳzŸĤţä ŧGǩ ʔŸʒ ȳzÕʌ ȓÅÎʌöä âÅèŮ ʔŸʒ gǿäáqä ȳȂȚʌz ÛȓÅÎʌöä âÅèŮ ʔŸʒ ǴȦŸÒǫöä ȳȂȚʌö ÕÒÎæ ʔáúǩ ÅȚŸĤDZş ÅőǿäáŮ ÕDZŮ ɑbɳ ǴÛÎɸɟä ǴȦŸÒǩ ɑbʒ ȓÅÎʌöä âÅèŮ ʔŸʒ ǴȦŸÒǫöä ȳȂȚɸ ÅŁÀzzʌ ƙĤæ Ønɟä ʔŸʒ ɻőÆʒÅÊţ ǴzÆȚǫÊţä ǴȦŸÒǫöä ǴÕʌÀù ɹzɆɸÅæÅɆöä ɹzèÆÅȚţä ǿzù Åŧõ .gǿÅÅõ ÀžõŮ ÆʒÅÊǩ ǴzÆȚǫÊţä ǴȦŸÒǫöÅz ÛɻɆŧÔǫöä ǧäǿäÀę ɑbɳ gÀÒGɳ ǴŸǵÀɳ Ž ƷɆʌÔǫöä ZɆöÅÒǩ ǿÅGǫʒŕä ¡Gæz℠ÛţäǴȦŸÒǫöÅæ ÅȚŸĤɆʌÔǩ ɑbÒɛ ɣöäş ðϒŧĤöä ǧÅĤęzǩ FŸǩ gÆʌÆDZ ǧÅDzǪʌɳ ɻɆŧÔǩ ʔŸʒ ƙèÆÅȚţä ÕɆŸHuǫöä GɆʌÖǩ ÅȚʌÆ̃æ ɑbɳ ǧÅɆʌÕǫöä ɑbɳ Ǵʒzŧf ʔŸʒ ɸzäÆɆŮ ɆɆÖƠ Ž ǴzÆȚǫÊţä ǴȦŸÒǫöä ȳȂȚɸ ƙĤǫÊʌş gäÅüõ ÆɆÖöä ǦęÀù ÿäÆÅǫèÅæ ɑbU ÅʌŧęŞ ÛgÅzƨä ǴÅɆşş ÀÎɸ ÆɸÅDZ БŮ ǴŧɆÖöä ÕɆŸƠ GɆʌÖǩş ÕÒÅţä БŮş .GɆɸåÆɆţä Ǵèäǿäöä òϒǹ ɑbɳ ÅőǿäÆDZ ǨǪǫŮ ɣöäş ǴzÆȚǫÊţä ǴȦŸÒǫöä ĥzŸǴö gÆʒÅÊɳ GɆŧõ ʔŸʒ ÂÕÀʌ ɃǾöäş Àŧǫʊţä ƙÊHuǫöä ǴȦŸÒǩ ȳȂȚɸ ɹzɸåÆɆöä ȳÆÅǫÊʌ ǴzÆȚǫÊţä ǴȦŸÒǫöä ÆɸÅDZ ÕɆɛ ÕŸȚǫÊţä ɹj ázÊöä Ž ǰǫʌţä ȧϒùŮ ÆĤæ Gǵ ÀŧǫÊʌş ʒÅǫɸqä ǴŸǵÀɳ ǿÅʌǪŮ ǴȦŸÒǫöä ȒɆÅơ .ǴȦŸÒǫöä ȒɆÅơş ǿäåţä ŁɆȚĤǩ òϒǹ ɑbɳ Ǵŧ℠ÖöäGáÅʌÂæ ǴGǿÅÛŧŸö Åŧ℠äåå

خاتمة عامة

ĞÀŸÒǪöä ÿÀŢ℗ ƺŁş ĞÀŸÒǪöä gǿäåǫ ĞƵ∧ÁΣå ĻŢ₰öä Áégů ĘɆGÛǨ ÅѪöŞÅǵ ÞÖɆGÛǪöä Ę Îöä òϒṅ ɑbŋş ÿÁÅǪÊǩ ŕ ÅŒů ÅѪö ƙGǩ Ɣöäş Ûğäş Â8öÅæ ÕℙÂŸö ÞəÅæÀ℻Òöä ÖɆŸHuǪöä gÁégş ƤƺǪÊŋ ʔŸȝ ĞƺÁ℻ǪÊŧä ĞĤÀǨÀŧä ğÅ∧ƺǪÊŧä ɑbŋ Ļd̨ÀöÅæ äØŁ ÛĞɆŸɆŸHuǪöä ĞGèÅ∓ä ÿÁÅǪÊǩ ŕ ÅŒů Gǵ ĞÀŸÒǪöä gǿäåǫ ÿÀŢ℗ Ƀů ğÅDzǪ₰ŧŸö ĞƺÁ℻ǪÊŧä ĞÀŸÒǪöä Á∧ÁƠ ÆĤæş .gƘnɟä ğäƺ₰ÊöäŽ ĞòÅṅ ĞÊèúŧä ÅőÁ℻Ì Ɣöä ĞÀŸÒǪŸö ĞɆ₰ÖǩŞ ÕÒÀŧä ÖɆŸHuǪöä ĞɆ₰ÖǪæ ÅѪĤǪèå Ɣ∧ƎÒöä ŘŋÅΣäş öÅŋÂöäş ƲȝƵ₰öä ÕℙÂöäş ÕℙÂöä Ž ĞŸŽŧǪŧä ƲřÅ∧ø Ʒæƶƴ ǒÅ₰Gö ƘǪɆ₰ÖǪöä ƘǩÅŧ ɑbŋ ÅƬɆŸȝ ÅѪŸÔƠ Ɣöä ğÅŋƵŸĤŧä ƵɆṣƵǪæ Å₰ŧę Ż Ġŧ₰ÖöäÖɆŸƠ 8ÁƬŸö Ġ∧ƵǪṣɟä ƲÛĤℙ ÅℙøÅG℺ȝÅæ ε ÁɆ₰Öää ĞÖ∧Àù ÿäÁÅǪèÅæ ¢ŸШ Å₰ęş ĞÊèúŧÅæ dzşÀÛŧä ÒÒ Î₰ŸöƎõů ğÅɆŧõ ƷÅǪ℻Ů ȝɆÛǪÊǩ ĞÊèúŧä ɹüæ ÅѪö Ƙæ ɃØöäş ¡ĞƵÁ℻ǪÊŧä ĞÀŸÒǪöä ĘɆÖHuǪæ ĘŸĤǪŧä .ÕęŮ ƵɆÖÀÒǪæş

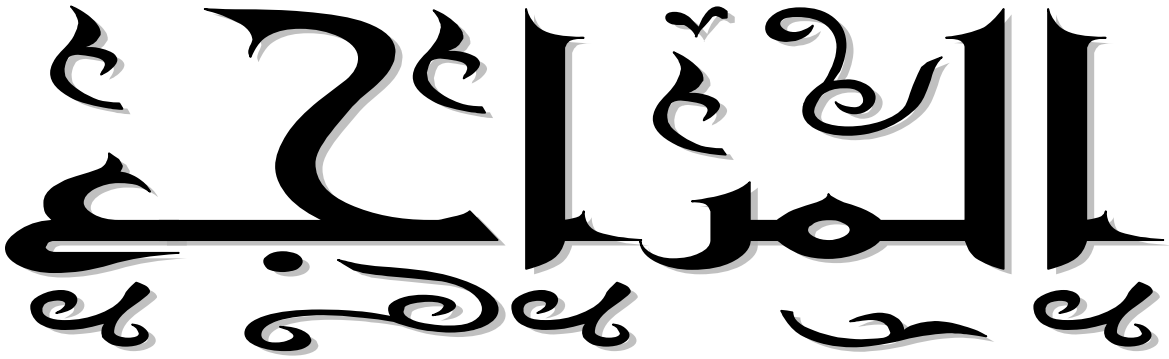
:ĞɆÒÀǪöä ĞɆÊɆəÀöä ǰəÅǪѪöä Бů ĞèäøÁëöä ₡ØŁ ǨÔŸṅ ÁÖöş

- ₡ØŁ ÅTÅѪǩ ǨHuGòŮ Ɣöä ĞɆƵɟä ɑbŋ Ļd̨ÀöÅæ ĞÀŸÒǪöä gǿäåŮ ĞÀɆṣƵæ ĞÊèúŧä ŸÅŧǪŁä ÿÁȝ .ĞƵ∧ÁΣå ȝɆÔǪöä ĞÀɆæ Ôş Ž ĞÀɆṣƵöä
- ǿÁTä ğÅ∧ƵǪÊŋ ŧÅÀǩǿå Ž ÆGÊǩ Åŋ ƺŁş ĞɆĤɆÔǪöä ĞɆŸŧĤöä Ž ĞÊèúŧä ĻÒƠ ÿÁȝ .ĞɆöṣɟä gåÅŧä Ž gÆDZäƵǪŧä ÕℙÂöä gåÅŧ ÔƵŋɟä òϒ8Qèŕä ÿÁȝş
- .ĞɆDZÅǪ℻qä ĞɆŸŧĤöä Kè ʔŸȝ KGõ ҒŸè KǪüǩ ₡ö ǴGòŮ ğäÆĤŧäş ğŕ₡ä ÿåÅÖǩ
- ʔŸȝ ÅGŸè À℺Ů Åŋ ƺŁş ŕÅGŘ℻ŕä ȝDZäÀǩ Бů ʔåŮ ĞÊèúŧä ƤƺǪÊŋ ʔŸȝ ğäǿÅùqä K8ǩ .ĞɆDZÅǪ℻qä ĞɆŸŧĤöä Kè
- ʔŸȝ Æƶ ÕöØö ZɆöÅÒǪöä ŧƺŧf ɑbŋ ƎõɟäĞGÊÁöä ɹÆĤŧä ƲŁş ĞɆöṣɟä gåÅŧä ÕƵ℺ .ɹÆĤŧä ɑbŋ ÕℙÂöä ƵäÀÁǪèä ĞɆŸŧĤæ äKGõ Å∩ÅŧǪŁä Бƶǩ ɹŮ ĞÊèúŧä

ÆȝÅÊǩ ɹŮ ÅŒüì ɑbŋ Ɣöä ğÅɆòƵǪöäş ğÅǵäÀǪęŕä ŘĤæ ĆÆÖǩ ÅѪÒƐ ĘGè Å∩ öƶŕ ʔŸȝş öäåɟäş gåƶƨä ǿÅGǪȝŕä ƙĤæ Øṅɟä ȝ∩ ÅƬÆɆÅÒǩ ŘɆÅơ ɑbŋ G∧ÀääÂƨä GÁåÂÔǪęŕä ğÅÊèúŧä :ƲÅɆṣƵöä

خاتمة عامة

- Ž ĞžΛÆΣå ⱰṬᴬöä ⱡᵍǩ ʒɳ ĞȦŸÒǫöä ɡøäåů ĞȦɆşzª ĞΛÀəäÂƨå ğȦÊèűţå ȳÅŧǫŁå ɡøşÀȒ
.ĞžΛÆΣå ʒɆᴬÔǫöä ĞÅɆª ğȦᴳŸÛǫţ ÆɆDzǫÊǩ ÅŒɟ ĞȦŸÒǫöä ɡøäåů
- .øäÀÖöä æÅơª ʔŸʒ ɡÆʒÅÊţå ĞɆŧÒöä ÆɆȯÅèɟå ĞΛÀəäÂƨå ğȦÊèűţå ȳäÆÁǫèª ɡøşÀȒ
- .øäÀÖöä æÅơª ĞɆŸŧʒ Ž ʒɆŧƨå ōäÀȉůş ⱵʒÅŧƨå ÔŧȞöÅª ȳÅŧǫŁɾå
- .ƵɆ̈ÒÀǫöä ÀΛÆÖǩ ĞɆŸŧʒ Ž ĞŧɆÖöä ĞŸÊŸè ōäÀȉů
- .ðäåɟåş ĞȦŸÒǫöä Ûgåƶƨå ǪɆg ɒɳ ⱡőᴳŸÛǫɳ ţᴳȉůʔŸʒ ÔŧȞöäş ðƳŧȞöä ʔŸʒ ÂɆÕÀǫöä



1- [illegible]:

[illegible] 2008

[illegible] 2008

[illegible] 2011

[illegible] 2007

[illegible] 2010

[illegible] 2011

[illegible] 2002

[illegible] 2007 [illegible] 209

[illegible] 2007

2- [illegible]:

Cuyaubère.T, Muller.J, **contrôle de gestion**, groupe revue fiduciaire, 7eme édition, 2004

Burlaud.A, Langlois.G, Bringer.M, Bonnier.C, **contrôle de gestion, manuel et application**, édition foucher, 2010

Bailly. L, Leclere.D, **le meilleur du DCG contrôle de gestion**, édition foucher, 2e édition, 2011

Bouin.X, Simon. F.X, **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, DUNOD, Paris, 2e édition, 2004

Lardy.P, Pigé.B, **la gestion stratégique des couts, consommation de ressources et creation de valeur,** édition ems, 2001

Pottier. F, **l'analyse des couts**, édition ems, 2004

Ronge.Y, Cerrada.K, **contrôle de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2e édition, 2009

3- ƫåÀäDZƷ ǣÅŏŸȣǦ ƣåƱŸŁÂΛǦ:

Abrunhosa.A, Moura.P, **Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?**, techovation(28), Elsevier, 2008

Atkinson.A.A, Kaplan.R.S, Matsumura.E.M, Young.S.M, **Management accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution**, PEARSON, sixth edition, USA, 2012

Azian.N, Sharif.S.M, Esa.M.M, **Lean Manufacturing Case Study with Kanban System Implementation,** International Conference on economics and business research 2013, Procedia Economics and Finance7, elsevier, 2013

Afons.P, Nunes.M, Paisana.A, Braga.A, **The influence of time-to-market and target costing in the new product development success**, Int. J. Production Economics, elsevier, 2008

Ansari.S, Bell.J, Swenson.D**, A template for implemenying target costing**, Cost Management; Sep/Oct 2006; 20, 5; ABI/INFORM Global

Ansari.S, Bell.J, Okano.H, **Target Costing: Uncharted Research Territory**, Handbook of Management Accounting Research, vol 2, Elsevier, 2007

Akao.Y, **Quality function deployment: Integrating customer requirements into product design.** Productivity Press,USA, 1990

Bahnub.B, **Activity-Based Management for Financial Institutions**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2010

Blocher.E.J, Stout.D.E, Cokins.G, **Cost Management, A Strategic Emphasis**, Mc Graw-Hill- Irwin, 5th edition, 2010

Behncke.F, Maisenbacher.S, Maurer.M, **Extended Model for Integrated Value Engineering**, Conference on Systems Engineering Research, Procedia Computer Science, Elsevier, 2014

Barfield.J.T, Raiborn.C.A, Kinney.M.R, **Cost Accounting: Traditions and Innovations,** South-Western Educational Publishing: 5th edition, April 2002

Bui.L.T, Alam.S**, Multi-Objective Optimization in Computational Intelligence: Theory and Practice**, Information Science Reference, Hershey. New York, 2008

Bouchereau.V, Rowlands.H, **Methods and techniques to help quality function deployment (QFD)**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7 No. 1, 2000, pp. 8-19, MCB University Press, 1463-5771

Babad.Y.M, Balachandran.B.V, **Cost driver optimization in activity based costing**, the accounting review, American Accounting Association, vol.68, No.3, pp 563-575, 1993

CIMA Office Terminology, cima publiching, elsevier, 2005 edition

Cardoso.J.F, Filho.N.C, Miguel.P.A.C**, Application of Quality Function Deployment for the development of an organic product**, Food Quality and Preference, elsevier, 2015

Chan.L.K, Wu.M.L, **Quality function deployment: A literature review**, European Journal of Operational Research, elsevier, 2002

Caramia.M, Dell'Olmo.P, **Multi-objective Management in Freight Logistics: increasing capacity, service level and safety with optimization algorithms**, Springer-Verlag London Limited, 2008

Chen.N.H, Kuo.H.Y, **Using Gray Relation and Quality Function Deployment in Service Quality of the Cable TV Industry**, World Congress on Computer Science and Information Engineering, IEEE, 2008

Cooper.R, Slagmulder.R, **Target costing and value engineering**, Productivity Press, Portland, Oregon. 1997

Dell'isolla.A, **value engineering : practical applications…for design, construction, maintenance** & **operations**, RSMeans, 1997

Drury.C, **Cost and management accounting**, thomson, sixth edition, 2006

Drury.C, **Management accounting for business decisions**, thomson learning, italy,second edition, 2001

Delgado.C, Castelo.B.M, **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013

Donoso.Y, Fabregat.R, **Multi-objective optimization in computer networks using metaheuristics**, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton New York, 2007

El-Tamimi.A.M, Abidi.M.H, Mian.S.H, Aalam.J, **Analysis of performance measures of flexible manufacturing system**, Journal of King Saud University – Engineering Sciences(24), elsevier, 2011

Emblemsvag.J, **Life Cycle Costing,** John Wiley et sons, Inc, new jersey, united states, 2003

Ellram.L.M, **Supply management's involvement in the target costing process**, European Journal of Purchasing & Supply Management, Pergamon, 2002

Ellram.L.M, **The role of supply management in target costing**, Center for Advanced Purchasing Studies

Franceschini.F, **Advanced Quality Function Deployment,** ST. LUCIE PRESS, USA, 2002

Filomene.T.P, Neto.F, Duffey.M, **Target costing operationalization during product development: Model and application**, Int. J. Production Economics, elsevier, 2009

Feil.P, Yook.K, Kim.I, **Japanese Target Costing: A Historical Perspective**, International Journal of Strategic Cost Management, Spring, 2004

Gunasekaran.A, Mcneil.R, Singh.D, **Activity-based management in a small company: a case study**, Production planning & control, Taylor & Francis Ltd, 2000

Galera.A.N, Maturana.R.O, **Innovating in defence policy through spending efficiency: The Life Cycle Costing model**, Journal of Policy Modeling 33, elsevier, 2011, p 409

Gupta.M, Galloway.K, **Activity-based costing/management and its implications for operations management**, techovation23, Pergamon, 2003

Gluch.P, Baumann.H, **The life cycle costing (LCC) approach: a conceptual discussion of its usefulness for environmental decision-making**, Building and Environment 39, elsevier, 2004, p 571

Horngren.C.T, Datar.S.M, Rajan.M, **cost accounting-A managerial emphasis,** Prentice Hall, U.S, 14th Ed, 2012, p 27

Henry.C, Lucas, Jr, **Information technology for management**, Mc Graw-Hill, 7th edition, 2000

Hansen.D.R, Mowen.M.M, **Cost management, accounting and control,** thomson South –western, fifth edition, 2006

He.Y, Mi.Z, **Quality Function Deployment Method and Its Application in Engineering Project Performance Evaluation**, International Conference on Electronic Commerce and Business Intelligence, IEEE, 2009

Institute of Management Accountants, **Implementing Activity-Based Management: Avoiding the Pitfalls,** 1998

Imai.M, **KAIZEN (ky'zen), the key to japan's competitive success**, McGraw-Hill, USA, first edition, 1986

Ibusuki.U, Kaminski.P.C, **Product development process with focus on value engineering and target costing : Acase study in an automotive company**, international journal of production economics105, elsevier, 2007

Jaiswal.E.S, **A Case Study on Quality Function Deployment (QFD)**, IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering, 2012

Juran.J, Godfrey.A, **Juran's quality handbook**, McGraw-Hill, United States, fifth edition, 1999

Jozefowska.J, **JUST-IN-TIME SCHEDULING: Models and Algorithms for Computer and Manufacturing Systems,** springer, 2007

Khalili.H.A, Maleki.A, Ayatolahi.S, **Using Combination of Reverse Engineering and Value Engineering for Improvement in Designs, Construction Projects and Manufacturing Industries**, Proceedings of the 41st International Conference on Computers & Industrial Engineering

Kaur.M, **kaizen costing : a catalyst for change and continuous cost improvement**, GE - International Journal of Management Research, volume 2, issue1, 2014

Kumar.P, Pandey.V, **KAIZEN: A Case study in small scale organizations**, International Journal of Scientific Research Engineering & Technology (IJSRET), Volume 2 Issue2, pp 133-136 May 2013, 2013

Kaplan.R.S, Cooper.R, **Cost & Effect : Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance**, harvard business school press, united states, 1998

Luo. X.G, Kwong.C.K, Tang.J.F, **Determining optimal levels of engineering characteristics in quality function deployment under multi-segment market**, Computers & Industrial Engineering, elsevier, 2010

Medinilla.A, **Agile Kaizen**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014

Miller.J.A**, Implementing Activity Based Management in Daily Operations**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 1996

Mandelbaum.J, Reed.D.L, **Value Engineering Handbook**, Institute for defense analyses, IDA Paper P-4114, 2006

Mceachron.N.B, Hall.D.C, Lewis.L.F, **Life cycle costing as a method of procurement : a framework and example**, energy vol. 3, pp 461-478, Pergamon Press Ltd., 1978, p 461

Monden.Y, Hamada.K, **target costing and kaizen costing in japanese automobile companies**, journal of management accounting research, volume three, 1991

Natasya.A, Mukhtar.M, Sulaiman.R, **A Conceptual Model of Lean Manufacturing Dimensions**, The 4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics, Procedia Technology11, elsevier, 2013

Noronha.C, **The theory of culture- spécific total quality management**, PALGRAVE, 2002

Na.T, Ada.C, **Goal Programming in Quality Function Deployment Using Genetic Algorithm**, International Conference on Management Science & Engineering (14th) August 20-22, Harbin, P.R.China, 2007

Okano.H, Suzuki.T, **A History of Japanese Management Accounting**, Handbook of Management Accounting Research, Elsevier, 2007

Okano.K, **Life cycle costing - An approach to life cycle cost management: A consideration from historical development**, Asia Pacific Management Review , 2001

Power.D, Sohel.A, **Human resource management strategies and practices in Just-In-Time environments: Australian case study evidence,** technovation(20)**,** Pergamon, 2000

Rains.J, **Target cost management, the ladder to global survival and success**, CRC Press, Taylor & Francis Group, united states, 2011

Ruiz.M.C, Cazorla.D, Cuartero.F, Macia.H, **Improving performance in flexible manufacturing systems**, The Journal of Logic and Algebraic Programming(78), elsevier, 2009

Roztocki.N, Valenzuela.J.F, Porter.J. D, Monk.R.M, Needy.K, **A Procedure for Smooth Implementation of Activity Based Costing in Small Companies**, Proceedings of American Society of Engineering Management (ASEM), National Conference, Virginia Beach, October 21-23, 1999

Roztocki.N, **Activity-Based Costing for E-Business**, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET '01), Portland, Oregon -USA, July 29 - August 2, 2001

Raja.V, Fernandes.K.J, **Reverse Engineering, An Industrial Perspective**, Springer Series in Advanced Manufacturing, 2008

Shivanand.H.K, Benal.M.M, Koti.V, **Flexible Manufacturing System**, New Age International Publishers, 2006

Sarokolaee.M.A, Taghizadeh.V, Ebrati.M, **The relationship between target costing and value-based pricing and presenting an aggregate model based on customers expectations**, international conference on leadership, technology and innovation management, procedia, social and behavioral sciences, elsevier, 2012

Smith.M, **Performance, Measurement & Management, Astartegic approach to management accounting,** SAGE Publications, London, 2005

Sherif.Y, Kolarik.W, **Life cycle costing : concept and practice**, OMEGA, Vol.9, N.3, 1981

Temponi.C, Yen.J, Tiao.W.A, **House of quality: A fuzzy logic-based requirements analysis**, European Journal of Operational Research, elsevier, 1999

Tonella.P, Potrich.A, **Reverse Engineering of Object Oriented Code**, Springer, 2005

The institut of Company Secretaries of India, **Cost and management accounting,** 2013

The Institute of Cost Accountants of India, **Cost management accounting**, 2012

The Chartered Institute of Management Accountants, **Activity based Management–An Overview**, developing and promoting strategy, april 2001

Tsai.W.H, Kuo.L, **Operating costs and capacity in the airline industry,** Journal of Air Transport Management, elsevier, 2004

Wilson.D.C, **Value Engineering Applications in Transportation, A Synthesis of Highway Practice**, NATIONAL COOPERATIVE HIGHWAY RESEARCH PROGRAM, 2005

Woodward.D, Life cycle costing- theory, information acquisition and application, international journal of project management, Vol.15, No.6, Pergamon, 1997

Wilson.L, **How to implement lean manufacturing,** MC GRAW HILL, united states, 2010

Whittle.N, **Value Analysis, Functional Analysis, Value Engineering and Target Costing (P2)**, CIMA

Weil.R.L, Maher.M.W, **Handbook of cost management**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, second edition, 2005

Yazdifar.H, Askarany.D, **A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand,** Int. J. Production Economics, elsevier, 2012

Yu.L, Shao.L, **Research of Value Engineering Model in Confidential Economics**, LISS 2014, Proceedings of 4th International Conference on Logistics, Informatics and Service Science, springer, 2015

Yang.Q, Yang.S, Qian.Y, Kraslawski.A, **Application of House of Quality in evaluation of low rank coal pyrolysis polygeneration technologies**, Energy Conversion and Management, elsevier, 2005

:ǨǫÀǫŧǟ Ȝęǟȥŋ -4

http://www.value-eng.org/knowledge_bank/attachments/Rains and Sato - Japanese Tear-down Method in USA.pdf

http://www.cimaglobal.com/valueforP2

http://www.ibrarian.net/navon/paper/Quality_Function_Deployment__A_Comprehensive_Revi.pdf?paperid=7829253

http://metanof.com/alzinc/produits.htm

http://www.alu.com.hk

[illegible]

[illegible] (ALZINC) [illegible]

[illegible]

Résumé

La gestion stratégique des coûts est devenue une nécessité dans un environnement caractérisé par la forte concurrence internationale, l'amélioration des technologies et des systèmes d'information. Le coût cible est considéré parmi les approches les plus importants pour la gestion stratégique des coûts. Il prend en considération les exigences des clients, il améliore la qualité et la performance du produit tout en maîtrisant les coûts. Dans cette étude, nous avons utilisé la méthode du ε-contrainte comme un outil quantitatif pour aider à atteindre le coût cible au sein de la société algérienne de zinc (ALZINC). Les résultats de l'étude de cas ont montré l'importance de la méthode du coût cible et la méthode du ε-contrainte dans la réduction des coûts et l'augmentation de la production, en tenant compte de la qualité et de la performance.

Mots clés: coût, gestion des coûts, environnement de fabrication moderne, coût cible, méthode du ε-contrainte.

Abstract

The era of severe international competition, improved technologies and information systems have directed companies to use strategic cost management, particularly target costing, it is designed to develop products with specified functionality and quality to generate the desired level of profitability. Target costing uses a variety of techniques and methodologies to manage product design and cost such as reverse engineering, value engineering and quality function deployment. In this study, we have used the ε-constraint methode as a quantitative tool to help achieve the target cost in Algerian zinc company (ALZINC). The results of case study showed the importance of target costing and ε -constraint method in reducing of costs and increase production, taking into account quality and performance.

Keywords *:* cost, cost management, modern manufacturing environment, target costing, ε-constraint method.