

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير .

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تحت إشراف الدكتور:

مهني بوريش

من إعداد:

سعد الدين كاظمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عيسى قروش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	رئيسا
مهني بوريش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	مشرفا ومقررا
سعد بن البار	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دُعَاء

الحمد لله، اللهم لك الحمد بما خلقتنا و هديتنا و علمتتنا و فرجتنا عنا،
لك الحمد بالإسلام، و لك الحمد بالقرآن، و لك الحمد بالأهل و المال و المعافاة، بسطت رزقنا، و
جمعت فرقتنا، و من كل ما سألتك أعطيتنا،
فلك الحمد على ذلك حمدا كثيرا لك حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت،
و لك الحمد بعد الرضا.
يا ربه... لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا نصاب باليأس إذا فشلنا بل ذكرنا دائما بأن
الفضل هو التجارب التي تسبق النجاح.
يا ربه... علمنا بأن التسامح هو أعلى مراتب القوة،
و أن حب الإنتقام هو أول مظاهر الضعف.
يا ربه... إذا جردتنا أترك لنا نعمة الأمل و إذا جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان.
يا ربه... إذا أسأنا للناس أعطنا شجاعة الإعتذار،
و إذا أساء الناس إلينا أعطنا شجاعة العفو و الغفران.
يا ربه... إذا نسينك فلا تنسانا
يا ربه أرحم من أستوفيت أجله و أخذته من بين أهله و أنتك وحدك تعلم ألم فقده، اللهم أرحم
موتانا و اغفر لهم و أجمعنا بهم في جنتك.
آمين يا ربه العالمين.

شكر و عرفان

انطلاقاً من قول رسولنا الكريم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" يطيب لي بعد شكره أن أتقدم بكل وفاء، و صادق عرفان، و عظيم إمتنان، بأسمى آيات الشكر و التقدير إلى أستاذي الفاضل "د.مهني بوريش"، الذي أحاطني بكل رعاية و توجيه حكيم، كما أحیی فيه روح التواضع و المعاملة الحسنة فجزاه الله عنی كل خير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكافة أساتذة قسم علوم التسيير، و إلى كل الإداريين على جهودهم المبذولة لخدمة الطالب.

إلى صاحبة القلب النابض بالحياة، المفعم بالحب و الحنان، رمز العطاء الطاهر و الوفاء...مهدي لك أن لا أنسى فضلك شموخاً أضاءت دروب حياتي الطويل.

والدتي الحبيبة "فتيحة"

إلى الإنسان الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير و الاحترام، الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح...أمام محز قلبي عن كتابة ما يستحقه من تقدير، أترك ذلك لله خير الثوابين.

والدي الحبيب "ناصر"

إلى بركة البيت جدتي الغالية "أم الخير" أطل الله في عمرها إلى حضاي في الحياة شقيقي "بلال" و "عبدالعزیز"

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إلى روح الغالي ابن عمي "إلياس" رحمه الله و جعل الجنة منواه.

الصفحة	فهرس المحتويات	البيان
		دعاء
		شكر وعرهان
		الفهرس
		قائمة الجداول
		قائمة الأشكال
		ملخص الدراسة
(أ-و)		مقدمة
7		المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية.
7		المطلب الأول : ماهية التكاليف الخفية.
8		المطلب الثاني : مكونات التكاليف الخفية.
11		المطلب الثالث: أهمية حساب التكاليف الخفية.
12		المطلب الرابع : أسباب ظهور التكاليف الخفية.
23		المبحث الثاني : مؤشرات التكاليف الخفية.
23		المطلب الاول : مؤشر التغيب.
29		المطلب الثاني : مؤشر حوادث العمل.
35		المطلب الثالث : مؤشر دوران العمل.
40		المطلب الرابع : مؤشر اللاجودة و فروق الانتاجية.
47		المبحث الثالث: التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية و علاقته برفع الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
47		المطلب الاول: نشأة ومفهوم الأداء.
49		المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي.
51		المطلب الثالث: أهداف الأداء المالي.
52		المطلب الرابع: مساهمة التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
67		خاتمة
70		قائمة المراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	هياكل المؤسسة.	1
59	مضمون الأداء الاجتماعي.	2

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	عناصر ومكونات التكاليف الخفية.	1
16	خطوات / عناصر عملية الاتصال.	2
25	ظهور التكاليف الخفية: تصنيف أسباب التغيّب.	3
36	أنواع (أشكال) دوران العمل.	4
53	المقاربة وفق النظرية الهيكلية السلوكية.	5
57	كيفية مساهمة تنمية المورد البشري في تخفيض التكاليف الخفية.	6
60	مكونات الأداء الاقتصادي.	7

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد فعالية التحكم في التكاليف الخفية في تحسين أداء المؤسسة، إذ يشكل هذا النوع من التكاليف خطراً يهدد المؤسسات الجزائرية، خاصة وأنها أصبحت من أهم الأسباب التي أدت إلى إفلاس العديد منها، إذ لا يمكن الحديث عن تخفيض التكاليف الخفية إلا بمعرفة الأسباب المؤدية إلى ظهورها. وقد تبين لنا من خلال الدراسة النظرية أنه أصبح لزاماً على مؤسساتنا إتباع أحسن الطرق لتخفيض التكاليف الخفية وكذا التخفيض من أسباب نشوئها وخاصة ما تعلق منها بالعنصر البشري لما له من دور في زيادة الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: التكاليف الخفية، مؤشرات التكاليف الخفية، الأداء المالي.

Abstract:

This study aims to determine the effectiveness of controlling hidden costs in improving the performance of the enterprise, as this type of cost poses a threat to Algerian enterprises, especially since it has become one of the most important reasons that led to the bankruptcy of many of them, as it is not possible to talk about reducing hidden costs without knowing the reasons leading to its emergence.

It has become evident to us through theoretical study that it has become imperative for our enterprises to follow the best methods to reduce hidden costs, as well as reduce the causes of their emergence, especially those related to the human element because of its role in increasing productivity.

Keywords : Hidden costs; hidden costs indicators; financial performance.

تسعى المؤسسة الاقتصادية دوماً إلى تحقيق كافة أهدافها المسطرة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة، وفي المقابل تسعى أيضاً لتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوياتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها من خلال ضمان السيطرة في السوق مما يتيح لها الاستمرارية والنمو، لكن تحقيق ذلك على أرض الواقع في ظل المحيط الاقتصادي الذي يتميز بالتغير السريع، من خلال تقديم أفضل منتج للزبون ومحاولة كسب ولائه بمختلف الطرق وهذا كله يركز على تخفيض التكاليف والتحكم فيها.

وعند تجسد ذلك واقعياً، تظهر وتنشأ مشاكل وعراقيل داخل المؤسسة في حد ذاتها، كبعض السلوكيات الغير مقبولة والسلبية الصادرة من بعض العمال أو من طرف المسؤولين، فضلاً عن غموض في استراتيجية المؤسسة في رسم الأهداف وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وتداخلها مما يجعل مهمة متابعة تحسين أداء المؤسسة ومسايرة الأوضاع الاقتصادية أمراً صعباً.

أصبحت المؤسسات الرائدة العالمية الكبيرة اليوم تتحكم في تكاليفها بصورة جيدة مما مكنها للوصول إلى مستوى الأداء الجيد والفعال، حيث أصبحت تفكر وتدرس في كيفية التحكم وضبط نوع آخر من التكاليف الموجودة لدى معظم المؤسسات وهو ما يسمى بالتكاليف الخفية. ويرجع الفضل الكبير في تسليط الضوء على هذا النوع من التكاليف إلى المفكر والعالم الاقتصادي الفرنسي الدكتور هنري سافال "HENRI SAVALL" الذي حاول دراسة هذه التكاليف من زوايا عديدة وعلى قطاعات مختلفة، وفي دول كثيرة، حيث حاول معرفة مدى تأثيرها على ربحية المؤسسة ومحاولة البحث على أفضل الطرق للتحكم فيها أو على الأقل التخفيض منها.

إذن فمن الضروري بل وكنهية حتمية على المؤسسات المختلفة اليوم في كافة الدول إعطاء أهمية كبيرة لدراسة التكاليف الخفية من أجل التحكم فيها وتخفيضها وضرورة متابعة وتقويم سلوك العمال على اختلاف مناصبهم ومسؤوليتهم باعتباره يتسبب بصورة كبيرة في نشوء التكاليف الخفية ومنه وجب على المؤسسات البحث والتشخيص الجيد لهذه الظاهرة والبحث عن أنجع الطرق والوسائل للتصدي لها من خلال تسخير كافة الجهود والإمكانيات المتاحة، ومن ثم السير خطوة نحو رفع الأداء المالي على مختلف مستوياته.

أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق برزت معالم الإشكالية التي تسعى الدراسة الإجابة عنها وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:
كيف يساهم التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ ثانياً:

الأسئلة الفرعية

للإجابة عن السؤال الرئيسي ولاستكمال معظم الجوانب المرتبطة بالموضوع، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد أسباب للتكاليف الخفية؟
2. هل توجد مؤشرات لحساب التكاليف الخفية؟
3. كيف يمكن للتكاليف الخفية ان تساهم في رفع الأداء المالي لمؤسسة LAFARGE؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة السابقة ننتقل من الفرضيات التالية:

1. توجد أسباب للتكاليف الخفية.
 2. توجد مؤشرات للتكاليف الخفية.
- يمكن للتكاليف الخفية ان تساهم في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية السيطرة على التكاليف الخفية من اجل رفع الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية،

لذلك تبرز ضرورة التطرق لهذا الموضوع ومحاولة معالجة الإشكالية من عدة نواحي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ التعريف والتحسيس بخطورة التكاليف الخفية من اجل لفت انتباه المسيرين والمدراء بمدى تأثيرها على أداء المؤسسة، للعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة وفي الوقت المناسب.

✓ تقييم التكاليف الخفية للوقوف على مدى فعالية الطاقات المادية والبشرية الموضوعة، للحد أو على الأقل التخفيض منها ورفع مستوى الأداء المالي.

✓ كما تكمن أهمية هذه الدراسة وكغيرها من الدراسات في محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسات جديدة، بتسليط الضوء على ظاهرة التكاليف الخفية وآثارها المرتقبة على الأداء المالي للمؤسسة.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

- ✓ أهمية الموضوع الناجمة عن كونه أحد المواضيع الراهنة والهامة على المستوى المحلي والدولي.
- ✓ حداثة موضوع التكاليف الخفية على مستوى الدراسات العلمية
- ✓ تنبيه مسيري المؤسسة إلى تأثير التكاليف الخفية ومدى خطورتها على تنافسية، إنتاجية، ربحية وأداء المؤسسة.
- ✓ ضرورة التحكم في هذا النوع من التكاليف والسيطرة عليها لبلوغ المؤسسة الأهداف المرجوة.

سادسا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ التعرف على التكاليف الخفية وأسباب ظهورها.
- ✓ تبين مدى أهمية التحكم في التكاليف الخفية وإبراز أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الوقوف على الوضعية المالية للمؤسسة.
- ✓ محاولة الخروج باقتراحات مفيدة للمؤسسة محل الدراسة

سابعا: حدود الدراسة

ككل دراسة علمية هناك حدود زمنية ومكانية وتمثل في:

- ✓ الحدود الزمانية: امتدت من بداية شهر مارس إلى غاية منتصف شهر أوت من العام الحالي 2020.
- ✓ الحدود المكانية: كان من المتوقع إجراء الدراسة في مصنع الإسمنت LAFARGE بحمام الضلعة لكن ونظرا لتزامن هذه الدراسة مع جائحة كورونا كوفيد 19 تم الاقتصار على الجانب النظري منها فقط.

ثامنا: الدراسات السابقة

بعد البحث عن الدراسات السابقة المماثلة تم الوصول إلى المواضيع التالية:

1. دراسة ذوايدي مهيدي: «تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي» (2009-2010)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، حيث تناول في الفصل الأول أنظمة المعلومات في المؤسسة في الفصل الثاني: طرق حساب التكاليف (الكلية، الجزئية، الخفية)، و تناول في الفصل الثالث: التسيير السوسيو-اقتصادي و التكاليف الخفية حيث تطرق فيه المؤشرات و مكونات التكاليف الخفية و كذا حسابها و أثرها على النظام المحاسبي، الفصل الرابع تناول فيه الاختلالات الاجتماعية (التغيب، دوران العمل، حوادث العمل) و تلخصت أهم نتائج هذه الدراسة في:

-الخطوات الضرورية لحساب التكاليف الخفية وربطها بالتكاليف الظاهرة تتلخص في: مرحلة البحث عن الاختلالات، مرحلة إحصاء تلك الاختلالات بتحديد درجة تكرارها وتأثيراتها الممكنة على المردودية الاقتصادية، مرحلة التقييم المالي لمكونات تكلفة الاختلالات، أي تقدير التكلفة الخفية ذاتها، وأخيرا مرحلة ربط العلاقة بين التكاليف الخفية المحسوبة والحسابات التي يمكن أن تؤثر عليها على مستوى حسابات النتائج أو على مستوى الميزانية وهذا عن طريق مصفوفة الربط.

-إن التكاليف الخفية تنشأ عن اختلالات التي تتعرض لها المؤسسة، وأن جزءا منها يظهر بصورة ضمنية في حسابات المؤسسة، في حين لا يظهر الجزء الآخر بتاتا.

-إن تسوية تلك الاختلال سيكون عاملا مهما في زيادة مردودية وفعالية المؤسسة وأنه سيؤدي إلى تحرير موارد ذاتية كامنة يمكن أن تستعمل في عمليات التوسع وتطوير النشاط وتنويعه وفي تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، دون البحث عن مصادر تمويل إضافية خارجية.

-إن طريقة التكاليف الخفية تثمن العنصر البشري وتعتبره الدعامة الرئيسية في أية عملية تغيير أو تطور.

-نجاح الطريقة يعتمد على تبني الإدارة العليا في المؤسسة لمفهوم التسيير الجديد، أي الربط بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، والافتناع بضرورة إحداث التغيير بالتخلص من أكبر قدر ممكن من الاختلالات، واللجوء إلى الإجراءات المناسبة لذلك.

-تصنف التكاليف الخفية إلى ستة مواضيع كبرى هي: ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، الاتصال، التنسيق، التشاور، التكوين وتنفيذ الاستراتيجية.

-الأدوات المعتمدة في الوصول إلى إدارة التكاليف الخفية هي ست أدوات: عقد النشاط المتفاوض عليه دوريا، جدول المؤهلات، مخطط العمليات ذات الأولوية، لوحة القيادة الاستراتيجية، إدارة الوقت ومخطط العمليات الداخلية-الخارجية.

-مؤشرات التكاليف الخفية هي بعدد خمسة: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، عيوب الجودة، الوقت غير المنتج، فرق الإنتاجية المباشرة.

-مكونات التكاليف الخفية هي ستة: أجور زائدة، وقت زائد، استهلاكات زائدة، عدم الإنتاج، عدم خلق طاقة والمخاطر.

-حساب مكونات التكلفة الخفية يقوم على مبادئ علمية، وأن المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة تعتبر أداة مهمة في تقييم معظم عناصر التكلفة.

2. دراسة بن أودينة منيرة بعنوان: "تقييم التكاليف الخفية"، (2009-2010)، مذكرة ماجستير تخصص إدارة

مالية، جامعة منتوري قسنطينة، قسمت الدراسة لأربعة فصول حيث تناولت في الفصل الأول التكاليف الخفية والتحليل الاجتماعي والاقتصادي، وفي الفصل الثاني مؤشرات التكاليف الخفية، أما في الفصل الثالث تم التطرق إلى تقييم التكاليف الخفية، وتناول الفصل الرابع تقييم التكاليف الخفية لشركة سيليس الدولية للزجاج، وتلخصت أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- تطبيق نموذج **SOF** ليس بالأمر السهل على أرض الواقع، خاصة وأن الشركة تعاني من تدهور على مستوى تنظيم العمل، عملية الاتصال، والتنسيق، الأمر الذي يصعب من ضبط وتقييم بعض التكاليف الخفية.

- الوصول لتحديد المبلغ الحقيقي للتكاليف الخفية لأي مؤسسة يتطلب المتابعة و التسجيل الدائمين و الفوريين لمختلف المعوقات المسببة للتكاليف الخفية خاصة ما تعلق منها بالعنصر البشري، حيث يمكن ذلك من رصد مختلف الاختلالات الأولية بالتالي تحديد أساليب المعالجة، و تقييمها بناء على معلومات صحيحة و دقيقة، ما تساهم المتابعة الفورية أيضا في التعرف على مختلف الفرص الضائعة، و بالتالي التمكن من تقييم المنافع الاقتصادية التي كان بإمكان المؤسسة تحقيقها، و بذلك تتمكن فعلا من تحديد مبلغ يعكس القيمة الحقيقية للتكاليف الخفية بما يساعد المؤسسة على تخفيضها من خلال إجراء التدخل الاجتماعي-الاقتصادي.

3. دراسة بويباون مسعود بعنوان: "مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية"، (2012-2013)، مذكرة ماجستير

تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث تناول في الفصل الأول: التكاليف الخفية، ماهيتها، أسبابها، مؤشراتها، وكيفية تخفيضها. وتطرق في الفصل الثاني إلى دراسة حالة مؤسسة **BCR** عين الكبيرة بسطيف وكانت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- أكد البحث على أن المنافسة تركز على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة التكاليف الخفية.

- وجود علاقة طردية بين تحسين ظروف العمل وتوفير المناخ المناسب وبين زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

- وجود علاقة طردية بين التكوين المستمر للعامل، وبين زيادة جودة المنتجات.

- وجود علاقة عكسية بين توفير وسائل الحماية والصيانة الدورية وبين وقوع حوادث العمل.

تاسعا: منهج الدراسة

للإجابة عن الفرضيات وتفسيرها وتبرير اختيارها تطلب الأمر استخدام المنهج التاريخي الوصفي، من أجل إبراز المفاهيم المتعلقة بالتكاليف الخفية ومؤشراتها بالإضافة إلى الأداء المالي، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد علاقة التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية برفع الأداء المالي للمؤسسة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- ✓ تزامن الدراسة مع جائحة وباء كورونا كوفيد 19.
- ✓ غلق المؤسسات والمصانع والجامعات
- ✓ النقص الكبير في المراجع ذات الصلة المباشرة بموضوع التكاليف الخفية
- ✓ تعدي أبعاد الموضوع إلى علم النفس وعلم الاجتماع، بسبب التطرق إلى المواضيع ذات الصلة بها كتفسير السلوك، الرضا الوظيفي. الخ
- ✓ تشعب واتساع الموضوع في حد ذاته إذ يمس جوانب كثيرة من المؤسسة الإنتاجية، الاتصال التغييب، حوادث العمل، دوران العمل. الخ

إحدى عشر: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع ونظرا لمتطلباته تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث مباحث كل مبحث يتضمن أربعة مطالب، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم بعض المفاهيم الأساسية حول التكاليف الخفية وأسباب ظهورها، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه لمؤشرات التكاليف الخفية المتمثلة في خمسة مؤشرات هي: التغييب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاحودة وفروق الإنتاجية، في حين تناولنا في المبحث الثالث كيفية التحكم في التكاليف الخفية وعلاقته بالأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

توصل الباحث الفرنسي HENRI SAVALL من خلال العديد من الأبحاث، أن هناك تكاليف غير متوقعة لا يمكن لنظام المعلومات المحاسبي كشفها، وأطلق عليها اسم التكاليف الخفية، هذه الأخيرة تنشأ بسبب تردّي وضعية المجالات الخمس المكونة لظروف الحياة المهنية للعامل، هذا ما سنوضحه أكثر في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية التكاليف الخفية

أولاً: مفهوم التكاليف الخفية

يعود الفضل في اكتشاف التكاليف الخفية إلى المدرسة السوسيو اقتصادية، حيث أظهرت هذه المدرسة جانب أغفلته المدارس السابقة، حيث كان أول من أطلق هذا الاسم "التكاليف الخفية" هو الباحث ال فرنسي H.Savall. فعرفها على أنها تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير Repérés في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، جدول حسابات النتائج، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، ولوحة القيادة...¹ كما عرفت التكاليف الخفية بأنها "تكاليف لا تسجل محاسبياً لكن أثرها واضح مثل تكلفة التدريب أثناء العمل في الإنتاج بالسلسلة، فالعامل الجديد قد يؤدي عمله ببطء، مما يتسبب في تعطيل زملائه في نفس السلسلة الإنتاجية، فيخفض الإنتاج مما يجعل التكلفة الوحودية ترتفع".²

لا يقصد بمصطلح التكاليف "الخفية" نية المؤسسة في الحجب عن إدلاء بعض من تكاليفها وإنما المعنى المراد من هذه التسمية هي عدم قدرة المؤسسة على حسابها.³

كما تعرف بأنها النتيجة التقديرية لعمليات تسوية régulation الاختلالات dysfonctionnements التي تطرأ على تشغيل المؤسسة، وبأنها النتيجة الاقتصادية لاختلال ما، وهذا حسب التعريف الضيق.

Coûts cachés → régulations → dysfonctionnements

وأيضاً على إنها التكاليف المرتبطة بالأداء المنتظر _fonctionnement_ (أو الأداء الأمثل المنتظر وهو بمثابة معيار مرجعي) من طرف المؤسسة وشركائها الخارجيين، مما يتعلق بمختلف استراتيجياتها

¹ Henri Savall، V éronique Zardet، Maitriser les Coûts et les Performances Cachés ، 6^e édition، Economica، Parais، 2015، P127.

² د.عمار درويش، التحكم في التكاليف الخفية و دوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف(SCIBS)، مجلة الاقتصاد و المالية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، العدد01، 2018، ص76.

³ هلال رحمون، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية _دراسة مقارنة_، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص49.

وسياساتها، الإنتاجية، التمويلية، التسويقية والتوظيفية. الخ وعليه فهي نتائج كامنة potentiels résultats خفية، أي نتائج محققة ولكن غير معترف بها من قبل النظام المحاسبي، وهذا حسب التعريف الموسع.¹ من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التكاليف الخفية عبارة عن تكاليف لا يمكن رؤيتها لكنها موجودة وأثرها واضح في أداء المؤسسة، ولا يمكن لأنظمة المحاسبة بصورتها الحالية اكتشافها، وهي تؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات التكاليف الخفية

تنتج التكاليف الخفية عن الاختلالات التي تتعرض لها المؤسسة بصفة مستمرة: تشوهات، اضطرابات، نزاعات، ضغوط، ولذلك تقوم المؤسسة بالبحث عن تسويات تستهلك موارد اقتصادية دون ان تساهم في خلق قيمة مضافة (بل قد تسبب حتى في تدهور تلك القيمة)، ولذلك فإن التقليل من الاختلالات يشكل مصدر تحسين في المؤسسة، وعليه فإنه من المهم جدا حصر تلك الاختلالات وتسجيلها وتقدير تكلفتها.

إذاً فالاختلالات تتولد عنها خسارة حقيقية للمؤسسة، إذ تؤثر على النتائج الآنية وعلى الطاقة الإنتاجية المستقبلية، ولذلك فإنه وإن كان من غير المنطقي السعي إلى تقييم دقيق لتأثير تلك الاختلالات، بمعنى عدم منطقيية البحث عن تكميم quantification تكلفة الاختلالات بالمعنى المحاسبي، فإن ذلك لا يمنع من اللجوء إلى التقدير الموضوعي لبعض مكونات الاختلالات.

إن عمليات التسوية التي تقوم بها المؤسسة هي التي تسبب في وجود التكاليف الخفية التي تقسم مكوناتها إلى

6 عناصر مصنفة في مجموعتين حسب نوع النشاط هما:

أ- أنشطة تسبب زيادة الاستهلاك من المواد والخدمات المشتراة المستهلكة في منتجات ينتهي بها المطاف كنفائيات، زيادة في الأجور نتيجة اللجوء إلى يد عاملة بديلة لتعويض الغيابات...

ب- أنشطة تسبب زيادة في النشاط البشري الذي تتطلبه التسوية معبرا عنها بوحدات الزمن، والتي ما كانت تستهلك دون وجود الاختلالات: تصحيح أخطاء وعيوب الإنتاج، البحث عن معلومات غير متوفرة رغم ضرورتها في العملية الإنتاجية، انتظار وصول مصالحي الصيانة لإصلاح آلات، استقبال عملاء لحل الخلافات التجارية... إذا فالملاحظ أن مجموع هذه الأنشطة وعض أن تخصص من اجل تحقيق إنتاج وخدمات موجهة للبيع وتحقيق عائد، فإنها تستهلك من أجل استعادة النشاط العادي للمؤسسة.

¹ ذوايدي مهدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009، ص 119.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

1. **الأجور الزائدة:** وتنجم عن الاستعمال غير المناسب لوقت العمل مقارنة بالأجور المدفوعة، أو عن الأجور التعويضية المدفوعة دون عمل مقابل، كما في بعض حالات التغيب وحوادث العمل مثلاً، أو عن فرق الأجور (بما فيها الأعباء الاجتماعية) إذا تمت التسوية بنقل عمال من فئة اعلى لأداء المهمة التي كان يفترض أن يقوم بها عمال من فئة أدنى.
2. **الأوقات الزائدة:** وهي الأوقات المنقضية في تسوية الاختلالات والعيوب من طرف العمال عوض أن تخصص لإنتاج يباع، حيث يقيم هذا الوقت على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة CHMCV.
3. **الاستهلاكات الزائدة:** وهي الاستهلاك من المواد والطاقة والتوريدات الخارجية الزائدة عن ضرورة النشاط العادي بفعل عمليات التسوية (الاستهلاكات الزائدة التي كان سيستهلك منها حجم أقل لو لم توجد تلك الاختلالات أصلاً أو كانت في مستوى أقل). وتقيم هذه الاستهلاكات بتكلفة شرائها خارج الرسم إذا كانت المؤسسة تسترجع الرسم على القيمة المضافة.
4. **وقت غير منتج (عدم الإنتاج):** هو وقت عمل غير منتج بسبب التوقف عن العمل الناجم عن اختلال ما كالتغيب، انقطاع في المخزون أو عطل آلة، وهو ما يعني ضياع عوائد على المؤسسة انطلاقاً من الفكرة التالية:
وقت منتج أكبر ← منتجات أكثر ← مبيعات أكثر ← عوائد أكبر
ويقيم هذا الإنتاج غير المحقق (أو النواتج الضائعة) على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة، مع التنبيه الى ان النواتج الضائعة المترتبة عن التأخيرات في تسليم المنتجات إلى الزبائن، التخفيضات المختلفة الممنوحة لترضية الزبائن وما شابه ذلك، تقيم حسب طبيعتها بوحدة قياس ملائمة، تماماً مثل الاستهلاكات.
1. **عدم خلق طاقة:** وهو كما يعرفه H.SAVALL "تكلفة الوقت البشري الذي تتحمله المؤسسة نتيجة عدم قيامها بعمليات الاستثمار اللامادي في فترة معينة بسبب انهماكها في تسوية الاختلالات وعدم استطاعتها تحرير وقت كاف لعمليات ذات تأثير أطول أجلاً، مثل إهمال تنفيذ أهداف الاستراتيجية في خلال هذه الفترة".
إن عدم خلق طاقة لا يشكل تكلفة حقيقية بالمعنى الشائع للمصطلح، وإنما يشكل إيراداً ضائعاً على المؤسسة، إنها الفرصة الضائعة من أجل إنتاج منتج وبيعه، أو هي الخسارة الموزعة على الدورة الجارية والدورات القادمة، إنها أهداف استراتيجية تأخر إنجازها أو لم تنجز مما سيؤثر حتماً على مردودية المؤسسة وعلى نتائجها المستقبلية، بل قد يرهن حتى وجودها ذاته، وهو ما يمكننا من القول بأنها تمثل تكلفة خفية استراتيجية حقيقية.
إن المجموعتين الأخيرتين والتي يمكن تسميتهما بالنواتج غير المحققة، تشكلان أعباءً خفية لا تظهر في حسابات المؤسسة، فهي منتجات غير منجزة وغير مباعه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

وعليه فهي تكاليف افتراضية أو تكلفة فرصة بديلة تؤثر على مختلف حسابات النواتج (يكون ذلك بصفة مؤكدة بالنسبة لعدم الإنتاج على اعتبار أن الرصيد الدائن لحسابات النواتج كان يمكن أن يكون أكبر) ومن ثمة على نتيجة الدورة الحالية ونتائج الدورات القادمة ولكن بشكل غير مباشر.

5. **المخاطر:** تعتبر المخاطر المترتبة عن الاختلالات مصدرا كامنا للنتائج السلبية المستقبلية، ولذلك فهي تعد بمثابة تكاليف خفية، ولذلك يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار بهدف المبادرة إلى اتخاذ قرارات أو بتنفيذ أنشطة تحسن المردودية أو ترفع من إمكانيات المؤسسة، وعلى العكس من المكونات الخمسة الأولى فإن المخاطر لا يتم تقييمها بوحدات نقدية.

كما يمكن تصنيف مكونات التكلفة الخفية تصنيفا آخر وهو: ¹

- ✓ **الفضلات والمهملات:** وتحدث عندما يؤدي الاختلال إلى عيوب في الجودة، مما يؤدي إلى الحصول على منتجات لا يمكن تصريفها تصريفا عاديا، وتقيم عادة بسعر البيع العادي الذي كان يمكن ان تباع به.
- ✓ **الأعباء الإضافية:** وتكون في حالة ما إذا أدى الاختلال إلى زيادة في استهلاك المشتريات، الأجور والمصاريف الأخرى وتقيم بالسعر المدفوع مقابل هذه الاستهلاكات والأعباء.
- ✓ **وقت المراقبة والمراجعة:** وذلك عندما يؤدي الاختلال إلى وقت مستهلك في مراجعة ومراقبة عمل أنجز بصورة خاطئة أو ناقصة، عوض ان يوجه هذا الوقت للحصول على منتج يحقق عائدا للمؤسسة ويقوم حسب المساهمة الساعية في الهامش على التكاليف المتغيرة.
- ✓ **وقت غير منتج:** وذلك حينما يوجد وقت يتوقف فيه العمل في المؤسسة بسبب انقطاع في المخزون أو أعطال في الآلات أو التغيب، ويقوم حسب المساهمة الساعية في الهامش على التكاليف المتغيرة.
- ✓ **الفرصة البديلة:** وتعني ضياع عائدا على المؤسسة نتيجة الاستثمار الزائد في أصول معينة، التخفيضات المختلفة الممنوحة للعملاء لأسباب تتعلق بنوعية المنتج ... وبصفة عامة فهي تشمل كل الإيرادات الضائعة على المؤسسة وتقيم حسب الحالة.

¹ ذواوي مهدي، مرجع نفسه، ص 131 .

الشكل (01): عناصر ومكونات التكاليف الخفية



Source: H.savall. V.zardet. Maitriser les Coûts et les Performances
.Cachés.Economica.6^e édition. Paris .2015.P16

المطلب الثالث: أهمية حساب التكاليف الخفية.

يمكن إبراز أهمية التكاليف الخفية بالنسبة للمؤسسة من خلال: ¹

- ✓ توضيح التكاليف الخفية وطريقة حسابها بتحديد فروق تلك الفعلية سواء ما بين الفعلية المراد تحققها والفعلية المحققة، كذلك محاولة معرفة الفرق في الفعلية ما بين وحدتين لنفس المؤسسة، أو مؤسستين لنفس القطاع... الخ.
- ✓ عند اكتشاف التكاليف الخفية يتم اللجوء مباشرة للبحث عن الحلول لتحقيق أكبر فعالية.
- ✓ يساعد معرفة حساب التكاليف الخفية في الأجل القصير من رفع مردودية المؤسسة من خلال التخلص من تلك التكاليف.
- ✓ يساعد حسابها في الأجل الطويل في تقليص التكاليف الخفية إلى حدودها الدنيا ما يجعل المؤسسة تستمر وتعزز تنافسيتها.

¹ H.Savall. V.Zardet. Op cit. P124

المطلب الرابع: أسباب ظهور التكاليف الخفية.

يرى Henri Savall أن سبب وجود التكاليف الخفية في المؤسسة يعود أساساً إلى اختلال وظيفي في المؤسسة، ينتج عنه تكاليف خفية وفق الصيغة التالية:

إختلال وظيفي ← معالجة وإصلاح ← تكاليف خفية

فمن خلال هذه الصيغة يمكن القول إن التكاليف الخفية هي ترجمة نقدية لتكلفة معالجة وتصحيح الخلل الوظيفي المتمثل في نقص الإنتاج، ضياع الوقت، هدر للموارد المتاحة وزيادة في نسبة المنتجات المعيبة... إلخ
كما أوضح Henri Savall من خلال أبحاثه، أن التكاليف الخفية تنشأ أساساً بسبب تردّي وضعية المجالات الخمسة لظروف الحياة المهنية للعامل وأبرزها: ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، الاتصال والتدريب.¹

أولاً: ظروف العمل

إن ظروف العمل المختلفة السائدة في المؤسسة تؤثر بطريقة مباشرة على أداء أي مؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا ما أكده معظم علماء النفس، الاجتماع والاقتصاد حول مدى تأثير ظروف العمل على أداء الأفراد، حيث بحثوا عن أهم العوامل المتسببة في إبراز دافعية العمال نحو إعطاء ما لديهم من دافعية ورغبة في العمل.

1- مفهوم ظروف العمل:

اختلفت التعاريف حول مصطلح ظروف العمل وتعددت المصادر وذلك الاختلاف يكون حسب الكتاب، ويتغير حسب الحقب التاريخية وحسب المؤسسات.

عرف Henri Savall ظروف العمل على أنها: كل من الظروف ذات الطبيعة المادية للعمل كمساحة العمل، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة تكنولوجية للعمل كالمواد، المعدات، والأدوات المتاحة... إلخ²
ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله واتجاهاته نحو عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي ينتمي إليها.³

¹ بويان مسعود، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، دراسة حالة مؤسسة BCR-سطيف-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص14.

² P124، Op.cit، V.Zardet، Savall، H.

³ منية غريب، ظروف العمل في المؤسسة الجزائرية، مفهومها، عناصرها، أنواعها، آثارها، ونتائجها، الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي و السوسيوولوجي، الجزائر، 15-16/01/2013، ص707.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

يمكننا القول بأن ظروف العمل هي تلك العوامل الموجودة في محيط العمل وتؤثر على العمال بالإيجاب أو السلب، فتؤثر على إنتاجيتهم وعلى نفسياتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وتمثل هذه العوامل في الظروف التنظيمية كالاتصال والإشراف، والظروف المادية كالأجور والحوافز والظروف الفيزيائية للعمل...¹

2- أثر ظروف العمل في ظهور التكاليف الخفية

إن أهمية العمل في حياة الإنسان تحتم عليه الاحتكاك بالعديد من المؤثرات في مكان العمل، حيث أن العامل يتأثر بكل ما يحيط به في عمله، وعدم توفير ظروف ملائمة للعمل يؤدي إلى ظهور تكاليف خفية، مما يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة، فمن بين الأسباب التي تؤدي إلى نشوء تكاليف خفية نذكر: سوء الإنارة، عدم توفر درجة الحرارة المناسبة، الضوضاء، ضغوطات العمل، وعدم الرضا الوظيفي.²

ثانيا: تنظيم العمل

يعد تنظيم العمل بمفهومه العام ضروريا لجميع أنواع النشاط الإنساني، إذ تزداد أهميته أكثر في ميدان الأعمال، وأصبح موضوع اهتمام كل من علماء الاقتصاد، الاجتماع وعلماء النفس، وتعدى الاهتمام به الحدود التقليدية وأصبح محل اهتمام علماء الإدارة لما له من دور في خلق تكامل وتنسيق بين مختلف النشاطات، وإقامة علاقات ملائمة بين وحدات العمل.

فإن التنظيم يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، باعتبار أن التنظيم ينادي بوضع كل شخص في موقعه المناسب أو كل شيء في مكانه الملائم، مع الربط بين الأشخاص وبعضهم والأشياء وبعضها.³

1- مفهوم تنظيم العمل

يعرف تنظيم العمل على انه وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا، نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر والتضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات.⁴

¹ سليمة براكنت، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر ،باتنة، 2012،ص10.

² عمار درويش، مرجع سبق ذكره،ص77.

³ بشير العلاق، تنظيم و إدارة العلاقات العامة، عمان الأردن، دار اليازوري، 2010،ص21.

⁴ ميدون إيمان، الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018،ص36.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

عرفه George Terry في كتابه Principale of Management بأنه "ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف".¹ ويعرف على أنه عملية جمع الناس وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغبتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم، حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع.²

2- أثر سوء تنظيم العمل في ظهور التكاليف الخفية:

يعتبر تنظيم العمل من الأسباب المباشرة لظهور التكاليف الخفية، حيث كلما كان تنظيم العمل يتصف بالمرونة كان أثر ذلك إيجابيا على أدائها، فسوء التنظيم يؤدي إلى عدم التوافق بين قدرات الفرد والدور المطلوب منه أدائه، فقد تكون قدراته ورغباته أكبر من متطلبات عمله، أي أن هذا الأخير لا يخدم طموحاته، وبالتالي يشعر بالملل وعدم الرضا عنه، وقد يكون العكس.³

ثالثا: الاتصال:

يرى Henri Savall أن ضعف الاتصال بمختلف مستوياته يؤدي إلى خلل في الأداء الوظيفي وبالتالي ظهور التكاليف الخفية، كما أن الاتصال في حد ذاته يتكبد من عدة معلومات محددة ومفهومة، ولكي يكون الاتصال فعال يجب أن يبنى على ركيزة متينة.

1- مفهوم الاتصال:

إن أصل كلمة اتصال communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها common أي عام وشائع من هذا نبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما.

ويعرف العلماء والسلوكيين الاتصال على أنه "العملية التي يقوم فيها فرد بإرسال إشارة ما إلى فرد لآخر بهدف التأثير في معتقداته أو سلوكه.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص21.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص50.

³ عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص77.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

إن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حالة من المشاركة التامة أو الجزئية في فكرة أو إحساس أو تحفز لعمل معين أحد هذين الطرفين نطلق عليه المصدر Source والطرف الثانى المستقبل Receiver والمشاركة هي التناغم بين المرسل والمستقبل والذي يعنى أن الرسالة message قد انتقلت من المرسل إلى المستقبل.¹

لقد عرف الاتصال بأنه "إرسال معلومات من طرف لآخر في منظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة، تغيير في السلوك أو تغيير في الممارسات.

تعريف آخر " هو تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز"

أما القاموس فيعرف الاتصال بأنه "عملية يتم من خلالها تبادل منظومة مشتركة من الرموز" الاتصال هو عملية نحاول من خلالها إرسال/توصيل أفكارنا، آرائنا، رغباتنا، مشاعرنا للآخرين. فالالاتصال في منظمات الأعمال لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق المنظمة.²

2-خطوات وعناصر عملية الاتصال:

نستطيع القول بأن الاتصال ليست عملية سهلة وبسيطة بل هي عملية معقدة وصعبة وتتضمن عددا من الخطوات والعناصر التي سنناقشها باختصار، والتي يوضحها الشكل(2):

1. تبدأ عملية الاتصال بوجود شخص (مرسل/مصدر الاتصال) يرغب في إبلاغ طرف آخر (مستقبل) معلومات معينة من أجل التأثير في سلوكه على نحو ما.
2. يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية (فكرة في عقل المرسل) حول موضوع معين يود إبلاغها لشخص / جهة أخرى.
3. بعد إتمام بلورة الفكرة الذهنية وموضوعاتها، يقوم المرسل بتحويلها إلى رموز / لغة يستطيع المستقبل فهمها.
4. ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" message التي يود المرسل إرسالها إلى المستقبل.
5. بعد إتمام الترميز يختار المرسل وسيلة / قناة لنقل الرسالة وإيصالها إلى المستقبل، وهناك الوسائل الكتابية والوسائل الشفهية.
6. يتسلم الطرف الآخر/المستقبل الرسالة (message).
7. يقوم المستقبل بتحليل الرموز/ اللغة وتفسير الرسالة.
8. نتيجة لتفسير وتحليل الرسالة، يتوصل المستقبل إلى المعنى /الفكرة المقصودة.

¹ سامح عبدالمطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010، ص163.

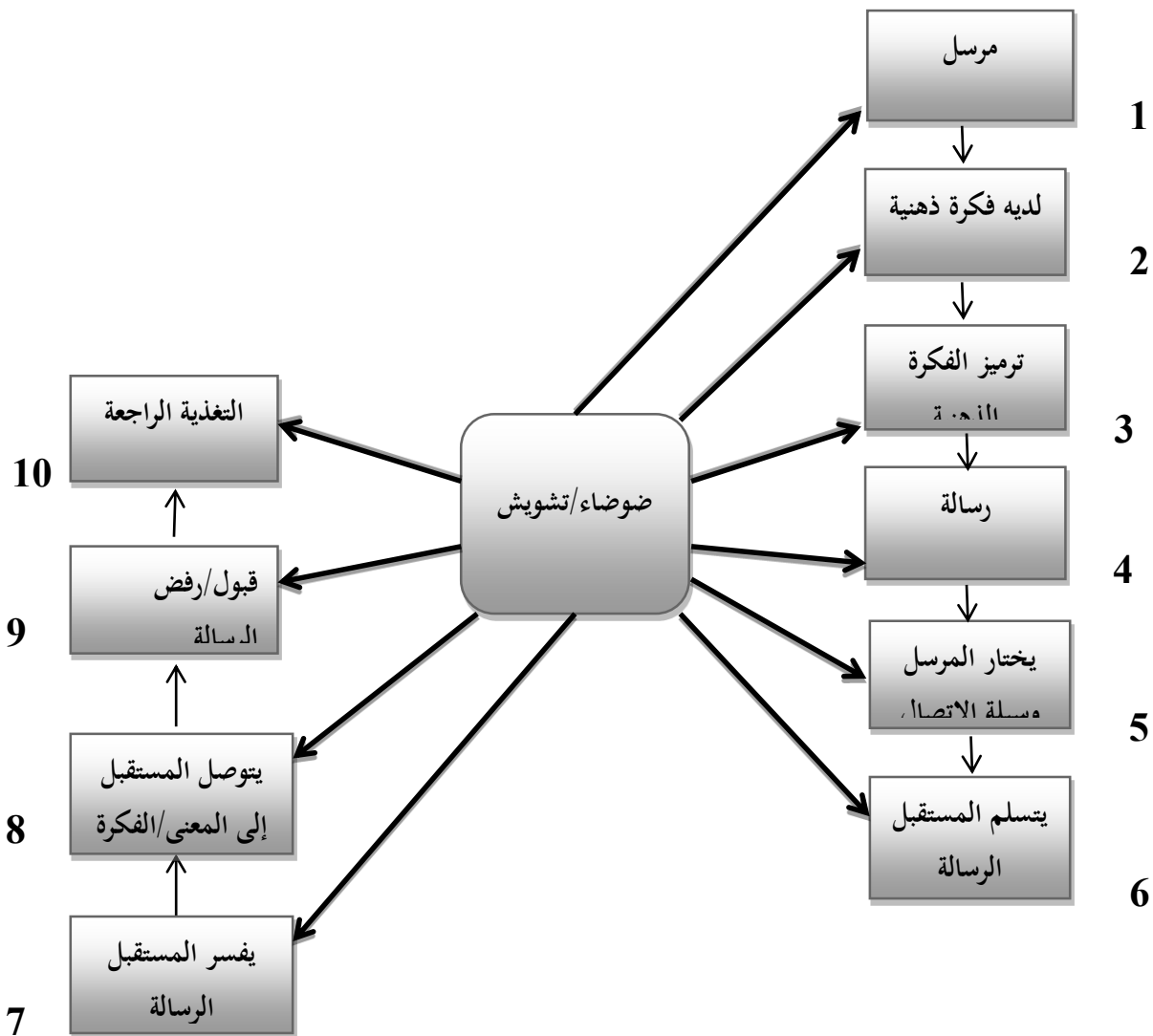
² حسن محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الاعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص15.

9. يقوم المستقبل بقبول الرسالة أو رفضها.

10. التغذية الراجعة: حيث يقول المستقبل بإبلاغ المرسل تسلمه للرسالة وفهمه لها وكيفية استجابته/رده عليها، وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة رده وتحويله إلى رسالة واختيار وسيلة لتوصيلها (الرسالة) إلى المرسل... وهكذا.

11. المعوقات والتشويش والضوضاء: وتمثل كل ما يمكن أن يتدخل ويعيق عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة.¹

الشكل (2): خطوات/عناصر عملية الاتصال



المصدر: حسن محمود حريم مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص 17.

¹ حسن محمود حريم، مرجع نفسه، ص 16.

2- أثر سوء الاتصال في ظهور التكاليف الخفية

يساهم الاتصال غير الفعال إلى عدم الاستغلال الأمثل للمعلومات مما يظهر أثره في ضعف جودة المعلومات الذي يؤدي إلى ظهور تكاليف خفية.

ولعل من أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال جيد وفعال هي: ¹

✓ **معوقات تنظيمية:** وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة وتخصيص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال.

✓ **معوقات إنسانية:** وتتمثل في الاتجاهات والسلوك الفردي والنزاعات الشخصية التي قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة، والتحديد الضيق للمعلومات.

✓ **المعوقات اللغوية:** وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفوية وتظهر الصعوبات في هذا إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعبيرات غير واضحة ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسية والثقافية.

✓ **حجم المؤسسة وواقعها الجغرافي:** يؤثر حجم المؤسسة على عملية الاتصال لان كبر حجم المؤسسة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمؤسسة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الجيد والفعال، وتبدو هذه الظاهرة في المؤسسات التي لها مركز رئيسي وفروع أو مكاتب في مناطق أخرى.

✓ **معوقات خاصة بغياب التغذية العكسية:** أي ان غياب المعلومات عن مدى الاستجابة لدى المستقبل وردود أفعاله اتجاه الرسالة التي وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها.

✓ **معوقات خاصة بالبيئة:** وذلك من حيث مدى استقرار البيئة أو ديناميكيتها، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التقلب تتطلب اتصال متجدد لمواكبة هذا التقلب.

¹ عبدالحמיד عبدالفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع 2007، ص175.

رابعاً: إدارة الوقت.

إن الوقت متاح للجميع، والإنسان حر في استعماله، فقد يستعمل كأداة أو كوسيلة في عملية بناء الذات وفي بناء المحيط، إن الوقت ثروة هائلة كالطاقة تماماً لا يمكن تخزينه، فإما أن نحسن استعماله في وقته أو نضيعه ولا يمكن بأي حال استدراكه بحكم أن محاولة استدراك الوقت الضائع ستكون لا محالة على حساب الوقت الحالي.

1- مفهوم إدارة الوقت

لمفهوم إدارة الوقت معاني وتفسيرات مختلفة ومتباينة وذلك اعتماداً على نوع النشاط وطبيعة القائمين عليه، ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها، وسنحاول استعراض بعض هذه المفاهيم.

فقد عرفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بالقول "أنها أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة".

وترى جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية أن إدارة الوقت عبارة عن "ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم والأفراد على حد سواء".

ويرى Jeff Robinson أن إدارة الوقت تعد بمثابة "إدارة لمورد محدود ومتجدد بأساليب غير تقليدية ورؤى ثابتة، لأن الوقت أصل من أصول الشركة، ومن أبرز الفرص المرحة المتاحة لها"¹

أما **العلاق** فإنه يرى أن إدارة الوقت بشكل فعال تستلزم من المدير إتباع وظائفه واحترامها بدقة عند التعامل مع الوقت، فالعلاق يشير بوضوح إلى أن وظائف المدير المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة هي التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف المنشودة، وهي التي تجعله قادراً على إدارة الوقت واستغلاله بشكل سليم وفعال...²

يقصد بمصطلح إدارة الوقت في العمل الإداري تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة.³

تعني فن الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحضير والتوجيه والمتابعة والاتصال.⁴

¹ بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت: مدخل تطبيقي، دار اليازوري، 2013، ص 45، 46 .

² نفس المرجع السابق، ص 52.

³ مدحت أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة - مصر، 2009، ص 62.

⁴ مجدى إبراهيم محمد إبراهيم، إدارة الوقت و الذات، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص 8.

2-الدوافع التي تدفع بالمنظمات إلى دراسة الوقت وإدارته.

هناك جملة من الدوافع التي تدفع بالمنظمات إلى دراسة الوقت وكيفية إدارته منها:¹

✓ **تكاليف الوقت:** تكاليف الوقت لا تظهر في شكل مباشر وإنما هي تكاليف غير مباشرة تدفع مقابل جهد الأفراد واستهلاك المواد.

✓ **تحديد كمية ونوعية الإنتاج:** تعتمد كمية الإنتاج السلعي والخدمي على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز العمليات أو الإنتاج السلعي في المنظمة.

✓ **تحديد الوقت المخصص للإنتاج:** إن ارتباط عمليتي التخطيط والتنفيذ في الإنتاج بجدول زمني بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال، عن طريق التقيد بالجدول الزمني المعد مسبقا بين ضرورة دراسة الوقت في مجال الإنتاج.

✓ **تحديد نوعية القائمين بالعمل:** إن تفاوت مهارات الأفراد يجعلنا نميز بين نوعين من العمال، العامل النشط والعامل المنتج، فالعامل المنتج يعمل بذكاء أكثر ويحقق نتائج إيجابية في حين يستغرق العامل النشط وقتا أطول لتحقيق هذه النتائج.

✓ **تحديد فعالية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة:** تظهر دراسة الوقت مدى فعالية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية العمال وكيفية استغلالهم للوقت.

3-متطلبات وخطوات تحقيق الإدارة الفعالة للوقت:²

يرى فيرنر أن سعي المدير لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت يتطلب منه ما يلي:

1. **الالتزام:** يجب على المدير أن يقتنع بأن الإدارة السيئة للوقت تعتبر أحد العادات القبيحة التي ينبغي عليه التخلص منها، وهذا ما يفرض عليه أن يكون ملتزما كليا بمتابعة الوقت وكيفية انقضائه داخل منظمته، عن طريق سعيه لتبني كافة الإجراءات والوسائل والأساليب التي تتيح له ذلك.

2. **التخطيط:** يعتبر التخطيط المفتاح الرئيسي لإدارة الوقت إذ يجب على المدير أن يقتنع بضرورة التخطيط لكافة الأعمال داخل منظمته، وأن يتعد عن العشوائية، فالتخطيط يساعد على التنفيذ الفعال، كما يوفر قاعدة يستند عليها المدير في المتابعة والتقويم، وهو بذلك أساسي في مختلف المستويات الإدارية.

¹ فطيمة زعزع، زليخة تفرقيت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، العدد 06- جوان 2017، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص 62.63.

² حسين يريقي، جوال محمد السعيد، المدير و ضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الملتقى الدولي حول: "الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، أيام 13/12 ماي 2010، الجزائر.

المبحث الأول: _____ مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

3. التحليل: إن المدير غير مطالب فقط بالالتزام بمتابعة الوقت، بل عليه أن يحلل كيف ينقضي، وذلك من أجل أن يحدد ما هو فعال ويسعى للمحافظة عليه وتدعيمه، وما فيه هدر للوقت ويسعى للتخلص منه.

4. المتابعة وإعادة التحليل: مهما كانت الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يصاحبها متابعة مستمرة من قبل المدير تحدد كيفية تنفيذها، وتقضي على المشكلات التي تصاحب ذلك.

4- أثر سوء إدارة الوقت في ظهور التكاليف الخفية

يعتبر الوقت من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات وكذلك الأفراد، وبالرغم مما كتب في هذا الموضوع ودعا إليه الباحثون والعاملون من ضرورة العمل على تخطيط الوقت وتسجيله، أو استخدام المعايير التي تساعد على حسن استغلاله، إلا أن هناك أوقاتا ضائعة أثناء العمل الرسمي تؤثر بشكل سيئ على سير العملية الإنتاجية، والتي تؤدي:¹

✓ نقص الإنتاجية

✓ تأخر في تسليم المنتجات

✓ تضييع فرص الربح وكسب أسواق جديدة.

✓ زيادة تكلفة المنتجات بسبب زيادة مدة الجهد المبذول.

✓ قتل روح الإبداع والمثابرة في نفوس العمال.

خامسا: التدريب

1- تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة. فهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد.² هو عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث "تعديل سلوكي جوهري" وذلك عن طريق التدخل المقصود والمخطط في سلوكيات المشاركين لإكسابهم المهارات المستهدفة.³

¹ بويان مسعود، مرجع سبق ذكره، ص28.

² رضوان محمد أحمد عبد الفتاح، نظرية التدريب: التحول من أفكار و مبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص36.

³ محمد أحمد محمود خطاب، التنمية البشرية و أساليب تقويم البرامج التدريبية و برامج T.O.T، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص4.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

في ضوء مما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.¹

2- أهداف عملية التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمن الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي: 2

أ. **الزيادة في الإنتاج**، وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

ب. **الاقتصاد في النفقات**، إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

ج. **التقليل في دوران العمل** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة.

د. **الرفع من معنويات العاملين** حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون ان يشعر بالكلل والملل.

هـ. **مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.**

و. **تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية**

ز. **تخفيض حوادث العمل** إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

¹ مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط و تنفيذ و تقوم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2009، ص 17.

² منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014، ص 243-245.

المبحث الأول: _____ مفاهيم أساسية حول التكاليف الخفية

ح. استمرارية التنظيم واستقراره، استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

ط. رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

ي. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

ك. إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

3- أثر نقائص التدريب أو غياب العملية التدريبية على ظهور التكاليف الخفية:

كلما نجحت البرامج التدريبية زادت مهارة العامل بالتالي زيادة الإنتاجية ونقصت نسبة المنتجات المعيبة الالاجودة من جهة، ومن جهة أخرى تنخفض حوادث العمل ودوران العمل في المؤسسة، ولكن بالمقابل ضعف البرامج التكوينية وعدم اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها من حين لآخر بغية مواكبة ومسايرة التكنولوجيا، تجعل من العامل أقل خبرة واستعمالا للتكنولوجيات الحديثة، بسبب ضعف التدريب وتظهر في صور عديدة مثل: نقص الإنتاجية، ضعف الجودة، زيادة حوادث العمل... إلخ فكل هذه العوامل تؤدي جميعها إلى نشوء التكاليف الخفية.¹

¹ بوياون مسعود، مرجع سبق ذكره، ص31.

المبحث الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية

من خلال تعمق Henri Savall في أبحاثه توصل إلى أن هناك خمس مؤشرات تدل على تحمل المؤسسة لتكاليف خفية وهي: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاحودة، فروق الإنتاجية، حيث ان المؤشرات الثلاث الأولى يغلب عليها الطابع الاجتماعي، أما المؤشرين الأخيرين فيغلب عليهما الطابع الاقتصادي. ونظرا لضرورة تعرف المؤسسة على هذه المؤشرات من أجل تسهيل عملية تقييم التكاليف الخفية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيضها ارتأينا في هذا المطلب التطرق إليها بالتفصيل في الفروع الخمسة التالية.

المطلب الأول: مؤشر التغيب L'absentéisme

يعتبر التغيب أحد الاختلالات الاجتماعية Les dysfonctionnements sociaux (إضافة إلى دوران العمل وحوادث العمل)، التي تشكل اضطرابات تعرقل السير الجيد للمؤسسة وتسبب لها في تكاليف زائدة، وتعتبر كمؤشرات دالة على المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة.

I. تعريف التغيب

يقصد بالتغيب عن العمل، انقطاع العامل عن عمله ليوم أو أكثر من أيام العمل الفعلية، لأسباب غير مشروعة وبدون عذر مقبول.¹ يعرف معدل التغيب على أنه: عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي انه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا.² وفي تعريف شامل يمكن أن نقول إن ظاهرة التغيب ف المؤسسة تتمثل في الغيابات المتتالية لأفراد المؤسسة، هذه الغيابات تعيق سيرورة العمل فهي تعبر عن الجانب السلبي في المؤسسة، وبمعنى آخر التغيب هو عدم وجود العامل في مكان عمله مهما كان سبب غيابه. ومن هذا المنطلق يعرف "هلبرونير" HEILBRONNER ظاهرة التغيب كما يلي "التغيب عن العمل يتمثل في كل أسباب الغياب (مرض، مرض مزمن، حالة ولادة، حادث عمل، أو إجازة لمناسبة عائلية أو إجراءات إدارية، إجازات أخرى مسموحة أو تكوين خارج المؤسسة) بدون أن نأخذ بعين الاعتبار البطالة، الإضراب، التكوين داخل المؤسسة أو راحة تعويضية (Repose compensateur) لأيام الراحة كنهاية الأسبوع والإجازة السنوية.³

¹ لطفى طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2007، ص194.

² سيد أحمد ستي، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص31.

³ P.JARDILLTER et H.BAUDUIN، L'absentéisme mythe et réalité، 2^e édition، ESF، 1984، paris، p02.

بناءً على التعاريف السابقة نستنتج أن التغيب هو عدم إلتحاق العامل بمكان عمله عندما يفترض به ذلك، سواء أكان هذا الفعل مبرراً أم غير مبرر.

كما يجدر بنا الإشارة إلى الفرق بين التغيب والغياب إذ حسب رأي بعض فقهاء علم الاجتماع فإن الغياب يعد أوسع مجالاً من التغيب، لأنه يشمل جميع الحالات التي لا يتواجد فيها العامل مكان عمله نتيجة أسباب خارجية، بينما التغيب يشمل فقط حالة عدم تواجد العامل في مكان العمل أثناء وقت العمل، وهو يرجع أساساً لأسباب ذاتية ترتبط بإرادة العامل.¹

وحتى يتضح لنا المفهوم بشكل جلي يجب ان نفرق بأن التغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل حافلة العمال أو وقوع حادث للعامل، وهو في طريقه للعمل.²

II. تصنيف أسباب التغيب

يصنف Henri SAVALL أسباب التغيب من حيث ما يمكن تخفيضه جزئياً والتغيب المعبر عن مناخ إجتماعي داخلي في المؤسسة والتغيب لأسباب خارجة عن المؤسسة، ويوضح ذلك الشكل الموالي:

¹ فؤاد رحوي، وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة وهران، 2013-2014، ص 03.

² أمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 44.

الشكل رقم (03): ظهور التكاليف الخفية: تصنيف أسباب التغيب

- 1-تغيب يمكن تخفيضه جزئيا:
 - الأمراض
 - حوادث العمل
 - أذونات الخروج
 - غياب دون مبرر
 - إصابات
 - إضرابات داخلية
 - تأخر عن العمل
 - عطلة تعويضية
 - استرجاع الساعات الإضافية
- 2-تغيب معبر عن مناخ اجتماعي داخلي في المؤسسة:
 - التكوين المهني المستمر
 - الانتدابات (لجان، تمثل نقابي ..)
 - العطل من أجل التكوين
 - إجازة
- 3-تغيب لأسباب خارجة عن المؤسسة:
 - العطل دون راتب
 - الأحداث العائلية (مواليد، وفيات، زواج...)
 - إضرابات وطنية أو تضامنية

Source:H.Savall ,V.Zardet ,Op cit ,P152

III. أنواع التغيب

يمكن تصنيف التغيب حسب المعيار المعتمد إلى عدة أنواع، نكتفي بذكر ثلاثة منها:

1- حسب سبب التغيب:

يرجع التغيب إلى أسباب عديدة ك: المرض، حوادث العمل أو حوادث الطريق، التكوين خارج المؤسسة، الحضور غير الفعال *absences de présents non actifs* (يحدث عندما يؤدي غياب مسؤول مثلا إلى توقف العمال الموضوعين تحت إشرافه رغم حضورهم)، العطل المرخص بها والتي تشمل حسب التشريع الجزائري: تأدية مهام التمثيل النقابي، متابعة التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم، المشاركة في الامتحانات الأكاديمية أو المهنية، الأحداث العائلية (من زواج، ولادة مولود، وفاة أحد الأصول أو الفروع...)، تأدية مناسك الحج، عطل الأمومة و الامتيازات المرتبطة بها و رخص التغيب الخاصة غير مدفوعة الأجر التي تمنح للضرورة .

إن قرار التغيب أو الحضور يعتبر متغيرا تابعا للتأثير المتداخل أو غير المتداخل، لثلاث مجموعات من العوامل هي:

أ. **العوامل الشخصية:** مثل الحالة الصحية للعامل، القلق والضغط النفسي، السن، الأقدمية، مستوى التأهيل، الجنس، الطموح في العمل، مستوى الرضى الوظيفي... إلخ

ب. **العوامل التنظيمية المرتبطة بالعمل:** مثل محتوى العمل (الاستقلالية، الاعتبار، الترقية)، إطار العمل (الظروف المادية،

التوقيت، الإشراف، العلاقات، العائد)، حجم المؤسسة ومجموعات العمل... إلخ

ج. **العوامل المميزة لمحيط المؤسسة:** مثل قيم المؤسسة، ظروف العمل، الظروف المناخية، المنطقة، حيز العمل... إلخ

2- حسب إمكانية تخفيض التغيب

حسب هذا المعيار يصنف التغيب إلى صنفين هما:¹

أ. **تغيب قابل للتخفيض:** ويشمل التغيب الذي يمكن للمؤسسة التحكم في العوامل التي تؤثر عليه كالأزمات المهنية،

حوادث العمل، أذونات الخروج، الغيابات غير المبررة، الإضرابات الداخلية، التأخر عن العمل، عطل الاسترجاع، العطل

غير مدفوعة الأجر، سياسة التوظيف (توظيف الذكور أكثر للتخفيض من عطل الأمومة)، التكوين المهني المستمر،

الانتدابات *détachements*... إلخ

ب. **تغيب غير قابل للتخفيض:** وهو مرتبط بعوامل خارجة عن المؤسسة كالأحداث العائلية من مواليد أو وفيات أو زواج،

الإضرابات القطاعية أو الوطنية... إلخ.

¹ ذواوي مهدي، التكلفة الخفية للتغيب_دراسة حالة وحدة العدادات بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة **AMC**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مخبر الأسواق المالية الجزائرية في ظل العولمة، سطيف، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2018، ص 21-22.

يعتبر هذا التصنيف مهما في تحديد طرق تدخل المؤسسة، نظرا لأنه لكل طريقة تصحيح تكلفة خاصة بها.

3-حسب مدة التغيب

وفقا لهذا المعيار يصنف التغيب إلى نوعين أيضا هما:

أ. التغيب المصغر: وهو التغيب الذي لا تتجاوز مدته 3 أيام.

ب. التغيب طويل الأجل: وهو التغيب الذي تتجاوز مدته 15 يوما.

وواضح أن أي تغيب مهما كان سببه سيؤدي إلى اختلال متفاوت المدة والتأثير وإلى تحمل تكاليف إضافية، وهو ما يحتم على المؤسسة اتخاذ إجراءات سريعة لمعالجته.

IV. معدل التغيب

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المنشأة

كلها في فترة معينة.¹

حيث يحسب كما يلي:²

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب خلال الفترة} \times 100}{\text{عدد ساعات العمل النظرية خلال نفس الفترة}}$$

يقيس هذا المؤشر نسبة التغيب ضمن وقت العمل النظري للمجتمع موضوع الدراسة، وهو ما يسمح بتقييم حصة ساعات التغيب في عدم تحقيق خطط وتوقعات المؤسسة.

إن تحليل التغيب يتم على عدة مراحل:

أ. تحديد الأشخاص المتغيبين خلال الفترة موضوع الدراسة: حيث أن مجتمع المتغيبين يشمل الأشخاص الذين لديهم سبب تغيب وفترة تغيب أي تاريخ بداية وتاريخ نهاية لتغيبيهم.

ب. تحديد محاور التحليل: كالوظيفة، السن، الجنس، الأقدمية السبب... وحساب المؤشرات التي تسمح بتجميع المعلومات عن الظاهرة ومعرفة اتجاهها وكذلك تحديد مستويات التغيب التي يجب عندها القيام بإجراءات علاجية.

وهذا أخذًا بعين الاعتبار أنه:

¹ حمزة عزوي، ظروف العمل و علاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ابن سينا أدرار، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع العمل و التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص66.

² ذواوي مهدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، مرجع سبق ذكره، ص152-153.

المبحث الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية

بالنسبة للبسط: يستثنى في حساب بسط معدل التغيب، الغيابات غير العادية أي الغيابات بسبب العطل القانونية و الانتدابات و العطل العائلية، الخدمة الوطنية... إلخ، مع احتساب العطل المرضية، عطل الأمومة (قبل و بعد الولادة)، العطل بسبب حوادث العمل و الأمراض المهنية، العطل بسبب حوادث التنقل إلى العمل accidents de trajet، الغيابات المرخص بها من طرف المسؤولين لأسباب مختلفة كاستدعاء من قبل هيئة رسمية، العلاج، إتمام بإجراءات إدارية، أو دون سبب معين، و هذا باستثناء الغيابات الاتفاقية conventionnelles و الغيابات غير المرخص بها.

بالنسبة للمقام: بما أن المقام يعبر عن عدد ساعات العمل النظرية، فإنه يحسب على أساس التعداد (الحضور) الكامل للعاملين وعلى أساس عدد ساعات العمل القانونية أي خارج ساعات العمل الإضافية. وفي الأخير نشير إلى أنه في الكثير من الأحيان يتم التمييز بين التغيب المصغر وبين التغيب بالمعنى المتداول، وذلك بحساب معدل لكل منهما.

كما يمكن تقسيم المعدل الإجمالي للتغيب لأغراض التحليل والدراسة حسب معايير مختلفة كما سبقت الإشارة كالسن، الجنس، الأقدمية، مستوى التأهيل، الموسم، مع تدعيمه بمؤشرات تكملية مثل¹:

$$\text{معدل التغيب طويل الأجل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب} \leq 15 \text{ يوما خلال الفترة}}{100 \times \text{عدد ساعات العمل النظرية خلال الفترة}}$$

$$\text{معدل التغيب المصغر} = \frac{\text{الفترة خلال ايام } 3 \leq \text{التغيب ساعات عدد}}{100 \times \text{عدد ساعات العمل النظرية خلال الفترة}}$$

$$\text{متوسط فترة التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب خلال الفترة}}{100 \times \text{متوسط عدد العمال خلال الفترة}}$$

$$\text{متوسط عدد الغيابات} = \frac{\text{عدد الغيابات خلال الفترة}}{100 \times \text{متوسط عدد العمال خلال الفترة}}$$

¹ ذوادي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 153، 154.

إن المؤشر الأخير يسمح بحساب درجة تكرار هذا السلوك ضمن مجتمع العمال، ويمكن الاستفادة منه في المقارنة بين المصالح والأقسام في المؤسسة إذا تم حسابه لكل مصلحة أو قسم.

V. تكاليف التغيب

تتحمل المؤسسة نتيجة غياب البعض من عمالها تكاليف تتمثل أهمها في:¹

- 1- **تكاليف سوء التشغيل:** وهي التكاليف التي تقوم المؤسسة بتحملها نتيجة لسوء تنظيم وغياب العمال والمتمثلة في نقص الجودة، انخفاض الإنتاج والإنتاجية بسبب ضعف خبرة العامل من العمل المسند إليه الذي تولى مهام العامل المتغيب.
- 2- **تكاليف تعويضية:** وهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة المتمثلة في إجراءات تعويض العامل المتغيب، تكلفة الساعات الإضافية، مما يجعل المؤسسة أمام خيارات قد تكون غير ملائمة في معظم الأحيان.

المطلب الثاني: مؤشر حوادث العمل Accidents du travail

تتحمل المنظمات تكاليف ضخمة وتدفع ثمنها باهظا نظير حوادث العمل التي تحدث سنويا، إذ يتعرض ملايين الأشخاص في العالم إلى حوادث وإصابات عمل بعضها مميت وبعضها ينتج عنه عجز دائم كلي أو جزئي أو مؤقت يؤدي إلى تعطيل الفرد المصاب إضافة إلى الأضرار المادية التي تلحق بممتلكاتها ...

I. تعريف حوادث العمل

المقصود بالحادثة هو ذلك الحدث الذي يقع بدون سابق معرفة أو توقع، وقد ينتج عنه أضرار تصيب الشخص أو الآخرين أو الممتلكات أو المعدات أو كل ذلك معا أو بعضه.²

قد يقترن مفهوم حوادث العمل بمعنى الإصابة، ولكن للحدث مدلول أوسع، إذ أنه ليس كل ما يقع من حوادث تنتج عنه إصابة، كما أن الحادث في حد ذاته قد يكون أبعد خطر وأعرق أثر على الإنتاج وأدواته رغم خلوه من الإصابات، دوليا لم يحظى مفهوم حادث العمل بالتعريف الجامع من طرف المنظمة الدولية للعمل في مختلف الاتفاقيات الصادرة في هذا المجال، حيث رأت لجنة الضمان الاجتماعي بمكتب العمل الدولي المنعقدة في سنة 1962 صعوبة في وضع تعريف لإصابة العمل، وأقرت بأن تترك هذا التحديد للتشريع والقضاء الوطني لكل دولة.³

¹ فوزية بركاني، آليات الكشف و معالجة التكاليف الخفية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور صالح زرداني -عاليضاء-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-، 2015/2016، ص 31، 32 .

² فرج عبدالقادر طه، سيكولوجية الحوادث و إصابات العمل (دراسة نظرية و ميدانية)، مكتبة الخابجي، القاهرة، 1979، ص 22.

³ منال دهماني، الحماية القانونية من حوادث العمل و الأمراض المهنية في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2019، ص 18.

- حسب المشرع الجزائري بالقانون رقم 83-13 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية على أنه:¹
- المادة 6: يعتبر حادث العمل كل حادث أنجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ، وخارجي وطراً في إطار العمل.
- المادة 7: يعتبر حادث العمل الذي يطرأ أيضاً ناء القيام خارج المؤسسة بمهمة، ذات الطابع الاستثنائي أو الدائم طبقاً لتعليمات صاحب العمل.
- ممارسة أو بمناسبة ممارسة انتداب سياسي، انتخابي، أو في إطار منظمة جماهيرية أو مزاوله دراسة بانتظام خارج ساعات العمل.

-المادة 8: يعتبر أيضاً كحادثه عمل حتى لو لم يكن المعني مؤمن له اجتماعيا الحادث الذي يطرأ أثناء:

- ✓ الأعمال والنشاطات المطلوبة التي ينظمها الحزب، أو المنظمات الجماهيرية
- ✓ الأنشطة الرياضية التي تنظم في إطار الجمعيات
- ✓ القيام بعمل من أعمال البر من أجل الصالح العام، أو إنقاذ شخص معرض للهلاك.

II. أسباب حوادث العمل

يمكن إرجاع حوادث العمل إلى مجموعة من الأسباب، لبعضها علاقة بمحيط العمل، ولبعضها الآخر علاقة مباشرة بشخصيات العمال.²

1-أسباب لها علاقة بيئة العمل:

- ✓ نقص الصيانة: الآلة التي تنقصها الصيانة من تشحيم وتأكيد من تثبيت قطعها، قد تسبب حوادث العمل.
- ✓ خطأ التصميم: قد يكون الخطأ في تصميم الآلة بحيث يهمل الجانب الأمني والوقائي من الحوادث في تصميمها، وهو جانب قد يؤدي إلى حوادث.
- ✓ خطورة بيئة العمل: إن صعوبة ظروف العمل، من نقص في التهوية والإضاءة، وارتفاع مستويات الحرارة أو البرودة أو الرطوبة، وانتشار السموم في مواقع العمل، عوامل تؤدي إلى التأثير على صحة العمال، والزيادة في احتمال وقوع الحوادث.
- ✓ عدم صلاحية أدوات وأجهزة الوقاية: هناك تطور في أجهزة الوقاية، وأن عدم توفرها على الشروط الدنيا تجعل العمال يتجنبون ارتدائها، وحتى في حالة استعمالها، فهي لا تستطيع منع وقوع الحوادث.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 1983، حوادث العمل و الأمراض المهنية ،القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 يوليو 1983، العدد 28، في 05/07/1983، الجزائر، ص 09-18.

² بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 105-107.

✓ **عدم صلاحية آلات العمل:** إن عدم صلاحية أدوات العمل وقدمها، وخاصة عند نقص صيانتها، يؤدي إلى تسببها في حوادث العمل.

2- أسباب لها علاقة بالعامل:

✓ **الفشل في إتباع تعليمات وإجراءات الأمن:** يكون العامل مهددا بحوادث العمل في حالة عدم احترامه للتعليمات الأمنية.

✓ **اللامبالاة:** إن عدم التعرض شخصيا للحوادث قد يؤدي بالفرد إلى اللامبالاة والإهمال. وقد يكون ذلك بسبب الاعتقاد الخاطئ للفرد، بأنه في منأى عن الحوادث التي تصب - في حالة وقوعها - الآخرين فقط.

✓ **الأوضاع البدنية الخاطئة أثناء العمل:** إن وضعية البدن الخاطئة أثناء القيام بالعمل، قد تؤدي إلى حوادث مهنية، من ذلك ما يحدث عند حمل الأثقال.

✓ **عدم استعمال أدوات الوقاية:** إن سوء تصميم أدوات الوقاية، وعدم التعود عليها، ونقص الوعي بخطورة حوادث العمل، كلها عوامل تدفع كثيرا من العمال، وخاصة في الدول النامية إلى العمل دون استعمالها، رغم ما في ذلك من خطر على صحة العامل وسلامته.

✓ **الاستهداف للحوادث:** إلى جانب الأسباب البشرية الواضحة لحوادث العمل، وجد الباحثون أن بعض الأفراد هم أكثر تعرضا لحوادث العمل من غيرهم، لذلك فسروا هذه الظاهرة بالاستهداف للحوادث.

III. العوامل المؤثرة في حوادث العمل

توجد عوامل أخرى من شأنها التأثير بطريقة غير مباشرة على تكرار حوادث العمل أهمها:¹

أ- **العمر:** لقد أظهرت بعض الدراسات، أن حوادث العمل تكون مرتفعة لدى فئة خمسة وعشرين (25) سنة، ثم تبدأ في الانخفاض حتى سن خمسة وأربعين (45) سنة، ثم تبدأ في الارتفاع من جديد حتى سنوات التقاعد. ومن الأسباب التي تفسر ارتفاعها لدى فئة الشباب، نجد قلة التجربة، عدم الانضباط والتهور، الإفراط في بذل الجهد، مع غياب المسؤولية العائلية. في حين يرجع ارتفاعها لدى فئة (45 سنة) فما فوق، إلى نقص الجهد الجسدي والحسي، عدم القدرة على التركيز والحاجة إلى تدريبات جديدة.

ب- **الخبرة:** أظهرت الدراسات أن معدل حوادث العمل يتناسب عكسيا مع مدة الخبرة المهنية للعامل.

¹ بوخجم عبد الفتاح، حنان علي موسى، أثر الصحة و السلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل- الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، العدد 06، 2011، ص 07، 08، 09.

ج-الجنس: هناك بعض الدراسات التي ترى أن النساء أقل عرضة لحوادث العمل من الرجال لأنهن أقل تهوراً وأكثر حذراً، وهناك دراسات أخرى ترى العكس أن النساء أكثر عرضة لحوادث العمل بسبب الضغوط التي تعيشها المرأة وتعدد أدوارها بين العمل والبيت وكذا بنيتها الفيزيولوجية.

د-مستوى الذكاء: هناك من الباحثين من يرى أن هناك علاقة عكسية بين مستوى الذكاء ومعدل الحوادث، ذلك أن الأفراد ذوي مستوى الذكاء المنخفض (أقل من المتوسط) أكثر عرضة للحوادث من ذوي مستوى الذكاء المتوسط، خاصة في الأعمال التي تتطلب تصرفات سريعة لمعالجة الأوضاع غير المستقرة.

هـ-القدرة على الإبصار: دلت إحدى الدراسات أن نسبة الذين تعرضوا لحوادث العمل، بين أولئك الذين اجتازوا اختبارات الكشف البصري (37%)، بينما بلغت (67%) بين أولئك الذين لم يجتازوا هذه الاختبارات، وهذا يدعو إلى ضرورة الكشف عن العمال الجدد، والتأكد من توفر المستوى البصري المطلوب قبل إلحاقهم بالعمل.

و-الحالة الانفعالية وسمات الشخصية: تمت دراسة لمعرفة أسباب الاستهداف للحوادث بين (50) من سائقي شركة للسكك الحديدية، وقد اتضح أن حالات عدم الاكتراث، الاندفاع، التهور، الخوف، القلق، والحالة النفسية تسببت في (32%) من الحوادث.

ز-الحالة الاجتماعية والاقتصادية للعامل: تسبب الحالة الاجتماعية المزرية والوضعية الاقتصادية والمعيشية الصعبة، إجهادا واضطرابات نفسية للعامل كالشرود الذهني، القلق أثناء العمل، الأمر الذي يفقده السيطرة على أداء عمله وعلى معدلات الإنتاج، ويجعله عرضة للوقوع في الحوادث.

ح-التغيرات التكنولوجية: ان التطورات التكنولوجية السريعة في أساليب ووسائل الإنتاج، وظهور تكنولوجيا حديثة وآلات ضخمة وكثيرة التعقيد، تزيد يومياً من احتمالات تعرض العاملين في مجال الإنتاج لمخاطر حوادث العمل، هذا ما يضع على إدارة الموارد البشرية تحدياً جديداً، لتكييف العامل مع هذه التطورات التي أصبحت تفوق سرعتها تطور المناهج التعليمية والتدريبية، مما يؤثر سلباً على تكييف العامل مع بيئة عمله.

IV. معدلات حوادث العمل

يقول أحد الباحثين أن هناك معدلان رئيسيان لقياس تكرار الإصابات ويمكن من خلال مقارنة هذه المعدلات على مستوى المنشأة بالأعوام السابقة وأيضا بالمعدلات السائدة في الصناعة المعنية، أن تقف المنظمة على حالة الإصابات والحوادث بما وعمما إذا كانت مقبولة أو غير مقبولة، والمعدلين هما:¹

1- معدل تعدد الإصابات ويحسب كالآتي:

$$\text{معدل تعدد الإصابات} = \frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد ساعات التشغيل}} \times 1000000$$

حيث أن:

عدد الإصابات يتم استخراجها من السجلات والملفات على مستوى الأقسام والعناصر الإنتاجية المعنية خلال الفترة الزمنية المعنية.

$$\text{عدد العاملين} \times \text{عدد ساعات العمل اليومية} \times \text{عدد أيام فترة القياس} .$$

وتحسب ساعات التشغيل كما يلي:

وهذا المؤشر يعتبر مقبولا للأمن الصناعي على مستوى المنظمة ككل وأيضا الأقسام التي تعمل ساعات عمل كثيرة لا تقل عن 500.000 ساعة عمل.

2- معدل شدة الإصابات ويحسب كالآتي:

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة}}{\text{عدد ساعات التشغيل}} \times 1000000$$

حيث يعكس هذا المؤشر عدد ساعات العمل المفقودة أو أيام العمل المفقودة نتيجة للإصابات بالمنشأة أو على

مستوى الأقسام الإنتاجية والتخصصية هذا ويتم حساب ساعات العمل المفقودة بطريقتين هما:

1. ساعات العمل الفعلية المفقودة نتيجة الإصابة.

2. من خلال جداول تحدد ساعات أو عدد أيام العمل المفقودة لكل نوع من أنواع الحوادث والإصابات.

¹ مجدي عبدالله شرارة، السلامة و الصحة المهنية و تأمين بيئة العمل، الطبعة الرابعة، 2018، ص35، 34.

٧. تكاليف حوادث العمل¹

1. التكاليف المباشرة لحوادث العمل: تتمثل التكاليف المباشرة لحوادث العمل في الأقساط المدفوعة من طرف المؤسسة إلى شركة التأمين، إذ تلزم أغلب التشريعات المؤسسات الإنتاجية بضرورة تأمين جميع مستخدميها ضد حوادث العمل، وهذا بالتعاقد مع شركة للتأمين، حيث تدفع المؤسسة أقساط مالية منتظمة إلى هذه الشركة، تضم نسبة تقتطع من أجر العامل و نسب تدفعها المؤسسة نيابة عن عمالها، مقابل أن تتولى هذه الأخيرة ما يلي: دفع تعويضات نقدية للعمال المصابين بسبب حوادث العمل، خلال مدة توقفهم عن العمل، و تغطية المصاريف الطبية من مستشفى، علاج، أدوية...، للعمال المصاب.

وتختلف نسبة التعويض التي تقدمها شركة التأمين للعمال، بحسب نسبة العجز ومدة التوقف عن العمل، ويمكن أن تكون تكلفة ثابتة أو تكلفة متغيرة، وذلك حسب نظام التأمين ضد حوادث العمل المتبع.

1. التكاليف غير المباشرة لحوادث العمل: هي جميع التكاليف المترتبة عن الحادث باستثناء التكاليف المباشرة، ومنها

ما يمكن تقييمه ماديا ومنها ما لا يمكن تقييمه، وأغلبها تكاليف خفية، ومنها ما يلي:

أ. التكاليف المرتبطة بالعمال المصاب: وتتمثل في الأجر المقابل للوقت الضائع أثناء إصابة العامل، الأجر الذي

يتحصل عليه العامل المصاب رغم انخفاض إنتاجه، المصاريف الطبية غير المؤمن عليها.

ب. التكاليف المرتبطة بالعمال الآخرين: وتضم تكلفة الوقت الضائع للعمال مكان الحادث، تكلفة الأجور الإضافية

بسبب العمل الإضافي، تكلفة توظيف وتدريب عامل جديد، تكلفة الوقت المستغرق في استقصاء وتحقيق الحادث.

ج. تكاليف مرتبطة بانخفاض الإنتاج: وتتضمن انخفاض إنتاج العامل المصاب بعجز مؤقت، انخفاض إنتاجية العاملين

الجدد، انخفاض إنتاجية زملاء العمل، انخفاض إنتاجية الآلات والمواد في حالة تضررها، انخفاض الإنتاجية بسبب

تضرر سمعة المؤسسة.

د. تكاليف الخسائر المادية: تتمثل أساسا في الخسائر التي تلحق بالآلات، التجهيزات، المواد والمنتجات.

¹ بوخمم عبد الفتاح، حنان علي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المطلب الثالث: مؤشر دوران العمل Rotation du personnel

أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أو فعالية الإدارة بالمؤسسة، ودوران العمل بمفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل، دخولا إلى المؤسسة وخروجاً منها، وتعتبر هذه الحركة بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه، كما يمكن أن تمثل مؤشراً لضعف أو قوة الفاعلية التنظيمية فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة بالنسبة للمؤسسة.

1. تعريف دوران العمل

يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتكون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي للعاملين للمدة نفسها، أو هو معدل تغير العمالة في المنظمة خلال مدة معينة بالدخول والخروج (سنة على الأكثر).¹

ويقصد به نسبة الأفراد الذين يتكون المنظمة لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم والسياسات وطبيعة المناخ الإنساني السائد.²

يطلق هذا على عدد العاملين الذين يتكون المؤسسة في عام واحد، وعادة ما يتم التعبير عنهم كنسبة مئوية من متوسط عدد الموظفين الذين تم تعيينهم في هذا العام.³

بناءً على التعاريف السابقة نستنتج أن دوران العمل هو الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها لأسباب معينة.

2. أنواع دوران العمل:

إن الأنواع الأربعة الرئيسية لدوران العمل هي كما يلي:⁴

1. **الترك الطوعي:** وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها

بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.

2. **الترك الإجباري (غير الطوعي):** وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار

ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 47.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997، بيروت، لبنان، ص 76.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص 229.

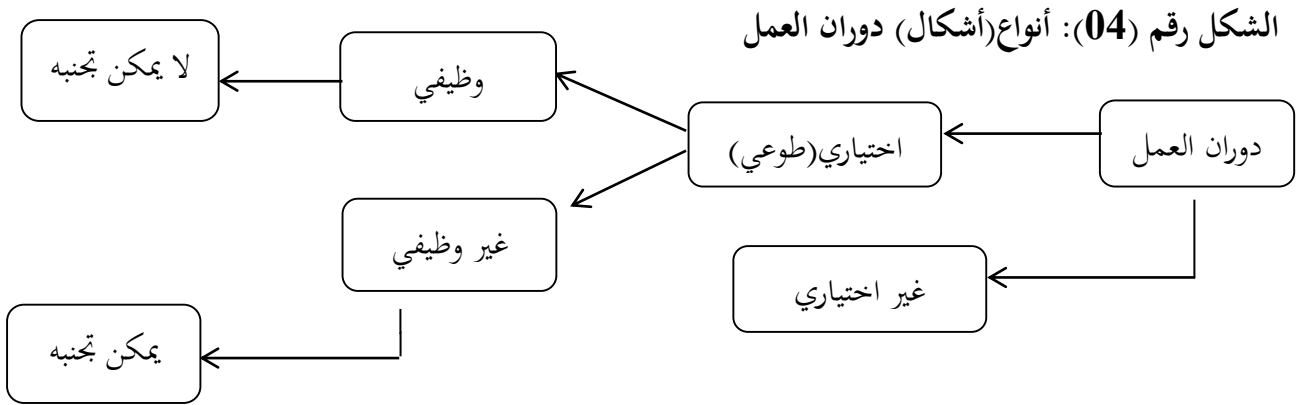
⁴ عاصم التجاني إبراهيم شعون، أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين و معدلات دوران العمل بالمؤسسة الصحية السعودية دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام، مجلة أماراباك، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، العدد 2016، 21، ص 59.

المبحث الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية

أ- مجموعة تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.
ب- مجموعة تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر.

3. الدخول الطوعي: ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظمتهم السابقة، أي انه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقراراتهم الشخصي.

4. الدخول الإجباري: يتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء، ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين. وهناك من يصنف دوران العمل من خلال الشكل أدناه:



المصدر: بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص 59.

3. أسباب دوران العمل:

يمكن تصنيف أسباب دوران العمل إلى نوعين:¹

1. أسباب فصل العامل بقرار من المؤسسة:

✓ **عدم ملائمة العامل لوظيفته:** وهو ان يترك العامل وظيفته بقرار من المؤسسة، بسبب عدم توفره على المؤهلات والقدرات التي تتطلبها المسؤوليات الموكلة اليه في إطار الوظيفة التي يشغلها.

✓ **التسريح بهدف تقليص عدد العمال:** هو زيادة العمال عن حاجة المؤسسة مما يدفع بالمؤسسة إلى فصلهم رغم أدائهم لمهامهم بشكل مرضي.

✓ **التسريح بهدف التأديب:** ويكون سبب الفصل شخصية وسلوك العامل، أي بسبب الأخطاء التي يرتكبها، كعدم احترامه لمواعيد العمل، أو سلوكه الغير جيد، سوء أدائه للعمل.

2. أسباب الذهاب الإرادي: أي ترك العامل للمؤسسة بإرادته

✓ **عدم الرضا عن نظام الترقية والحوافز:** قلة الفرص في الترقية تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك العمل بالمؤسسة كما تساهم الحوافز والمكافآت في رفع إنتاجية المؤسسة من جهة، ورفع الروح المعنوية للعمال وتحسين أدائهم من جهة أخرى، مما يزيد في حبهم لعملهم والتمسك بوظائفهم، فالعامل له حاجات ورغبات يسعى جاهدا لإشباعها، فالتقدير المعنوي لحسن أدائه وتفانيه في العمل عن طريق مكافئته يشعر العامل بأهمية تواجده في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

✓ **عدم الرضا عن الأجور:** يتفق معظم الباحثين على أن هناك علاقة قوية بين مستويات الأجور والتسرب الوظيفي، وهذا لأن الأجر هو الدافع الأساسي للعمل، وكلما زادت الأجور كلما قل التفكير في ترك العمل، فضمان حق العامل في الحصول على أجره الذي يستحقه يكسبه الثقة في المؤسسة.

✓ **العلاقات مع الزملاء في العمل:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، فقد تكون مصدر قلق وتوتر له، فكلما كانت علاقات الفرد مع زملاءه في العمل جيدة ومحقة للمنافع بينه وبينهم، كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

✓ **عدم الرضا عن القيادة والإشراف:** يجب على القادة والمشرفين في المؤسسة أن يتحلوا بالسلوكيات الحسنة في التعامل مع الموظفين أثناء تقديمهم للتوجيهات وإصدارهم للأوامر، فأسلوب القيادة السليم يوفر بيئة عمل مناسبة للقيام بالواجبات المهنية، فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك العمال ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف

¹ البشير عبد الكريم، نورين مولود، دوران العمل و تأثيره على المؤسسة، مجلة المالية و الأسواق، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 08، 2018، ص 227، 226، 228، 229،

المؤسسة، وفي المقابل هذا نجد أن إصدار الأوامر بصفة صارمة وتضخيم الأمور كلما وقعت بعض الأخطاء في العمل، يؤدي إلى توتر العلاقات بين العمال والمشرفين وبالتالي غياب الرضا عن العمل.

✓ **تسييس الإدارة:** إن التدخل السياسي في تسيير العمليات الإدارية بالمؤسسات يؤثر على استقرار الكفاءات المؤهلة، فيجب فصل السياسة عن إدارة المؤسسات، فوجود موظفين (مدراء أو مشرفين) منحازين سياسيا إلى حزب معين، يؤدي إلى التفرقة والتمييز في معاملة العمال فيما يخص شغل الوظائف والترقية، وقد يتسبب هذا في إقصاء اليد العاملة المؤهلة، والذي ينتج عنه نقص الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى ترك العمل.

✓ **عدالة العوائد وإشراك العمال في الأرباح:** توزيع العوائد بطريقة عادلة يحقق الرضا لدى العمال، فحصول العمال على عوائد مرتفعة لقاء جهودهم الكبيرة أو حصولهم على عوائد منخفضة لقاء جهودهم القليلة، دليل على عدالة توزيع العوائد بين العاملين في المؤسسة.

✓ **عدالة تقويم الأداء:** تعتبر العدالة في تقويم أداء العاملين، عاملا مهما في تحقيق رضا العمال و استقرارهم بالمؤسسة، فمن واجب المشرف أو القائد أن يتحرى الدقة عند القيام بعملية التقويم لتفادي بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث، فتشدد بعض المسؤولين قد يدفعهم إلى منح درجات قليلة لمجموع العاملين تحت قيادتهم مما يقتل الروح المعنوية لديهم، وقد يتساهل البعض الآخر فيمنح درجات عالية لا تتناسب مع الأداء الحقيقي للعمال و هناك البعض الآخر من يعتمد في تقويمه على رأيه الشخصي في العامل، فهذه بعض الأخطاء المرتكبة في تقويم الأداء و التي تخلق كراهية بين المسؤول و العمال

3. أسباب شخصية:

✓ يمكن للعامل أن يترك المؤسسة بسبب تمسكه ببعض القيم، كأحكام الشريعة التي تتعارض مع البنوك الربوية، انتشار الرشاوي، التحرش بأماكن العمل.

✓ سن العامل يؤثر على قرار ترك العمل فهناك عاقبة عكسية بينهما، حيث نجد أن الصغر في السن وعدد سنوات الأقدمية القليلة يقابلها رغبة كبيرة في ترك العمل.

✓ زيادة المسؤولية الأسرية وكثرة الطموحات لتحقيق مستوى معيشي أفضل تؤدي بالعامل إلى البحث عن وظيفة أخرى تكون أحسن من حيث الأجر.

✓ **سوء ظروف العمل:** تعتبر هذه العوامل إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، وتؤثر تأثيرا كبيرا كذلك على قرار العمال فيما يخص التفكير في ترك العمل بالمؤسسة والبحث عن عمل بمؤسسة أخرى يكون أكثر ملاءمة لهم.

✓ العمل الإضافي: في بعض الحالات يؤدي العمل الإضافي إلى حدوث نوع من الفوضى في تقسيم العمل، فيصاب العامل بنوع من التشتت مما يؤثر على أدائه ومستقبله المهني.

4. معدل دوران العمل:

معدل دوران العمل ويعني به المغادرة النهائية للعمال الدائمين أو المرسمين للمؤسسة لأي سبب من الأسباب، ويحسب كالتالي: ¹

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال الدائمين المغادرين}}{\text{متوسط عدد العمال الدائمين}} \times 100$$

5. تكاليف دوران العمل

من بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نجد: ²

1- تكاليف الإحلال أو التعيين: وهي التكاليف الناتجة عن توظيف أفراد جدد، وتتمثل هذه التكاليف في تكلفة الإعلانات، المقابلات والاختبارات.

2- تكاليف التكوين: وهي ناتجة عن تعيين أفراد أقل كفاءة وخبرة في المنصب الموكل له، وبالتالي وجب تكوينه من اجل الإدماج الفعلي في هذه الوظيفة.

3- تكاليف الفصل أو الانتهاء من الخدمة: وتتمثل أساسا في العلاوات أو المكافآت التي تمنح للأفراد المسرحين في إطار ترك العمل الذي يخضع لرقابة الإدارة للتقاعد المسبق أو التسريح الإجباري الناتج عن تطبيق قوانين تخضع لتطورات اقتصادية، كما تشمل كذلك تكاليف أخرى مثل إعانات البطالة.

¹ P158، Op cit ، V.Zardet،H.Savall

² ديون عبد القادر، سويسي الهواري، أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 03، 2004، ص 105، 104.

المطلب الرابع: مؤشر الـ La Non Qualité و فروق الانتاجية Productivité directe

1- مؤشر الـ الجودة

إن تخلي الزبائن عن المنتج سببه عدم جودته ما يجمل المؤسسة ذلك تكاليف خفية تخفض من أداء منتجاتها في السوق، ولتحقيق أكبر قدر من الفاعلية لجهود التحسين على الإدارة توكيد أن كل من الجودة والتكلفة هدفان متكاملان وليس متعارضان تسعى لتحقيقهما.

ا. تعريف الـ الجودة

تعرف الـ الجودة وفقاً للمعيار الفرنسي لسنة 1987 (NFX50-120) بأنها: "الفارق الذي يظهر بين النوعية المستهدفة والنوعية المحققة"، ويتجه البعض في تعريفها إلى أنها: "انحراف بين ما يجب فعله وما تم فعله"، كما يعرفها آخرون بأنها: "رداءة التصميم، أي عدم التعريف الدقيق بالمنتجات وعدم الترجمة الجيدة للحاجات."¹

"هذا الانحراف يمكن تقييمه من الناحية الاقتصادية، وتنتج الـ الجودة عموماً عن خطأ، عدم مطابقة، أو انحراف"²

خطأ: عدم تلبية متطلبات الاستخدام المقصود أو عدم وجود خاصية واحدة أو أكثر فيما يتعلق بمتطلبات الاستخدام المقصود.

عدم المطابقة: الفشل في تلبية استخدامات المحصل عليه، أو عدم وجود خاصية واحدة أو أكثر فيما يتعلق بمتطلبات المحددة

الانحراف: هو الانحراف عن ما هو متوقع، يؤدي إلى الخطأ أو عدم المطابقة.

ii. أشكال الـ الجودة

تأخذ جودة المنتج عدة أشكال يمكن للمستهلك أن يلاحظها، وأن يصنفها كما يلي:³

- ✓ الخطأ في التصميم؛
- ✓ الخطأ في عملية الإنتاج؛
- ✓ صعوبة الاستعمال؛
- ✓ رداءة خدمة ما بعد البيع.

¹ قمري حياة، دور الرقابة في تخفيض تكاليف الـ الجودة بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009-2010، ص15.

² Symposium International: Qualité et Maintenance au ، Les couts de non-qualité، Mami Elias Fouad ، P02، 2004، Tlemcen، Service de L'Entreprise

³ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص337.

1. **الخطأ في التصميم:** يعمل التصميم على التوفيق بين حاجات المستهلكين وقدرات المؤسسة الإنتاجية، وهو ما يتطلب تعاوناً بين المصممين ووظيفة التسويق من جهة وبين المصممين ووظيفة الإنتاج من جهة ثانية. ولأن الهدف الرئيس من التصميم هو وضع المواصفات المناسبة للمنتج فإن غفلة المصمم عن إحدى المواصفات التي يرجو المستهلك وجودها في المنتج سوف يؤدي إلى لاجودة المنتج النهائي مهما كانت دقة الإنتاج وغيرها من النشاطات الملحقة كالتموين والتخزين

2. **الخطأ في الإنتاج:** يمكن أن تظهر الأخطاء على المنتج في أثناء مرحلة الإنتاج وذلك بغض النظر عن أخطاء التصميم، ولأن الإنتاج يعتبر تفاعلاً بين العامل والآلة فإن أي خطأ في الإنتاج يكون سببه أحد المتفاعلين أو كليهما، ويبرز تسبب الآلة في خطأ الإنتاج أهمية الصيانة في مواجهة الجودة.

ويمكن أن تتسبب التعبئة والتغليف في خطأ ما في الإنتاج حيث أن لهما دور مهم في تكوين الصورة النهائية للمنتج، حتى أن إقبال المستهلك على بعض المنتجات أو نفوراً منها يتوقف على نوعية الغلاف وطريقة التعبئة سواء بسبب دورهما في المحافظة على المنتج في حد ذاته أو بسبب المظهر الذي يبدو به المنتج من خلالهما وحتى لأسباب بيئية خاصة مع تزايد وعي المستهلكين بأهمية المحافظة على البيئة، ومن هنا يشك الخطأ في التعبئة والتغليف أحد المظاهر الأساسية للاجودة الإنتاج.

3. **صعوبة الاستعمال:** يمكن أن تتسبب صعوبة الاستعمال في لاجودة المنتج حتى ولو سلم هذا المنتج من الأخطاء والعيوب في تصميمه وإنتاجه ومثال ذلك صناعة سيارة ذات مقود على اليمين وتوجيهها إلى السوق الجزائرية. وقد تعود صعوبة الاستعمال أحياناً إلى عدم توفر دليل الاستعمال بلغة يفهمها المستهلك خاصة لما يتعلق الأمر بمنتجات معقدة وذات تقنيات جديدة بالنسبة للمستهلك.

4. **الخطأ في خدمة ما بعد البيع:** تهدف خدمة ما بعد البيع إلى المحافظة على أداء بعض المنتجات كما هو متوقع لدى المستهلك، لكن رداءة هذه الخدمة تعني لاجودة المنتج مادامت هذه الخدمة تشكل جزءاً من المنتج، ولهذا السبب تولي المؤسسات أهمية كبيرة لهذه الخدمة تفادياً للانعكاسات التي قد تنجر عن إهمالها.

III. أسباب اللاجودة

رغم أن النتيجة المتمثلة في رداءة المنتج واحدة، إلا أن أسبابها عديدة بتعدد الأشكال التي يمكن ان تأخذها اللاجودة، ومن اهم هذه الأسباب: الخطأ في دراسة السوق، رداءة المواد الأولية، العمال والآلات، المناولة والنقل والتخزين داخل وخارج المؤسسة.¹

1. الخطأ في دراسة السوق:

باعتبار ان التصميم الجيد هو الذي يوفق بين حاجات المستهلكين والقدرات الإنتاجية للمؤسسة، فإن أي خطأ في دراسة السوق بما في ذلك حاجات المستهلكين سوف ينعكس بالسلب على نوعية المنتج، وقد يخطأ القائمون بالدراسة الذين ينتمون عادة إلى قسم التسويق بسبب الإخلال بإحدى خطوات دراسة السوق كعدم اختيار عينة تمثل جيدا المجتمع المعني بالدراسة، أو إهمال بعض البيانات المهمة أو الخطأ في تحليل المعلومات أو في الاستنتاج وغير ذلك من الأخطاء التي ستكون نتيجتها في النهاية منتوجات لا تتوافق مع متطلبات المستهلكين.

2. رداءة المواد الأولية:

لنوعية المواد الأولية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية، حيث أنه لا فائدة من الاهتمام بتحسين التصميم والإنتاج إذا كانت المادة الأولية الداخلة في عملية الإنتاج منخفضة الجودة، وتعود رداءة المواد الأولية إلى ما يلي:

✓ عدم تحديد المواصفات التي يجب ان تتوفر فيها؛

✓ سوء الرقابة على المواد الأولية المشتراة؛

✓ عدم الاهتمام بظروف نقل وتخزين هذه المواد.

3. نقص أداء العمال والآلات: يشرف العامل على تشغيل الآلة للمساهمة في العملية الإنتاجية، وهو ما يعني أهمية هذا

الثنائي (عامل/آلة)؛ وإذا كان الأداء الجيد لكليهما لا يعني بالضرورة منتوجا جيدا فإن قصور أحد العنصرين في أثناء الإنتاج سيؤدي بالتأكيد إلى الحصول على منتوجات رديئة ما دام القصور قائما، فكلما تراجع أداء العامل أو الآلة أو كليهما عن المستوى المطلوب كلما ابتعد المنتج عن المواصفات الموضوعية في تصميمه وزادت بذلك درجة اللاجودة في المنتج.

¹ عبد الغاني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005-2006، ص24، 23.

4. أخطاء لمناولة النقل: تتوقف جودة المنتج في كثير من الأحيان على طريقة مناولة المنتج داخل المصنع إلى المخازن داخل المؤسسة أو خارجها، سواء كان النقل بوسائل المنتج الخاص أو عن طريق الموزعين، ويزداد احتمال اللاحودة كلما زاد عدد الناقلين ومدة النقل وكلما قل الاهتمام بتوفير الشروط المناسبة للمناولة والنقل.

5. سوء التخزين: للمحافظة على جودة الإنتاج لابد من:

أ- الاهتمام بوظيفة التخزين في المؤسسة، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والمالية الأزمة من جهة، وتحسين تسيير المخزونات من جهة أخرى.

ب- متابعة المؤسسة لمتوجاتها في السوق وإجراء الاختبارات الأزمة على عينات منها -دوريا- لمعرفة مدى محافظتها على مستويات جودتها عند خروجها من المؤسسة.

والمواقع يؤكد دور ظروف التخزين سواء داخل مخازن المؤسسة أو خارجها في لاجودة الكثير من المنتجات رغم جودة إنتاجها، وخاصة لما يتعلق الأمر بالمنتجات الغذائية التي تتأثر كثيرا بدرجات الحرارة والرطوبة وغيرها من الظروف.

IV. تكاليف اللاحودة:

يعتبر البعض تكاليف الجودة بأنها: "ذلك الفارق الإجمالي بين تكلفة الجودة المستهدفة وتكلفة الجودة الفعلية المتحصل عليها، وهي عبارة عن مجموع التكاليف الناتجة عن الإختلالات الداخلية والخارجية والتي تعني التكاليف الخفية للمنظمة"¹.

ولقد اختلف الباحثون حول تحديد أصناف تكاليف اللاحودة، إلا أنه يمكن توضيح عناصرها في ثلاثة أصناف هي:²

أ. تكاليف الوقاية

ب. تكاليف الكشف والاختبار (التقييم)

ج. تكاليف المعيب أو الاختلالات الداخلية والخارجية.

أ. تكاليف الوقاية: وهي تتمثل في الاستثمارات البشرية والمادية المرتبطة بالتحقق، الوقاية وتخفيض الاختلالات أي لتمويل الأنشطة التي تؤدي إلى أسباب الاختلالات، ويعطي مختصوا الجودة أهمية كبيرة لهذه التكاليف باعتبارها تشمل كل التكاليف المرتبطة بالمجهودات الموجهة نحو التنبؤ بالعيوب انطلاقا من تصميم المنتج، ومن أهم عناصر تكاليف الوقاية نذكر:

¹ قمرى حياة، مرجع سبق ذكره، ص26.

² رجال علي، إلهام بجاوي، اللاحودة تكلفة باهضا، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، باتنة، العدد08، جوان2003، ص201،202،203.

✓ الصيانة الوقائية

✓ تحسيس، تحفيز وتكوين الأفراد حول الجودة وتسييرها.

✓ أجور ومصاريف دائرة الجودة... الخ

ب. تكاليف الكشف والاختبار (التقييم): وهي تكاليف مرتبطة بالتحقق من مطابقة المنتوجات لمتطلبات الجودة، أي

البحث عن الاختلالات، وتتضمن تكاليف التقييم عدة عناصر نذكر منها:

✓ امتلاك آلات الرقابة والاختبارات المستعملة لتقييم المنتج.

✓ أجور و رواتب مرتبطة بالتحقق (الاختبارات)

✓ تكاليف المعايرة

✓ تكاليف الرقابة (في التصميم، التموين، الإنتاج والمقاولة الباطنية)

✓ المواد المختلفة والتالفة للاختبارات المستعملة لتقييم المنتج.

ج. تكاليف المعيب (الاختلالات): وهي تتمثل في التكاليف التي يسببها حدوث معيب أو منتج لا يلي متطلبات

الجودة قبل وبعد خروجه من المؤسسة، وبالتالي فهي تنقسم إلى نوعين:

1. تكاليف الاختلالات الداخلية: وهي عبارة عن التكاليف الموجودة بسبب عدم مطابقة المنتوجات لمتطلبات الجودة

قبل خروجه من المؤسسة، ومن أهم عناصرها نذكر:

أ. المعيب

ب. التعديلات، التصليحات. إلخ.

ج. إعادة تصنيف المنتوجات المنتهية أو الجارية.

د. خسائر ناجمة عن مشتريات غير مستعملة.

هـ. تصليح وسائل الإنتاج

و. تغييرات التصميم... إلخ.

2. تكاليف الاختلالات الخارجية: وهي تمثل تلك التكاليف السارية عندما لا يلي المنتج لمتطلبات الجودة بعد

خروجه من المؤسسة، ومن أهم عناصرها نذكر:

أ. شكاوى الزبائن

ب. تكاليف الضمان (ضمان ما بعد البيع)

ج. استرجاع أو حسومات... إلخ.

2- مؤشّر فروق الإنتاجية Productivité directe

تحدد الإنتاجية إلى أي مدى تتمتع منتجات المؤسسة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فانخفاض إنتاجية مؤسسة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من المؤسسات التي تنتج نفس السلعة، يعني أن هذه المؤسسة تتحمل في سبيل إنتاج تلك السلعة تكاليف خفية عالية.

1. تعريف الإنتاجية

تعرف الإنتاجية بمعناها الواسع بأنها العلاقة بين كمية أو قيمة عناصر المدخلات وكمية أو قيمة عناصر المخرجات، وإذا زادت كمية أو قيمة عناصر المخرجات بمعدل أعلى من زيادة كمية أو قيمة عناصر المدخلات فهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعكس صحيح.¹

هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها، وهي مقياس لقدرة المنشأة أو الاقتصاد القومي على إنتاج أكبر كمية ممكنة من مدخلات معينة، وهي مقياس للكيفية التي تعمل بها المنشأة لتحويل المدخلات (عمل، مواد خام، ماكينات... إلخ) إلى سلع وخدمات.

2

ومنه نستنتج من التعاريف أن الإنتاجية هي النسبة أو العلاقة بين المخرجات والنشاط الإنتاجي.

II. قياس الإنتاجية

يعبر عنها وفق المعادلة التالية:³

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (منتجات)}}{\text{المدخلات (خدمات)}}$$

¹ وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، 2003، ص101.

² فايز علي المطيري، الإنتاجية و دورها في تحسين التنافسية و زيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، القاهرة، 8-ابريل/نيسان 2018، الدورة الخامسة و الأربعون، ص08.

³ نبيل إبراهيم الطائي، قياس الإنتاجية و التغير التقني في قطاع الصناعات التحويلية، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 2011، عمان، ص121.

بالإمكان أيضا الحصول على معدل الإنتاجية الكلية لمجموع عوامل الإنتاج من خلال نسبة الناتج إلى عوامل الإنتاج وكما أدناه: ¹

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{حجم الإنتاج (المخرجات)}}{\text{عوامل الإنتاج (المدخلات)}}$$

كما هو واضح فإن هذا المعيار يقوم على العلاقة بين حجم الإنتاج والمستلزمات المستخدمة في العملية الإنتاجية في صورتها الكلية سواء تم التعبير عن هذه العلاقة بشكل عيني أو قيمي. ويعد معيار الإنتاجية الكلية من أهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في دراسة وقياس كفاءة الأداء في الوحدات الإنتاجية إلا أن ذلك من الصعب تحقيقه من الناحية الواقعية بسبب بعض المشاكل والقيود في عمليات التخطيط ورسم السياسات لاختلاف نوعية المنتجات وتوليقتها بالإضافة إلى طبيعة الموارد المختلفة الداخلة في العملية الإنتاجية. أما الإنتاجية الجزئية فيمكن الحصول عليها وفق الصيغة التالية

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{حجم الإنتاج أو قيمة الإنتاج}}{\text{المستخدم من أحد عناصر الإنتاج}}$$

III. تكاليف فروق الإنتاجية ²

الإنتاجية هي مؤشر قياس الفعالية عند استخدام الموارد، وهي أداة مقارنة بين المستويات الإنتاجية لمؤسسة، لقسم، لآلة ولعامل... الخ، لفترات مختلفة أو مقارنة ذلك مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس القطاع أو مقارنة بمعايير معتمدة مسبقا، وقد تطرح مسألة أخرى متعلقة بالإنتاجية والكفاءة، فإذا كانت الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، فإن الكفاءة تبين درجة المثالية التي تستخدم بها الموارد المختلفة في العملية الإنتاجية.

ويرى Henri SAVALL أن التكاليف الناتجة عن فروق الإنتاجية المباشرة ظهرت بصورة كبيرة في المؤسسات التي لا تطبق معايير الجودة بينما ظهرت بصورة أقل في المؤسسات التي تطبق نظام الجودة، وتظهر التكاليف الناتجة عن فروق الإنتاجية المباشرة في صور عديدة مثل: تأثيرها على الأجر، على الوقت، على الاستهلاك وعلى نقص كمية الإنتاج.

¹ المرجع السابق، ص ص 124، 125.

² بويان مسعود، مرجع سابق، ص 55.

المبحث الثالث: التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة، لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المؤسسات على اختلاف أنواعها، لذا فإن الأداء ليس بمفهوم جديد على ساحة الأدبيات الإدارية والدراسات المحاسبية.

ورغم تعدد أنواع الأداء في المؤسسات إلا أن الأداء المالي يحض باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين، وتنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يسمح بتابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أداءها وتوجيهه نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب، ما يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وترشيدها في إعداد الخطط المستقبلية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الأداء

أولا: نشأة الأداء

يعود أول ظهور لكلمة أداء "Performance" إلى حوالي سنة 1300 م وهي مشتقة من الفعل "Parfourmen" وهو مصطلح إنجليزي الأصل، ليظهر بعد ذلك بحوالي سبعين سنة بالكتابة الآتية "Performen" استنادا إلى اللغة اللاتينية من الفعل "Parfornir".

ولقد كان معنى كلمة أداء في ذلك الوقت جد بسيط "تأدية عمل" ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "To Perform" بمعنى إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بنجاح أي "نجاح العمل"، حتى 1709م تطورت استعمالته وبالتالي معانيه.¹

وعلى صعيد الفكر الإداري ظهرت مدارس واتجاهات وحركات عديدة كان الأداء وتحسينه محورا رئيسيا من محاور اهتمامها، ومن هذه المدارس والاتجاهات والحركات نذكر منها على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية، وحركة الإدارة بالأهداف والنتائج، ومدرسة الإدارة بالمشاركة، وحركة التطوير التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، ومدرسة إدارة الجودة الشاملة، وحركة المنظمات التي تتعلم...².

¹ شطبي رقية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و مؤشرات تقييمه، دراسة حالة مؤسسة ملينة نوميديا قسنطينية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، منشورة، 2010-2011، ص06.

² مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص64.

ثانيا: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما شموليا و هاما بالنسبة لجميع منشآت الأعمال بشكل عام و يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة المحاسبية و الإدارية، و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون مشغولين بمناقشة الأداء كمصطلح فني و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه و يعتقد البعض أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و التي يستخدمها الباحثون مع القول ان هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراستهم.¹

تشير التوجهات العامة في الفكر الإداري إلى ان الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:²

✓ النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر Eccles عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".

✓ منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد حيث وضع Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

✓ النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه يرى Birkinshaw أن الدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافا حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

✓ البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة حيث ركز Zahar & Pearce على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية-على اختلاف أنواعها - والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص81.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص38، 39.

المبحث الثالث: - التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

✓ مدخل النظم، حيث بين Wit & Meyer أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

✓ المفهوم الشمولي، حيث وصف David الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع ان تقابل الأهداف الموضوعية.

يعرف الأداء حسب رأي العالم P.Lorino هو القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من المواد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سوق) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي، ويرى العالم R.Brosquet أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين لنا حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة.¹

الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة، هذا السلوك إما أن يكون إيجابيا أو سلبيا، ويكون هذا السلوك جزءا من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.² مما سبق يتضح لنا أن الأداء هو درجة تحقيق الأهداف والمهام الخطط المسطرة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي

يحظى الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار، كما يعتبر من المقومات الرئيسية للشركات حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا.

أولا: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء (PIP performance improvement program)، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر القاهرة، 2017، ص11، 10.

² زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرها على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعة الخاصة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، يونيو، 2012، ص40.

المبحث الثالث: - التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

ومنه فإن الأداء المالي هو أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.¹

كما يعرف على انه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المالية المحددة مسبقا، بعبارة أخرى هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المالية المخططة بكفاءة وفعالية.²

ويعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من اجل تشكيل الثروة.³

وقد اجمع معظم الباحثين على ان مفهوم الأداء المالي يعتمد على عملية التحليل المالي التي تعرف بأنها سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة المنشأة وضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي المتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف.⁴

وعليه نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة في الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تعظيم الثروة وتحقيق الأهداف المحققة مسبقا من طرف الإدارة.

ثانيا: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثمارها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص45.

² فرحان علاء طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص64.

³ دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص304.

⁴ الحميدي محمد المطيري، أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011/2012، ص17.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- ✓ تقييم ربحية الشركة
- ✓ تقييم سيولة الشركة
- ✓ تقييم تطور نشاط الشركة
- ✓ تقييم مديونية الشركة
- ✓ تقييم تطور توزيعات الشركة
- ✓ تقييم تطور حجم الشركة.¹

المطلب الثالث: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأداء المالي في أهداف عديدة منها: التوازن المالي، نمو النشاط، المردودية والربحية، السيولة وتوازن الهيكل المالي، وهذا ما سنتطرق اليه من خلال مطلبنا هذا.

أولاً: التوازن المالي

هو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالحفاظ عليه، بحيث يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمقبوضات بمعنى آخر بين استخدامات الأموال ومصادرها.²

ثانياً: نمو المؤسسة

يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفية استراتيجية جد هامة للمؤسسة، وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفية استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل، وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.³

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع نفسه، ص46-47.

² جمعة السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الاعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص245.

³ مرجع نفسه، ص249.

ثالثا: الربحية

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرتها على الكسب، ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه المؤسسة.¹

رابعا: السيولة

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة (مخزونات، أوراق قبض...) إلى أموال متاحة بسرعة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.²

خامسا: توازن الهيكل المالي

توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في عسر مالي³

المطلب الرابع: مساهمة التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

أولا: تخفيض التكاليف الخفية من خلال تحسين هياكل المؤسسة⁴

إن المؤسسة باعتبارها تنظيما ذات بعد اقتصادي واجتماعي، فهي بذلك مجموعة معقدة ومتداخلة بين هياكلها وسلوك الأفراد باختلاف مسؤولياتهم، مناصبهم ومهامهم، فحاول هنري سافال رفقة زملائه بمعهد **iseor** أن يحدد نوعية العلاقة والمقاربة بين سلوك العمال من جهة وبين هياكل المؤسسة المختلفة من جهة أخرى، ورأى أيضا ان تحسين السلوك وهياكل المؤسسة يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية.

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص203.

² مرجع نفسه، ص99.

³ نالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، غير منشورة، البويرة، 2011-2012، ص22.

⁴ بويباون مسعود، مرجع سابق، ص57. 58.

1- محدودية المقاربة الهيكلية والسلوكية

هذه المقاربة جوهرها هو من لديه التأثير القوي على الآخر هيكل المؤسسة أم سلوك الفرد؟ فظهر اتجاهين اتجاه يرجح تأثير الهيكل على السلوك بينما الاتجاه الثاني يرى العكس، وهذا ما أدى بهنري سافال وزملائه إلى إيجاد حل لهذه الإشكالية من خلال النموذج المقترح من طرفه وهذا ما سنعرضه في النقاط التالية:

أ-الاتجاه الأول: يركز على المقاربة الهيكلية أي الاعتراف بالتأثير المسبق للهيكل على السلوك، وبتالي فهي تفسير النتائج المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية من خلال اثار محددة تتركها الهايكل علة السلوك لذلك فمن خلال هذه المقاربة نجد تحسین نتائج المؤسسات لا يمكن ان يتحقق إلا من خلال إدخال تعديلات معينة على الهياكل وفق الصيغة

هياكل ← تصرفات سلوكيات ← نتائج

غير ان دراسة الخلل الوظيفي في المؤسسات بينت انه في نفس الوحدة بمعني وجود هيكل واحد يصدر من الأفراد سلوكيات إنتاجية مختلفة وهذا ما ينجم عنه تصرفات مختلفة سواء تعلق الأمر بالتغيب، حوادث العمل، عيوب نوعية أو فروق في إنتاجية العمل.

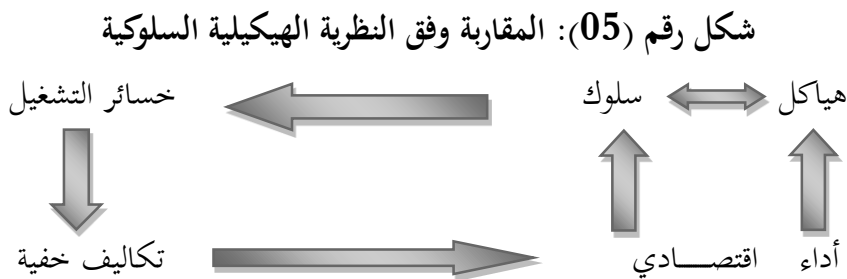
ب-الاتجاه الثاني: يرى العكس في الاتجاه الأول حيث اعتبرتان السلوك هو الأكثر تأثيرا باعتبار ان الفرد الذي يتميز بالحس الوظيفي ويعي حجم المسؤولية الملقاة عليه يتصرف بتصرف إيجابي حتى ولو كانت هياكل المؤسسة سيئة، كظروف العمل أي ان سلوك الجيد يؤدي إلى نتائج جيدة بغض النظر إلى نوعية الهياكل وفق الصيغة التالية:

تصرفات وسلوكات ← نتائج

ج-الاتجاه الثالث: وهو الاتجاه الذي تبناه هنري سافال وزملائه بما اسماه "المقاربة الاجتماعية والاقتصادية" وتسمي أيضا "النظرية الهيكلية السلوكية" أي ان المؤسسة ماهي إلا تفاعل مجموعة متداخلة من هياكل وسلوكات إنسانية ونتيجة لذلك ينتج النشاط الاقتصادي والذي يحمل مفهومين هما:

- التشغيل المستهدف أو المنتظر.

- خسائر التشغيل (الاختلال الوظيفي) وهي الفروقات بين التشغيل المستهدف والتشغيل الفعلي ويمكن ان نلخص هذه النظرية (النظرية الهيكلية السلوكية) من خلال الشكل التالي:



المصدر: بويباون مسعود، مرجع سابق، ص 58.

2- هياكل المؤسسة

ان الهياكل هي عبارة عن العناصر التي تتكون منها المؤسسة وتختلف عن بعضها من حيث هوة التأثير والخصائص، ولكنها مكتملة لبعضها البعض مشكلة كلها هياكل المؤسسة، وقد قسمها هنري سافال إلى خمسة هياكل هي: الهيكل المادي، الهيكل التكنولوجي / الهيكل التنظيمي، الهيكل الديمغرافي، الهيكل العقلي.

I. الهيكل المادي

إن الهيكل المادي يشمل على عنصرين أساسيين هما:

- ✓ طبيعة المؤسسة مثل: الحجم، المساحة، طبيعة النشاط... الخ
- ✓ ظروف العمل بالمؤسسة: وهو يمثل بيئة العمل في المؤسسة بحيث يمكن لها ان تساهم بشكل جوهري في تحديد قدرة الفرد على زيادة الإنتاجية، وإما ان تساعد على زيادة مستوى الضغوط وتخفض مستوى الصحة والرفاهية لدى الفرد، ولا بد من الإشارة إلى ان هناك نوعين من البيئات التي يمكن ان تؤثر في قدرة الفرد على المواجهة وهي:
أ- البيئة الفيزيائية: وهي ما تحتويه من عناصر كالحارة الشديدة أو البرودة الشديدة، الضوضاء، التلوث، الزحام، الرطوبة، والمخاطر الطبيعية وغير ذلك وما ينجم عنه، كما ان القانون الجزائري ألح بضرورة توفير بيئة العمل المناسبة إذ تنص بعض موادها على ان " للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية:

ب- البيئة الاجتماعية: والمتمثلة في الأفراد وما تحتويه من عناصر داعمة كالمساندة، المودة والتعاون... الخ.
أو عناصر مضادة كالصراعات، المشاجرات، التنافس المدموم، العدوان الصريح والمستتر وغير ذلك.

II. الهيكل التكنولوجي¹

ويتعلق بمختلف تجهيزات المؤسسة من الآلات، معدات وبرامج التسيير الآلي... الخ، كما يترجم أيضا موقف المؤسسة من التكنولوجيا وتختلف حسب معيارين هما:

- ✓ حسب درجة التعقيد: وهي تقسم إلى (عادية، ميكانيكية أو أتوماتيكية)
- ✓ حسب درجة القيمة الاقتصادية: وتنقسم إلى ما يلي:
أ- تجهيزات مكلفة: وهي التي تتطلب أموال ضخمة وهي محل مراقبة كبيرة من طرف المؤسسة
ب- تجهيزات غير مكلفة (بسيطة): كالمعدات، الأدوات واللوازم المختلفة وهي ضرورية لمساعدة عمل الأفراد وهذه التجهيزات البسيطة تعكس درجة ومستوى تكوين العمال

¹ نفس المرجع، ص 63.

III. الهيكل التنظيمي

وهو ناتج عن تقسيم العامل في المؤسسة بين مستوي العلاقات الوظيفية ويوضح أيضا مستوى الاشتقاق بين الوظائف والأفراد، والمقصود بالاشتقاق هو تقسيم الوظائف الكبرى إلى أجزاء وفروع بغية التحديد الأحسن للمسؤوليات . وتخفيض حدة المركزية، والاتخاذ السليم للقرارات وتحسين مستوي الاتصال، ولنجاح عملية الاشتقاق بين الوظائف يشترط الملائمة والتوافق بين تكوين الأفراد وكفاءتهم.

IV. الهيكل الديمغرافي

ويمثل خصوصيات العمال الذي ينتمون إلى الطبقة العاملة مثل هرم الأعمار، الأقدمية ن الجنس، المستوى التكويني (أولي مستمر خبرة مهنية)، مع الأخذ بعين الاعتبار درجات عدم الرضا وضرورة تبني مبدأ اعرف لا عمل الذي يحمل في طياته ضرورة التكوين لكي يعرف العامل ما يعمله.

V. الهيكل العقلي

وهو بمثابة صورة المؤسسة وسمعتها، فهو يتضمن طريقة التفكير والعقليات السائدة في المؤسسة مثل أسلوب التسيير وطريقة اتخاذ القرار، وطريقة الإشراف والتوجيه، روح التعاون في العمل... الخ
ومما سبق يمكن تلخيص هياكل المؤسسة الخمسة في الجدول التالي:

جدول رقم (01) هياكل المؤسسة

الهيكل المادي	الهيكل التكنولوجي	الهيكل التنظيمي	الهيكل الديمغرافي	الهيكل العقلي
1- الفضاء المادي	1- مستوى امتلاك التجهيزات	1- الهيكل التنظيمي	1- ضبط وتوجيه الأفراد	1- نظام تسيير الإدارة
2- تهيئة المكان	2- مستوى تطور الآلات	2- التخطيط	2- هرم الأعمار	2- ثقافة المؤسسة
3- العوائق	3- مدى ملائمة الآلات للنشاط المؤسسة	3- تقسيم العمل	3 درجة التصور	3- مناخ العمل
- الضجيج	4- مدى ملائمة التكوين والتشغيل	4- مناهج المستعملة	4 وعاء التشغيل	4- الأفكار
- الحرارة	5- الأضرار الناجمة عن الآلات	5- أوقات ونمط العمل	5 سياسة التكوين	5- الاجتماعية والثقافية
- الإنارة			6- التكوين المستمر	6- السائدة
			7- مستوي التأهيل	7- (الأيدلوجية المهنية)
			8- سياسة الترقية	
			9- سياسات التوظيف	

المصدر: بوياون مسعود، مرجع سابق، ص 64.

ثانياً: تخفيض التكاليف الخفية من خلال الاهتمام بتنمية المورد البشري وتحسين سلوكه¹

ان الاهتمام بتنمية المورد البشري أصبح أكثر من ضروري وخاصة في الوقت الراهن، فمن يستثمر في هذا المورد الهام هو الذي يمكن له مستقبلاً من الإبداع والابتكار، فضلاً عن زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح وكذا إلى جانب تنمية المورد البشري وهو تحسين السلوك، إذاً كما أشرنا سابقاً وفق المقاربة الهيكلية السلوكية كيفية تأثير سلوك الأفراد على أداء المؤسسة.

ان دور المورد البشري في تخفيض التكاليف الخفية يظهر في صور عديدة أهمها:²

أ-زيادة جودة المنتجات (انخفاض اللاحقة): ان فلسفة إدارة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد وعليه فان الجوانب المرتبطة ب اتجاهات الطموحات، الدوافع، السلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً موضع اهتمام كما تؤمن بان العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة، وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

- ✓ التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها.
- ✓ تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
- ✓ مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
- ✓ إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
- ✓ الاعتماد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه.
- ✓ المسؤولية لكل عضو في الفريق.
- ✓ التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات وتحفيز العمال.
- ✓ الملائمة في التوظيف.

وبما ان تنمية المورد البشري يساعد على تكريس ثقافة الجودة في المؤسسة فاذا يعني معالجة أحد مسببات التكاليف الخفية وهي اللاحقة وما لها من تأثير كبير على الأداء المالي للمؤسسة.

ب-زيادة الإنتاجية: كذلك يساهم تنمية المورد البشري في تخفيض التكاليف الخفية من خلال اكتسابه لمهارات وتقنيات التحكم في الآلات وذلك ما ينعكس على زيادة إنتاجيته، مما سمح للمؤسسة بتحقيق حجم الإنتاج النظري دون اللجوء

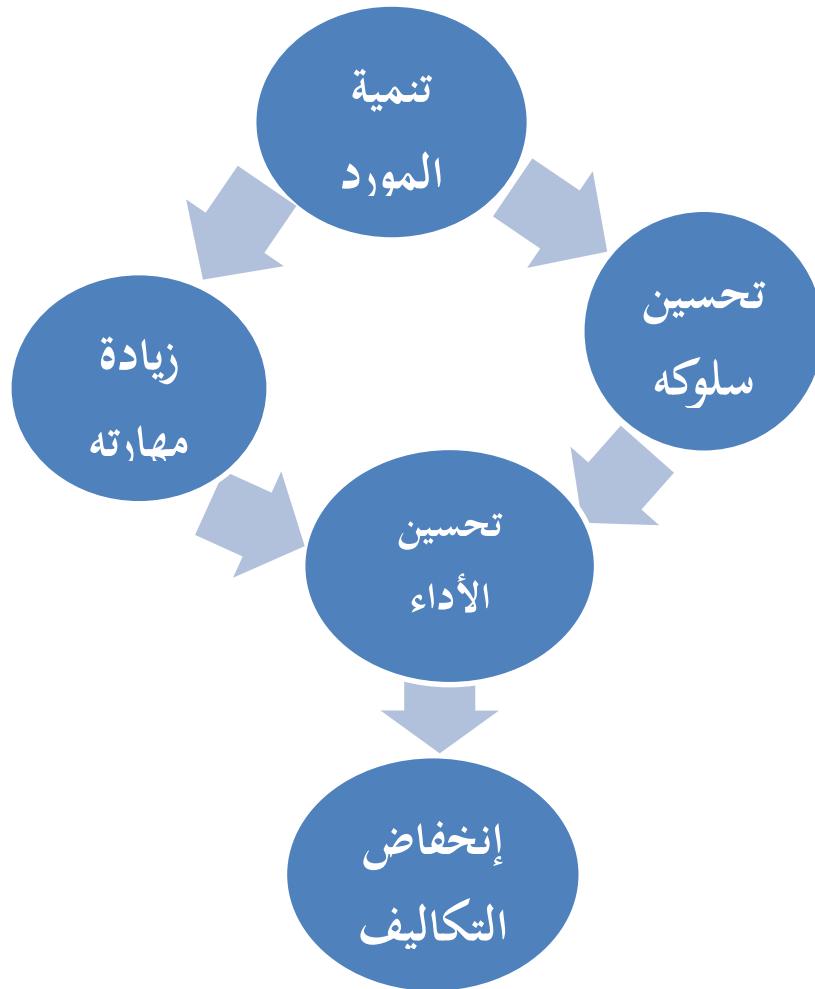
¹ نفس المرجع، ص 64.

² نفس المرجع، ص 70.

المبحث الثالث: - التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

إلى إجراءات أخرى كزيادة الساعات الإضافية أو توظيف عمال جدد، وما ينتج من زيادة تكاليف المؤسسة، فتتمية المورد البشري يعتبر بديل عن هذه التكاليف.

ج- تجنب السلوكيات السلبية: إذ ان العديد من المشاكل التي تحدث في المؤسسة سببها الأساسي السلوك السيئ الذي يصدر من بعض الأفراد باختلاف ومهامهم ومناصبهم ، ويظهر في صور عديدة مثل: الإهمال اللامبالاة عدم الاستعمال العقلاني للمواد الأولية ،عدم القيام بالمحافظة على الآلات ،التأخيرات عن العمل و عدم احترام أوقات العمل... إلخ، ويتالي تعتبر هذه السلوكيات السلبية أهم مسببات التكاليف الخفية ، لذا و بفضل تنمية المورد البشري يمكن للمؤسسة أن تحسن من سلوك عمالها، مما يعني سد و معالجة السلوكيات السلبية و هذا بدوره يؤدي حتما إلى انخفاض التكاليف الخفية. شكل رقم (06): كيفية مساهمة تنمية المورد البشري في تخفيض التكاليف الخفية.



مما سبق يمكن القول ان تنمية المورد البشري ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ليس فقط على تنمية المهارات وإنما أيضا من خلال تقويم السلوك إذا يعتبر الأخير من اهم معايير نجاح المورد البشري.

ثالثا: إثر الرضا الوظيفي على تخفيض التكاليف الخفية¹

الرضا الوظيفي تعبير عن السعادة التي تحقق عن طريق العمل، وبتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية، وهو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله ويتحقق الرضا الوظيفي عندما يتساوى أو يفوق ما يتوقع العامل الحصول عليه من العمل أو ما يقدمه من عمل ويكمن الرضا الوظيفي في تخفيض التكاليف الخفية فيما يلي

1- الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

وفي هذا الاطار يشير الكثير من الباحثين إلى ان شعور الموارد البشرية بعدم الرضا الوظيفي يعد احد الأسباب المهمة للانتشار ظاهرة التغيب عن العمل ، وعليه فانهم يرون ان الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقوم " ان المورد البشري الذي يحصل علي درجة رضا أثناء وجوده في العمل اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل ، وسوف يحضر إلي العمل والعكس صحيح " فكلما كانت درجة الرضا مرتفعة كلما ادي إلي انخفاض معدل التغيب عن العمل والعكس صحيح ولقد اثبت الكثير من الدراسات صحة هذه العلاقة ففي دراسة اجريت عام 1955 بإحدى الشركات الأمريكية وهي شركة harfaster international وجد الباحثون معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب سلمي من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تخفيض التكاليف الخفية الناتجة عن التغيب عن العمل في المؤسسة

2 - الرضا الوظيفي ودوران العمل

دوران العمل هو ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها إحلال آخرين بدلها، وقد أكدت الكثير من الدراسات ان السبب من دوران العمل هو عدم الرضا الوظيفي أي ان العامل يرى راحته ورضاه في مؤسسة أخرى وهذا ما يفسر مغادرته.

3- الرضا الوظيفي وحوادث العمل

ن حادث العمل لا يعني بالضرورة حصول أضرار بدنية أو نفسية للمورد البشري، وقد يكون السبب الرئيسي في حصول الحادث هو عدم رضا العامل أي انه يكون شارد الذهن، وتنقص درجة اخذ الحذر لديه مما يتسبب في حوادث العمل.

¹ نفس المرجع، ص 61.

المبحث الثالث: - التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

رابعاً: تخفيض التكاليف الخفية من خلال تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي¹

يري هنري سافال ان على المؤسسة إذا إرادات تخفيض التكاليف الخفية ان تعطي الأهمية الكبيرة والإسراع في عملية

تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي

1- تحسين الأداء الاجتماعي

وذلك من خلال تحسين شروط وظروف العمل في المؤسسة، ويشمل ستة عناصر وهي:

شروط العمل، تنظيم العمل، تسيير الوقت، تحسين الاتصال، التشاور والتنسيق، التكوين، وضع الاستراتيجية المناسبة، والشكل التالي يوضح مضمون الأداء الاجتماعي

جدول رقم(02): يبين مضمون الأداء الاجتماعي

العنصر	المضمون
1- شروط العمل	- معدات ولوازم، تهيئة أماكن العمل، ضجيج، شروط العمل المادي، الأمن، ساعات العمل، الرضا الوظيفي.
2- تنظيم العمل	- تقسيم العمل، المهمات والوظائف، أعباء العمل، الإستقلالية في العمل، الضبط والإجراءات، معالجة الغياب.
3- تسيير الوقت	- إحترام الآجال، معالجة العيوب، تخطيط، برمجة الأنشطة، العوامل المتعلقة بتسيير الوقت.
4- الإتصال، التشاور والتنسيق	- إجراء 3 إتصالات أفقية، إجراء 3 إتصالات عمودية، تحويل المعلومات، تحسين العلاقات مع المصالح المجاورة، إجراء 3 إتصالات على مستوى فريق المديرية، إجراء 3 إتصالات مع فروع الشركة، إجراء 3 إتصالات داخلية (في نفس المصلحة)، إجراء 3 إتصالات بين الممثل والموظفين، إجراء 3 إتصالات بين الشبكة والمقر.
5- التكوين	- تكوين ، توظيف، تقارير التكوين، إحتياجات التدريب، تكوين وتغيير التقنيات.
6- وضع الإستراتيجية	- توجيه الإستراتيجية وتكييفها، تقسيم وتنظيم ورسم الإستراتيجية، نظام الإعلام، تسيير الأفراد، أدوات وضع الإستراتيجية، وسائل تحقيق الإستراتيجية.

SOURCE: H.Savall, V.Zardet, Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés, 6ème Edition Economica, Paris, 2015 P280

¹ نفس المرجع، ص73. 74.

المبحث الثالث: - التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

2-تحسين الأداء الاقتصادي

ويقاس بمدى تحقيق النتائج الحالية في فترة معينة، عن طريق خلق الطاقات والثروة في الفترة المستقبلية ويمكن صياغة

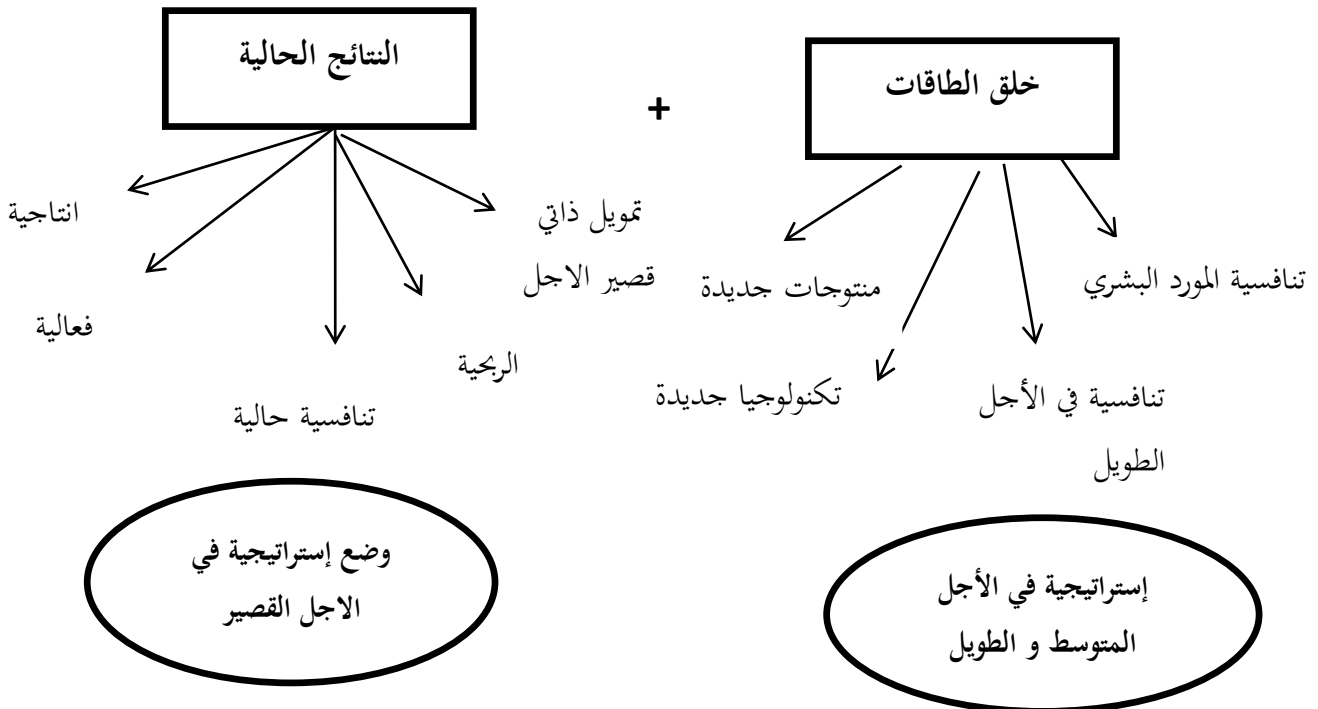
الأداء الاقتصادي حسب الصيغة التالية:

$$\text{الاداء الاقتصادي} = \text{النتائج الحالية} + \text{خلق الطاقات}$$

✓ النتائج الحالية مثل: تمويل ذاتي في الأجل القصير، تنافسية الحالية، وهذا كله ما يسمح بوضع مخطط في الأجل القصير.

✓ خلق الطاقات مثل: إنتاج منتجات جديدة، استعمال تكنولوجيا جديدة متطورة، تنافسية الموارد البشرية، تنافسية في الأجل الطويل، وهذا ما يسمح بإعداد استراتيجية في الأجل المتوسط والطويل.

شكل رقم (07): مكونات الأداء الاقتصادي



.SOURCE: H.Savall, V.Zardet .OP.cit, P62

خامسا: تأثير التكاليف الخفية على النظام المحاسبي¹

إذا كانت الأدبيات المحاسبية قد تناولت مسألة تطوير النظم المحاسبية أو الغاء بعضها، فإن طريقة التكاليف الخفية قد اختارت في مرحلة أولى ولظروف عملية الإبقاء على النظام المحاسبي على حاله، واستعمال أدوات التسيير السوسيو اقتصادي غير المحاسبية **extra comptable** كمدعم لها ثم في مرحلة ثانية سعت إلى إدخال تعديلات عليه من خلال التعاون مع مجلس الخبراء المحاسبين.

تؤثر التكاليف الخفية على نظام المعلومات المحاسبي من خلال السعي إلى فصل التكاليف الخفية عن الظاهرة، مما يجعل من نظام المعلومات المحاسبي أكثر دلالة وأكثر تحفيزا.

1- التأثير على نظام معلومات المحاسبة العامة

1.1 التأثير على الميزانية

تؤثر التكاليف الخفية على بعض عناصر الميزانية وخاصة المخزونات وإنتاج المؤسسة للاستخدام الذاتي، حيث تكون تكلفة المخزونات مقيمة بقيمة تزيد عن قيمتها الاقتصادية التي كان يفترض ان تتحملها المؤسسة لو تم تحقيق هذه المخزونات باختلالات اقل، وهو ما ينجم عنه تضخيم في نتيجة المؤسسة الصافية أو تلك القابلة للتوزيع.

1.2 التأثير على جدول حسابات النتائج

وذلك من خلال إظهار وبشكل مستقل للجزء الظاهر من تكلفة كل حساب، والتي تمثل التكلفة المنتظرة أو المعيارية، وللجزء الخفي منها الذي يمثل تكلفة الاختلالات، مع إضافة سطر للنواتج الوهمية في الجانب الدائن (النواتج) يمثل الإيرادات الضائعة.

2- التأثير على المحاسبة التحليلية

تفتح المحاسبة التحليلية آفاقا أرحب لتطبيق طريقة التكاليف الخفية من المحاسبة العامة بحكم مرونتها الواسعة، وهذا في ثلاثة مجالات هي:

1.2 تقييم تكلفة بعض الاختلالات

يمكن تحقيق ذلك باللجوء إلى تجميع تكاليف بعض الاختلالات التي ترى المؤسسة أنها مزمنة أو مهمة (عادة تحسب تكلفة الاختلالات المكلفة والاختلالات ذات التكلفة الأقل ولكن المتكررة كثيرا) وهذا حسب نوع الاختلال وباستعمال طريقة التكاليف الكلية.

¹ ذواوي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص ص141،142.

المبحث الثالث: - التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

وللتخفيف من ثقل الطريقة وزيادة مرونتها، فإنه يمكن للمؤسسة ان تتوقف عن حساب تكلفة بعض الاختلالات بعد فترة معينة إذا قدرت انه قد تم التحكم في تلك الاختلالات لو لبعض الوقت. تحسين عملية تحليل الانحرافات.

2.2 تحسين عملية تحليل الانحرافات

قد تكون المؤسسة لا تطبق حساب التكاليف المعيارية ولا تقوم بحساب الانحرافات، ومع ذلة فانه يمكننا تطبيق طريقة التكاليف الخفية في حساب تكلفة الانحرافات التي تظهر في تكلفة الأقسام بطريقة مباشرة، وذلك بمقارنة التكاليف الفعلية لتلك الأقسام مع التكلفة المنتظرة أو المعيارية لمستوى نشاط منتظر. ان هذه العملية توفر للمؤسسة أداة مهمة مناسبة لمعرفة مستوى، طبيعة ومصدر الاختلالات

3.2 المساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية¹

في هذا المجال، فإن تقييم التكاليف الخفية يسمح في مرحلة أولى وعن طريق التحليل السوسيو اقتصادي بالوقوف على حجم التأثير الاقتصادي للاختلالات على المؤسسة، ثم في ثانية بتحديد الإجراءات والوسائل الكفيلة بتحسين وضع المؤسسة، وتقليل الانحرافات (وتسمى مرحلة التطوير السوسيو اقتصادي **phase d'innovation socio-economique**، ثم في مرحلة ثالثة بتقييم تكلفة تلك الإجراءات من جهة، وتكلفة الوفورات المحققة منها من جهة أخرى بواسطة ميزان المراجعة الاقتصادي لبرنامج التطوير).

وتتحلى أهمية التكاليف الخفية في هذا الصدد، أنها لا تعتبر الإنفاق على عمليات التحسين اللامادية مجرد مصروفات تخص الفترة يمكن تأجيلها أو الغاؤها وقت الضائقة المالية، كما أنها تدعم عملية دراسة الجدوى للاستثمارات القائمة على التكاليف الظاهرة، وكذلك يمكن تطبيقها على الاستثمارات المادية، وهو ما سيوفر ثلاث مزايا:

الأولى: المراجعة المستمرة لطرق التسيير والتشغيل الحالية والبحث عن تسيير أكثر نجاعة في ظل التغيير التكنولوجي أو المادي الذي قامت به المؤسسة، والذي يعني تقليص التكاليف الخفية.

الثانية: التنبؤ بالعمليات المرافقة للاستثمار مسبقاً، أي التنبؤ بما قد يصاحب الاستثمار من اختلالات وتكاليف خفية جديدة.

الثالثة: مساهمة المشرفين الميدانيين على اختلاف مستوياتهم في إعداد برامج الاستثمار.

¹ مرجع نفسه، ص144.

سادسا: الاختلالات الاجتماعية

1. التكاليف الخفية لدوران العمل¹

إذا كان حساب تكلفة دوران العمل على وجه الدقة يعد أمرا مستحيلا، فإن الاقتراب من التكلفة الفعلية له يأخذ تكاليفه الخفية بعين الاعتبار يعتبر خطوة هامة في الوقوف على أهمية الظاهرة ومحاولة البحث عن حلول ناجعة لها. فالتأثير المالي لدوران العمل يتجاوز بكثير مصاريف التوظيف والتكوين للعمال الجدد الوافدين، وإن كان من الصعب في بعض الأحيان حساب بعضها مثال:

-تكلفة مغادرة مسؤول يحظى بتقدير واحترام مرؤوسيه على نفسياتهم، أو التأثير السلبي الذي يحدثه خروج عامل على بقية الزملاء خاصة إذا كان يعلمون بأن زميلهم قد تحصل على شروط أفضل كأجر مرتفع مثلا.

-تكلفة نقص إنتاجية العامل المغادر قبل وقت المغادرة بفترة قد تكون طويلة، فحسب بعض الدراسات فإن هذه التكلفة يجب أن يبدأ حسابها منذ الوهلة التي يبدأ فيها العامل المغادر بتقليص إنتاجيته (يستدل عليها ببعض المظاهر كالغياب أو أية سلوكيات سلبية أخرى بفعل انشغاله بالبحث عن عمل جديد أو تهيئة وثائقه للمغادرة) وإلى حين ان يصبح العامل الجديد جاهزا تماما.

بالإضافة لما سبق يمكن القول إن معدل دوران العمل تتحكم فيه بصورة أساسية الأوضاع الاقتصادية السائدة، وعليه فعندما تنخفض البطالة وتتوفر فرص العمل فإن ذلك يكون له تأثير على معدل دوران العمل بالزيادة، وعلى العكس من ذلك عندما تكون الظروف الاقتصادية صعبة تتميز بارتفاع معدل البطالة وقلة فرص العمل فإن ذلك يكون له تأثير على معدل دوران العمل بالانخفاض.

ومما لا شك فيه أن معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع دوران العمل تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات للقضاء عليها والاحتفاظ بالموارد البشرية الخاصة بها نظرا لما تسببه هذه الظاهرة من ارتفاع في التكاليف الخفية التي تتحملها المؤسسة من جراء العديد من المساوئ التي تخل بالسير الجيد للعمل.²

ويعد دوران العمل من الموضوعات التي حظيت بالدراسة والبحث من قبل العديد من الباحثين أمثال كنيث **kennth**، تايلور **taylor** و دافيد ويز **D.weiss** وغيرهم لما لها من آثار سلبية تحمل المؤسسة العديد من التكاليف الظاهرة والخفية، التي قد تقف عقبة أمام تحقيق المؤسسة لكامل أهدافها ومن بين هذه التكاليف نذكر:

-تكلفة استخدام موظف آخر، ويتطلب ذلك وقت وتكلفة وتسهيلات الإعلان والاختيار والتعيين

¹ مرجع نفسه، ص167.

² بن أودينة منيرة، مرجع سابق، ص57.

المبحث الثالث: - التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- تكلفة التدريب متضمنة وقت المشرف وإدارة الأفراد والمتدرب نفسه.
- معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون مرتفع وهو بدوره يكلف المؤسسة تكاليف خفية لا يستهان بها
- انخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره الذي لا يتمتع بنفس الكفاءة
- معدلات الإنتاج لا تحقق بالكامل أثناء اختبار الموظف الجديد وتدريبه.
- ارتفاع معدل الإنتاج المعيب بالنسبة للعاملين الجدد.
- زيادة حالات الانفصال قد يؤدي إلى استعمال الساعات الإضافية.

التكاليف الخفية الناجمة عن حوادث العمل¹

ان ارتفاع معدل وقوع حوادث العمل بمؤسسة ما يدل على تحمل هذه الأخيرة لتكاليف خفية باهظة وبغية إدراك الأثار السلبية لهذه المشكلة على الإنتاج وتكاليف، سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على أهمها.

- تكلفة الاشتراك في الضمان الاجتماعي عن حوادث العمل

في مقابل الخدمات التي تقدمها هيئة الضمان الاجتماعي إلى العمال المتضررين من حوادث العمل، تدفع المؤسسة اشتراك سنوي لهذه الهيئة ويعتبر هذا الاشتراك بمثابة تكلفة خفية تتعلق بمؤشر حوادث العمل.

- تكلفة التسيير الإجباري لحوادث العمل وتتضمن

- ✓ تكلفة الوقت المستغرق في استقصاء وتحقيق الحادث، بمعنى تكلفة الوقت المبذول من المشرفين والمكلفين وبالتحقيق وأيضا تكلفة وقت العمال الخاضعين للتحقيق.
- ✓ تكاليف الطباعة والتصوير والمراسلات الداخلية (بين أقسام ووحدات المؤسسة) والخارجية (بين المؤسسة والدوائر الأخرى مثل: هيئة الضمان الاجتماعي، المراكز الطبية المختلفة...).
- ✓ تكلفة الإسعافات الأولية في عيادة المؤسسة وهي التكلفة التي تتحملها المؤسسة في سبيل تقديم الإسعافات الأولية والرعاية الصحية للعامل المصاب بالقسم الطبي للمؤسسة قبل نقله إلى المستشفى إذا كانت حالته تستدعي ذلك، بالإضافة إلى الفحص الطبي الإجباري قبل مزاولته عمله من جديد دون ان ننسي المراقبة الطبية المحتملة لاستكمال العلاج.

¹ مرجع نفسه، ص 69.

✓ التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر الالاجودة¹

يقصد بتكاليف الالاجودة التكاليف إلي تتحملها المؤسسة بسبب الالاجودة المنخفضة، كما تعرف على إنها التكاليف الناتجة عن الوحدات المرفوضة وتصليح العيوب والمواد التالفة التي تتحملها المؤسسة بسبب سوء الاستعمال والمناولة السيئة، وتكاليف الوقت الضائع وتوقفات الآلات.... وغيرها.

ان الكشف عن التكاليف الخفية الناجمة عن مؤشر الالاجودة وتقييمها يعتبر أداة تسييرية هامة لأنها تسمح ب:

✓ تحديد مواقع الخلل والتحليل الدقيق للاختلالات الناجمة عن التكاليف وأسبابها.

✓ توضيح مسؤولية كل وظيفة بالمؤسسة أو خارجها فيما يخص الالاجودة.

✓ تقييم برامج وأنظمة الالاجودة بهدف تحسينها.

✓ جمع المعلومات الضرورية للتسعير المناسب للمنتجات.

ويجب ان تساهم المعلومات الخاصة بتكاليف الالاجودة في زيادة فعالية الجهود التي تقوم بها المؤسسة لضمان المستوى الجيد لالاجودة منتوجاتها أو خدماتها، وبالتالي تقليل عدد وتكلفة العيوب والمرفوضات وحتى يتسنى لأي مؤسسة تقييم تكاليف الالاجودة وبالشكل الذي يكون ذا جدوى وفعالية في اتخاذ القرارات السليمة، ولا بد لها من تقسيمها إلى أربعة مجموعات أساسية تضم كل منها العديد من التكاليف وتمثل في: تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الإخفاق الداخلية والخارجية.

✓ التكاليف الخفية الناجمة عن فروق إنتاجية العمل²

لعل السبب الأهم في تركيز الباحث Savall.H على مؤشر إنتاجية العمل هو كون العنصر البشري الأكثر تأثيراً وتأثراً، فالعامل بالمؤسسة يتمثل بسرعة مقارنة بالموارد الأخرى وبالظروف المحيطة به سواء كانت مادية أو إنسانية، ويؤدي ذلك إلى انخفاض روحه المعنوية لعدم رضاه عن العمل، وبالتالي انخفاض مستوى إنتاجيته، والعكس إذا كان راض عن العمل وظروفه فان ذلك سيدفعه للعمل بجد لتحقيق مستوى إنتاجية متميز، وقد أثبتت الدراسات ان هدف تحقيق مستوى إنتاجية مرتفع مرتبط بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة.

¹ مرجع نفسه، ص78،79.

² مرجع نفسه، ص85.

المبحث الثالث: - التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية وعلاقته برفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

في الأخير يجب الإشارة إلى ان إهمال المؤسسة لبعض المؤشرات كالتغيب و دوران العمل و حوادث العمل و الالاجودة و الإنتاجية يكلفها باهظا نتيجة الاختلال الذي تحدثه على مستوى التشغيل بما ان الجزء الأكبر من التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء ذلك هي تكاليف خفية فإن العمل على تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل و تحسين جودة المنتجات و الخدمات و الإنتاجية و خاصة إنتاجية العمل يعد مدخل ضروري للتحكم في مثل هذه التكاليف من جهة، و من جهة أخرى تعد معرفة المؤسسة لقيمة التكاليف الخفية التي تتحملها سنويا الدافع المنطقي للعمل على تخفيضها.

كما ان العلاقة بين الالاجودة وفروق الإنتاجية والتكلفة الخفية علاقة قوية جدا وان أي تحسن في الجودة سيؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية ورفع الأداء المالي وتخفيض التكاليف الخفية.

من خلال هذه الدراسة التي حاولنا فيها تسليط الضوء على التكاليف الخفية التي كانت سبب في انهيار وإفلاس العديد من المؤسسات، حاولنا قدر الإمكان الإلمام بهذا الموضوع من مختلف جوانبه الكثيرة والمتشعبة، كما ركزنا على أهمية العنصر البشري ودوره في تخفيض التكاليف الخفية للمؤسسة وأهميتها في رفع الأداء المالي للمؤسسة، إذ يمكننا القول إن الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر أصبح أكثر من الضروري على المؤسسات الراغبة فعلا في البقاء والتطور.

حيث تهدف هذه الدراسة لتفسير مستوى الأداء المالي، آخذين بعين الاعتبار جانب مهم ألا وهو الجانب الاجتماعي، مؤكداً على أن التفاعل المتبادل بين كل الهياكل والسلوكيات كقوتين متحكمتين في الأداء المالي للمؤسسة عليه فإن الأداء المالي ما هو إلا تكامل بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، لذا فتقييم أداء أي مؤسسة لا يتم إلا بواسطة متغيرات اقتصادية ومتغيرات اجتماعية.

يمكن تلخيص أهم النتائج والاقتراحات المتعلقة بدراستنا في النقاط التالية:

أولاً - نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

نتائج الدراسة:

- ✓ الجهل التام للمسيرين بالتكلفة الخفية؛
- ✓ تدني ظروف الحياة المهنية للعامل الأمر الذي ينعكس بالسلب على سلوكه الذي يؤدي بدوره إلى تراجع مستوى أداءه؛
- ✓ من خلال دراستنا لمؤشرات التكاليف الخفية الخمسة والمتمثلة في: التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، الالاجودة وفروق الإنتاجية قد بلغت مستويات عالية، حيث كانت التكاليف المتعلقة بالتغيب ودوران العمل هي الأهم؛
- ✓ تحكم المؤسسة في تكاليفها الخفية يمكنها من رفع أدائها المالي وتغطية عجزها؛
- ✓ وجود علاقة عكسية بين التكاليف الخفية والأداء المالي؛
- ✓ تعتبر سلوكيات العمال وثقافة المؤسسة السائدة بين الأفراد من أهم مسببات التكاليف الخفية، نظراً للتدهور الذي تعاني منه المؤسسة على مستوى تنظيم العمل، والاتصال؛
- ✓ تنشأ التكاليف الخفية عن الاختلالات التي تتعرض لها المؤسسة وان جزءاً منها يظهر بصورة ضمنية في حسابات المؤسسة، في حين لا يظهر الجزء الآخر بتاتا؛
- ✓ أن طريقة التكاليف الخفية تثن العنصر البشري وتعتبره الدعامة الرئيسية في أية عملية تغيير أو تطور؛

✓ نجاح الطريقة يعتمد على تبني الإدارة العليا في المؤسسة لمفهوم التسيير الجديد، أي الربط بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة والاقتناع بضرورة إحداث التغيير بالتخلص من أكبر قدر ممكن من الاختلالات.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد أسباب للتكاليف الخفية

لاحظنا من خلال الدراسة النظرية انه بالفعل هناك أسباب للتكاليف الخفية، والتي تتمثل في ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، الاتصال والتدريب، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد مؤشرات لحساب التكاليف الخفية

من خلال دراستنا اتضح لنا أنه بالفعل هناك مؤشرات لحساب التكاليف الخفية والمتمثلة في التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة وفروق الإنتاجية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يمكن للتكاليف الخفية أن تساهم في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة.

من خلال دراستنا لأهداف الأداء المالي بالمؤسسة ومقارنتها بحالة التحكم في التكاليف الخفية اتضح أنه هناك وقع مباشر لتخفيض التكاليف الخفية على رفع الأداء المالي للمؤسسة من خلال: تحسين هيكل المؤسسة، الرضا الوظيفي الاهتمام بتنمية المورد البشري وتحسين سلوكه، تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا-الاقتراحات:

تتمثل أهم الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في:

- ✓ دراسة أسباب التغيب واتخاذ إجراءات وقائية لتتجن ارتفاع معدلاته؛
- ✓ توفير وسائل الحماية والصيانة الدورية للآلات، وكذا التوعية المستمرة للعمال لتجنب وقوع حوادث عمل؛
- ✓ الاعتماد على عقود العمل والتي لا تقل عن سنة وذلك للتخفيض من حدة دوران العمل؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من كل النواحي والمستويات (تكوين، ترقية، تحفيز وتوفير ظروف العمل المناسبة... إلخ)؛
- ✓ ضرورة التحلي عن أساليب التسيير القديمة والاعتماد على طرق حديثة في معرفة سلوك وتوجهات العامل مثل طريقة قوائم المراجعة التي تعتمد على شرح وتفسير جوانب كثيرة في سلوك المرؤوسين في العمو المواصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الموارد البشرية تحديد أهمية كل عنصر ومدى تأثيره على الأداء مع وضع قيمة أو مؤشر أمامه

- ✓ تحسين وتفعيل نظام الإتصال بالعمال من خلال التقرب أكثر منهم والاستمتاع إلى انشغالهم وتطلعاتهم، مما يساعد المسيرين والمشرفين على معرفة احتياجاتهم وفهم ظروفهم؛
- ✓ ربط الصلة بين المؤسسة والجامعة من أجل التعرف على هذا النوع من التكاليف،
- ✓ ضرورة إنشاء مخبر مشترك للبحث العلمي بين العلوم الاجتماعية والاقتصادية يضم التنسيق بين البحوث النفسية والاجتماعية والبحوث الاقتصادية خاصة بمواضيع العامل، السلوك، الثقافة التنظيمية والإنتاجية بالمؤسسة... إلخ، باعتبار أن المؤسسة ما هي إلا تفاعل بين العناصر الاجتماعية والاقتصادية.

ثالثا - أفاق الدراسة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها، نرى بأنها ما هي إلا قاعدة وبداية للعديد من الدراسات الجديدة الأخرى، ومن بين المواضيع التي يمكن طرحها نذكر:
- ✓ مساهمة في وضع نموذج لتخفيض التكاليف الخفية مع التركيز على خصائص المؤسسات الجزائرية؛
 - ✓ تكوين رأس المال البشري وعلاقته بتحسين الأداء المالي للمؤسسة؛
 - ✓ التفسير النفسي والاجتماعي لظاهرة الغياب ومدى تأثيره على الأداء الكلي.

1. باري كشواي، إداة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006
2. بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت: مدخل تطبيقي دار اليازوري، 2013
3. بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، عمان الأردن، دار اليازوري، 2010
4. جمعة السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000
5. حسن محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010
6. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
7. رضوان محمد أحمد عبد الفتاح، نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى
8. سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010
9. سيد أحمد ستي، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2017
10. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013
11. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء (PIP performance improvement program)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر القاهرة، 2017
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع 2007
13. كامل بدير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، لبنان
14. لظفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 2007
15. مجدي إبراهيم محمد إبراهيم، إدارة الوقت والذات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية

16. مجدي عبد الله شرارة، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، الطبعة الرابعة، 2018.
17. محمد أحمد محمود خطاب، التنمية البشرية وأساليب تقويم البرامج التدريبية وبرامج O.T.T، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
18. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
19. مدحت أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة - مصر، 2009.
20. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
21. مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2009.
22. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
23. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014.
24. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
25. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

❖ المراجع الأجنبية:

- 1- Henri Savall, Véronique Zardet, Maitriser les Coûts et les Performances Cachés ,6^e édition, Economica, Paris, 2015,
- 2- P.JARDILLTER et H.BAUDUIN, L'absentéisme mythe et réalité ,2^e édition, ESF, paris, 1984,.
- 3- Mami Elias Fouad, Les coûts de non-qualité, Symposium International:Qualité et Maintenance au Service de L'Entreprise, Tlemcen, 2004,.

❖ المجالات و المنتقيات:

1. البشير عبد الكريم، نورين مولود، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 08، 2018
2. بوخمم عبد الفتاح، حنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل-الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، ال عدد 06، 2011
3. حسين يريقي، جوال محمد السعيد، المدير ضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البلدية أيام 13/12 ماي 2010، الجزائر.
4. عمار درويش، التحكم في التكاليف الخفية ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف (SCIBS)، مجلة الاقتصاد والمالية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، العدد 01، 2018
5. دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9/8 مارس، 2005
6. دبون عبد القادر، سويسي الهواري، أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 03، 2004
7. ذواوي مهدي، التكلفة الخفية للتغيب _دراسة حالة وحدة العدادات بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC_، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر الأسواق المالية الجزائرية في ظل العولمة، سطيف، الجزائر، ال عدد 01، ديسمبر 2018
8. رحال علي، إلهام يحيوي، الوجودية تكلفة باهظا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد 08، جوان 2003
9. سليمة براكنت، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة
10. فايز علي المطيري، الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، القاهرة، 8-ابريل/نيسان 2018، الدورة الخامسة والأربعون

11. منية غريب، ظروف العمل في المؤسسة الجزائرية، مفهوما، عناصرها، أنواعها، آثارها، ونتائجها، الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكيولوجي والسوسيولوجي، الجزائر، 15-16/01/2013

❖ الرسائل والأطروحات:

1. أمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014

2. فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، ال عدد 06- جوان 2017، جامعة باتنة 1، الجزائر

3. بوياون مسعود، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية، دراسة حالة مؤسسة BCR - سطيف -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013

4. تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، غير منشورة، البويرة، 2011-2012

5. حمزة عزاوي، ظروف العمل وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ابن سينا أدرار، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019

6. الحميدي محمد المطيري، أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011/2012

7. ذواوي مهدي، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009

8. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعة الخاصة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، يونيو، 2012، ص 40.

9. شطبي رقية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، دراسة حالة مؤسسة ملينة نوميديا قسنطينة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، منشورة، 2010-2011
10. عبد الغاني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف الالاجودة في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة ملينة الأوراس باتنة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005-2006
11. فؤاد رحوي، وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2013-2014
12. قمري حياة، دور الرقابة في تخفيض تكاليف الالاجودة بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009-2010
13. منال دحماني، الحماية القانونية من حوادث العمل والأمراض المهنية في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2019
14. ميدون إيمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018
15. هلال درحمون، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية _دراسة مقارنة_، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005