



الموضوع

دور الأصول الذكية في تخفيض تكاليف المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة BCR سطيف

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: محاسبة

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أ.د/ مفيدة يحياي

مسعود بويباون

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الوظيفة	أعضاء اللجنة
❖ رئيسا	❖ بسكرة	❖ أستاذ	❖ خنشور جمال
❖ مقرا	❖ بسكرة	❖ أستاذ	❖ يحياي مفيدة
❖ مناقشا	❖ بسكرة	❖ أستاذ محاضر أ	❖ محبوب مراد
❖ مناقشا	❖ أم البواقي	❖ أستاذ محاضر أ	❖ تفرات يزيد
❖ مناقشا	❖ أم البواقي	❖ أستاذ محاضر أ	❖ جبار بوكثير
❖ مناقشا	❖ المسيلة	❖ أستاذ محاضر أ	❖ حجاب عيسى

الموسم الجامعي: 2019-2020

قسم علوم التسيير



﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن

أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾

سورة النمل الآية 19

إهداء

اللهم إنفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني و زدني علما.

اللهم اجعل القرآن ربيع قلبي و نور صدري و جلاء حزني و ذهاب همي - أمين -

أهدي هذا العمل المتواضع:

- ♥ إلى أعمز ما لدي في الوجود .
- ♥ إلى التي سهرت الليالي من أجلي
- ♥ إلى التي صبرت وضحت وكسرت حياتها لتربيتي وتعليمي أمي حفصا الله.
- ♥ إلى أبي وأفراد العائلة.
- ♥ إلى زوجتي العزيزة على صبرها وتعاونها وتشجيعها لي.
- ♥ إلى بناتي العزيزات وشموع حياتي وأملتي في الحياة * نور اليقين * و *تفيران*.
- ♥ إلى الأستاذة المحترمة: مفيدة بجاوي التي تكرمت علينا بإشرافها وعلى توجيهاتها القيمة، وعلى إنسانيتها التي يفتقدها الكثير من المشرفين.
- ♥ إلى كل أصدقائي وزملائي المخلصين الذين تعرفت عليهم في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي.
- ♥ إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.
- ♥ إلى كل من ساهم في تعليمي وإثراء رصيدي المعرفي والعلمي والأدبي.
- ♥ إلى أرواح شهدائنا الأبرار الذين ضحوا بالنفس والنفيس لننعم نحن بالحرية جعلهم الله في الفردوس الأعلى مع النبيين والصديقين.
- ♥ إلى إخواننا في فلسطين المحتلة، رمز العزة والمقاومة المرابطين المدافعين عن وطنهم نصرهم الله.
- ♥ إلى كل محب للعلم، ومخلص لدينه ووطنه.



التشكرات



أقدم تشكراتي الخالصة إلى كل من ساهم في مساعدتي لإتمام هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر:

- ◀ أمي العزيزة على تشجيعاتها وتوفيرها لي الجو المناسب للعمل والاجتهاد.
- ◀ زوجتي العزيزة على مساعدتها على إخراج هذا العمل وعلى التدقيق اللغوي بالإضافة إلى دعمها المعنوي.
- ◀ المشرف الأستاذة مفيدة يحيوي على قبولها الإشراف، وعلى توجيهاته القيمة.
- ◀ إلى لجنة المناقشة على إثرائهم هذا العمل.
- ◀ إلى كل الأصدقاء الذين شجعوني ووقفوا معي في أحلك الظروف.
- ◀ عمال المكتبة المركزية ومكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف.
- ◀ عمال مكتبة مدارس الدكتوراه الباز سطيف.
- ◀ عمال المكتبة المركزية بجامعة أم البواقي.
- ◀ عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية.
- ◀ مساعد قسم الإنتاج بفرع سانياك عين الكبيرة العيداني رياض.
- ◀ إلى مساعدة مطبعة مراقبة التسيير بفرع سانياك .
- ◀ إلى رئيسة مطبعة المحاسبة التحليلية ورئيسة مطبعة الموارد البشرية بفرع سانياك .
- ◀ إلى كل من قدم لي (توجيهات، معلومات، نصائح، مساعدة ونقدا بناءا).
- ◀ إلى زملائي الأساتذة في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي على توجيهاتهم وتشجيعاتهم لي.

أهدي لهم جميعا ثمرة جهدي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ تَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ۝ الآية: 76 من سورة يوسف

وقال أيضا:

﴿ فَأَمَّا الزُّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ ۝ الآية: 17

من سورة الرعد

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من سلك طريقا يطلب فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة، وأن الملائكة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم بما يصنع، وإنه ليستغفر للعالم من في السماوات والأرض حتى العيتان في الماء، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب، وأن العلماء هم ورثة الأنبياء لم يرثوا دينارا ولا درهما، وإنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر » مسند الإمام أحمد.

قال العماد الأصفهاني

إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في تحفه

لو خير هذا لكان أحسن

ولو زيد كذا لكان يستحسن

ولو قدم هذا لكان أفضل

ولو ترك هذا لكان أجمَل

وهذا من أعظم العبر وهو دليل على إستيلاء النقص على جملة البشر

ولله الكمال

قائمة المحتويات

	البسمة
	الإهداء
	التشكرات
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	جدول المصطلحات
	جدول الرموز والاختصارات
أ- ز	المقدمة
40-2	الفصل الأول: مدخل عام للأصول الذكية
2	تمهيد
2	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
2	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، مفهومها وأهميتها
9	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وطرق التوظيف
12	المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتحديد الأهداف
15	المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في التميز وطرق قياس كفاءته وأهم التحديات
15	المطلب الأول: دور الموارد البشرية في التميز وفي تطوير الكفاءات
19	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وطرق مواجهتها
22	المبحث الثالث: محاسبة الموارد البشرية، ظهورها، فرضياتها وطرق الإفصاح
22	المطلب الأول: ظهور وتعريف محاسبة الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: مبادئ وفرضيات نظام محاسبة الموارد البشرية
29	المطلب الثالث: أهداف محاسبة الموارد البشرية وقياس رأس المال الفكري
34	المطلب الرابع: المعالجة المحاسبية للموارد البشرية وطرق الإفصاح
40	خلاصة الفصل الأول
99-42	الفصل الثاني: الأصول الذكية: مفهومها، طرق المحافظة عليها ومخرجاتها
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الأصول الذكية مفهومها وعلاقتها باقتصاد المعرفة والكفاءات
43	المطلب الأول: مفهوم الأصول الذكية وخصائصها
45	المطلب الثاني: علاقة إقتصاد المعرفة بالأصول الذكية
53	المطلب الثالث: علاقة الكفاءات بالأصول الذكية
56	المبحث الثاني: تنمية الأصول الذكية والمحافظة عليها

56	المطلب الأول: تنمية الأصول الذكية من خلال التدريب والتكوين
63	المطلب الثاني: تنمية الأصول الذكية من خلال تحسين السلوك
66	المطلب الثالث: تنمية الأصول الذكية من خلال تحسين نمط القيادة والإشراف
72	المبحث الثالث: طرق المحافظة على الأصول الذكية
72	المطلب الأول: المحافظة على الأصول الذكية من خلال تحسين ظروف العمل
78	المطلب الثاني: المحافظة على الأصول الذكية من خلال التحفيز
81	المطلب الثالث: المحافظة على الأصول الذكية من خلال زيادة معدلات الرضا الوظيفي
83	المبحث الرابع: مخرجات الأصول الذكية
83	المطلب الأول: مساهمة الأصول الذكية في تحسين الميزة التنافسية
87	المطلب الثاني: مساهمة الأصول الذكية في زيادة الإنتاجية
91	المطلب الثالث: مساهمة الأصول الذكية في الإبداع والإبتكار
99	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: التكاليف: مفهومها، تقنياتها وإدارتها ودور الأصول الذكية هي تخفيضها 101-142	
101	تمهيد
102	المبحث الأول: المبحث التمهيدي
102	المطلب الأول: نشأة المحاسبة، مفهومها وأنواعها
107	المطلب الثاني: التكلفة مفهوما والتمييز بين المصطلحات المتداخلة
110	المبحث الثاني: التصنيفات المختلفة للتكاليف
110	المطلب الأول: تصنيف التكاليف وفق وحدة القياس وحجم الإنتاج وعلاقتها بالمنتج
115	المطلب الثاني: تصنيف التكاليف حسب علاقتها مع الزمن، وظائفها وطبيعتها
116	المطلب الثالث: تصنيف التكاليف حسب علاقتها بالرقابة وإتخاذ القرارات وظهورها
119	المبحث الثالث: تقنيات حديثة لإدارة وتخفيض التكاليف
120	المطلب الأول: تقنية الإنتاج في الوقت المحدد وتقنية الومضة المرتدة
122	المطلب الثاني: تقنية إدارة الجودة الشاملة وتقنية التكلفة المستهدفة
127	المطلب الثالث: تقنية هندسة القيمة وتقنية التحسين المستمر
132	المبحث الرابع: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف
133	المطلب الأول: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض تكاليف اللاجودة
136	المطلب الثاني: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض تكاليف دوران العمل
140	المطلب الثالث: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف المتعلقة بتعطيل الآلات
142	خلاصة الفصل الثالث.
الفصل الرابع: دراسة حالة: مؤسسة BCR بسطيف	
144	تمهيد
145	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

145	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة
147	المطلب الثاني: التنظيم الحالي للمؤسسة
151	المطلب الثالث: منتجات المؤسسة
156	المطلب الرابع: المتعاملين مع المؤسسة
158	المطلب الخامس: إستراتيجية، أهداف وطموحات المؤسسة
160	المبحث الثاني: دراسة العنصر البشري والأصول الذكية في المؤسسة
161	المطلب الأول: مهام مصلحة الموارد البشرية والعتاد
163	المطلب الثاني: خصائص العمال وظروفهم الإجتماعية
171	المطلب الثالث: واقع الإهتمام بالموارد البشري والأصول الذكية
178	المبحث الثالث: إدارة التكاليف في المؤسسة محل الدراسة.
178	المطلب الأول: عرض تكاليف المؤسسة الإجمالية
180	المطلب الثاني: إدارة التكلفة في المؤسسة
189	المطلب الثالث: تحليل نشاط فرع سانياك
193	المبحث الرابع: دور الأصول الذكية في تخفيض مختلف تكاليف المؤسسة
193	المطلب الأول: دور الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن الغياب
199	المطلب الثاني: دور الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن دوران العمل
204	المطلب الثالث: دور الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن نقص الجودة
208	المطلب الرابع: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن نقص الإنتاجية
213	خلاصة الفصل الرابع
215	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
06	يبيّن الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الجديدة	(1-1)
08	مسؤوليات الموارد البشرية	(2-1)
10	إستخدام مختلف أساليب التوظيف في المملكة المتحدة	(3-1)
11	إستخدام التكنولوجيا في كفاءة الموارد البشرية	(4-1)
21	طرق خفض مقاومة التغيير	(5-1)
28	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	(6-1)
32	نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لبعض الشركات	(7-1)
38	نموذج الإفصاح عن رأس المال البشري	(8-1)
الفصل الثاني		
48	الفرق بين التفكير الاقتصادي القديم والجديد	(1-2)
50	أهم تصنيفات المعرفة حسب وجهات نظر المؤلفين	(2-2)
51	الإدارة قبل وبعد إستعمال المعرفة	(3-2)
68	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	(4-2)
69	الفرق بين القيادة والإدارة	(5-2)
70	نموذج لوحة القيادة المعدة لغرض المتابعة والرقابة	(6-2)
71	التعامل مع مشاكل نقص ولاء الزبائن للمؤسسة	(7-2)
79	أنماط التحفيز	(8-2)
87	مؤشرات قياس الإنتاجية	(9-2)
91	التطور التاريخي للإبداع	(10-2)
الفصل الثالث		
111	دور التكلفة الهامشية في إتخاذ القرارات	(1-3)
121	الوفورات المحققة من إستخدام JIT بين الشركات الأمريكية والبريطانية	(2-3)
125	مبادئ تقنية التكلفة المستهدفة	(3-3)
128	الفرق بين هندسة القيمة وإدارة القيمة	(4-3)
130	أنواع الهدر حسب تقنية التحسين المستمر	(5-3)
131	الإختلافات بين التحسين المستمر والإبداع	(6-3)
134	تكاليف اللاجودة	(7-3)
141	نموذج حساب زمن التشغيل الفعال للألة	(8-3)
الفصل الرابع		

151	منتجات فرع ORFEE	(1-4)
152	Robinetterie de Bâtiment خصائص منتج حنفيات العمارات	(2-4)
154	NORIA CHROMES خصائص منتج	(3-4)
155	خصائص منتج الحنفيات الصحية البسيطة	(4-4)
156	مناطق التوزيع بالنسبة للمجمع BCR	(5-4)
157	موردو المؤسسة	(6-4)
163	نوع علاقة العمل لعمال فرع سانياك	(7-4)
164	توزيع العمال حسب الرتبة لعمال المؤسسة	(8-4)
165	توزيع العمال حسب مصالح وورشات المؤسسة	(9-4)
166	مستوى الأعمار لعمال المؤسسة	(10-4)
167	المستوى التعليمي لعمال المؤسسة	(11-4)
168	عدد سنوات الخبرة لعمال المؤسسة	(12-4)
169	مستوى الأجر لعمال المؤسسة	(13-4)
170	توزيع العمال حسب الجنس	(14-4)
172	تكلفة التمهين لسنة 2016 و 2017	(15-4)
173	الميزانية البيداغوجية لسنة 2016 و 2017	(16-4)
174	مضمون الميزانية البيداغوجية والمالية للتكوين لسنة 2017	(17-4)
175	عدد العمال المعنويون بالتكوين لكل مجال	(18-4)
176	تكلفة التكوين لكل مجال	(19-4)
178	تكاليف المؤسسة الإجمالية	(20-4)
181	خطوط وورشات الإنتاج	(21-4)
188	اللوازم المشتراة لإنتاج 1000 وحدة تامة الصنع من Robinet mural droit gaz 10	(22-4)
188	العناصر المكونة لتكلفة إنتاج "Robinet gaz mural Droit 10"	(23-4)
189	النتائج المتوقعة والمحقة لفرع سانياك	(24-4)
191	مخطط الأعمال الإستراتيجي للمؤسسة	(25-4)
194	أهم خلفيات الغياب لعمال الورشات	(26-4)
194	أسباب الغياب لعمال الورشة	(27-4)
195	عدد الغيابات السنوية لعمال المؤسسة بالساعات	(28-4)
197	عدد ساعات الغياب لورشات محل الدراسة لسنة 2017	(29-4)
197	التكاليف الناتجة عن الغياب	(30-4)
198	مجموع ساعات العمل لإنتاج 1000 وحدة تامة الصنع	(31-4)
198	سياسة التسعير المطبقة في المؤسسة	(32-4)
199	أهم أسباب دوران العمل في الورشة	(33-4)

200	دوران العمل في المؤسسة	(34-4)
203	التكاليف الناتجة عن دوران العمل	(35-4)
206	أسباب نقص الجودة	(36-4)
207	التكاليف الناتجة عن نقص الجودة	(37-4)
208	الأسباب التي تقف وراء ضعف الإنتاجية	(38-4)
209	الإنتاج الحقيقي والنظري وإنتاجية العمل للمنتوج محل الدراسة	(39-4)
211	التكاليف الناتجة عن نقص الإنتاجية	(40-4)
212	عرض شامل لمختلف التكاليف التي تم تخفيضها	(41-4)
212	تعميم النتائج على مجموع منتجات المؤسسة	(42-4)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	محتوى الشكل	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	05
(2-1)	خطوات تخطيط الموارد البشرية	07
(3-1)	عناصر التميز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية	16
(4-1)	علاقة القيم بمهارات المورد البشري	17
(5-1)	التكامل بين مكونات رأس المال المعرفي	28
الفصل الثاني		
(1-2)	بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة	52
(2-2)	خطوات تصميم البرامج التدريبية	61
(3-2)	تأثير التدريب في تنمية قدرات الأصول الذكية	62
(4-2)	منهجية إعداد لوحة القيادة	71
(5-2)	تأثير ضغوطات العمل على عدم استقرار الأصول الذكية	76
(6-2)	خطوات تصميم نظام الحوافز	79
(7-2)	تسلسل التحفيز والأداء	80
(8-2)	نموذج بورتر و لولير لتوضيح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	82
(9-2)	أثر الرضا الوظيفي في الحفاظ على الأصول الذكية	82
(10-2)	إستراتيجية التنافس	84
(11-2)	نموذج قوى التنافس لبورتر	85
(12-2)	دور الأصول الذكية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة	86
(13-2)	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	88
(14-2)	خطوات وضع إستراتيجية لتحسين الإنتاجية	89
(15-2)	دور الأصول الذكية في زيادة الإنتاجية	90
(16-2)	الخيال النشط Active imagination	96
(17-2)	دورة الابتكار الجذرية (الرايكانية)	96
(18-2)	تأثير مهارات وإمكانيات الأصول الذكية على زيادة الإبداع والابتكار	98
الفصل الثالث		
(1-3)	العلاقة بين التكلفة والمصروف والخسارة	109
(2-3)	الفرق بين التكلفة الكلية والهامشية	111
(3-3)	منحنى التكاليف الثابتة	112
(4-3)	منحنى التكاليف الثابتة المتدرجة	112
(5-3)	منحنى التكاليف المتغيرة	113

113	منحنى التكاليف المختلطة	(6-3)
123	التطور التاريخي للجودة	(7-3)
126	علاقة هندسة القيمة بالتكلفة المستهدفة	(8-3)
126	مخطط الأهداف التكتيكية التي وضعتها شركة NISSAN	(9-3)
127	مراحل سلسلة القيمة	(10-3)
131	مراحل التحسين المستمر	(11-3)
134	العلاقة بين الجودة، الالاجودة والتكاليف	(12-3)
139	العوامل المؤثرة في دوران العمل	(13-3)
الفصل الرابع		
147	الهيكل التنظيمي للمجمع BCR	(1-4)
148	الهيكل التنظيمي لفرع سانياك بعين الكبيرة سطيف	(2-4)
157	نموذج الإستثمار الخاصة بالإستماع إلى شكاوى الزبائن	(3-4)
163	نوع علاقة العمل لعمال فرع سانياك	(4-4)
164	توزيع العمال حسب الرتبة	(5-4)
165	توزيع العمال حسب مصالح وورشات المؤسسة	(6-4)
166	مستوى الأعمار لعمال المؤسسة	(7-4)
167	المستوى التعليمي لعمال المؤسسة	(8-4)
168	عدد سنوات الخبرة لعمال المؤسسة	(9-4)
169	مستوى الأجر لعمال المؤسسة	(10-4)
170	توزيع العمال حسب الجنس	(11-4)
172	تكلفة التمهين لسنة 2016 و 2017	(12-4)
175	توزيع عدد العمال المعنويون بالتكوين لكل مجال	(13-4)
176	توزيع تكلفة التكوين لكل مجال	(14-4)
184	مسيبات التكلفة لمنتوج "Robinet gaz mural Droit 10"	(15-4)
201	دوران العمل في المؤسسة حسب الفئات	(16-4)
201	دوران العمل في المؤسسة حسب السنوات	(17-4)
209	الإنتاج الحقيقي والنظري للمنتوج محل الدراسة	(18-4)
210	إنتاجية العامل للمنتوج محل الدراسة حسب السنوات	(19-4)

قائمة الملحق

رقم الملحق	موضوع الملحق
01	تقرير التنافسية العربية لسنة 2016
02	مختلف منتوجات فرع ORFEE
03	مختلف منتوجات فرع saniak
04	مختلف منتوجات فرع saniak (تابع)
05	مختلف منتوجات فرع saniak (تابع)
06	مختلف منتوجات فرع saniak (تابع)
07	تعداد العمال المؤقتين والدائمين إلى غاية: 2017/12/31
08	الميزانية البيداغوجية والمالية للتكوين لسنة 2017
09	جدول حسابات النتائج لسنة 2014 و 2015
10	جدول حسابات النتائج لسنة 2016 و 2017
11	Commande de Fabrication FQ 2.02
12	Fiche Accompagnement FQ 2.03
13	Fiche Contrôle des Quantités et Délais FQ 2.04
14	Liste de Prélèvement et de Reservation Par Lancement FQ 208
15	تكلفة إنتاج Barre de metatherme
16	تكلفة إنتاج Corps de robinet 10
17	تكلفة إنتاج Corps robinet 10 b
18	تكلفة إنتاج Couvercle Gaz 10
19	تكلفة إنتاج Axe de manœuvre 10
20	تكلفة إنتاج Robinet MURAL Droit 10
21	تكلفة إنتاج Ecrou M 8
22	تكلفة إنتاج المنتج تام الصنع Robinet mural droit gaz 10
23	تحليل نشاط فرع سانياك لسنة 2016 و 2017
24	إحصائيات الغياب في المؤسسة لسنة 2017
25	شهادة الجودة نسخة 9001 لسنة 2008
26	شهادة التقييس المتعلقة بالتجارب الكيميائية
27	شهادة الإعتماد الممنوحة من طرف هيئة الاعتماد الجزائرية
28	شهادة ISO/CEI 17025 الممنوحة من طرف وزارة الصناعة
29	سياسة الجودة والبيئة لفرع سانياك
30	إستبيان الموزع على الورشات محل الدراسة

جدول المصطلحات

المصطلح	المعنى
الكفاءة	الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أي الرشادة والعقلانية وحسن إستخدام الموارد وتجنب التبذير، وهي تعبير عن درجة النجاح في تحقيق الأهداف.
الفعالية	القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي نتيجة تفاعل مكونات الأداء الكلي، بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة.
الفاعلية	تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف، أي أنها تختص ببلوغ النتائج.
الكفاية	الحكم على أداء المؤسسة كلها بكامل عناصرها ومواردها وقدراتها، أي الوصول إلى الأداء الجيد، بطريقة سليمة، بواسطة أدوات وآلات جيدة وبأفراد ماهرين، في الزمان والمكان الملائمين وبالتكلفة المناسبة.
الربحية	هي كمية الإيراد من المبيعات بعد طرح التكاليف.
الإنتاجية	تعبير عن قدر الناتج المحقق من إستخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتعني أيضا العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.
الإبداع	توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال وحل المشكلات القائمة وبشكل جديد.
الأداء	القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه.
التدريب	نوع من التعليم يهدف إلى تنمية وزيادة مهارة الفرد في مجال تخصصه.
الحوافز	مجموعة العوامل والوسائل التي توفرها الإدارة للأفراد العاملين، لإثارة رغبتهم في العمل وزيادة الانتاجية والجودة وتقويم السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة.
الدافعية	مجموعة القوى الكامنة في الفرد والتي توجه وتدفع سلوكه للتصرف بطريقة معينة.
الذكاء	يعني القدرات العقلية والفكرية التي يمتلكها الفرد وتساعد في أداء وظيفته بصورة أفضل ومواجهة المواقف بنجاح، وهذا من خلال قدرات الإستدلال، الإستنتاج وتحليل المعلومات وإستنباط الحلول للمشكلات.
الرضا الوظيفي	هو الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله، بالإضافة إلى الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والإرتياح في بيئة عمله.
الإستراتيجية	مسار أو مسلك تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، وذلك على ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات مع من تتعامل معهم.
ترشيد التكاليف	هي المقترحات والجهود العملية التي يتحقق منها توفير المصروفات وترشيد الإنفاق، مع الإحتياط بمستوى الجودة التي تحقق رضا العميل.
الموجودات غير الملموسة	وهي موجودات قابلة للتحديد والقياس يحتفظ به لإستخدامها في إنتاج أو تزويد البضائع أو الخدمات أو لتأجيرها للآخرين أو للأغراض إدارية.

جدول الرموز والإختصارات

المصطلح باللغة الأجنبية	الإختصار	المصطلح باللغة العربية
Just In Time	JIT	الإنتاج في الوقت المحدد
Back Flash Costing	BFC	الومضة المرتدة
Total Quality Management	TQM	إدارة الجودة الشاملة
Activity Based Costing	ABC	التكلفة على أساس الأنشطة
Activity Based Management	ABM	الإدارة على أساس الأنشطة
Activity Based Budgeting	ABB	تقنية الموازنة على أساس الأنشطة
Target Cost	TC	التكلفة المستهدفة
Value Engineering	VE	هندسة القيمة
Bench Marking	BENG	المقارنة المرجعية
Theory Of Constraints	TOC	نظرية القيود
Balance Scorecard	BSC	بطاقة الأداء المتوازنة
Boulonnerie Coutellerie Robinetterie	BCR	اللواكب والبراغي والصنابير
<u>S</u> ystem <u>M</u> anagement <u>Q</u> ualité et <u>E</u> nvironnement	SMQE	نظام إدارة الجودة والبيئة

تميزت الأونة الأخيرة بحدة المنافسة بين مختلف المؤسسات على الصعيد العالمي، نتيجة لتأثير العولمة وتحرير رأس المال، الأمر الذي أدى إلى تدفق العديد من أنواع المنتجات الصناعية وبأسعار مختلفة، مما أدى إلى ظهور مؤسسات عالمية عملاقة مهيمنة على النشاط الاقتصادي، وفي المقابل إفلاس العديد من المؤسسات التي لا تقوى على المنافسة وعدم بقائها في السوق، مما أدى لبعض المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية الاندماج أو التكتل فيما بينها.

إن إستراتيجيات المنافسة عديدة ومختلفة، وأهمها إستراتيجية التحكم في عنصر التكاليف من أجل تخفيض سعر التكلفة، إذ نجد العديد من الإستراتيجيات المختلفة في تخفيض التكاليف ومن أهمها تخفيض التكاليف من خلال المورد البشري الذي يطلق عليه حالياً بالأصول الذكية، حيث أن الاهتمام بالمورد البشري كان منذ العصور القديمة بطرق وكيفيات مختلفة، ففي مرحلة الثورة الصناعية تميزت بالعديد من التحولات في مجال الإعتناء بالموارد البشرية، فبالنسبة لهذه المرحلة يمكن تجسيد فكرة الإهتمام بالموارد البشرية من خلال ما جاء به تيلور والذي يعتبر بأبو "التسيير العلمي" حيث نادى بثورة ذهنية إرتكزت عليه، فاعتبر أن المورد البشري أكثر أهمية من الموارد الأخرى وإعتبره أصل مهم في المؤسسة.

كما إعتبره أيضا معظم المفكرين الغربيين خاصة، على أنه أصل ذكي في تخفيض التكاليف وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، وبعض المفكرين نادوا بإدراجه ضمن موارد المؤسسة نظرا لأهميته وألحوا على ضرورة إبرازه ضمن ميزانية المؤسسة كأصل من أصولها، وتسجيله محاسبيا وفق عدة نماذج مقترحة.

ويمكن القول إن الإهتمام بالأصول الذكية أصبح أكثر من ضروري خاصة في الوقت الراهن، فمن يستثمر في هذا المورد الهام هو الذي يمكن له مستقبلا من الإبداع والإبتكار، فضلا عن زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وبالتالي زيادة الأرباح، وكذلك إلى جانب تنمية المورد البشري يجب على المؤسسة مراقبة ومتابعة أهم نتائج تنمية المورد البشري، حيث أدركت المؤسسات التي تعمل على المستوى العالمي والتي تريد أن تبقى محافظة على المنافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر البقاء والاستمرارية هو أفرادها، لما لهم من القدرة على تطوير أساليب فكرية جديدة في العملية الإنتاجية، متمثلة في الإبداع والإبتكار والقدرة على التكيف، وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة خاصة في الفترة الحالية التي تتميز بالمنافسة القوية، لذا يجب على المؤسسة إستقطاب الأصول الذكية وتنميتها وتدريبها، والمحافظة عليها بمختلف الطرق من تحفيز وأجور مناسبة، إلى جانب توفير ظروف العمل المناسبة، وهذا من أجل الإستفادة القصوى من مخرجاتها.

أولاً: إشكالية البحث

ومما سبق برزت معالم المشكلة التي يسعى هذا البحث للإجابة عنها من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الأصول الذكية في تخفيض تكاليف المؤسسة؟.

إن الإجابة عن هذا السؤال الرئيسي يقودنا بالضرورة إلى طرح أسئلة فرعية أخرى مكملة تساعد في الإجابة عن إشكالية البحث، والتي ندرجها كما يلي:

✓ ما هو مفهوم الأصول الذكية وما علاقته بتخفيض التكاليف في المؤسسة؟.

✓ ماهي أنجع الطرق للإستفادة من الأصول الذكية في المؤسسة وبأقل التكاليف؟.

✓ ماهي مدخلات ومخرجات الأصول الذكية في المؤسسة؟.

✓ ماهي المجالات التي تساهم فيها الأصول الذكية في تخفيض التكاليف؟.

✓ ماهي التقنيات الحديثة في إدارة التكلفة؟.

ثانياً: فرضيات البحث

إنطلاقاً من الأسئلة الفرعية السابقة يمكننا تحديد ووضع الفرضيات التالية:

✓ وجود كفاءة لدى المسيرين وخاصة مسيري الموارد البشرية يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للأصول الذكية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي زيادة الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض التكاليف وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ إن السهر والحرص على إستقطاب الأصول الذكية يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى الجودة والتحكم الجيد في إستخدام الآلات وما ينتج عنها من إنخفاض تكاليف اللاجودة، وتكاليف الصيانة من جهة وإكتساب ميزة تنافسية أكبر مقارنة بالمؤسسات الأخرى من جهة أخرى .

✓ التكوين المستمر للأصول الذكية ومسايرة تغيرات المحيط الاقتصادي يضمن بقاء المؤسسة وإستمراريتها.

✓ إن تخصيص ميزانية معتبرة من طرف أكبر الشركات العالمية لتطوير الأصول الذكية في المؤسسة دليل على أهميته في تخفيض التكاليف خاصة في الأجل المتوسط والطويل.

✓ تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الحديثة تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة.

ثالثاً: أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث كونه يتناول موضوع الأصول الذكية ودوره في تخفيض التكاليف، وما له من تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ تعتبر المنافسة من أكبر التحديات أمام المؤسسة، وتكمن أهمية البحث فيما يلي:

✓ تتيح أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوع يتسم بالحدثة، ويعد أحد أبرز المواضيع الجوهرية التي تمس وتؤثر على ربحية وتنافسية المؤسسة بشكل كبير.

✓ محاولة التحسيس بأهمية الأصول الذكية في تخفيض التكاليف، من أجل لفت إنتباه المسيرين بمدى تأثيرها على أداء وربحية المؤسسة، للعمل على إتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

✓ كما تكمن أهمية هذه الدراسة وكغيرها من الدراسات العلمية في إثراء العلم بمواضيع جديدة، من خلال محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع.

رابعاً: أسباب إختيار الموضوع

- إن الدوافع الرئيسية التي أدت بنا إلى إختيار ومعالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع المختلفة هي:
- ✓ حداثة الموضوع خاصة في الجزائر، والعمل على مواكبة ومسيرة البحوث على المستوى العالمي.
 - ✓ إدراكنا وشعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع خاصة وأنه يتناول جوانب كثيرة ومتنوعة، ولها صلة مباشرة بتنافسية المؤسسة، وهو المشكل الذي تعاني منه معظم المؤسسات الجزائرية.
 - ✓ محاولة لفت إهتمام مسيري المؤسسات إلى مدى تأثير الأصول الذكية على الأداء الكلي للمؤسسة.
 - ✓ يعتبر بحثنا هذا إمتداد للنتائج المتوصل إليها في مذكرة الماجستير بعنوان "مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية" حيث توصلنا إلى أن أنجع الطرق في تخفيض التكاليف الخفية في المؤسسة هو أصولها الذكية.

خامساً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ✓ العمل على الإستغلال الأمثل للأصول الذكية وإبراز دوره في تخفيض التكاليف.
- ✓ عرض وتقديم موضوع الأصول الذكية التي مازال يجهلها المسير الجزائري خاصة في المؤسسات العمومية الإقتصادية، وكذلك إبراز أهميته في ربحية وتنافسية المؤسسة.
- ✓ يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مدى تأثير الأصول الذكية على الإنتاجية، الأداء، المنافسة والربحية.
- ✓ تسليط الضوء على تقنيات إدارة التكلفة الحديثة ودورها في تخفيض التكاليف.
- ✓ الإستفادة من مخرجات الأصول الذكية.

سادساً: مصادر البيانات والمنهج المستخدم

- بعد إختيار مشكلة البحث كان لا بد من الإعتماد على نوعين من الأدوات من أجل جمع المادة العلمية وهي:
- ✓ المسح المكتبي: وهو إجراء عملية مسح للتراث الفكري التي تتصل من قريب أو من بعيد بالبحث، ويعتبر هنا عرض الدراسات السابقة من الخطوات المنهجية الهامة لإثراء البحث، بالإضافة إلى بعض المجالات المتخصصة والملتقيات والقوانين ومواقع الأنترنت، والتي تمثل المنهج الوصفي التحليلي.
 - ✓ الزيارات الميدانية: وذلك من أجل جمع المعطيات التي يتطلبها البحث مثل المقابلات مع مسؤولين وأطراف أخرى ذات علاقة بالبحث، إلى جانب تحليل ودراسة وثائق المؤسسة، والتي تمثل أسلوب دراسة حالة، وإستخدامنا منهج التحليل الإستنباطي بالإضافة إلى إستخدام المنهج التاريخي لسرد بعض المعطيات التاريخية، وإستخدامنا أيضاً أسلوب الإستبيان ليساعدنا على فهم أحسن لبعض المعطيات التي تتطلب هذا الأسلوب بهدف الاستغلال الأمثل للمعطيات.

سابعاً: الإطار الزمني والمكاني

- ✓ **الإطار الزمني:** يمتد الإطار الزمني على مدار فترة إعداد البحث وهي 05 سنوات ابتداء من سنة 2014 إلى سنة 2019.
- ✓ **الإطار المكاني:** ويمثل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للوالب والسكاكين والصنابير (BCR) وبالتحديد فرع سانياك التابع لها، المتواجدة بمدينة عين الكبيرة ولاية سطيف وركزنا دراستنا على مصلحة الموارد البشرية، مصلحة مراقبة التسيير ومصلحة المحاسبة إلى جانب ورشات الانتاج.

ثامنا: الدراسات السابقة

يمكن سرد الدراسات السابقة المماثلة التي أمكن الوصول إليها وهي:

✓ بحث بعنوان: "محاسبة الموارد البشرية كأداة قياس" للباحثان Toulson and Dewe سنة 2004، وقد تناول هذا البحث موضوع محاسبة الموارد البشرية، أسباب إعتبار محاسبة الموارد البشرية موضوعا مهما، علاقة محاسبة الموارد البشرية باستراتيجيات المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، وتوصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها:

❖ إبراز أهمية قياس الموارد البشرية محاسبيا.

❖ معظم المؤسسات تعتبر أن قياس الموارد البشرية أمر مهم وضروري.

❖ محاسبة الموارد البشرية تساعد في تحسين إستراتيجيات الموارد البشرية.

❖ محاسبة الموارد البشرية تساعد في تحسين الكفاءة والإنتاجية.

✓ بحث بعنوان: "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة

حالة مصنع الاسمنت عين الكبيرة" للطالب عثمان بودحوش وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة سكيكدة سنة 2007/ 2008، وقد تناول هذا البحث في الفصل الأول تحليل الميزة التنافسية، ثم تناول في الفصل الثاني مدخل التكاليف كأساس لتحسين الميزة التنافسية، ثم تناول في الفصل الثالث دراسة حالة مصنع الإسمنت عين الكبيرة وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

❖ تعتبر سلسلة القيمة بمثابة حجر الأساس لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

❖ تمثل إستراتيجية تخفيض التكاليف الخيار الأمثل أمام المؤسسات في ظل تجانس المنتج.

❖ تعد الجودة العالية للمنتج ذات تأثير مضاعف على الميزة التنافسية بإعتبارها تزيد قيمة المنتج.

❖ لا تزال الشركة تقتصر فيما يخص عنصر الجودة على الإهتمام بنوعية المنتج، دون جودة الخدمة إلا أن الشركة أصبحت تحاول الإهتمام والإصغاء للزبون خاصة منذ ظهور منافسين خواص.

✓ بحث بعنوان: "إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع" ، للطالب بوزيان عثمان، وهي عبارة

عن رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان سنة 2009/2010، وقد تناول هذا البحث في الفصل الأول مفهوم إقتصاد المعرفة، ثم تناول في الفصل الثاني إدارة الأصول الذكية في ضوء المتغيرات البيئية، ثم تناول في الفصل الثالث الابداع ومقومات التعامل مع إقتصاد المعرفة، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

❖ الإبداع عملية متطورة وليست حدثا منقطعا، وأن عملية الوصول إلى الإبداع لا يتم دفعة واحدة.

❖ تطوير القدرات العقلية والمهارات التفكيرية والابداعية للأفراد هي عملية تنظيمية جماعية تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية المحيط الذي يتواجدون فيه.

❖ الإبتكار في حد ذاته مرتبط بحالات عدم التأكد.

❖ القدرات الإبداعية موجودة في جميع الأفراد، ويمكن التعبير عنها بطرق لا حدود لها.

✓ دراسة Rahim and Atan سنة 2011، التي تناولت التقرير المالي المتعلق برأس المال الفكري في

الصناعات التكنولوجية في دولة ماليزيا.

✓ بحث بعنوان: " أهمية الإستثمار في رأس المال الفكري في ظل إقتصاد المعرفة – دراسة عينة من البنوك

التجارية، للطالبة دوخي مقدم يمينة، وهي عبارة عن رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2012/2011، وقد تناول هذا البحث في الفصل الأول تطور الفكر البشري ونماء المعرفة من خلال تنمية الموارد البشرية، ثم تناولت في الفصل الثاني أثر التحول إلى إقتصاد المعرفة على العمالة داخل منظمات المعرفة، ثم تناولت في الفصل الثالث إدارة المعرفة ودورها في الإدامة على المعرفة من خلال الإستثمار في الفكر البشري، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- ❖ التدريب والتعليم من أهم أساليب تنمية المورد البشري.
- ❖ المنظمات أصبحت تهتم بشكل كبير في إستقطاب المورد البشري وتنميته.
- ❖ المنظمات في حالة بحث مستمر على طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري.
- ❖ المورد البشري يلعب دور كبير في نجاح المنظمات.

✓ بحث بعنوان: " دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة – دراسة ميدانية حول

مراكز البحث العلمي في الجزائر، للطالبة صولح سماح، وهي عبارة عن رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013/2012، وقد تناول هذا البحث في الفصل الأول الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة التميز والمؤسسة المتعلمة، ثم تناولت في الفصل الثاني تسيير رأس المال البشري في المؤسسات المتعلمة، ثم تناولت في الفصل الثالث تسيير الكفاءات كمكون أساسي لنموذج رأس مال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- ❖ التركيز على أهمية رسملة المعارف.
- ❖ إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ عدم إهمال تسيير الكفاءات الفردية والذي يسمح بمعرفة نواحي النقص لدى كل كفاءة والإستفادة من ذلك في تكوين الفرق وبرامج التكوين.

✓ دراسة Boujelbence et Affes سنة 2013، التي وضحت أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على

تكلفة رأس المال مع دراسة حالة بعض المؤسسات الفرنسية.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة: إن يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ معالجة موضوع الأصول الذكية من زوايا مختلفة.
- ✓ التطرق إلى دراسة تقنيات إدارة التكلفة الحديثة وعلاقتها بالأصول الذكية.
- ✓ التطرق إلى النماذج الحديثة المستخدمة في محاسبة الموارد البشرية.
- ✓ إبراز علاقة الأصول الذكية بالكفاءات وإقتصاد المعرفة ودورها في تخفيض التكاليف.
- ✓ إبراز مخرجات الأصول الذكية، خاصة تخفيض التكاليف وعلاقته في تحسين تنافسية المؤسسة.
- ✓ إبراز أهم مجالات الأصول الذكية في تخفيض التكاليف في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ إبراز واقع إستقطاب وتنمية الأصول الذكية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ إختلاف الحدود المكانية والزمانية.
- ✓ إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مختلف ورشات المؤسسة.

تاسعا: صعوبات البحث

عند إنجازنا لهذا البحث وكغيره من البحوث واجهتنا بعض الصعوبات وهي:

- ✓ نقص المراجع ذات الصلة المباشرة بعنصر الأصول الذكية.
- ✓ عدم وجود تطبيقات عملية لمحاكاة الموارد البشرية في المؤسسة لغياب النصوص القانونية والتنظيمية.
- ✓ عدم الحصول على بعض المعلومات الدقيقة والمفصلة لبعض عناصر البحث في المؤسسة محل الدراسة، والتي يعتبرونها سرية وذات حساسية يمكن أن تستغل من طرف المؤسسات المنافسة.
- ✓ صعوبة ترجمة بعض المصطلحات التقنية في الجانب التطبيقي، بالرغم من الإستعانة بمهندسي المؤسسة.
- ✓ صعوبة نشر المقال خاصة بعد القرار رقم 586 المؤرخ في: 21 جوان 2018 الذي قلص المجالات صنف ج إلى 33 مجلة فقط، حيث أصبح نشر المقال أصعب بكثير من إنجاز الأطروحة في حد ذاتها.

عاشرا: هيكل البحث

وإنطلاقا من طبيعة هذا الموضوع لتحقيق الأهداف المنتظرة منه، وللتمكن من عرضه بطريقة منتظمة ومتناسقة وللإلمام بمختلف جوانب الموضوع قدر المستطاع، قسمنا بحثنا هذا إلى أربعة فصول رئيسية وهي:

الفصل الأول: مدخل عام للأصول الذكية: وينقسم إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.
 - ✓ المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في التميز وطرق قياس كفاءته وأهم التحديات.
 - ✓ المبحث الثالث: محاكاة الموارد البشرية، ظهورها، فرضياتها وطرق الإفصاح.
- الفصل الثاني: الأصول الذكية: مفهومها، طرق المحافظة عليها ومخرجاتها:** وينقسم إلى المباحث التالية:
- ✓ المبحث الأول: الأصول الذكية مفهومها، وعلاقتها بإدارة المعرفة والكفاءات.
 - ✓ المبحث الثاني: تنمية الأصول الذكية والمحافظة عليها.
 - ✓ المبحث الثالث: طرق المحافظة على الأصول الذكية.
 - ✓ المبحث الرابع: مخرجات الأصول الذكية.

الفصل الثالث: التكاليف: مفهومها، أدوات وتقنيات إدارتها ودور الأصول الذكية في تخفيضها

وبدوره ينقسم إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: المبحث التمهيدي.
 - ✓ المبحث الثاني: التصنيفات المختلفة للتكاليف.
 - ✓ المبحث الثالث: تقنيات حديثة لإدارة وتخفيض التكاليف.
 - ✓ المبحث الرابع: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف.
- الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة BCR بسطيف:** وينقسم إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المبحث الثاني: دراسة العنصر البشري والأصول الذكية في المؤسسة.
- ✓ المبحث الثالث: إدارة التكاليف في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المبحث الرابع: دور الأصول الذكية في تخفيض مختلف تكاليف المؤسسة.

الفصل الأول

مدخل عام للأصول الذكية

"الأصول الذكية ليست كالألات التي يسهل إستبدالها أو إستبدال أجزائها، ولكنها مصدر نجاح الشركة أو فشلها "

"Raymond A. Noe "

"إن الاقتصاد ليس قضية إنشاء بنك وتشبيد مصانع فحسب، بل هو قبل ذلك تشبيد الإنسان وإنشاء سلوكه الجديد أمام كل المشكلات "

مالك بن نبي

تمهيد

يعود الفضل إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إلى الوقائع الاقتصادية المعاصرة، خاصة الثورة الصناعية التي ساهمت في إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي وتقليل الاعتماد على الجهد البشري وإستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة قد واجهت الكثير من التحديات التي ساهمت بدرجة كبيرة في تطورها، ولا يمكن متابعة تطور حجم ودور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ما بدون ربطها بالتطورات والتغيرات، وأهمها: التطور التكنولوجي بشكل عام وما صادفه من تغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، بالإضافة إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة وإقتصاد المعرفة الذي يركز على العلم، الخبرة، والكفاءة الأمر الذي يستدعي من المؤسسات الاستعداد لها.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى وأكبر دليل على ذلك هو الاهتمام المتزايد لها من قبل أكبر الشركات العالمية وجعلها الوظيفة الأكثر أهمية وتأثيراً، لما تحتويه على أفراد باستطاعتهم إحداث الفرق ومواجهة مختلف التحديات والمشاكل بفضل أصولها الذكّية، الذي ظهر كمصطلح حديث يعبر عن كفاءة الأفراد وقدرتهم على الإبداع والابتكار بعدما كان يطلق عليه رأس المال البشري ورأس المال الفكري.

وكما يرى Raymond A. Noe أن رأس المال البشري الذكي ما يميزه هو جودة التدريب، والخبرة، الذكاء، العلاقات، والتخيل مما يساعده على الإبداع.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: حيث نتطرق فيه إلى إدارة الموارد البشرية (التطور التاريخي، مفهومها وأهميتها) إلى جانب معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية وطرق التوظيف، إلى جانب تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع علاقتها بتحديد الأهداف.

المبحث الثاني: حيث نتطرق فيه إلى دور الموارد البشرية في التميز ومؤشرات قياس كفاءة الموارد البشرية إلى جانب معرفة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: حيث نتطرق فيه إلى محاسبة الموارد البشرية (ظهور، تعريفها، مبادئ وفرضيات نظام محاسبة الموارد البشرية و أهداف محاسبة الموارد البشرية) إلى جانب معرفة كيفية قياس رأس المال الفكري والمعالجة المحاسبية للموارد البشرية وطرق الإفصاح.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة مخزن للأصول الذكية ومكان مناسب لتطويره والحفاظ عليه بمختلف الطرق، وسنحاول توضيح الفكرة أكثر من خلال المطالب الموائية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، مفهومها وأهميتها

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملموساً ويتضح ذلك من خلال زيادة دورها وأهميتها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل أهمها:¹

المرحلة الأولى: (1850-1900) وتميزت بما يلي:

- ✓ غياب وظيفة الموارد البشرية.
- ✓ التوظيف مباشر.
- ✓ المهام كانت مركزة في الأجور والمحاسبة في الإدارة العامة.
- ✓ ظهور مشكلات إجتماعية حادة مع الثورة الصناعية.
- ✓ ظهور منصب الأمين الاجتماعي في المصانع.

المرحلة الثانية: (1900-1940) وتميزت بما يلي:

- ✓ ظهور وظيفة الأفراد في المنظمة في شكل مصلحة التي تتميز بمكانة هامة ومن مهامها (الأجور، توظيف وتقييم الأفراد والاهتمام بالعلاقات مع الأفراد).
- ✓ التحسين المستمر لبيئة العمل و تلبية حاجات العاملين.
- ✓ ظهور حاجات أكبر لمصلحة الأفراد خاصة بعد دراسات تايلور ومايو.

المرحلة الثالثة: (1940-1960) وتميزت بما يلي:

- ✓ ظهور العلاقات الإنسانية.
- ✓ ظهور العمل النقابي.
- ✓ توسيع وإعادة تنظيم وظيفة الأفراد.
- ✓ تطور الجمعيات المهنية في مجال الموارد البشرية.
- ✓ الاهتمام بالتكوين.
- ✓ الاهتمام بالامتيازات الاجتماعية.

المرحلة الرابعة: (1960-1980) : وتميزت بما يلي:

- ✓ نضج وظيفة الموارد البشرية.
- ✓ توسع التشريعات العمالية.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان،

✓ تطور الإعلام الآلي وبالتالي تطور نظم الدفع.

✓ تحسن كفاءات مسيري الموارد البشرية.

✓ تأثير العلوم السلوكية على العلاقات الإنسانية في جانب العمل وظهور مدخل النظم.

المرحلة الخامسة: (1980-1990) وتميزت بما يلي:

✓ أصبحت لوظيفة الموارد البشرية نفس الأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى.

✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بتسيير مشكلات جديدة مثل: التقاعد المسبق، إدارة الحياة

الوظيفية، الحوافز، التغيرات التكنولوجية، التدريب، الأمن... الخ.

المرحلة السادسة: (1990 إلى اليوم) وتميزت بالخاصية التالية:

✓ مرحلة التحولات من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

إلا أنه هناك من يربط تطور إدارة الموارد البشرية بأحداث إقتصادية وسياسة، وقد مرت بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية وتتميز هذه المرحلة بما يلي:¹

الاعتماد على طرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة ، وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية إعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له وكانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، حيث بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف، إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام إحتكارا للصناعة أو الحرفة.

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية وتتميز هذه المرحلة بما يلي:²

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل كساعات عمل طويلة، الضوضاء، أتربة، أبخرة وغيرها، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

المرحلة الثالثة: مرحلة القرن العشرين: شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد و من أبرزها:³

1- الإدارة العلمية: والتي تقترن باسم فريديريك تايلر الذي إهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية، وقطع المعادن

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دالامجدولاي، عمان، 1994، ص 10.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 35

³ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 11

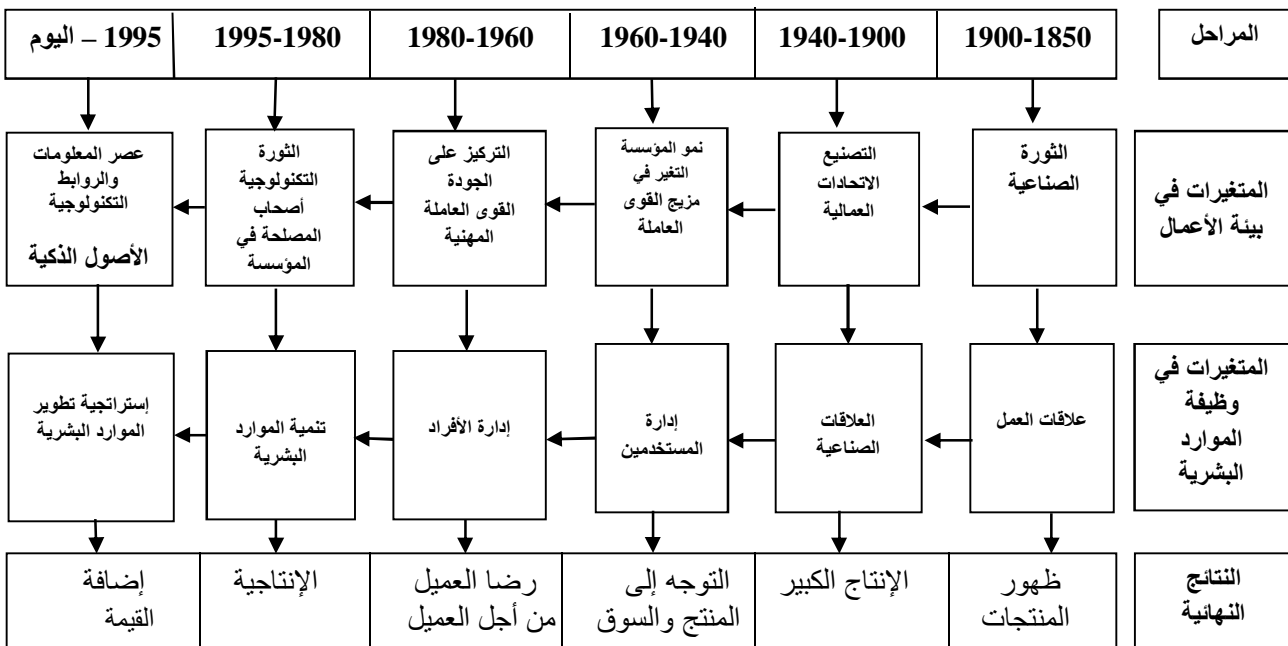
ومن نتائجه إدراك بأن الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وقد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة، حيث بين تايلر أن الإدارة مسؤولة عن إختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل، فالبرغم من النتائج التي توصل إليها تايلر في زيادة الإنتاج إلى أن المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل.

2 - الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى، ومع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير إحتياجاتها من العاملين، رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد ورغم ما مر الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد إستمر إهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

3 - مدرسة العلاقات الإنسانية: بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية، جاءت هذه المدرسة وركزت على الإنسان وحاجاته، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني.

4 - الحرب العالمية الثانية: وخلالها إستمر التركيز على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج. ومما سبق يمكن تلخيص تطور إدارة الموارد البشري من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-1): التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر: أشلوك تشاندا، شلبا كبر، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص17.

من خلال الشكل نلاحظ تطورات جذرية لإدارة الموارد البشرية من حيث الخصائص والمهام والأهداف، كما نلاحظ أيضا تبلور فكرة الأصول الذكية خلال المرحلة الأخيرة (1995 - اليوم) وتم ربطها بمساهماتها في إضافة القيمة للمؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة وتخطيط الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه وهو الموارد البشرية أي أن العامل يعتبر بالنسبة للمؤسسة كمورد لا يمكن الإستغناء عنه،

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهي:

إدارة الموارد البشرية هي "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".¹

إدارة الموارد البشرية هي "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة".²

وكما تعرف على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها".³

ويعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها "إستخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة وتشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك تعاريف تركز على الجانب التقليدي للموارد البشرية وتعاريف تركز على الجوانب الحديثة ويمكن الاعتماد على الجدول الموالي لتوضيح الفكرة أكثر.

جدول رقم (1-1): يبين الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الجديدة

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
◀ تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	◀ اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
◀ تهتم لمحتوى العمل، كما تنمي القدرات الذهنية للفرد والاهتمام بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	◀ ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور، الحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.
◀ التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي و تشجيع روح الفريق.	◀ إتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو إستثمارها.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص45

¹ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 27.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 17.

³ D. ROUX, *Analyse économique de l'entreprise*, Dunod, paris, 1983, P 230.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 20-21.

إن إهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، و بين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد.

وتتطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من إعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه " طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم إستغلاله أو الاستفادة منه فعلا في مواقع العمل المختلفة، وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية ولذلك نجد أن المحور الأساسية في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جعل هذه الموارد تمتاز بإستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات.¹

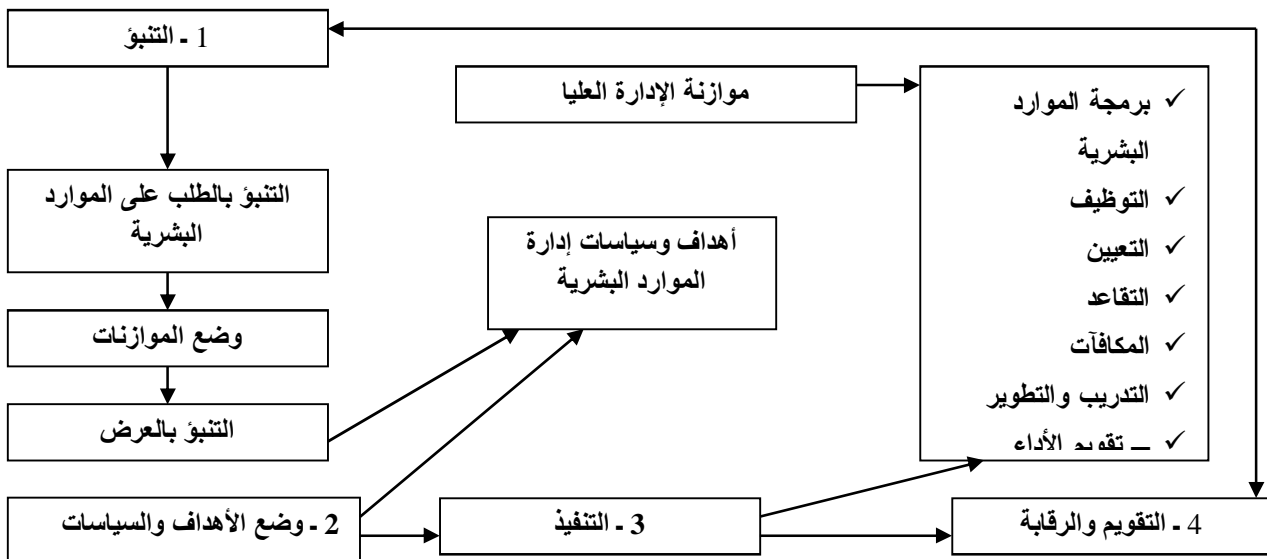
2- تخطيط الموارد البشرية

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوفر، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام منطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع إستراتيجيات المنظمة.

إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطيات إقتصادية أو قوة دفع وكمتغير إستراتيجي، بدلا من النظر إليها كعبء حيث أن التخطيط الجيد له يسمح بالاستفادة الكبيرة منه والشكل التالي يوضح الفكرة.

الشكل رقم (1-2): يوضح خطوات تخطيط الموارد البشرية

التغذية العكسية



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 138.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الفرع الثالث: أهمية ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة على غرار مختلف إدارات ومصالح المؤسسة.

1- أهمية ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية

يساهم الفرد بشكل فعال في أداء المنظمة مثل " الجودة، المثابرة ورضا العملاء وكمثال شركة (كات)، التي تباع وتؤجر عتاد البناء للمقاولين في ولاية ميسوري وجنوب إلينوي ولمختلف المقاولين في جميع أنحاء العالم، ولديها أكثر من 600 موظف في 12 موقعا ، فعندما ورث دوغ فابيك الأعمال من ابيه في عام 1999 وتساءل لماذا كان الأداء ضعيفا في الولايات المتحدة الأمريكية، فقام فابيك بدراسة المؤشرات المالية التقليدية وبدأ التفكير في النجاح حيث ركز الحصول على الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، وحسب دراساته الأولية تبين أن ما نسبته 16% فقط من الموظفين كانوا ملتزمون تماما بعملهم، وبدأ فابيك العمل مع المديرين والموظفين حول ممارسات الموارد البشرية مثل إختيار الموظفين، إدارة المواهب، التعاون وتدريب مندوبي المبيعات لتطوير علاقات قوية مع العملاء لتحقيق النجاح، وبدأ الموظفين يشعرون أن الشركة تركز على نقاط قوتهم." ¹

2- مسؤوليات إدارة الموارد البشرية

وقد رأى المسيرين والاقتصاديون أن " إدارة الموارد البشرية يعبر وجودها أمر ضروري، وعادة ما ترتبط الموارد البشرية مع رأس المال والمعدات والتكنولوجيا والمرافق، كما أن تدريبهم وتحفيزهم تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية والقدرة على توفير السلع والخدمات للعملاء، إلى جانب الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة وتعزيز الجودة في منتجاتها وخدماتها." ²

جدول رقم (1-2): مسؤوليات الموارد البشرية

المسؤوليات	الوظيفة
تحليل العمل، تصميم الوظائف ووصف الوظيفة.	تحليل و تصميم العمل
تجنيد، وظائف شاغرة، مقابلات، اختبارات، تنسيق واستخدام العمالة المؤقتة.	توظيف والاختيار
إتجاه التدريب على المهارات، برامج التطوير الوظيفي.	التدريب والتطوير
مقاييس الأداء وإعداد وإدارة تقييم الأداء.	أداء و إدارة
إدارة الأجور والمرتبات، دفع الحوافز، تأمين، إدارة الإجازات، خطط التقاعد ومشاركة الأرباح.	تعويضات
إستطلاعات الرأي، علاقات العمل، ملفات الموظفين، منشورات الشركة، الامتثال لقانون العمل، النقل والخدمات.	العلاقات العامة
إتصالات، حفظ السجلات ونظم معلومات الموارد البشرية.	شؤون الموظفين
إجراءات لضمان تطبيق القوانين، نشر المعلومات، شروط الامن والسلامة.	الالتزام مع القوانين
تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بها، وضع إستراتيجية مناسبة.	الدعم والإستراتيجية

SOURCE: Raymond A. Noe and other, **fundamentals of Human Resource Management**, Fourth Edition, MC GRAW HILL-IRWIN, New York, America, 2011, P 06.

¹ Raymond A. Noe and other, ib.id, P 04

² Raymond A. Noe and other, ib.id, P 03.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وطرق التوظيف

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف خاصة المتعلقة بجانب الاستقطاب والتوظيف.

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتضمن مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها المسطرة وفيما يلي أهم هذه الوظائف:¹

- 1- **توصيف الوظائف:** أي إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة والمتعلقة بتعريف الوظيفة، واجباتها ومسؤولياتها بالإضافة إلى مؤهلات شاغليها.
- 2- **تخطيط الموارد البشرية:** وتتضمن تقدير إحتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وأعداد الأفراد اللازمين من كل نوع ولكل وظيفة خلال فترة زمنية معينة.
- 3- **البحث والإستقطاب للموارد البشرية:** وتعني دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على أنسب الأشخاص للوظائف التي تم تحديدها، والعمل على جذب وإستقطاب العامل الكفاء، وذلك بالأخذ بعين الإعتبار حجم المنشأة، ظروفها، إمكانياتها، ظروف سوق العمل وكذا الظروف الإقتصادية للبلد.
- 4- **الإختيار والتعيين:** تتضمن المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، من حيث درجة صلاحيتهم لها قصد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ليتم في نهاية الأمر تعيينه وتسلمه للعمل.
- 5- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** وهي عملية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ويعتبر "هذا النشاط ضروريا للأداء السليم للعمل بسبب زيادة الطلب على الأوتوماتيكية، وتعقد الأعمال والوظائف المختلفة، فمثلا أقرت لجنة بازل الحصول على نوعية عالية من الكفاءات البشرية سواء في التحليل المالي أو في وضح النظم المحاسبية ومراجعتها."²
- 5- **مكافأة الموارد البشرية:** وتتضمن تحديد المكافأة العادلة والمناسبة للأفراد نظيرا مساعدتهم في تحقيق أهداف المنشأة، وهذا بعد تقييم أدائهم وفق معايير علمية وموضوعية تضمن تحفيز الفاعلين بالمنشأة.
- 6- **تحقيق الأمان والرعاية الإجتماعية والصحية:** وتعد الوظيفة الأخيرة إذ تتعلق بتدعيم وتحسين ظروف العمل وخاصة المتعلقة بظروف العمل المادية، وتوفير كافة الخدمات الإجتماعية والصحية للأفراد، وكذا العمل على إيجاد نوع من الإتجاهات الإيجابية المرضية نحو المنشأة.

وهناك من يحصر وظائف إدارة الموارد البشرية في أربعة مهام رئيسية وهي:³

- ✓ الحصول على الأفراد: من خلال تحديد إحتياجاتها.
- ✓ التدريب والتنمية.
- ✓ التحفيز.
- ✓ الإهتمام بمعالجة مشاكل العمال والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة.

¹ مصطفى محمود، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 59.

² مجلة **إتحاد المصارف العربية**، الأردن، العدد 22، ماي 2003.

³ Jean Marie Peritte, **gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998, P 32.

- إن قيام إدارة الموارد البشرية بمهامها كما ينبغي يعكس إيجاباً على المؤسسة من خلال ما يلي:¹
- ✓ العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية: لضمان تحقيق الإستخدام الأفضل لموارد المؤسسة.
 - ✓ العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: لتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية.

الفرع الثاني: طرق التوظيف

ويعتبر التوظيف من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وقد تلجأ إلى عدة أساليب وطرق التوظيف، وبمجرد أن يقرر صاحب العمل أن التوظيف الخارجي أمر ضروري، فإن ذلك يجب إختيار الطريقة المناسبة للتوظيف، حيث يستخدم معظم أرباب العمل ومسؤولي مصلحة الموارد البشرية عدة طرق وأساليب التوظيف المختلفة وفي أوقات مختلفة.

ويبين الجدول التالي إستخدام أساليب مختلفة للتوظيف من بين 803 مؤسسة في المملكة المتحدة. الجدول رقم (1-3): إستخدام مختلف أساليب التوظيف في المملكة المتحدة

النسبة	أساليب التوظيف
16.74%	إعلانات في الصحافة المحلية
16.10%	وكالات التوظيف
15.88%	موقع الشركة
13.98%	المجلات المتخصصة
10.80%	مراكز العمل
9.53%	إعلانات الصحف الوطنية
7.62%	إعارة
3.38%	مواقع العمل التجارية على شبكة الإنترنت
2.11%	الملصقات / اللوحات الإعلانية
1.48%	راديو / تلفزيون
2.33%	أخرى

SOURCE: Derek Torrington and other, human resource management, seventh édition, prentice hall, london, 2007, P 744.

الفرع الثالث: أهمية نظام المعلومات للموارد البشرية ودور التكنولوجيا في تطويرها

يعتبر نظام المعلومات للموارد البشرية من أهم الركائز الحديثة التي تعتمد عليها في مختلف مهامها.

1- أهمية نظام المعلومات للموارد البشرية: لقد أسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في إطار العديد من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ومن هذه المجالات:²

✓ السجلات والإدارة: إستخدام الحاسوب في مجال السجلات أدى إلى توفير الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الإنجاز، إضافة إلى زيادة المتابعة والرقابة وإمكانية تجميع التقارير والاستعانة بها في إتخاذ القرارات الإدارية في الوقت والمكان المناسب، هذا يعكس جودة وفاعلية القرارات المتخذة.

¹ Ashton, D. Felstead, Human resource management, London, 1995, P 30.

² خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 244-245.

✓ الإختيار والتعيين: الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية، جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف وإسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما يساهم في إتخاذ القرار الموضوعي في إجراء المقارنات بين المؤهلين للتعيين.

✓ إدارة الأجور والرواتب: تمثلت المزايا في مجال الأجور والرواتب في ما يلي:

◀ زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرافها في الأوقات المناسبة.

◀ المساهمة في إتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت للقوى العاملة في المنظمة.

◀ إمكانية إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين.

◀ المساعدة في إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للأجور والرواتب، وإكتشاف الأخطاء والانحرافات.

✓ برامج التدريب والتأهيل: لقد أسهم إستخدام الحاسوب في نظم المعلومات المتعلقة بالعاملين إلى تسهيل

سبل تحديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابلياتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية.

✓ تقييم أداء العاملين: لقد أسهم الحاسوب في القيام بإعداد وسائل التقييم لأداء العاملين بموضوعية ودقة

عالية إضافة لاستخدامه في مجالات التقاعد والضمان والتطوير وغيرها من الأنشطة.

لذلك يمكن القول أن نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعالا في تحسين وتطوير الأداء،

فهي تتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها، بدقة وسرعة كبيرة عند الحاجة إليها

في إتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في مختلف نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية .

2- مساهمة التكنولوجيا في كفاءة الموارد البشرية: هناك مجموعة واسعة من الطرق التي يمكن أن تساهم

التكنولوجيا في وظيفة الموارد البشرية والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (1-4): إستخدام التكنولوجيا في كفاءة الموارد البشرية

المجال	كيفية الإستخدام
تتمية الموارد البشرية	التقييم باستعمال الانترنت، تحليل إحتياجات التدريب، الإدارة الوظيفية والتخطيط لتعاقب الموظفين.
إدارة الأداء	التوظيف عبر الإنترنت، الإختيار وتخطيط الموارد البشرية، التنبؤ، الوقت والحضور.
علاقات الموظفين والاتصالات	إستعمال الأنترنت، مراكز الخدمة المشتركة، التطوير التنظيمي وتطوير العمل كفريق.
معلومات الموارد البشرية والمحاسبة	إستعمال الأنترنت، الأعمال المحاسبية بالإعتماد على برامج مقاييس الموارد البشرية ورأس المال البشري.
الرواتب والمكافآت	جدول الرواتب، إجمالي بيانات المكافآت وإدارة المعاشات التقاعدية.

SOURCE: Derek Torrington and other, ib.id, P 808.

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتحديد الأهداف

يرى العديد من الخبراء أنه على المؤسسات أن تتبنى التفكير الإستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة Strategos والتي إرتبط مفهومها في إدارة الحروب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً صارت تستخدم خاصة في المؤسسات التي تتمتع بالمبادرة والريادة، ومن التعريفات الشائعة للإستراتيجية ما يلي:

الإستراتيجية هي " عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة."¹

وتعرف الإستراتيجية أيضاً على أنها " عملية إتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة."²

كما تعني الإستراتيجية " مسار أو مسلك تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، وذلك على ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم."³

كما أنها " عملية إتخاذ القرار التي تتعلق بنمو المؤسسة وربحياتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة."⁴

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية تتميز بالتكامل والديناميكية والمرونة، فأى تغيير في الظروف البيئية المحيطة يؤدي إلى تغيير بعض أو كل أجزاء الإستراتيجية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمؤسسة الإجابة على عدد من التساؤلات من أهمها:⁵

- ◀ ماهي الفرص المتاحة للمؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي وكيف يمكن الاستفادة منها؟.
- ◀ ماهي التهديدات التي تواجهها المؤسسة والحد من خطورتها من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟.
- ◀ ماهي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة؟.
- ◀ ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟.

¹ ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص82.

² THIERTART Raymond, La strategie d'entreprise, 2^{ème} édition, édition science international, Paris, 1997, p35.

³ LA VALETTE Georges et NICULESSCU Maria, Les stratégies de croissance, édition d'organisation, Paris, 1999, p26.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص38.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص129.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إن أحد ملامح الإدارة الإستراتيجية يكمن في عملية تطوير إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي".¹ وهي "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة".²

وكما تعني "سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية/إستراتيجيات فعالة تساعد في تكوين أهداف المؤسسة... الخ وضع القرارات الإستراتيجية".³

وهي "عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تمكن المؤسسة من إمتلاك ميزة التفوق وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية".⁴ كما يمثل أيضا "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة".⁵

من التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية يمكن إستخلاص ما يلي:⁶

✓ هي أكثر من كونها من الأنماط أو البدائل الإستراتيجية، فهي تعتبر:

← عملية تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة.

← تحديد الأهداف الإستراتيجية.

← تنمية خطط للتصرف.

← تخصيص الموارد المادية والتنظيمية والبشرية التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف.

✓ هي عملية ومدخل لمواجهة التحديات التنافسية التي يواجهها التنظيم.

✓ هي الإطار الذي يحقق التكامل للأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التنظيمية في كيان واحد.

✓ هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها.

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 108.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 93.

³ Michael E. Porter, **Choix Stratégiques et Concurrence**, Economica, Paris, 1986, p 44.

⁴ Michael E. Porter, **L'Avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000, p 28.

⁵ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 55.

⁶ بشير العلق وأخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 12-14 بتصرف.

- ✓ هي منظومة متكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.
- ✓ هي وظيفة المدير الإستراتيجي، إذ أن الإستراتيجية تبقى دائما في مقدمة مهام الإدارة العليا للمؤسسة، فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وتحليل القرارات (البدائل) الإستراتيجية المتاحة، وإختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة.
- ✓ هي من تهتم بالحاضر والمستقبل في أن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي.
- ✓ هي عملية خلق هادفة.
- ✓ هي عملية متابعة وتقييم أداء المؤسسة كنظام متكامل يتكون من بنية متكاملة من الأنظمة الوظيفية الفرعية.
- ✓ هي من تهتم بتحديد مركز المؤسسة الإستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في إضافة قيمة محددة للمؤسسة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة والأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء، والنمو والتطوير في هيكل الصناعة.

الفرع الثالث: تحديد الأهداف

قبل وضع أهداف المؤسسة يتعين أن تتضمن الإستراتيجية الإدارية تحليل الفرص والمخاطر التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا، إذن إن وفرة الموارد البشرية في سوق العمل قد تشكل فرصة هامة لتخفيض تكاليف العمالة، أما ندرة الموارد البشرية فتكبد المؤسسة تكاليف باهظة، من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تركز من خلال إستراتيجيتها المتبعة على الفرص والعوائق معا وخاصة تلك المتعلقة بالعمالة والقوانين والثقافات، أضف إلى ذلك أن تحليل المؤسسة الجيد لمختلف نقاط قوتها وضعفها يساعدها على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

وبالعودة إلى أهداف المؤسسة فإن الفائدة من توضيح وتحديد هذه الأهداف تتركز حول توجيه المؤسسة وتصويب مهامها وتحريك مواردها في الاتجاهات التي تخدم مصالحها المتنوعة، ومن بين الأهداف المتصلة بالإدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:¹

- ✓ إستقطاب وتوظيف النوعية من الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تعزيز مشاركة الموارد البشرية عن طريق إشراكها بالقرارات المعبرة عن تحقيق الأهداف.
- ✓ توجيه جهود وحوافز الموارد البشرية، باتجاه الأداء الفعال وتوضيح هذه الأهداف وبالتالي القضاء على نواقص في أداء الأفراد سواء ما تعلق منها بقدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ المحافظة على إستمرار رغبة الموارد البشرية في العمل، وذلك عن طريق ربط الأهداف بالأفراد وإدماجها بأهداف المؤسسة.

¹ حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 87.

المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في التميز وطرق قياس كفاءته وأهم التحديات

تسعى إدارة الموارد البشرية لجعل كل عامل من عمال المؤسسة أن يكون متميزا في أدائه وسلوكه مع زملائه وكذلك مع المتعاملين مع المؤسسة خاصة العملاء، وجعل كل واحد منهم متميزا ذو كفاءة عالية رغم التحديات.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية في التميز وفي تطوير الكفاءات

يعتبر التميز وتطوير كفاءات العمال من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها.

الفرع الأول: التميز وعلاقته بالموارد البشرية

يقصد بالتميز إقرار ذوي العلاقة بالموظف بتميزه وإنفراده في التفكير والأداء والسلوك وإنعكاس ذلك عمليا على النتائج التي تحققها الوظيفة وعلى تحقيق أهداف وخطط المنظمة وكثيرا ما يرتبط مفهوم التميز بمفاهيم أخرى أهمها:¹

- ✓ الإنجاز: ويقصد به تحقيق خطة العمل والتحصيل على مستوى المنظمة.
- ✓ ترشيد التكاليف: هي المقترحات والجهود العملية التي يتحقق منها توفير المصروفات وترشيد الإنفاق مع الإحتياط بمستوى الجودة التي تحقق رضا العميل.
- ✓ الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج (المخرجات).
- ✓ الفعالية: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي المنظم بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة.

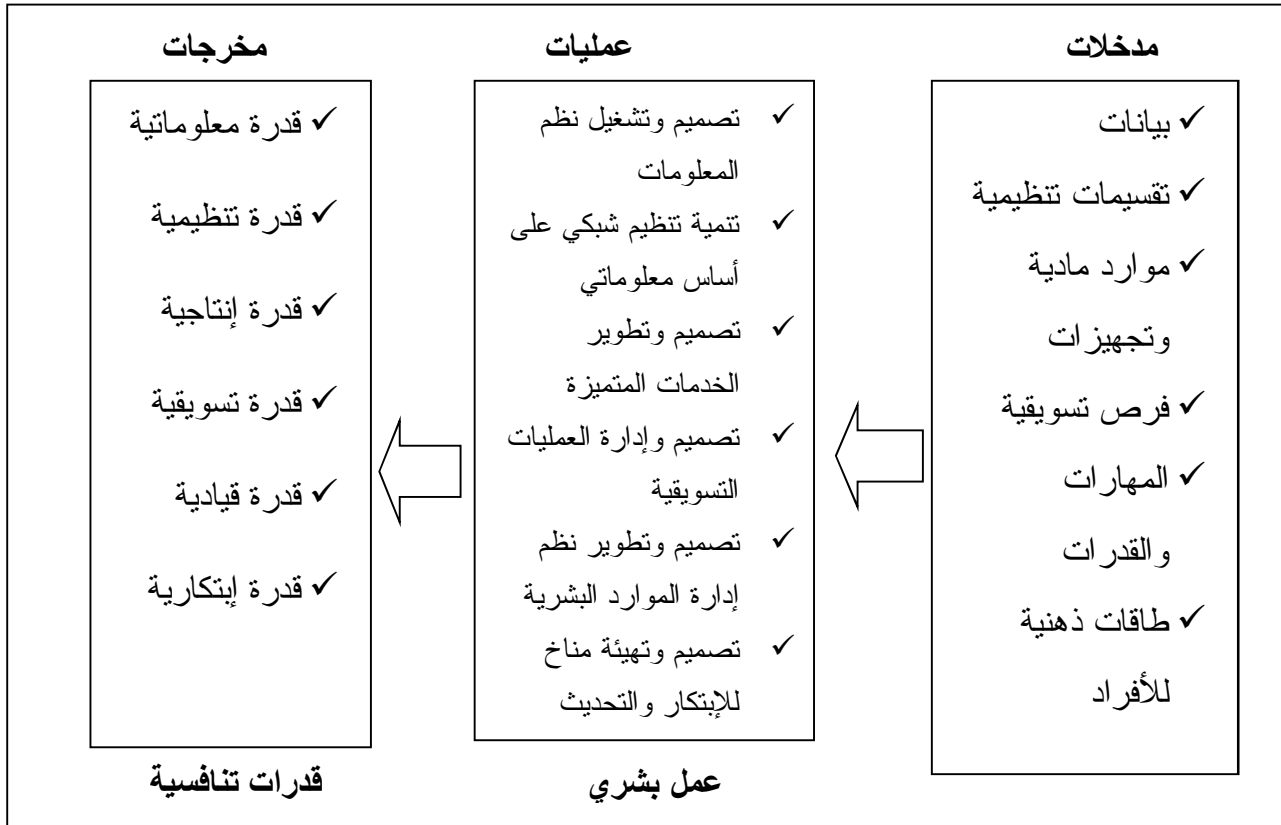
وهناك مجموعة من الشروط والمواصفات ينبغي توفرها لتحقيق التميز منها:

- ✓ التميز في السلوك والعلاقات مع الآخرين خاصة العملاء.
- ✓ إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام بصورة متميزة وتحقيق مراكز متقدمة.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات والجهود المستمرة للتحسن.
- ✓ المقترحات الفعالة لترشيد التكاليف وحسن التصرف في المواقف الحرجة.
- ✓ التعامل الفعال للمشكلات والأزمات.
- ✓ العرض المنظم للأفكار والحلول المتميزة في مجالات العمل.
- ✓ إمتلاك قدر عال من الدافع الذاتي للإنجاز.

والشكل الموالي يوضح عناصر التميز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

¹ أمر عزاوي، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، المركز الجامعي بغيرداية يومي: 01 و02 ديسمبر 2009.

الشكل رقم (1-3): عناصر التميز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص32

الفرع الثاني: علاقة الموارد البشرية بالكفاءات

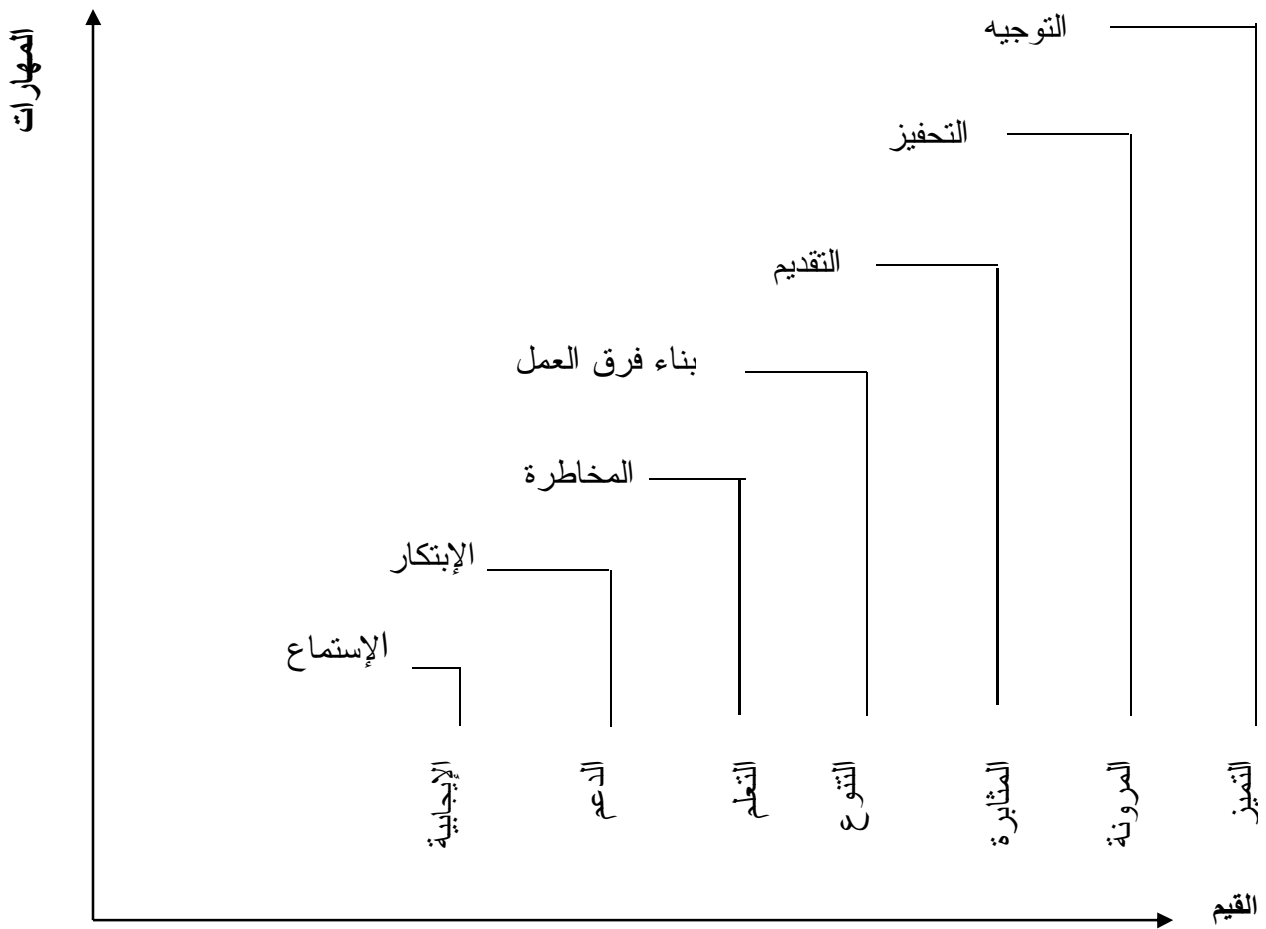
لتوضيح العلاقة أكثر بين "الكفاءات المحورية والموارد البشري للمؤسسة على أنه رأس المال الفكري مصدر المعرفة ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن ننتج أي منتج أو خدمة، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود، منبثق أصلاً عن فكرة والتي بمجرد ما يمكن إحداث تغيير جذري، وإكتساب المؤسسة لطاقات معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة يعني المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق إمتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم والرقى إلا أنه اليوم لا تعرف المؤسسات بآلاتها وتكنولوجياتها، وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفيها، وبكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعياً وتكنولوجياً تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية إستخدامها فالنتيجة فشلها بالطبع، فالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا وليس العكس، وجعلها تخدم مصالحه، ودافعية الإنسان تجعله دوماً يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المنظمات الأخرى والإعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضيف عليها نوع من الضبابية، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الذي يمتاز بالكفاءة".¹

¹ أحمد مندور، أحمد رمضان، إقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص 327.

إن الحديث عن كفاءة الفرد لا تعني فقط قدراته الانتاجية بل " تمس سلوكه وذلك بالتفريق بين رد الفعل وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابيا أو سلبيا هجوميا أو دفاعيا، بناء أو مخربا، بينما في الميزة التنافسية فهي تعترف بالفرد الكفو صاحب المبادرة، حيث يمتاز بالسبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسدا وروحا وخاصة فكر، هو طاقة إستراتيجية دائمة العطاء لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات، تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري".¹

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين القيم ومهارات المورد البشري.

الشكل رقم (1-4):علاقة القيم بمهارات المورد البشري



المصدر: عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996، ص 25.

من خلال الشكل نلاحظ وجود علاقة طردية بين قيم المورد البشري ومهاراته، فكلما إمتلك المورد البشري لقيم عليا كلما زادت مهاراته وصولا إلى أعلى المستويات وهي التميز، وبالتالي ينعكس إيجابا على المؤسسة مما يسمح لها بتطوير أساليب علمية رائدة في مجال الإنتاج والإدارة.

¹ فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 39.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس كفاءة الموارد البشرية

هناك اليوم حاجة ماسة للتفكير في وضع الموارد البشرية وكيفية تصميم وظائفها وسياساتها ونتائج أعمالها، وكيف يمكن أن يصبح أحد المتغيرات التنافسية التي تدفع المؤسسة إلى قمة الأداء، وتكمن المشكلة في صعوبة قياس تأثير العنصر البشري على نتائج أعمال المؤسسة، ومدى نجاح المقاييس الحالية للموارد البشرية في التحديد الدقيق لإستراتيجيتها في توليد قيمة مضافة للمؤسسة.

ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطا قوية لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين، وهو ما يميل الدور التقليدي إلى دور استراتيجي أكثر عمقا، خاصة بعد أن يحول المورد الأول للإنتاج للاقتصاد الحالي من النشاط إلى رأس المال المعرفي، وفي قياس التأثير الاستراتيجي للموارد البشرية نجد مقاييس الأداء المتوازن وفيها يتطلب استراتيجية المؤسسة للتأكد من فهم ودراية المديرين بكيفية خلق القيمة داخلها والقيام بتصميم نظام قياس لتلك القيمة المضافة يتوافر ما يلي:¹

✓ الإعتماد على ما هو أكثر من النواحي المالية وتحديد محركات الأداء التي تعتبر أساس نجاح الإستراتيجية.

✓ فهم الارتباطات بين المحددات المالية وغير المالية الضرورية للأداء الكلي للمؤسسة.

وأما النوع الثاني يتعلق بالمؤشرات الإنتاجية وهي النسب التي تحدد معايير أداء الأفراد في مختلف الأبعاد التنظيمية، يمكن أن يكون لجميع الموارد بما فيها الموارد البشرية وتنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات موضوعية ومؤشرات ذاتية فالمؤشرات الموضوعية تنفرع إلى عوامل إجتماعية (المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع، هيكل السوق وعوامل فنية) وعوامل أو مؤشرات ذاتية منها التنظيمية (مستوى شدة العمل، درجة فاعلية الحوافز)، وفي وقتنا الحالي بدأ استخدام مدخل جديد للتقييم أطلق عليه محاسبة الموارد البشرية خلال فترة الستينات والسبعينات تحت مسمى جديد هو "قياس رأس المال البشري" في محاولة لوضع قيمة للعاملين كأصول في المؤسسة ولقياس التحسينات أو التغيرات في هذه القيم عن طريق استخدام المبادئ المحاسبية القياسية، ومن المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري هي:

✓ الأفراد والمعلومات هي القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد، فبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال.

✓ جمع بيانات يوميا من خلال أداء العاملين لأنها تعتبر الأصل الوحيد القادر على اتخاذ القرارات، فإن سلوكياتهم هي سبب حدوث كل شيء إيجابيا وسلبيا، ولكي نستطيع أن نطور شيئا فيجب أن نعرف كيف يتعامل الناس مع هذا الشيء من خلال قواعد البيانات الخاصة بتكلفة ووقت وعدد وجوده رأس المال البشري في المؤسسة.

كما وجهت بعض الإنتقادات إلى مقاييس رأس المال البشري من حيث دقتها وتماسكها مثل المقاييس المالية، ويرجع ذلك إلى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم يثبت صحتها ودقتها، ولهذا يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة واختبار مدى دقتها.

¹ رونالد إيرنبرج وروبرت سميث، إقتصاديات العمل، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص 348-349.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وطرق مواجهتها

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مختلف المجالات في وقتنا المعاصر، وصاحب هذه التغيرات كثير من التحديات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

من أهم التحديات ما يلي: ¹

1- تحدي التكنولوجيا الحديثة: لقد أسفرت الفترة التكنولوجية التي شهدتها العالم عن تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات لأداء وظائفها، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكيف إدارة الموارد البشرية لسياستها إتجاه عمالتها مع التغيرات التكنولوجية.

2- زيادة حجم القوى العاملة: إن " تزايد عدد السكان في العالم يشكل تحدياً أمام الدولة والمؤسسات ويلقي على إدارة الموارد البشرية إشكالية حادة، حيث أن زيادة عدد الراغبين والباحثين عن عمل من جهة ووجود نسبة كبيرة وذوي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة من جهة أخرى يجعل إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تغطية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة". ²

3- تغير القيم والاتجاهات: تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية كونها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو ظربنا مثلاً عن حالة المجتمع الياباني لوجدنا أن تطوره الإقتصادي إنما استند على قيم معينة مثل: إحترام العمل، حب الإبتكار والإبداع إحترام الوقت...إلخ، ولهذا تغير قيم العمل يوقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية ترشيح القيم الإيجابية و مواجهة أو التخلص من السلبية منها.

4- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: ولتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل ينبغي توفر قاعدة من المعلومات التي تضمن لها اتخاذ قرارات رشيدة بشأن مواردها البشرية.

5- العائد والتعويض المادي للعاملين: إن طلب العمال لأجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المؤسسات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم الذي قد تعيشه دولة ما، وكذا عدم القدرة على وضع نظام حوافز من شأنه زيادة أداء الأفراد تؤدي كلها إلى إلقاء مسؤولية أكبر على إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين بها لتحفيزهم ودفعهم لبذل مجهود أكبر من العمل.

6- التشريعات واللوائح الحكومية: إن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل وكذا التضارب وصعوبة تطبيقها يعتبر تحدياً آخر يجعل إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مهارات وكفاءات لتطبيق والتكيف مع هذه التشريعات.

7- العولمة: تعد العولمة السمة البارزة التي تحمل في طياتها الكثير من التحديات التي إستلزمت من المؤسسات والدول على حد السواء إيجاد سبل التكيف مع مخلفاتها وتعد حدة المنافسة التحدي الأكبر الذي

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 103 – 106 بتصرف.

² خبابة عبد الله، لوقرة رباح، الوقائع الإقتصادية (العولمة الإقتصادية، التنمية المستدامة)، مؤسسة شباب الجامعة، 2009، ص 105.

تعمل إدارة الموارد البشرية على مواجهته من خلال " إستهداف أسواق جديدة وتكنولوجيا عالية ومعلومات سريعة ودقيقة بموارد بشرية أكفاء".¹

الفرع الثاني: مواجهة التحديات

إن مواجهة إدارة الموارد البشرية لهذه التحديات إنما هو في الحقيقة سعي لبحث عن وضع أفضل يجنب المؤسسة ما تمليه بيئتها المحيطة من مخاطر، ويمكنها من إقتناص الفرص التي تحقق لها أهدافها المنشودة وهذا ما يعرف بالتغيير، إلا أن عملية التغيير لا تكون سهلة وستصطدم بما يسمى بمقاومة التغيير.

1- أشكال المقاومة: وتتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال هي:²

- ✓ الصدمة: تشير إلى شعور حاد إلى عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- ✓ عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
- ✓ الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- ✓ الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- ✓ التبرير: القيام بوضع أسباب للتغيير.
- ✓ التكامل: وهو قيام الأفراد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المؤسسة.
- ✓ القبول: يعني الخضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

2- أسباب المقاومة: إن الأسباب التي تدعو الأفراد إلى رفض أو مقاومة التغيير تتمثل في ما يلي:

- ✓ مخاوف التغيير: قد يعارض الأفراد التغيير التنظيمي خوفا من فقد شيء ذو قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية أو حرية اتخاذ القرار... الخ.
- ✓ قصر الفهم والثقة: سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم أهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفقد الثقة بين الفرد ومخطط التغيير.
- ✓ تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه: حيث تختلف النظرة للتغيير من فرد لآخر من حيث أهدافه ونتائجه.
- ✓ مرونة محددة اتجاه التغيير: يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يتوقعون عدم قدرتهم على تطوير مهارات جديدة للأداء الجيد، وقد يفهم الأفراد أن التغيير ضروري لكنهم عاطفيا غير قادرين على ممارسته.

3- كيفية تقليل مقاومة التغيير التنظيمي: سنتطرق لطرق خفض مقاومة التغيير حسب سبعة مراحل تكون بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها وذلك من خلال الجدول الموالي.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 158.

² بلعور سليمان مداخلة بعنوان: دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 13/12 ماي 2010.

جدول رقم (1-5): طرق خفض مقاومة التغيير

المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
1	الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة على أهداف ونتائج التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إذا زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
2	المشاركة في صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	يمكن أن يتسغرق الأمر وقتاً طويلاً إذا ضغط المشاركون لتصميم تغيير غير مناسب.
3	الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
4	التفاوض	حيث سيخسر أفراد أو مجموعة ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يكون ذلك مكلفاً إن ضغط المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمقاومة، طلب مقابل للموافقة على التغيير أو تسييره.
5	المنافرة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمنافرة.
6	الالتزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حاقدين على مخطط التغيير.
7	النقل، الفصل والتعيين	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	قد تظهر الإدارة بمظهر إستبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

المصدر: بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 06

كما يمكن للمؤسسة التخفيف من هذه التحديات قبل وقوعها ويمكن أن تستخدم الأساليب التالية:¹

- ✓ استخدام الحوافز المرتبطة بالإبداع.
- ✓ تحسين الجودة الشاملة (T.Q.M).
- ✓ التميز من خلال سياسة التعيين والتدريب والتطوير.

¹ www.uobabylon.edu.iq/eprints/pubdoc_12_7947_193.doc le: 27/01/2018.

المبحث الثالث: محاسبة الموارد البشرية، ظهورها، فرضياتها وطرق الإفصاح

لقد أدركت المؤسسات التي تعمل على المستوى العالمي وتريد أن تبقى محافظة على المنافسة أن "العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها، ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب فكرية جديدة لا تساهم في المخرجات النهائية وحسب ولكن أيضا في الأساليب المستعملة".¹ وتدفع متطلبات التحول نحو الإقتصاد المبني على المعرفة بالمؤسسات الإقتصادية إلى زيادة الإهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه ودوره في خلق القيمة، إن إدراك تلك المفاهيم أصبح أمرا ضروريا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويرى " Drucker " أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في " رأس المال البشري الذي يعد موردا إستراتيجيا، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الإبتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات".²

المطلب الأول: ظهور وتعريف محاسبة الموارد البشرية

ظهرت مؤخرا ما يسمى بمحاسبة الموارد البشرية التي يرى أنصارها إعتبار الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة وبالتالي ضرورة تسجيله محاسبيا كبقية العناصر الأخرى، إلا أن هناك من لم يتقبل الفكرة وعارض التسجيل المحاسبي للموارد البشرية بسبب صعوبة قياسه وغياب معايير معينة لكيفية التسجيل فضلا عن غياب النصوص القانونية المحددة لمحاسبة الموارد البشرية.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمحاسبة الموارد البشرية

منذ الستينات ظهرت "البحوث والتجارب في محاولة لوضع نظرية وطرق للمحاسبة عن الأصول البشرية على مستوى المنشأة، وكان ذلك نتيجة طبيعية للاعتراف بالدور الكبير والهام الذي يلعبه كل من الأصول البشرية ورأس المال البشري في الإقتصاد، وفي ظل الإقتصاد الزراعي وحتى الصناعي وحينما كانت الأهمية النسبية للعنصر البشري أقل مما هي عليها الآن، فإن النظريات المحاسبية وطرق المحاسبة وأساليبها لم تكن تعترف بالبشر، ولا بالاستثمارات في البشر باعتبارها أصولا، ولكن على الرغم من ذلك ونتيجة لتزايد أهمية رأس المال البشري للمنشأة الفردية، وللاقتصاد ككل، نشطت البحوث والدراسات التي تهدف إلى تكوين وتطوير المبادئ العلمية والنظم المحاسبية للمحاسبة عن الاستثمارات في البشر باعتبارهم أصولا، وهذا الميدان الجديد عرف باسم المحاسبة عن الموارد البشرية".³

¹ Serge Vallement, Gestion des ressources humaines dans l'administration, édition la documentation française, Paris, 1999, P 25.

² عبد اللطيف مصيطفي، مداخلة بعنوان: دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بغرداية، ديسمبر 2009.

³ <https://ay83m.wordpress.com> /محاسبة-الموارد-البشرية/ le: 04/01/2018.

وشهدت محاسبة الموارد البشرية تطورات عديدة ومرت بعدة مراحل وهي:¹

المرحلة الأولى: تمتد من بداية الستينات إلى غاية 1966، وهي فترة وضع المفاهيم الأساسية للمحاسبة عن الموارد البشرية باستخدام النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع في العلوم الاجتماعية الأخرى.

المرحلة الثانية: وتمتد من سنة 1966 إلى سنة 1971، وهي فترة لإيجاد وتقييم فاعلية نماذج قياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية، كما تم في هذه الفترة تحديد المجالات الحالية والمستقبلية لاستخدام محاسبة الموارد البشرية، وتم تطبيق ولأول مرة محاسبة الموارد البشرية في شركة **j.barry** للألبسة الرياضية.

المرحلة الثالثة: وتمتد من سنة 1971 إلى سنة 1976، نشرت خلال هذه المرحلة العديد من الدراسات والأبحاث في مجال محاسبة الموارد البشرية وتم تطبيق العديد منها في مجال تقييم أثر المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية.

المرحلة الرابعة: تمتد من سنة 1976 إلى سنة 1980، شهدت هذه المرحلة تراجعاً في الاهتمام بهذا الفرع سواء من جانب الأكاديميين والمهنيين ويرجع ذلك إلى أن الجزء الأكبر من البحوث الأولية الأقل صعوبة قد أنجزت وبقيت الأجزاء الأكثر صعوبة والتي تتطلب عدد كبير من المؤسسات لتطبيقها والباحثين المتخصصين للقيام بها بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تطبيق هذه البحوث.

المرحلة الخامسة: من سنة 1981 إلى 2000، في هذه المرحلة كان هناك إهتمام جديد لكل من النظرية والتطبيق لمحاسبة الموارد البشرية، حيث تم إجراء عدد متزايد من البحوث الجديدة التي تتعلق بتطوير وتطبيق محاسبة الموارد البشرية في عدد كبير من المؤسسات.

المرحلة السادسة: من سنة 2000 إلى يومنا هذا: عرفت بداية الألفية الثالثة توجهها عالمياً نحو اقتصاديات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ومن ثم تم التركيز بشكل كبير على مهارات الموارد البشرية باعتبارها محددات أساسية لخلق القيمة وتحقيق الأرباح وتحقيق ميزة تنافسية، وفي هذا الإطار خص الفكر المحاسبي باهتمام خاص مجال محاسبة الموارد البشرية من أجل إبراز أهمية هذه الأداة في تحديد المسار الاقتصادي والمالي للمنشآت، وفي هذه الفترة ترسخت قناعة لدى الباحثين والمهنيين أن الإنفاق على الموارد البشرية هو إنفاق رأسمالي سواء على المستوى الجزئي أو على المستوى الكلي.

الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري ومحاسبة الموارد البشرية

رأس المال البشري هو " مصطلح استخدمه Gary Becker وهو خبير إقتصادي من جامعة شيكاغو، والذي يشير إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المجددة في القدرة على أداء العمل والإنتاج ويرتبط هذا الموضوع إرتباطاً وثيقاً بدراسة إدارة الموارد البشرية على النحو الوارد في ممارسة إدارة الأعمال والاقتصاد الكلي".²

¹ مزياني نور الدين ولخشين عبير، مداخلة مشتركة بعنوان: اتجاهات حديثة أخرى في علم المحاسبة، الملتقى الدولي الثالث حول الإتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي 24 و 25 أكتوبر 2017.

² https://en.wikipedia.org/wiki/Human_capital le: 29/12/2017.

1- تعريف رأس المال الفكري

توجد العديد من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين والمختصين ومن بينها: يعرف توماس ستيوارت T.Stewart رأس المال الفكري بأنه "المادة المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة".¹ ويمثل الرأسمال الفكري عند Bontis العامل البشري في المؤسسة ويتضمن "الذكاء والمهارات والخبرات المشتركة التي تعطي المنظمة طابعها المميز، إن العناصر البشرية في المؤسسة هي تلك العناصر القادرة على التعلم، والتغيير والابتكار وتوفير التوجه الإبداعي الذي إذا تم تحفيزه بشكل صحيح يمكن أن يضمن للمؤسسة البقاء لمدة طويلة".²

2- تعريف محاسبة الموارد البشرية

التعريف الكلاسيكي لمحاسبة الموارد البشرية هي عبارة عن "محاسبة الأجور التي تعنى بحساب مختلف مستحقات العمال من خلال العمل على تحديد مكونات أجرة أو راتب العامل".³ ويمكن تعريف محاسبة الموارد البشرية بأنها "عملية تحديد قيمة الموارد البشرية ومعرفة كيفية معالجتها، ومن ثم التعرف على التغييرات التي تطرأ عليها لإظهار القيمة الحقيقية للأصول الإنسانية وإمداد الأطراف المعنية بهذه المعلومات".⁴

الفرع الثالث: خصائص رأس مال الفكري

- يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁵
- ✓ يتكون الرأس المال البشري من جزأين: جزء فطري، وجزء مكتسب.
 - ✓ المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في الرأس المال البشري، ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما:
 - ❖ رأسمال بشري عام: وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.
 - ❖ رأسمال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو بمهنة معينة، أو بمؤسسة بحد ذاتها.
 - ❖ يتطلب اكتساب وتكوين الرأس المال البشري: استثمار موارد مالية، تخصيص وقت، وبذل جهد.
 - ✓ يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 290.

² محمد دهان ومحمد بوشريية، مداخلة مشتركة بعنوان: إشكالية تقييم الرأسمال البشري في المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول الإتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.

³ مزياني نور لدين ولخشين عيبر، مرجع سبق ذكره.

⁴ وليد ناجي الحياي، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 290.

⁵ محمد دهان ومحمد بوشريية، مرجع سبق ذكره.

- ✓ يتعرض الرأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
- ✓ يختص الرأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- ✓ يعتبر الرأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.
- و هناك من يصنف خصائص رأس مال البشري في ما يلي:¹
- ✓ رأس مال غير ملموس.
- ✓ من الصعوبة قياسه بدقة.
- ✓ سريع الزوال والفقدان.
- ✓ يتزايد بالاستعمال.
- ✓ يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- ✓ يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- ✓ له تأثير كبير على المؤسسة.

المطلب الثاني: مبادئ وفرضيات نظام محاسبة الموارد البشرية

ترتكز محاسبة الموارد البشرية كغيرها من أنواع المحاسبة على مجموعة من المبادئ والفرضيات.

الفرع الأول: مبادئ نظام محاسبة الموارد البشرية

وتتمثل في المبادئ التالية:²

- 1- مبدأ الإستمرارية والدورية: تمثل الموارد البشرية عنصر الإستمرار للمنظمة فلا تستطيع بدونها أن تؤدي دورها، على العكس من الموارد المادية خدماتها مؤقتة، لذا يجب على المنظمة العمل على المحافظة على مواردها البشرية وزيادة إنتاجيتها عن طريق التدريب والتشجيع، ولعظمة التكاليف المنفقة على تلك الموارد والحصول على منافعها لعدة فترات محاسبية فإنه ينبغي توزيعها على تلك الفترات.
- 2- مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف: تعتبر تكلفة العنصر البشري المنفقة على تعيينه وتدريبه وتنميته، تعتبر مصروفا رأسماليا وأصلا من أصول المؤسسة يتم استنفاده ومن ثم تحمل الفترة المحاسبية بما يخصها فقط من التكلفة ويقابلها في الجانب الدائن الإيرادات الانتاجية للموارد البشرية والمتمثلة فيما اضافة تلك النفقات إلى معدل الانتاج.
- 3- مبدأ الإفصاح والعلانية: في المحاسبة التقليدية لا يتم الاشارة إلى العنصر البشري إلا في قائمة نتائج الأعمال (أجور ورواتب) وهذا يعد قصورا في الإفصاح، حيث يجب عرض الاستثمار في الموارد البشرية ضمن أصول قائمة المركز المالي ليعطي مؤشرا للجهات المهتمة بالمنظمة كما يعطي مؤشرات ذات دلالة تعكس كفاءة الادارة وتوضح التغيير في هيكل القوى العاملة.

¹ محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 281.

² <https://ay83m.wordpress.com/le: 04/01/2018/> محاسبة-الموارد-البشرية/

4- مبدأ الموضوعية: هناك مقاييس على درجة كبيرة من الموضوعية تستخدم لقياس رأس المال البشري وتعتمد الموضوعية على بيانات إحصائية رسمية، ويرى الباحثون أن إضافة بيانات أكثر موضوعية تمنح أكثر فائدة لمتخذي القرارات ويؤدي إلى تطور علم المحاسبة.

5- مبدأ الأهمية النسبية: إن التكاليف المنفقة لإكتساب العنصر البشري هي تكاليف كبيرة بحيث تأخذ أهمية تؤدي إلى وجوب رسمتها وإظهارها في قائمة المركز المالي.

الفرع الثاني: فرضيات محاسبة الموارد البشرية

ترتكز محاسبة الموارد البشرية مثلها على مجموعة من الفرضيات تعتبر كأساس عمل لتسيير وترشيد العنصر البشري داخل أي مؤسسة، وتتمثل في خمسة فروض وهي:¹

الفرضية الأولى: يعتبر المورد البشري داخل المؤسسة ذو أهمية بحيث أن له قيمة إقتصادية مباشرة تتمثل في كل الجهد والوقت المنفق في سبيل تأدية وإنجاز الأعمال المسندة لهذا العنصر البشري الذي يعمل داخل المؤسسة أو كل الخدمات المقدمة في حينها أو مستقبلا من طرف هذه العنصر البشري، أما القيمة الاقتصادية غير المباشرة فتتمثل في حسن تسيير هذا المورد والاستفادة من الموارد المادية والتكنولوجيات والتقنيات باعتباره أداة فعالة قادرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرضية الثانية: تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للمؤسسة، حيث تتوقف إنتاجية العاملين على المهارات والقدرات من ناحية والرغبات والميول من ناحية أخرى، كما تتطور معارف الموارد البشرية في المؤسسات التي تركز إدارتها على التدريب وتطوير العاملين وكذا الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها، كما أن الإدارة تساهم في توجيه العنصر البشري واستخدام طاقاته بالشكل الصحيح، مما يولد لديه دوافع إيجابية واستعداد نفسي وذهني للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تعتبر المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية من حيث قياس تكلفة وقيمة المورد البشري جد ضرورية لإدارة المؤسسة، في مختلف العمليات الروتينية اليومية الخاصة بالعنصر البشري، وفي العمليات الأساسية والإستراتيجية كالتخطيط واتخاذ القرارات والتوظيف والتكوين للمورد البشري، كما أن المعلومات التي تتضمنها محاسبة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في عمليات الرقابة والتقييم سواء للمتعاملين الداخليين والخارجيين للمؤسسة.

الفرضية الرابعة: إن توظيف الموارد البشرية يعتبر تكلفة إقتصادية تتحملها المؤسسة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلا، لذا يمكن ترجمة هذه التكاليف في صور نقدية، وإظهارها في القوائم المالية مثل: أجور العمال وتكاليف التدريب والتأهيل.

الفرضية الخامسة: إن المفهوم التقليدي للأصول يقوم على أنها حقوق وخدمات قابلة للقياس بوحدات نقدية وهي تكتسب نتيجة التعامل بين الوحدات الاقتصادية يتوقع الحصول منها على خدمات ومنافع في المستقبل.

¹ مزياني نور الدين ولخشين عبير، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثالث: شروط تحديد أصل غير ملموس

لقد تم الإشارة إلى شروط تحديد أصل غير ملموس حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 حيث تم اعتماد هذا المعيار من قبل مجلس إدارة لجنة المعايير المحاسبية الدولية في جويلية 1998، أصبح ساري المفعول على الفترات التي تغطيها البيانات الحسابية الختامية التي تبدأ اعتباراً من أول جويلية 1999، وحسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 المتعلق بالموجودات غير الملموسة يجب توفر ثلاث خصائص وتؤدي إلى تحقيق المنافع الاقتصادية المستقبلية كي يتم تسجيل الأصول الذكية كأصل غير ملموس في الميزانية وهي:¹

◀ يمكن للشركة بيعه أو تأجيرها أو تبادله.

◀ التحكم في الأصل مما يعني حصول الشركة على المنافع الاقتصادية المستقبلية المرتبطة بهذا الأصل.

◀ يولد الأصل منافع اقتصادية على شكل منتجات أو وفورات في التكاليف التي يجب أن تكون قابلة للقياس الكمي، وفي نهاية المطاف تؤدي هذه الخصائص إلى الاعتراف بالأصول غير الملموسة.

وتسمح الأصول غير الملموسة بتحقيق ما يلي:²

- ◀ تنمية علاقات دائمة مع زبائن المؤسسة وخدمة الأسواق الجديدة بشكل فعال.
- ◀ تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تستجيب لمتطلبات القطاعات السوقية.
- ◀ عرض سريع و بأسعار معقولة لمنتجات وخدمات بمستوى جودة عالي.
- ◀ تعتبر كفاءات تساهم في عملية التحسين المستمر.

الفرع الرابع: مكونات رأس المال الفكري والتكامل في ما بينها

يحتوي رأس المال الفكري على عدة مكونات، ولا يكون فعال إلا إذا تكاملت في ما بينها.

1- مكونات رأس المال الفكري

يعتبر تصنيف توماس ستيوارت Thomas Stewart التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً ويشمل ما يلي:³

- أ- رأس المال الهيكلي: والذي يمثل المعرفة الصريحة للشركات ويشمل الأنظمة، براءات الاختراع، الثقافة التنظيمية وغيرها، ويمتاز بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة حتى لو ترك الأفراد العمل.
- ب- رأس المال البشري: ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويخلقها العاملون كالمهارات والخبرات، بالإضافة إلى الابتكارات، عمليات التحسين والتطوير، وتتبع أهمية رأس المال البشري من القدرات التي يمتلكها العاملين في الابتكار والابداع في كل من المنتجات أو الخدمات التي تقدم لأول مرة أو تطوير ما هو موجود منها فعلاً، ويمثل رأس المال البشري مورد دخل للشركة ولكنه ليس ملكاً لها، ويمكن تمييزه عن رأس المال الهيكلي من خلال أنه يتزايد بالاستخدام بخلاف رأس المال الهيكلي الذي يتقادم.

¹ Bruno BACH et Michel SION, Analyse financière des comptes consolidés Normes IFRS, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, p105 -106.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, paris, 1998, p15.

³ شرقي جمعة وسعدي مفيدة، مداخلة مشتركة بعنوان: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الثالث حول الإتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.

ج- رأس المال الزبوني: يتمثل في القيمة المشتقة من الزبائن ذوي الولاء، والذي تظهر قيمته من خلال إستمرار العلاقة بين الشركة والزبائن، وتعتمد على المعرفة والمساهمة المتبادلة بين الطرفين. وهناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري كرأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس... الخ، وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي، ويمكننا التفريق بينهما من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (1-6): المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

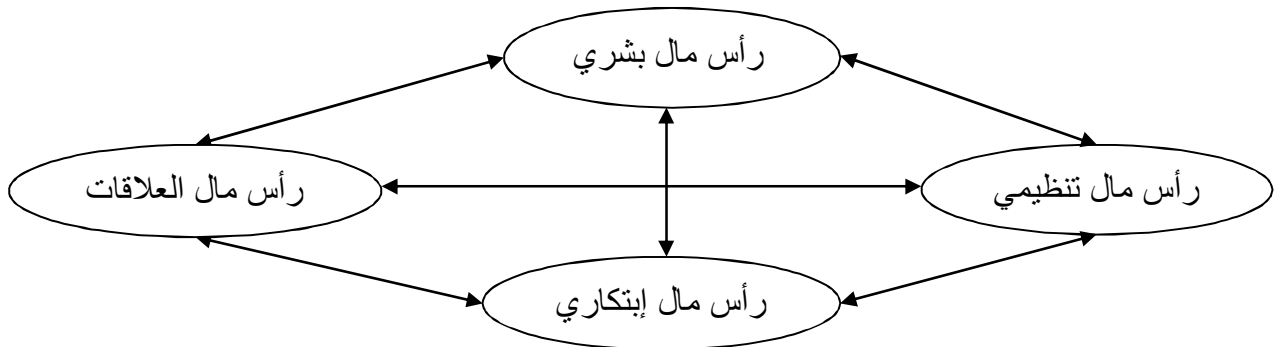
معيار المقارنة	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الوصف	مادي ملموس	غير مادي - غير ملموس
موقع التواجد	داخل ورشات وإدارات المؤسسة	في عقول العمال
التمثيل النموذجي	الألة، المعدات، المباني	الأفراد ذوي الكفاءات، المهارات والخبرات
القيمة	متناقصة بالاستعمال	متزايدة بالابداع والإبتكار
تحقيق الربح	بالإستخدام المادي	بالعمل والإبتكار
نوع العمل	العمل ميكانيكي و فزيائي	العمل المعرفي والفكري
وقوع مشكل	يتوقف عند حدوث المشكل	يستمر عند حدوث المشكل
الزمن	له عمر إنتاجي (مدة الإهلاك)	ليس له عمر (لا يهتك بالإستخدام)

المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على عدة كتب ومقالات

2- التكامل بين مكونات رأس المال المعرفي

يكون رأس المال المعرفي نتاج " تفاعل عناصره ومكوناته مجتمعة، حيث يؤثر رأس المال البشري بشكل ايجابي علي رأس المال الهيكلية نظرا لأنه مصدر الإبداع، أما رأسمال العلاقات فيتمثل في القدرة علي التفاعل الايجابي مما يؤدي إلي خلق الثروة، والذي يؤدي بدوره إلي زيادة رأس المال البشري والهيكلية كما يؤدي التغير في البيئة المحيطة بالمنظمة إلي تغيير مماثل في العلاقة مع العملاء، كما يؤدي التغير في العوامل البيئية إلي دفع الأفراد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يسمح لهم بالتكيف مع التغيرات البيئية الجديدة وما يرتبط بها من علاقات، ومن ثم يؤثر رأس مال العلاقات بشكل ايجابي علي رأس المال البشري".¹

الشكل رقم (1-5): التكامل بين مكونات رأس المال المعرفي



المصدر: محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، مداخلة بعنوان: إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، الملتقى الدولي الثالث حول الاتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.

¹ محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث: أهداف محاسبة الموارد البشرية وقياس رأس المال الفكري

إن لمحاسبة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف، ولها طرق القياس كغيرها من أنواع المحاسبة.

الفرع الأول: أهمية وأهداف محاسبة الموارد البشرية

تكتسي محاسبة الموارد البشرية أهمية كبيرة وتسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف.

1- أهمية محاسبة الموارد البشرية: وتكمن أهميتها فيما يلي:¹

- ✓ التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الاعباء الحالية والمتوقعة.
- ✓ تقدير الاستثمارات التي توجهها المنظمة في بناء تنظيمها الإنساني.
- ✓ تقدير القيمة الانتاجية للموارد البشرية وتخصيص الأجزاء المستفادة من هذه القيمة لكل سنة مالية.
- ✓ تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة.
- ✓ إظهار مصداقية نسب التحليل المالي بصورة أحسن.
- ✓ تسهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة الى العاملين من أنهم أعباء إلى أنهم أصول، ومن ثم فإنها تجعل الادارة تزيد اهتمامها بتطوير الموارد البشرية.

2- أهداف محاسبة الموارد البشرية: تسعى محاسبة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- ✓ إيجاد طرق قياس يعتمد عليها في معرفة تكلفة الموارد البشرية.
- ✓ وضع التقارير المالية الصحيحة على نشاط المؤسسة.
- ✓ تقييم الإدارة بطريقة سليمة وأكثر كفاءة وإصدار القرارات المالية السليمة عن المؤسسة.
- ✓ توفير معلومات عن كفاءة المديرين عن استخدام أصول المؤسسة البشرية.
- ✓ تنظيم و تنسيق استخدام كافة الموارد في المؤسسة سواء كانت طبيعية أو مالية أو بشرية.
- ✓ إجراء المقارنات بين المشروعات المتنافسة على أساس سليم.
- ✓ مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة على استخدام الموارد البشرية بصورة أكثر فاعلية.

الفرع الثاني: قياس رأس المال الفكري

لقياس رأس المال الفكري يجب توفر ثلاثة شروط أساسية وهي:³

1- القياس: ويجب أن يكون للبند خاصية ملائمة، مثل خاصية التكلفة أو القيمة أو عدد العاملين مصنفا حسب المؤهلات العلمية، وأن يتم اختيار الخاصية الأكثر ملائمة وأهمية بالنسبة للمستخدم، وعادة ما تكون خاصية التكلفة في تاريخ العملية أو الحدث.

إلى جانب ذلك القياس المالي يمكن أن يتم على الأساس الكمي مثل العدد والمؤهلات، وليس من الضروري أن يقتصر الإفصاح عن الموارد البشرية على خاصية واحدة، بل يمكن أن يتعدد، ويكون بذلك أكثر ملائمة.

¹ <https://ay83m.wordpress.com> /محاسبة-الموارد-البشرية / le: 04/01/2018.

² وليد ناجي الحياي، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 292 - 293.

³ <https://ay83m.wordpress.com> /محاسبة-الموارد-البشرية / le: 04/01/2018.

2- الملائمة: تكون المعلومات ملائمة إذا كانت مؤثرة في اتخاذ القرارات، فالمعلومات الملائمة هي تلك المعلومات القادرة على إحداث تغيير في اتجاه القرار، وغيابها يؤدي إلى عدم الإكتمال وغالبا إتخاذ قرارات خاطئة، ولخاصية الملائمة ثلاث خصائص هي: تقديمها في الوقت المناسب، وأن تكون المعلومات ذات قيمة تنبؤية، وأخيرا ذات قيمة إرتدادية عكسية، وأوضحت الدراسات أن توفر المعلومات عن الموارد البشرية مفيد وملائم لاتخاذ القرارات لا سيما في المنشآت التي تكون في حاجة للابتكار، حيث تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الأرباح وتحديد قيمة المنشأة، فبدونها ستكون قائمة المركز المالي ناقصة ومضلة.

3- الموثوقية: وتعنى خاصية المعلومات في التأكيد فهي خالية من التحيز بدرجة معقولة، كما تتميز بالصدق، أي أن المعلومات موضوعية وصادقة وغير متحيزة لصالح فئة معينة من المستخدمين، ومعيار الموثوقية مرتبط بدرجة تأكد قياس الحدث، فكلما ازدادت درجة عدم التأكد كلما انخفضت الموثوقية.

الفرع الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري

في بداية التسعينيات من القرن الماضي بدأت تظهر " مصطلحات جديدة مثل: اللاملموسات، اللاماديات، الرأسمال المعرفي، الرأسمال الفكري للتعبير عن نفس المفهوم، ولقد تم تداول مصطلح رأس مال الفكري لأول مرة عام 1990 من طرف (R. STAYER) حيث قال: في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس مال متمثلا بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس مال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات. " ¹

ولقد طرح العديد من الكتاب والباحثين عدة نماذج قياس رأس المال الفكري وهي:

1- نموذج القيمة السوقية (الدفترية): تم تقديم هذا النموذج من قبل (Stewart) ويستند النموذج على الفرق بين القيمة السوقية لرأسمال المؤسسة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمؤسسة، وضمن تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبيا على العموم وسهلة التطبيق.

2- نموذج القيمة الاقتصادية المضافة: قدم هذا النموذج من قبل (Stewart) أيضا وتحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصريح المعلن للشركة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة، إن التغيرات التي تحصل تعد مؤشرا عما إذا كان رأس المال الفكري للمؤسسة موردا منتجا في حياة المؤسسة أم لا.

3- نموذج كلفة محاسبة الموارد البشرية: إقترح هذا "النموذج من قبل (Malhotra, 2003) ويحسب هذا المقياس الأثر الخفي على التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية التي بدورها تخفض أرباح المؤسسة، ويقاس رأس المال الفكري من خلال حساب مساهمات الموجودات البشرية في المؤسسة مقسوما على نفقات الرواتب المنتفع بها. " ²

¹ محمد دهان، محمد بوشريية، مرجع سبق ذكره.

² شرقي جمعة وسعدي مفيدة، مرجع سبق ذكره.

- 4- نموذج إيرادات رأس المال الفكري:** إقترح هذا النموذج من قبل (Stewart, 1997) ويحسب هذا النموذج العائد الإضافي على الموجودات الثابتة، ثم يتم استخدام أرقام هذا العائد كأساس في تحديد نسبة العائد التي تعود إلى الموجودات غير الملموسة، وقد يستخدم هذا المقياس كمؤشر لعائد الاستثمار في موجودات المعرفة.
- 5- نموذج معامل القيمة المضافة رأس المال الفكري:** وهو النموذج الذي قدمه (Pulic, 1997) لتحديد أوار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة، وذلك من خلال استخدام مؤشر رأس المال المستخدم "رأس المال البشري" ورأس المال الهيكلي.
- 6- نموذج رأس المال الفكري المباشر:** تعد من أدق الطرق لقياس رأس المال الفكري، فهي تستند إلى قياس قيمة رأس المال الفكري بتشخيص المكونات المختلفة له، وعند تحديد هذه المكونات بدقة فيمكن تقييمها بشكل مباشر، وتركز هذه الطريقة في مكونات موجودات السوق مثل رضا الزبون وولائه، الموجودات المعنوية مثل براءات الاختراع، الموجودات التقنية مثل المعرفة، الموجودات البشرية مثل التعلم والتدريب، الموجودات الهيكلية مثل نظم المعلومات، وعندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلى الشركة المراد قياس رأسمالها الفكري يكون بالإمكان التعرف على تقييم واضح لموجوداتها الفكرية.
- 7- نموذج تكلفة الفرصة البديلة:** يقوم هذا المدخل على "مفهوم أو مبدأ تكلفة الفرصة البديلة أي التكلفة التي ستتحملها المنظمة نظير تغييرها للاستخدام الحالي للمورد البشري إلى استخدام آخر بديل، حيث يعمد مدراء الأقسام إلى إجراء مزايدة على خدمات الأفراد الذين يعملون معهم من ذوي الكفاءات العالية حتى يكونوا موضع ندرة وبالتالي يمكنهم العمل في كل قسم من هذه الأقسام بغية تحديد قيمة كل فرد عند كل استخدام أي قيمته في العمل البديل والذي يأخذ كأساس لحساب قيمة هذا الفرد كأصل من أصول المنظمة، حيث يعتمد أعلى سعر حققه والمقابل لأفضل استخدام في المزايدة للتعبير عن قيمة الفرد والذي يوجه للعمل بالقسم الذي حقق فيه هذه القيمة أعلى سعر، إذ تضاف هذه الأخيرة لمجموع الاستثمارات المخصصة لهذا القسم للتعبير عن إجمالي أصوله، إن هذا المدخل يتيح تحقيق أكثر مثالية للطاقة البشرية، فالأكيد أن كل مدير حصل على مورد بشيري ذو كفاءة عالية وتميزة سيعمد لاستغلال ما أتيح له من كفاءة وقدرات أحسن إستغلال وهو ما يتطلب منه الحفاظ على قيمة هذا المورد والعمل على تميته".¹
- 8- نموذج القيمة المضافة:** ويمكننا في هذا المجال عرض أهم الطرق والنماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري وأكثرها شيوعا وهي القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للشركة} - \text{القيمة الدفترية}$$

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الإكتتاب مثلا 5 دنانير وقيمه الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري هي: $5 = 5 - 10$

والجدول التالي يعرض قيمة رأس المال الفكري لمجموعة من الشركات الأمريكية بموجب هذه الصيغة.

¹ محمد دهان ومحمد بوشريبة، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم (7-1): نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لبعض الشركات (الوحدة: بليون دولار).

الشركة	المبيعات السنوية	القيمة السوقية	القيمة الدفترية	نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية
إيبي	0.4	13.9	0.9	15.44
أوراكل	10.9	80.7	6.5	12.41
مايكروسوفت	25.3	327.4	41.4	7.90
إنتل	33.7	177.0	32.5	5.44
ناكول	4.6	3.3	2.2	1.50
جنرال موتورز	184.6	30.5	20.6	1.48
جود بير	14.4	3.0	3.6	0.83

Source: G.G. Dess, **Strategic Management**, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2004, p109.

الفرع الرابع: صعوبات قياس رأس المال الفكري

- بالرغم من الأهمية سابقة الذكر لقياس رأس المال الفكري إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تقييم وقياس رأس مالها الفكري وأهمها ما يلي:¹
- ✓ رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بالمعرفة التي هي موجود فكري وليس مادي، لذا يصعب قياسه.
 - ✓ إن رأس المال الفكري الذي يعتبر ذا قيمة لمؤسسة ما، قد لا يكون كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى ذات طبيعة مختلفة عنها مما يؤدي إلى الحاجة إلى تطوير نظم قياس مختلفة.
 - ✓ قد تواجه المؤسسة مجموعة من القيود التي تحد من عملية القياس أهمها: هيكل السوق، والمنافسة وكذا المركز النسبي للمؤسسة في السوق، البيئة التكنولوجية والسياسية والقانونية.
 - ✓ الإفتقار إلى وجود مقاييس كمية يمكن إستخدامها لقياس رأس المال الفكري بدقة وموضوعية، فيتم الإعتماد على المقاييس المالية، والمقاييس المالية التاريخية هي مؤشرات تنظر إلى الوراء.
 - ✓ صعوبة ربط تكلفة الاستحواذ على رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة بالتدفقات الداخلة والمتولدة من الإيرادات المستقبلية مقارنة بالأصول المالية.
 - ✓ أسباب تاريخية، فالقواعد المحاسبية رغم تقيحها باستمرار على أسس منتظمة، فقد جرى تصميمها لقياس الأصول الملموسة التي كانت تمثل مصدر الثروة خلال العصور الصناعية الماضية.
 - ✓ بعض الأصول غير الملموس يصعب قياسها أساساً، حتى في ظل وجود مؤشرات للقياس، وأبرز الأمثلة على هذا النوع من الأصول هو الإبداع.

¹ شبيبة محي الدين ودريس منى، مداخلة مشتركة بعنوان: **محاسبة رأس المال الفكري**، الملتقى الدولي الثالث حول الاتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي: 24 و25 أكتوبر 2017.

من هنا نلاحظ مدى الصعوبات التي يواجهها المحاسبون في قياس رأس المال الفكري، الأمر الذي جعل من الموضوع واحد من أهم التحديات التي تواجه المحاسبين في ظل زيادة أهميته، ومتى اتخذ قرار إظهار قيمة الأصول البشرية ضمن القوائم المالية المنشورة، يواجه المحاسب مشاكل أساسية وهذه المشاكل تتمثل في ما يلي:¹

1- رسملة تكلفة الموارد البشرية: المعيار الرئيسي للتفرقة بين الأصل والمصروف هو الخدمات المتوقعة من النفقة في المستقبل، فالتكلفة يجب أن تعالج كمصروف في الفترة التي تتحقق فيها منافعها، ومن ثم فإذا كانت منافع التكلفة تتعلق بعدة سنوات فإنها يجب أن تعالج كأصل، فعلى سبيل المثال عام 1970م صدر بالتقرير السنوي لشركة " Data System " الميزانية العمومية للشركة مشتملة على بند خاص عن تكلفة تدريب المهندسين ضمن برنامج التدريب للشركة، وقد أعتبر هذا البند أصلاً لأنه يتوقع منه أن يقدم خدمات للمنشأة في فترات مالية مستقبلية.

2- إستنفاد الموارد البشرية: عند رسملة الأصول البشرية واعتبارها أصلاً فتظهر مشكلة أخرى وهي قياس النسبة من قيمة الأصل التي سوف تستهلك خلال الفترة المحاسبية، وبالنسبة للأصول الملموسة مثل الآلات والمعدات فإن هذه العملية تسمى بالإهلاك، أما بالنسبة للأصول غير الملموسة والتي تسمى راس المال الفكري فإن هذه العملية تعرف باسم الاستنفاد Amortization، وهذه التسمية التي تستخدم في المحاسبة عن الموارد البشرية الهدف الرئيسي من إستنفاد الأصول البشرية هي مقابلة ما يستهلك من خدمات هذا الأصل بالعوائد التي تم الحصول عليها منه، وهذه العملية في المحاسبة التقليدية تسمى مقابلة الإيرادات بالمصروفات، وبالنسبة للأصول البشرية فإن المقصود هو إستنفاد قيمة الأصل خلال الفترة المتوقعة لخدمات هذا الأصل التي يجب تقديرها.

وبالرغم من أن الإستنفاد هو الطريقة الأساسية لتحويل تكاليف الأصول البشرية الى مصروف، فإنه قد توجد بعض الظروف التي تؤدي إلى تسوية وتعديل قيمة هذه الأصول، ومن الأمثلة على ذلك هو إستبعاد أو شطب قيمة أصول بشرية نتيجة دوران العمل أو التغيير في تقديرات العمر الإنتاجي للأصل البشري، ويحدث دوران العمل إما اختيارياً أو بالإستغناء أو بالفصل وغير ذلك، وفي أي من هذه الحالات فإن قيمة الرصيد غير المستنفد للأصل البشري تعامل كأنها خسارة في الفترة التي حدثت فيها، والعمر الإنتاجي التقديري للأصل البشري نتيجة لعدة عوامل مثل تدهور الحالة الصحية، التقاعد المبكر... الخ، كل هذه العوامل تؤدي إلى قصر العمر الإنتاجي للأصل البشري، وفي حالة حدوث أي تغيير مادي يؤثر على العمر الإنتاجي المتوقع للأصل فإنه يجب تسوية " تعديل " قيمته، وتستخدم في هذه الحالة نفس الطريقة المتبعة في تسوية قيمة الأصول الأخرى.

¹ <https://ay83m.wordpress.com/محاسبة-الموارد-البشرية/> le: 04/01/2018.

المطلب الرابع: المعالجة المحاسبية للموارد البشرية وطرق الإفصاح

رغم الصعوبات السالفة الذكر في كيفية القياس إلا أن هناك من يقترح طريقة التسجيل المحاسبي للموارد البشرية على أنها لا تختلف من حيث طريقة التسجيل مقارنة بالتسجيل المحاسبي للثبوتات العينية، ماعدا بعض الاختلافات البسيطة بينما الأشكال الكبير يكمن في طريقة الإفصاح.

الفرع الأول: المعالجة المحاسبية للموارد البشرية

تعتبر المعالجة المحاسبية للموارد البشرية عن "عملية تحديد، قياس، تسجيل ونشر المعلومات المالية الملائمة حول هذه الموارد لفائدة الإدارة ومختلف الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، وتتم المعالجة المحاسبية التي تتعلق بالموارد البشري بعد رسملة المصاريف اللازمة للحصول على المورد البشري، من خلال ترحيل جميع حسابات للتكاليف المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كتكاليف التعيين وتكاليف التدريب، وتكاليف المحافظة على الموارد البشرية إلى حساب الاستثمار في الموارد البشرية."¹

إن المعالجة المحاسبية المتعلقة بالعنصر البشري تشبه تلك المتبعة في الأصول المادية، وهي تتعلق بالعمليات التالية:

1- التسجيل المحاسبي لتكلفة الحصول على المورد البشري

يرى الدكتور وليد الحياي أن تكلفة الأصل البشري هي كافة المصاريف الضرورية واللازمة للحصول على العنصر البشري حتى يصبح جاهزا للإنتاج، وأن العمر الانتاجي للأصل البشري يتمثل في مدة العقد المبرم بين المورد البشري والمؤسسة، ويكون التسجيل المحاسبي كما يلي:

المبالغ		تاريخ العملية:.....	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
.....	من ح/ الموارد البشرية إلى ح/ البنك أو الصندوق قيد تكلفة الحصول على المورد البشري	53/512	2....

2- وفاة المورد البشري

يتم تحديد قيمة خسائر الوفاة للمورد البشري، فتكون المعالجة المحاسبية على النحو التالي:

المبالغ		تاريخ العملية:.....	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
.....	من ح/ خسائر موارد بشرية إلى ح/ الموارد البشرية قيد خسائر الوفاة للمورد البشري	2.....	6.....

وللإشارة فإن خسائر موارد بشرية = تكلفة الحصول على العنصر البشري - مجموع الإهلاكات السنوية.

¹ مزياي نور الدين ولخشين عبير، مرجع سبق ذكره.

3- قيد الاستغناء عن المورد البشري

قد يتم الاستغناء عن المورد البشري قبل نهاية العمر الانتاجي (مدة العقد) لأسباب مختلفة مثل: الإنتقال، البيع، الفصل... الخ، وقد ينتج عنه ربح أو خسارة ويحسب كما يلي:

$$\text{الإستغناء عن المورد البشري} = \text{مبلغ الانتقال أو البيع أو الفصل} - \text{القيمة المحاسبية الصافية}$$

مع العلم أن القيمة المحاسبية الصافية للأصل البشري = تكلفة الحصول على العنصر البشري - مجموع أقساط الإهلاك السنوية، وتكون المعالجة المحاسبية على النحو التالي:

أ- حالة الربح: ويكون التسجيل المحاسبي كما يلي:

المبالغ		تاريخ العملية:.....	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
.....	من ح/ البنك أو الصندوق	53/512	
.....		إلى ح/ الموارد البشرية	2.....	
.....		ح/ مكاسب الإستغناء عن الموارد البشرية	7.....	
		قيد الإستغناء عن المورد البشري		

ب- حالة الخسارة: ويكون التسجيل المحاسبي كما يلي:

المبالغ		تاريخ العملية:.....	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
.....	من ح/ البنك أو الصندوق	53/512	
.....	ح/ خسائر الاستغناء عن الموارد البشرية	6.....	
.....		إلى ح/ الموارد البشرية	2...	
		قيد الاستغناء عن المورد البشري		

4- تسجيل أقساط الإهلاك السنوي

تكلفة المورد البشري تمثل كافة المصاريف سألفة الذكر المرتبطة بالمدة الانتاجية للعنصر البشري والتي يمثلها العقد المبرم للعنصر البشري مع المنشأة، وبالتالي فإن قسط الإهلاك السنوي يحسب كما يلي:

$$\text{قسط الإهلاك السنوي للمورد البشري} = \text{تكلفة الأصل البشري/ العمر الإنتاجي}$$

وتكون المعالجة المحاسبية على النحو التالي:

المبالغ		تاريخ العملية: 12/31/ن	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
.....	من ح/ مخصصات الإهلاكات	68...	
.....		إلى ح/ إهلاك المورد البشري	29.....	
		قيد قسط الإهلاك السنوي للمورد البشري		

5- ترصيد المورد البشري كأصل

بعد نهاية العمر الانتاجي المتمثل في العقد المبرم بين المورد البشري والمؤسسة يتم ترصيده محاسبيا وتكون المعالجة المحاسبية على النحو التالي:

المبالغ		تاريخ العملية:.....	رقم الحساب	
دائن	مدين		دائن	مدين
.....	من ح/ إهلاك المورد البشري (بالقيمة الإجمالية) إلى ح/ المورد البشري قيد ترصيد المورد البشري	2....	29..

مما سبق يمكن القول أن المشكلة الأساسية التي يمكن أن تواجه محاسبة الموارد البشرية هي كيفية تحديد قسط الإهلاك السنوي، لأن ذلك يكون متعلق بعمر المورد البشري حيث لا يستطيع أي فرد أن يحدد عمر إنسان فالأعمار بيد الله وحده، لذلك يمكن فقط تحديد قسط الإهلاك نظريا فقط بافتراض بقاء المورد البشري على قيد الحياة إلى غاية نهاية عقد عمله في المؤسسة.
أما في حالة تجديد العقد لفترة معينة فإن التسجيل المحاسبي حسب رأي الباحث يتم بنفس الطرق السابقة.

الفرع الثاني: خطوات تصميم وتطبيق نظام مقترح لمحاسبة الموارد البشرية في الحياة العملية

من أجل تطبيق وتصميم أي نظام محاسبة الموارد البشرية هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها وهي:¹
الخطوة الأولى: تحديد الهدف الأساسي: إن أول خطوة من خطوات تصميم النظام وتطبيقه هي تحديد الهدف المرجو من هذا النظام والتي يتم تحديدها تبعا لإحتياجات المنشأة التي تطبق وتنفذ النظام، فقد تكون هناك أهداف رئيسية وأخرى فرعية، أو قد يوجد هدف رئيسي فقط وهذا يفسر لنا الاختلاف بين معظم نظم محاسبة الموارد البشرية المطبقة بالمنشآت والتي يتم وضعها لكي تلائم أغراض وأوضاع وظروف كل منشأة.
الخطوة الثانية: تحديد نظام القياس المستخدم: وتتمثل من خطوات تصميم وتطبيق نظام المحاسبة عن الموارد البشرية في تحديد القياس المستخدم وتشمل هذه الخطوة على تحديد أدوات القياس التي يتم استخدامها فقد تستخدم المنشأة أدوات قياس واحدة، أو مجموعة من أدوات القياس وهذا يتوقف على الهدف من القياس، فمثلا يمكن استخدام أداة لقياس التكلفة فقط أو عدة أدوات لقياس التكلفة والقيمة معا وهكذا حسب الغرض الأساسي من القياس المستخدمة، ويتم ترجمتها الى نماذج يتم استخدامها في النظام.
الخطوة الثالثة: توفير بيانات ومعلومات النظام المطلوب (مدخلات النظام): ويتطلب الأمر لتنفيذ هذه الخطوة توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتشغيل نظام القياس السابق وتحديده، ولإيجاد قاعدة البيانات الخاصة بنظام المحاسبة عن الموارد البشرية يجب القيام بتنفيذ الخطوتين التاليتين:

¹ مصعب محمد زهير الدويك وعمر محمد النبتيتي، مداخلة بعنوان: أثر القياس المحاسبي للموارد البشرية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي عمان الأردن، أيار 2014 نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://mdweik.blogspot.com/2014/06/blog-post.html> بتاريخ: 2018/01/27.

✓ مراجعة نظام المعلومات القائم بالمنشأة ككل مع التركيز على نظام المعلومات المحاسبي التقليدي بها.
 ✓ إنشاء وتكوين دليل جديد لحسابات المنشأة بدلا من الدليل المحاسبي التقليدي بشرط أن يؤدي هذا الدليل الجديد إلى توفير البيانات الخاصة لتنفيذ نظام القياس المستخدم بالمنشأة، فقد يتطلب نظام القياس توفير بيانات مالية عن تكلفة الحصول على الأفراد أو بيانات إحصائية عن إنتاجية الفرد ومستوى مهاراته.
الخطوة الرابعة: إختيار نظام القياس: ويتم في هذه الخطوة إختيار عينة من الأفراد العاملين بالمنشأة وتطبيق نظام القياس المستخدم عليهم، وذلك بهدف التأكد من صحة النتائج ودقة مخرجات النظام عن طريق تعديل نقاط الضعف التي قد تظهر عند الاختبار لتفادي هذه النقاط عند الإستخدام أو التطبيق النهائي في المنشأة، وتتمثل هذه الخطوة أيضا على تحليل نظام القياس من حيث منفعته وكفايته وتكلفته والتعديل في حالة الضرورة.

الخطوة الخامسة: تنفيذ النظام: تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات تصميم وتطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية بالمنشأة في وضع النظام موضوع التنفيذ، وذلك عن طريق وضع تصميمات المستندات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة عن موارد المنشأة البشرية وكذلك إصدار التعليمات اللازمة الخاصة بدورة إستيفاء هذه المستندات، وذلك لضمان الحصول عليها وهي مستوفاة كاملة للبيانات المفترض أن تحويها.

الفرع الثالث: طرق الإفصاح والتقرير عن رأس المال الفكري

تتعدد طرق الإفصاح والتقرير عن رأس المال الفكري ومن أهم هذه الطرق:¹

1- مدخل القوائم الإضافية Added Statements Approach: وفي هذا المدخل يتم إعداد القوائم المالية التقليدية ويتم إعداد قوائم إضافية تتضمن معلومات غير مالية، مع الإشارة إلي عناصر رأس المال المعرفي التي لم يتم رسملتها بسبب عدم التأكد من المنافع المستقبلية المرتبطة بهذه العناصر، وتساعد هذه القوائم متخذي القرارات في تقييم رأس المال المعرفي بالمنظمة، واتخاذ ما قد يترتب علي هذا التقييم من قرارات.

2- مدخل القيمة الحالية Current Value Approach: وفي ظل هذا المدخل يتم التقييم باستخدام القيمة السوقية للمنظمة ناقصا قيمتها الدفترية لتحديد رأس المال المعرفي للمنظمة.

3- مدخل مركب Composed Approach: وفي ظل هذا المدخل يتم تقييم رأس المال المعرفي علي أساس القيمة السوقية للمنظمة ناقصا قيمتها الدفترية لتحديد رأس المال المعرفي للمنظمة، وفي نفس الوقت يتم تقييم رأس المال المعرفي داخليا بواسطة المنظمة وفقا للقوائم المالية التقليدية بحيث يتم التقرير فقط بالقوائم المالية عن القيم التي يمكن الاعتماد عليها، وما عدا ذلك يكون ضمن قوائم إضافية حيث أن أساس السوق يعد أفضل وسيلة لاحتواء التقلبات الكبيرة التي تتسم بها عناصر رأس المال المعرفي، إلا أنه هناك عدد من عناصر رأس المال المعرفي لا يتم تداولها في السوق.

¹ محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، مداخلة بعنوان: إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، الملتقى الدولي الثالث حول الإتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.

والجدول الموالي يوضح نموذج الإفصاح عن رأس المال البشري، ويمكن تكيفه وإستخدامه في المؤسسة.
الجدول رقم (1-8): نموذج الإفصاح عن رأس المال البشري *

الدولة	الإففاق على الصحة للفرد	الإففاق على الصحة بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي	معدل توقع الحياة عند الولادة	معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين 15 سنة فما فوق	الإففاق العام على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	معدل المسجلين في الطور الثانوي	معدل المسجلين في الطور الجامعي	مؤشر رأس المال البشري	الترتيب
الجزائر	0.03	0.24	0.73	0.38	0.64	0.67	0.21	0.48	25
الأرجنتين	0.14	1.00	0.84	0.98	0.65	0.70	0.70	0.75	4
البحرين	0.20	0.19	0.86	0.81	0.36	0.83	0.30	0.59	15
البرازيل	0.12	0.77	0.73	0.79	0.62	0.90	0.27	0.64	8
تشيلي	0.13	0.49	0.96	1.00	0.40	0.77	0.50	0.64	7
الصين	0.02	0.28	0.76	0.88	0.17	0.56	0.19	0.48	24
التشيك	0.25	0.60	0.89	/	0.57	0.81	0.52	0.63	10
مصر	0.02	0.50	0.65	0.30	0.51	0.71	0.33	0.47	26
اليونان	0.59	0.92	0.99	0.96	0.50	0.89	0.98	0.84	1
إيرلندا	1.00	0.64	1.00	/	0.63	1.00	0.62	0.81	2
الأردن	0.05	0.84	0.74	0.83	0.65	0.70	0.37	0.63	9
كوريا ج.	0.30	0.48	0.98	/	0.53	0.83	1.00	0.70	5
الكويت	0.19	0.00	0.93	0.89	0.54	0.77	0.16	0.56	18
لبنان	0.12	0.83	0.72	0.79	0.27	0.66	0.50	0.62	12
ليبيا	0.06	0.05	0.80	0.76	0.20	0.84	0.60	0.60	13
ماليزيا	0.06	0.26	0.80	0.84	0.83	0.51	0.28	0.56	19
موريتانيا	0.00	0.05	0.18	0.01	0.38	0.00	0.00	0.12	30
المكسيك	0.13	0.45	0.82	0.85	0.65	0.70	0.24	0.58	16
المغرب	0.02	0.37	0.69	0.00	0.77	0.33	0.09	0.31	27
عمان	0.08	0.04	0.85	0.72	0.47	0.73	0.23	0.51	22
البرتغال	0.48	0.98	0.97	0.90	0.71	0.85	0.58	0.79	3
قطر	0.57	0.23	0.86	0.87	0.39	0.82	0.09	0.65	6
السعودية	0.12	0.15	0.75	0.69	0.93	0.78	0.29	0.57	17
ج. افريقيا	0.12	0.83	0.00	0.77	0.71	0.80	/	0.62	11
السودان	0.00	0.19	0.22	0.31	0.00	0.11	0.03	0.18	29
سوريا	0.01	0.21	0.80	0.64	0.67	0.53	/	0.53	21
تونس	0.04	0.49	0.80	0.51	1.00	0.72	0.31	0.60	14
تركيا	0.10	0.37	0.71	0.76	0.36	0.63	0.35	0.50	23
الإمارات	0.26	0.06	0.92	0.80	0.08	0.74	0.30	0.53	20
اليمن	0.01	0.2	0.38	0.11	0.69	0.25	0.07	0.21	28
متوسط الدول العربية	0.10	0.28	0.70	0.55	0.50	0.60	0.24	0.48	
متوسط دول المقارنة	0.26	0.62	0.80	0.87	0.56	0.76	0.52	0.66	

المصدر: تقرير التنافسية العربية لسنة 2016، ص 55 بتصرف

الفرع الرابع: محاسبة رأس المال الفكري في ضوء معايير المحاسبة الدولية

عرفت لجنة معايير المحاسبة الدولية لعام 1999 الأصل بأنه "مورد تسيطر عليه المؤسسة نتيجة لأحداث سابقة ومن المتوقع أن ينجم عنه منافع مستقبلية للمؤسسة، أما مجلس معايير المحاسبة المالية فقد عرف الأصل عام 1985 بأنه "منافع إقتصادية متوقع الحصول عليها في المستقبل، وقد اكتسبت المؤسسة حق الحصول على هذه المنافع أو السيطرة عليها نتيجة لأحداث ماضية.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الحد الفاصل لاعتبار العنصر مصروف أو أصل هو:

← حق السيطرة.

← الخدمات والمنافع المستقبلية.

فهل يحقق رأس المال الفكري كعنصر شروط اعتباره كأصل؟¹

عند النظر هل يحقق العنصر تعريف الأصل فإن الانتباه يجب أن يعطي إلى الجوهر الأساسي والحقيقة الاقتصادية، ليس فقط للشكل القانوني مثال ذلك عقود الايجار التمويلية، كما أن الوجود المادي ليس سببا جوهريا لوجود الأصل إذ أن هناك أصولا معنوية، وبناء عليه وعلى ما سبق من تمييز بين ملكية الأصل والسيطرة على الأصل، يمكن القول أن رأس المال الفكري كعنصر يحقق الشروط باعتباره كأصل أما من حيث حق السيطرة فهو حق قانوني إذ تتوفر الكفالة القانونية لهذا الحق بالنسبة لحقوق الاستثمار وذلك بمقتضى العقد بين المؤسسة والأفراد، بمعنى أن سيطرة المؤسسة على الأصل تكون في الغالب نتيجة لحقوق قانونية إلا أنه من الممكن أن يحقق أحد العناصر تعريف الأصل دون أن يكون هناك سيطرة قانونية عليه، على سبيل المثال الدراية والمعرفة الفنية التي يتم الحصول عليها من نشاط البحث والتطوير يمكن أن تحقق تعريف الأصل إذ تمكنت المؤسسة من السيطرة على المنافع المتوقع أن تتدفق منها،

أما فيما يخص الخدمات والمنافع المستقبلية فهناك إرتباط وثيق بين تكبد النفقة وتوليد الأصول ولكن الإثنين ليسا بالضرورة متطابقين، فعليه عندما تتكبد المؤسسة بعض النفقات التي سيتحقق عنها منافع لفترات مستقبلية فإن هذا يمكن أن يشكل برهانا حاسما على أنه تم الحصول على عنصر يحقق تعريف الأصل.

إن صفة الخدمات المستقبلية تنطبق على رأس الفكري إذ تتمثل المنافع الاقتصادية الناتجة عن رأس المال الفكري في إمكانية المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق تدفقات نقدية على المؤسسة كما يمكن لتلك المنافع الاقتصادية أن تتدفق بعدة طرق على سبيل المثال كأن يستثمر الأصل البشري وحده أو مع أصول مادية لتقديم خدمات أو إنتاج سلع.

وتختلف الأصول البشرية عن الأصول المادية المملوكة قانونيا في المؤسسة بأن الأخيرة لها قيمة سوقية ويمكن تحويلها أو إستخدامها في سداد الديون، في حين أن الأصول البشرية تعمل بالمؤسسة حيث لا تمتلكها قانونا ولا يمكن استخدامها لسداد الديون.

¹ شرقي جمعة وسعدي مفيدة، مداخلة مشتركة بعنوان: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الثالث حول الإتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل التمهيدي للأصول الذكية على تطور المورد البشري وتغيير نظرة المؤسسة إليه فكان ينظر إليه على أساس أنه يشكل عبء على المؤسسة من خلال تحملها لأجر العمال ومصاريف تأمينهم، وسابقا كان معظم العمال يعانون من مستوى الأجر الذي غالبا يكون ضعيفا مقارنة بالجهد المبذول وحجم المسؤوليات، لكن مع مرور الوقت تطور مفهوم المورد البشري وزاد الاهتمام به إلى أن أعتبر أصل ذكي قادر على إيجاد حلول للمشاكل وقادر على الإبداع والإبتكار وصولا إلى حصول المؤسسات على ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مما يعزز من فرص التوسع وكسب أسواق جديدة من جهة ومن جهة أخرى أيقنت بعض المؤسسات بأهمية العنصر البشري حيث تبنت بعض المؤسسات العالمية لنظام محاسبة الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن أول من طبق محاسبة الموارد البشرية تطبيقا فعليا هي شركة " بارى " بولاية أوهايو الأمريكية وذلك في سنة 1966م، وتقوم فلسفة هذه الشركة على أن القوة الحقيقية للتنافس والنجاح هي الموارد البشرية للشركة وما لهذه الموارد من قدرات وطموحات، لذلك فإنها تحولت من النمط التقليدي للإدارة إلى أسلوب حديث يركز على المورد البشري، وقد أدخلت الشركة في نظامها المحاسبي محاسبة الموارد البشرية عن طريق رسمة تكاليف الموارد البشرية وحساب أفساط إطفاءها بالطريقة التي تطرقنا إليها، وتبقى هذه الطرق بحاجة إلى مزيد من الدراسات المتخصصة والأبحاث العلمية لمعالجة مختلف النقائص والثغرات من جهة، ومن جهة أخرى لتعميم قبول التسجيل المحاسبي لهذا المورد الحيوي في المؤسسة، ووضع نماذج للقوائم المالية لتحديد كيفية الإفصاح وتدعيمه بمراسيم قانونية ومناشير توضيحية لضمان التطبيق الصحيح لها ميدانيا مع توفير لجان متخصصة في المراقبة لرفع مختلف التقارير إلى الهيئة المختصة للمتابعة وإتخاذ الاجراءات المناسبة.

كما أصبح المورد البشري خاصة في الآونة الأخيرة من أهم موارد المؤسسة، إذ نجد في المؤسسات العالمية أن بعض إطاراتها يتقاضون أجورا خيالية أكبر من تكلفة شراء الآلات المتطورة في حد ذاتها، على غرار مؤسسة SONY ومؤسسة SAMSUNG للإلكترونيات، بينما للأسف نرى العكس في البلدان النامية وهذا ما يتسبب في ضعف قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأجنبية.

وسنحاول في الفصل الثاني تسليط الضوء على الأصول الذكية بتفصيل أكثر وسنحاول دراسته من مختلف الجوانب بما يخدم الموضوع قدر المستطاع.

الفصل الثاني

الأصول الذكية: مفهومها،

طرق المحافظة عليها

ومخرجاتها

"الأصول الذكية تعد أهم أصل في أي مشروع إقتصادي وبشكل يفوق الأصول المادية"

"باتون"

تمهيد

تزداد أهمية الأصول الذكية يوماً بعد يوم، وما نراه في الواقع من تخصيص الشركات الرائدة العالمية لمبالغ ضخمة لاستقطاب الأفراد الماهرين القادرين على الإبداع والابتكار على غرار شركة سامسونغ وسوني... الخ كأكبر دليل على ذلك، حيث إقتنعت أن أي عملية تطوير لنواحي ومكونات العمل في المؤسسة بشكل لا يشمل المورد البشري فإن هذا التطوير محكوم عليه بالفشل منذ البداية، فالتنمية الحقيقية والتطوير ليس في تطوير المباني أو الآلات أو التقنيات المتطورة فقط، وإنما هي بتطوير المورد البشري القادر على التعامل بإدارة الموارد الأخرى المختلفة، لذا فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية من قبل المؤسسات للموارد البشرية وإعتبارها "رأس مال" نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة العالية والتي أصبحت تعرف بإسم **الأصول الذكية**، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار والمساهمة في إختيار أحسن الاستراتيجيات، إلى جانب إتخاذ أحسن القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، مما يحسن من تنافسية المؤسسة وبالتالي تحسين أدائها الكلي، ما ينعكس إيجاباً على نمو واستمرارية المؤسسة خاصة في الآونة الأخيرة التي تتميز بقوة المنافسة على كل المستويات خاصة التركيز والتقرب من المستهلك ودراسة رغباته (نوع المنتج، الشكل، الجودة وخدمات ما بعد البيع... الخ) والعمل على توفير له أحسن الخدمات وأحسن المنتجات.

وللإلمام أكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: حيث نتطرق فيه إلى مفهوم الأصول الذكية وخصائصها مع التطرق إلى علاقة إقتصاد المعرفة والكفاءات بالأصول الذكية.

المبحث الثاني: حيث نتطرق فيه إلى تنمية الأصول الذكية من خلال التدريب والتكوين، والتطرق إلى تنمية الأصول الذكية من خلال تحسين السلوك، بالإضافة إلى تنمية الأصول الذكية من خلال تحسين نمط القيادة والإشراف.

المبحث الثالث: حيث نتطرق فيه إلى كيفية محافظة المؤسسة على أصولها الذكية من خلال تحسين ظروف العمل ومن خلال التحفيز، بالإضافة إلى المحافظة على الأصول الذكية من خلال زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: حيث نتطرق فيه إلى مخرجات الأصول الذكية من خلال مساهمة الأصول الذكية في تحسين الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى مساهمة الأصول الذكية في الإبداع والابتكار.

المبحث الأول: الأصول الذكية مفهومها وعلاقتها باقتصاد المعرفة والكفاءات

تعتبر الأصول الذكية من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على التطور والبقاء في ظل المنافسة الكبيرة، بالإضافة إلى مختلف المتغيرات المتسارعة خاصة في المجال التكنولوجي والتنظيمي، وسنحاول إبراز ذلك في المطالب المولية.

المطلب الأول: مفهوم الأصول الذكية وخصائصها

قبل التطرق للأصول الذكية ينبغي التطرق إلى مفهوم الأصول في المؤسسة بشكل عام.

الفرع الأول: الأصول بشكل عام

الأصول كمصطلح عام عبارة عن " مورد يراقبه كيان معين بسبب أحداث وقعت وترتقب منها جني مزايا إقتصادية مستقبلية".¹

والأصول الثابتة الملموسة هي التي " لها وجود مادي دائم والمملوكة من قبل الشركة، وتمثل هذه الأصول المادية وغالبا ما تكون ضرورية للأداة الصناعية والتجارية للشركة".²

أما الأصول المعنوية فهي " أصل قابل للتحديد غير نقدي وغير مادي مراقب ومستعمل في إطار أنشطته العادية، والمقصود منه مثلا: المحلات التجارية المكتسبة والعلامات وبرامج المعلوماتية أو رخص الاستغلال الأخرى، الاعفاءات ومصاريف تنمية حقل منجمي موجه للاستغلال التجاري".³

ويتم تقييد أي أصل على أساس أنه تثبت إذا توفرت فيه الشروط التالية:⁴

✓ يجب تمييزه مستقبلا بعبارة أخرى يجب أن يكون مستقلا من أجل إمكانية بيعه، تأجيله أو تحويله من وحدة إلى أخرى كالألة مثلا وليس كقطعة غيار تحتويها.

✓ يجب أن تسيطر عليها المؤسسة من خلال ملكيتها أو إمتلاكها مستقبلا (تثبيت في شكل إمتياز أو عقد إيجار تمويلي).

✓ إمكانية الحصول من خلاله على منافع إقتصادية مستقبلية جراء إستعماله.

كما يتم تسجيل الأصول غير ملموسة إذا توفرت شروط وتمثل فيما يلي:⁵

✓ يتوقع ان تتدفق منه منافع مستقبلية للمنشأة.

✓ أن تكون تكلفته قابلة للقياس بشكل موثوق (سواء تم إنشائه داخليا أو تم شراؤه من الخارج).

أما إذا لم يتوفر أحد الشرطين السابقين فيعتبر مصروفا يحمل على الدورة التي صرف فيها كمصاريف إعدادية.*

¹ غاتم شطاظ، **النظام المحاسبي المالي**، نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 133.

² Pierre Cabane, **L'essentiel de la finance à l'usage des managers**, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P 18.

³ نصر الدين عيساوي، **المحاسبة المالية المعقدة 2**، مؤسسة نوميديا غراف للنشر والإشهار، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 14.

⁴ نصر الدين عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁵ نوح لبوز، **مخطط النظام المحاسبي المالي الجديد المستند من المعايير الدولية للمحاسبة**، الجزء الأول، مؤسسة الفنون المطبعية والمكتبية، بسكرة الجزائر، 2009، ص 40.

* في النظام المحاسبي الوطني PCN كانت تسجل كمصاريف إعدادية في المجموعة الثانية، لكن مع النظام المحاسبي المالي SCF تسجل كمصاريف في المجموعة السادسة.

الفرع الثاني: تعريف الأصول الذكية

مصطلح الأصول الذكية يعتبر مصطلحا حديثا، فهناك من يستعمل مصطلح رأس مال الفكري ورأس مال البشري وعليه يمكن القول أن الأصول الذكية هي تلك المهارات القادرة على الابداع، الابتكار وإحداث فارق ملموس مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ويمكن تعريف الأصول الذكية بأنها "الإجمالي المتجمع من معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية التي يمكن أن تمتلكها المنظمات، وتوجهها نحو الإنتاج البناء".¹

ويرى Pierre Cabane أن "الأصول الملموسة وغير الملموسة هي تلك الموارد المخصصة لخدمة الأعمال التجارية للشركة وبعبارة أخرى، فإن هذه العناصر لن تكون تستهلك تماما عند استخدامها لأول مرة".²

الفرع الثالث: خصائص الأصول الذكية

أما عن خصائص الأصول الذكية المبدعة فقد تناولتها مجموعة من الدراسات والأبحاث حيث أعدت قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين، ومنها دراسة الباحثين ديلاس وجير Dellas et Gaier حيث قاما بمراجعة أكثر من عشرين بحثا حول الخصائص الشخصية للأفراد المبدعين في مجالات مختلفة، وتضمنت القائمة على ما يلي:³

- ✓ الإستقلالية في الإتجاهات والسلوك الجماعي.
- ✓ الإنفتاح على المثيرات.
- ✓ التقبل الإيجابي للذات.
- ✓ تنوع الإهتمامات.
- ✓ المرونة في التفكير.
- ✓ النقد والبناء.
- ✓ سعة الإطلاع وحضور البديهية (الحدس).

غير أن كل من تارديف وستار نبارغ Tardif et sternberg أشاروا إلى أن المبدعين في المنظمة في مجال معين قد يختلفون عن المبدعين في مجال آخر في بعض خصائصهم، عليه فلا بد أن تؤخذ خصوصية المجال الذي يبدع فيه الفرد بعين الاعتبار من حيث أوجه الاختلاف والتشابه في القدرات والميول بين المبدعين في المجالات المختلفة، وقد فسر بعضهم هذه الاختلافات إلى ما يمكن وصفه بالحساسيات الفطرية لأنواع معينة من المعلومات أو أنماط العمل، بينما فسرها البعض الآخر إلى عامل المهارات الابداعية الحاذقة أو وجود توليفة فريدة من الذكاء المتعدد لدى الأفراد المبدعين في مجال معين تجعلهم مختلفين عن غيرهم من المبدعين في مجال آخر.

¹ عثمان بوزيان، إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص88.

² Pierre Cabane , ib.id., P16.

³ عثمان بوزيان ، مرجع سبق ذكره، ص203.

المطلب الثاني: علاقة إقتصاد المعرفة بالأصول الذكية

يرتكز إقتصاد المعرفة على مجموعة من المعارف والكفاءات والمهارات وتعتبر الأصول الذكية كمخزن لهذه الصفات وهذا ما سنحاول توضيحه.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

تعتبر المعرفة من دعائم الأصول الذكية ولا يمكن لنا تصور أصول ذكية دون إكتسابها لهذه الصفة.

1- مفهوم المعرفة

لقد حاول الكثير من الباحثين على " وضع مفهوم محدد للمعرفة، ولكن لم يستطع أحد من إعطاء تعريف شامل لها، ومع ذلك فإن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين وأنها الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات."¹

وكما يقول Francis Bacon في تعريفه للمعرفة " المعرفة هي القوة (Knowledge Is Power) وهذا صحيح ليس فقط بالنسبة للأفراد، وإنما للمنظمات أيضا فالمنظمة تشبه الكائن الحي إلى حد كبير في تفاعلاتها مع العالم الخارجي، فهي تسعى إلى الحصول على القوة من خلال تجميع المعرفة بأشكالها ونشرها وتوزيعها من رأس المال البشري فيها وهي بذلك تحقق القوة الحقيقية."²

والمعرفة هي عبارة عن إسم مشتق من الفعل " عرف، يعرف، معرفة، فهو عارف."³

وتشير إلى "العلم والقدرة على الفهم فهي إذن كل ما هو معروف ومفهوم."⁴

ومصطلح المعرفة يقابلها في اللغة الإنجليزية مصطلح **Knowledge** وتعني "معرفة، علم، دراية، مدى إطلاع شخص أو فهمه، إدراك، إطلاع، مجموع المعارف الإنسانية."⁵

أما ضمن التوجهات الإدارية، فإن هناك تباين في وجهات نظر المختصين والكتاب في تحديد المفهوم الدقيق والمعنى الشامل لمصطلح المعرفة، وذلك بسبب التباين في مجال الاختصاص ومجال الاهتمام إذ يربط البعض بين المعرفة والمعلومات ويعتبرها شيئاً واحداً، فيشيرون إلى أن المعرفة تساوي المعلومات مؤكداً على ضرورة الاهتمام بالمعرفة الصريحة التي يمكن تداولها وإدارتها."⁶

ويرى آخرون أن "المعلومات هي الشكل الملموس للنتائج الفكرية، بينما المعرفة هي الشكل غير الملموس من المعرفة المتواجدة في وعاء المعرفة داخل العقل البشري، وفريق ثالث يميز بين المعرفة والمعلومات حيث يرون أن مفهوم المعرفة أوسع وأشمل من المعلومات، فالمعلومات هي حقائق تم ثبوت صحتها وتحمل

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 204.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 58-59.

³ جمال الدين بن منظور، لسان العرب، المجلد التاسع، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص 282.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2001، ص 57.

⁵ منير البعلبكي، المورد قاموس إنجليزي عربي، الطبعة الثالثة، بيروت، تشرين الأول، 1970، ص 506.

⁶ هالة صبري، مداخلة بعنوان: العرب والمعرفة والمستقبل، المؤتمر الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردن، أيام: 26-28 نيسان 2004.

مضامين مفيدة، ولكن هذه المضامين غير كافية لتتطبق على مضامين أخرى مشابهة، أما المعرفة فهي الحقائق والمعلومات التي تم تحويلها إلى خبرة عملية أو قيمة.¹

ومما سبق يمكن القول أن المعرفة هي عبارة عن " مزيج مركب من الخبرات المشكلة، الآراء، القيم، المعلومات الضمنية، آراء الخبراء والتي تقدم إطاراً للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين، " ² وعبارة عن " تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية." ³

الفرع الثاني: مفهوم إقتصاد المعرفة ومؤشراته

يعتبر مصطلح إقتصاد المعرفة مصطلح حديث حيث تم التركيز عليه وتم وضع مؤشرات مختلفة لقياسه.

1- مفهوم إقتصاد المعرفة

تعود بداية إقتصاد المعرفة إلى الخمسينيات على يد الاقتصادي Fritz Machlup حيث قام بدراسات على ما يسمى بإنتاج المعرفة، حيث اقتصرت الدراسات السابقة التي قام بها الاقتصاديون على أنواع أخرى من المنتجات مثل: المنتجات الزراعية والفولاذية والبتروولية والكيماوية وغيرها من المنتجات المادية الأخرى، وقد كان الاهتمام بمنتجات المعرفة ضعيفا آنذاك، وزاد الاعتماد على المعارف الجديدة في النمو الاقتصادي الحديث من طرف Joseph Schumpeter و Robert Solow وآخرون.

وبدأ مفهوم الإقتصاد المبني على المعرفة مع "إدراك الدور المتنامي لإنتاج وتوزيع وإستخدام المعارف في سير أعمال الشركات والإقتصاديات، فليست المعارف المتداولة وحدها التي تتطور وتتكثف ولكن كذلك العلاقات بين العناصر في ديناميكية توليد المعارف وإستغلالها وتوزيعها، فالفكرة القائلة بأن المعرفة تلعب دورا جوهريا في الإقتصاد ليست جديدة إلا أن أنماط إنتاج المعارف ونشرها تتطور مع الوقت." ⁴

ويمكن القول أن إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد المبني بشكل مباشر على إنتاج ونشر وإستخدام المعارف والمعلومات في الأنشطة الإنتاجية والخدمية المختلفة.

فالمرور إلى إقتصاد المعرفة يزيد تحليل أنظمة الإنتاج تعقيدا، حيث أن المقاربات الإحصائية التقليدية المرتكزة بصورة خاصة على مساهمة قطاعات النشاطات المختلفة في إجمالي الناتج المحلي وجدول المدخلات والمخرجات لا تسمح بفهم الخصائص الأساسية لتوليد المعرفة وتداولها، بمعنى آخر أنه يجب أن يرافق تحول نمط سير العمل بتجدد أدوات قياس الظواهر الإقتصادية، من هذا المنطلق يمكن أن نميز ما بين

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² Davenport Thomas and Laurence Prusak, **working knowledge: how organizations manage what they know**, Harvard business school press, london, 1998, p 56.

³ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **the knowledge creating company, how Japanese companies create the dynamics of innovation**, N. Y. university press, oxford, 1995, p 23.

⁴ فريد كورتل وآخرون، مداخلة بعنوان: الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس حول إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام: 23-25 أبريل 2005.

أربع مقاربات لتغيير دور المعرفة في الإقتصاد وهي:

- ✓ المعرفة هي من الناحية الكمية والنوعية أهم من حيث كونها عامل إنتاج.
- ✓ تسارع توليد النشاطات المرتكزة على تبادل المعرفة.
- ✓ إزدياد الأهمية المكونة لقواعد المعرفة.
- ✓ إرتكاز المرور إلى إقتصاد المعرفة على نشر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

وتطورت مقاربات عديدة مفادها أن الإقتصاديات المبنية على المعرفة تتكون من ظاهرة مزدوجة تتمثل في نزعة مرتبطة بزيادة الموارد المخصصة لإنتاج المعرفة ونقلها (تعليم، تدريب، أبحاث... الخ) والتطور التكنولوجي (بروز تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الجديدة)، ما يبين أن إقتصاد المعرفة يتمركز في إطار غني أكثر بالسلوك الفردي والجماعي، بحيث يسمح بصورة خاصة توسيع نظريات القرار إلى نظريات الإبتكار ونظريات النمو.

ومما سبق يمكن القول أن إقتصاد المعرفة عبارة عن " نمط جديد من الإقتصاد يختلف في كثير من سماته عن الإقتصاد التقليدي الذي ظهر بعد الثورة الصناعية، وفيه تحولت المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع، وقد تم تحويل المعارف العلمية إلى الشكل الرقمي وأصبح تنظم المعلومات وخدمات المعلومات من أهم العناصر الأساسية لهذا الإقتصاد. " ¹

وعلى غرار الإقتصاد الصناعي الذي تأسس في فرنسا عام 1820، مع قدوم الصناعة الكبيرة نما إقتصاد المعرفة كفرع علمي عندما ظهرت تدريجيا الإقتصادات القائمة على المعرفة، حيث أصبح الوزن الإقتصادي في قطاعات المعلومات، وتجاوزت حصة رأس المال غير الملموس حصة رأس المال الملموس في المخزون الحقيقي لرأس المال.

إن لدى المنظمات في ظل الإقتصاد الحديث ميلا متزايدا نحو المعرفة التكنولوجية والعلمية التي تساعد على تحقيق ميزات تنافسية أكبر من المنظمات الأخرى، وذلك بإمكانية تكوين تقنيات جديدة تولد مهارات وسلع وخدمات جديدة، حيث أن العامل الأولي للنمو الإقتصادي هو إبتكار واكتساب ونشر المعرفة الحالية وإنتاج ونشر المعارف الجديدة، وهذا ما أكد عليه الإقتصادي Robert Solow الحائز على جائزة نوبل بقوله أن 34% من النمو الإقتصادي يعود سببه إلى نمو معارف جديدة إضافة إلى أن 16% من النمو الإقتصادي هو ناتج عن الاستثمار في رأس المال الإنساني من خلال التعليم، وبناء عليه فإن 50% من النمو الإقتصادي متعلق بالمعرفة.

¹ عبد المجيد الرفاعي، العرب أمام مفترقات الزمن والإيديولوجيا والتنمية، دار الفكر، دمشق، 2002، ص 207.

جدول رقم (1-2): يوضح الفرق بين التفكير الاقتصادي القديم والجديد

الإفترض	التفكير الاقتصادي القديم	التفكير الاقتصادي الجديد
الموارد الاقتصادية... مبدأ الثروة هو.....	محدودة ومقصورة على الموارد المتاحة في الأرض.	محدودة وغير محدودة باعتبارها أفكارا تبدها العقول البشرية.
القانون الاقتصادي الأساسي هو.....	لا زيادة في المجموع الفعلي للأشياء المادية	المعرفة والأفكار الكلية في تزايد.
الأسواق تعمل ك.....	العوائد متناقصة بسبب ندرة الموارد وينتج عن ذلك إزدياد تكلفة الوحدة الواحدة.	العوائد متزايدة لأن تكرار الاكتشافات يؤدي إلى إنخفاض تكلفة الوحدة الواحدة.
الملكية تعني.....	أسواق سلعية قائمة على نفس المنتجات والموارد.	أسواق قيمة مضافة قائمة على منتجات مختلفة بشكل متميز وموارد فكرية فريدة.
العمل منظم بواسطة ديناميكية النظام هي:.....	حقوق ملكية الأشياء إلى الأبد.	حقوق ملكية الأشياء، براءات وإختراع لمدة محدودة.
الأهداف الاقتصادية الرئيسية هي.....	تقسيم العمل.	شبكات تعامل بين أصدقاء أو نظراء.
خلق القيمة يتم من خلال.....	تحدث مأساة عندما يشترك الأفراد في مورد واحد ويستهلكونه.	لا يحدث أي نقص في المورد عندما يتم إقتسام الأفكار.
المؤشرات الاقتصادية	الإنتاج الكفاء واستخلاص الكفاءات من العمل والآلات.	تدعيم الاكتشاف المستقبلي من خلا تنمية الإبداع البشري والمعرفة.
	سلاسل قيمة مكونة من علاقات بسيطة تشبه خط إنتاج.	شبكات قيمة مؤلفة من علاقات معقدة، ديناميكية ومعتمدة على بعضها.
	كمية.	كمية وكيفية.

المصدر: عثمان بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص18

2- مؤشرات إقتصاد المعرفة

من أهم مؤشرات إقتصاد المعرفة ما يلي:¹

المؤشر الأول: مؤشر البنك الدولي

عمل معهد البنك الدولي على تطوير أداة باسم منهجية تقييم المعرفة لقياس مدى قدرة الدول على إنتاج وتبنى ونشر المعرفة، وتتكون من 148 متغير لـ 146 دولة لقياس أدائها بناء على ركائز أساسية وهي:

✓ الحافز الاقتصادي والنظام المؤسسي The Economic Incentive and Institutional Regime

التعليم والمواد البشرية Education and Human Resources

✓ تكنولوجيا المعلومات والإتصالات Information and Communication Technology

✓ نظام الإبتكار Innovation system

¹ http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=754:emohamed&catid=298:papers&Itemid=93 le: 27/01/2018.

المؤشر الثاني: مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

- ✓ تم وضعه سنة 1996، وهو قائم على خمسة محاور رئيسية وهي:
- ✓ المحور الأول: الاقتصاد القائم على المعرفة.
- ✓ المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ✓ المحور الثالث: سياسات العلوم والتقنيات.
- ✓ المحور الرابع: العولمة.
- ✓ المحور الخامس: المخرجات والتأثير.

المؤشر الثالث: مؤشرات APEC

تم تطويره كجزء من مشروع باسم (Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) من قبل اللجنة الاقتصادية (Economic Committee) في متوسط 1999م، ويهدف هذا المشروع إلى توفير أداة تحليلية لتعزيز فاعلية استخدام المعرفة، وهو يقوم على أربعة محاور كل محور يتكون من مجموعة من المؤشرات وهي:

- ✓ بيئة الأعمال Business Environment.
- ✓ بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and Communications Technology
- ✓ نظام الابتكار Innovation System.
- ✓ تنمية الموارد البشرية Human Resource Development.

المؤشر الرابع: مؤشرات مكتب الإحصاء الأسترالي (ABS) Australian Bureau of Statistics

تم تطويره في عام 2001 لقياس المعرفة في الاقتصاد والمجتمع الأسترالي، ويتكون من خمسة أبعاد وهي على النحو التالي:

- ✓ الابتكار وريادة الأعمال Innovation and entrepreneurship.
- ✓ رأس المال البشري Human capital.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and communications technology.
- ✓ بالإضافة إلى بعدين وهما بعد السياق، وبعد التأثير الاقتصادي والاجتماعي.

المؤشر الخامس: Knowledge Economy Indicators European Commission

مشروع تم تقديمه من قبل الاتحاد الأوروبي في 2008 لتقديم مجموعة من المؤشرات لقياس إقتصاد المعرفة، وهو قائم على ثلاث مجموعات وهي:

- ✓ المجموعة الأولى: الخصائص والدوافع Characteristics and drivers
- ✓ المجموعة الثانية: المخرجات، الأداء الاقتصادي، المجتمع والاقتصاد القائم على المعرفة Outputs, Economic performance, society and the Knowledge Economy.
- ✓ المجموعة الثالثة: العولمة Globalisation BE

الفرع الثالث: التصنيفات المختلفة للمعرفة

توجد العديد من أنواع التصنيفات ومن أهمها ما يوضحه الجدول الموالي.
الجدول رقم (2-2): أهم تصنيفات المعرفة حسب وجهات نظر المؤلفين

تصنيفات المعرفة	المؤلفين
تنظيمية وفردية.	REIX 1995, KOGUT & ZANDER 1995, FAIRLOUGH 1982.
ضمنية وصريحة.	Polanyi 1962, Nonaka & Takeuchi 1993, tsarback 1992, teece 1977.
عملية ومتضمنة.	Reix 1995, Kogut & Zander 1992.
ضمنية، صريحة و ثقافية.	Sackman 1991, 1992.
واعية، آلية، متناقضة ومشاركة.	Spender 1996.
خاصة وعامة.	Demsetz 1988, Grant 1996.
عمومية وخاصة، هيكلية وتركيبية.	Matusik & Hill 1998.
تجميعية، ناتجة ومعقدة.	Buckley & Carter 1998.
أساسية، متقدمة ومبتكرة.	Zack 1999.

المصدر: فريد كورتل وآخرون، مرجع سبق ذكره.

ويرى Olivier meier أن التصنيف الحديث للمعرفة هو كما يلي:¹

- 1- المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة التي ليست رسمية والتي يصعب نقلها والتواصل معها وتجمع ومهارات معينة، ومعارف وتشمل أيضا الخبرة والمشاركة الشخصية، الحدس وأسرار العمل (سر المهنة).
- 2- المعرفة المكتسبة:** وهي المعرفة التي يمكن تبادلها من خلال العلاقات داخل وخارج المنظمة، وترتكز في سياقات محددة من العمل (مشروع، فريق، عمل جماعي وتبادل الخبرات).

الفرع الرابع: أهمية المعرفة، ظهور النظريات والنماذج

تكتسي المعرفة أهمية كبيرة مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج.

1- أهمية المعرفة

من المعروف أن إدماج عنصر المعرفة في تسيير أي مؤسسة ينتج عنه تغيير كبير في تنظيم وطرق عمل هذه الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة في إدارتها.

¹ Olivier meier, **Dico du manager 500 clés pour comprendre et agir concepts,theories,pratiques**, Dunod Paris, 2009, P 42.

جدول رقم (2-3): يوضح الإدارة قبل وبعد إستعمال المعرفة

الإدارة قبل إستعمال المعرفة	الإدارة بعد إستعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمدراء والرؤساء أساس اتخاذ القرارات.	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات.
التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات.	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة.
الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال والعمل لتحقيق الربح والمردودية.	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة لتحقيق الربح والمردودية.
أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية (الأصول الملموسة).	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء تنمية القدرات الفكرية (الأصول الغير ملموسة).
المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد.	المعرفة هي أساس تقويم الأفراد.
التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطور المؤسسة.	التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي لتطور المؤسسة.
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة.	المعرفة هي محدد السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة.
الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم.	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي في المؤسسة.
النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات.	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة.
الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.	الأنشطة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة.
تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمؤسسة.

المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص223

2- نظريات ونماذج المعرفة

لقد وضع العلماء والمختصين مجموعة من النماذج وأهمها:

2-1- نظرية القيمة المضافة للمعرفة

إن هذه النظرية مرتبطة بالصناعة (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج)، كما أنها ذات أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء والمستثمرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية بقيمة العوائد التي تولدها.

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) ينتج عنها الاحتمالات التالية:¹

◀ إن كانت ($y = x$) ليس هناك قيمة مضافة.

◀ إن كانت ($y > x$) وجود قيمة مضافة موجبة.

◀ إن كانت ($y < x$) وجود قيمة مضافة سالبة.

ويمكن تمثيلها كما يلي: مدخلات x ← المعرفة ← مخرجات y

¹ Thomas Housel and A.H. Bell, Measuring and Managing Knowledge, McGraw- Hill, 2001, p 94.

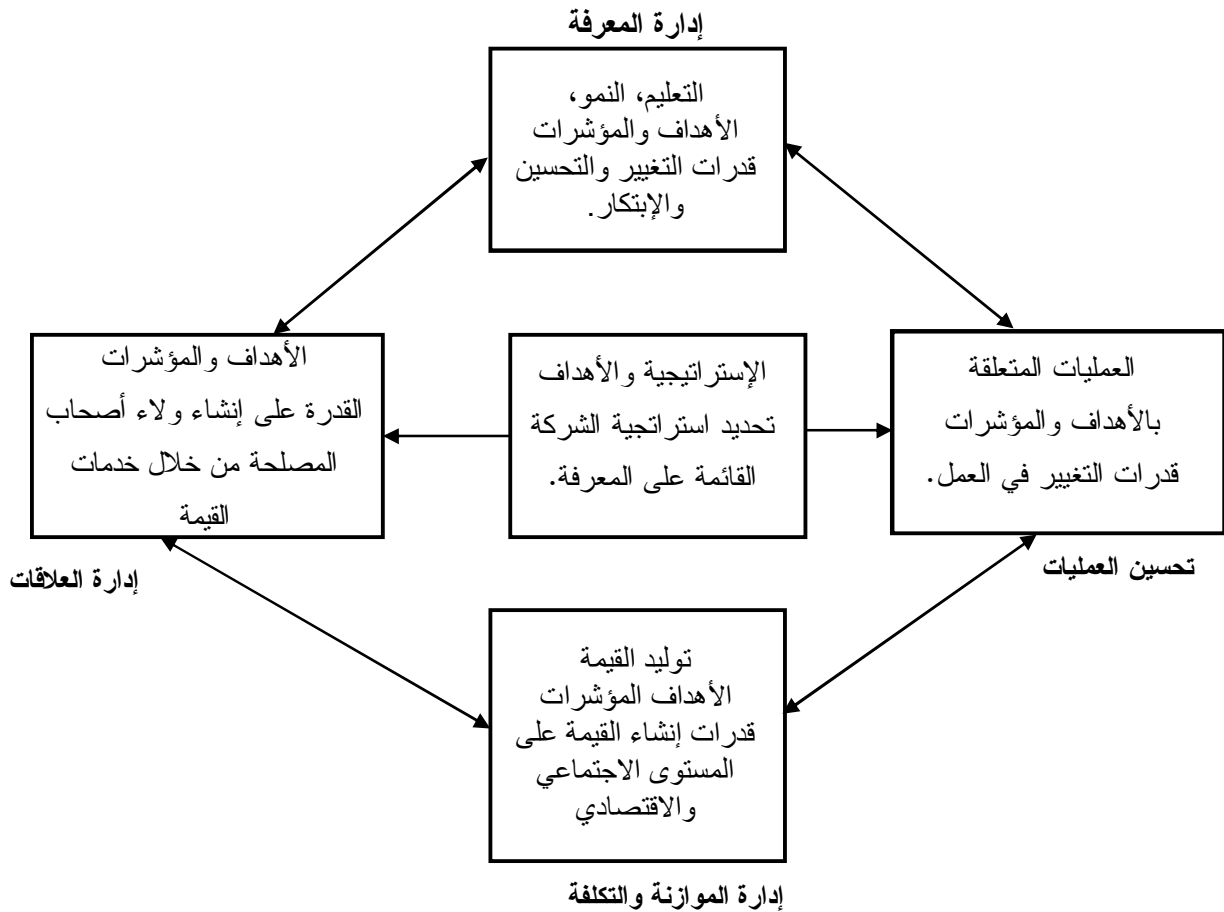
2-2- بطاقة الدرجات المتوازنة

يعود الفضل لتطوير هذا النموذج للباحثين (Kaplan and Norton) حيث قدموا نظرة شمولية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي:

- ✓ توليد القيمة.
- ✓ عمليات الأعمال.
- ✓ أصحاب المصلحة.
- ✓ التعلم والنمو.

ولقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء، وتساعد هذه الطريقة بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري وهذا يفرض تغيير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-1): بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة



SOURCE: Yogesh Malhorta, Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development, Knowledge Management Network, 2003, p32.

المطلب الثالث: علاقة الكفاءات بالأصول الذكية

تعتبر الكفاءة من متطلبات النجاح لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فالمؤسسة التي تتوفر على الكفاءة في أصولها الذكية فقد وفرت أسباب نجاحها وبقائها.

الفرع الأول: تعريف الكفاءة وأنواعها

1- تعريف الكفاءة

لا يمكن إعتبار الأصول الذكية مكسبا للمؤسسة ما لم تتميز بالكفاءة المطلوبة وللکفاءة وكغيرها من المصطلحات لها العديد من التعاريف فهي تمثل " مزجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات."¹

2- أنواع الكفاءات: تصنف الكفاءات إلى ما يلي:²

أ- الكفاءات الفردية والجماعية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

✓ المثابرة، القدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

✓ القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.

✓ توظيف المواهب والتعامل الايجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات إهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

ب- الكفاءات الإستراتيجية: إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

الفرع الثاني: مستويات الكفاءة

ويمكن تقسيمها كما يلي:³

المستوى الأول: ويتميز بما يلي:

✓ مستوى قاعدي.

✓ المتطلبات المعرفة وتكون جزئية وبسيطة.

¹ خليل محمد محسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص331.

² محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص224.

³ Françoise KERLAN, Guide pour la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2007, p 223.

✓ تطبيقات ميدانية بسيطة.

✓ ممارسة عادية.

المستوى الثاني: ويتميز بما يلي:

✓ مستو متوسط.

✓ ممارسة تمارس بانتظام والسيطرة عليها.

✓ معرفة الوضع والموقف.

✓ الممارسة الصحيحة.

المستوى الثالث ويتميز بما يلي:

✓ أعلى مستوى وإمكانية نقل هذه المهارة للآخرين مع إتقان اللغات الأجنبية.

✓ ممارسة متعمقة ودائمة.

✓ توفر المهارات ومعالجة المعلومات.

✓ سيطرة على الوضع والموقف.

✓ جودة وتحليل.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة

توجد العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة ومن أهمها:¹

1- مؤشرات مباشرة (كمية):

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات " بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

◀ المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

◀ المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).

◀ المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الإرتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس، تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:

◀ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

◀ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص145.

2- مؤشرات غير مباشرة (نوعية):

إن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات أفضل طريقة في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الإستثمار الرشيد للموارد البشرية، المادية، المالية والمعلومات المتاحة. ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات" السلع و الخدمات"، وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات. وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " إلى الموارد " المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

ويتم استخدام نسب الكفاءة في محاولة لتقييم مدى نجاح مختلف الموارد، وتغطي النسب التالية بعض الجوانب الأكثر أهمية في إدارة الموارد وهي:¹

- ✓ متوسط فترة دوران المخزون.
- ✓ متوسط فترة التسوية للذمم.
- ✓ متوسط فترة التسوية للدائنين.
- ✓ إيرادات المبيعات إلى رأس المال المستخدم.
- ✓ إيرادات المبيعات لكل موظف.

الفرع الرابع: ركائز إدارة الكفاءات

ترتكز عموماً الكفاءات على ما يلي:²

- ✓ التدريب، التطوير المستمر والتميز: من خلال التدريب، التعليم، التعلم، تخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.
- ✓ المشاركة وتتم عن طريق:

❖ إشراك الأفراد في تحديد ما يحتاجونه من معارف.

❖ إشراك الأفراد في الأرباح الناتجة عن استثمار أفكارهم.

❖ إعطاء الحرية في التفكير.

❖ إشراك الأفراد المتميزين في عملية اتخاذ القرارات.

- ✓ قيادة الإبداع والإبتكار: من خلال إدارة العقول والخبرات البشرية وتعتبر عملية حساسة تحتاج لأنماط ديمقراطية، مرنة، وفعالة لها القدرة على التعامل مع النقاط الحرجة.

¹ Peter Atrill et Eddie McLaney, **Financial Accounting for Decision Makers**, prentice hall England sixth édition, 2011, p 231.

² سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004، ص 128-129.

المبحث الثاني: تنمية الأصول الذكية والمحافظة عليها

يعتبر وجود الأصول الذكية في المؤسسة أمر مهم للغاية، لكن الأمر الأهم من ذلك هو تنميته والحفاظ عليه للاستفادة منه بأكبر قدر ممكن، وذلك باتخاذ كافة التدابير المناسبة لذلك وهذا ما سنحاول توضيحه.

المطلب الأول: تنمية الأصول الذكية من خلال التدريب والتكوين

يشكل العنصر البشري الطرف الرئيسي الذي تبنى عليه رهانات النجاح في أي مؤسسة إقتصادية، وقد خلصت دراسة شملت 192 بلدا إلى أن رأس مال البشري يساهم بما لا يقل عن 64% من النمو، مقابل 16% لرأس المال المادي و20% لرأس المال الطبيعي، الأمر الذي يجعل الإستثمار في المورد البشري إستثمارا ضروريا لتحقيق النجاح والتقدم، فنجد على سبيل المثال شركة IBM وشركة CISCO وهما من أكبر الشركات العالمية في مجال تقنية المعلومات، قد إستخدما تقنية التعليم والتدريب الإلكتروني لتدريب موظفيهم ووفرتا مبالغ مالية كبيرة، فمثلا في عام 2000 وفرت شركة IBM ما يقارب 350 مليون دولار، ووفرت شركة CISCO مبلغ 240 مليون دولار من مصاريف التدريب،¹ ويقدر "ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد".²

الفرع الأول: تعريف التدريب

ويعرف على أنه " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمات بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها، وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة".³ ويعرف التدريب أيضا على أنه " عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي".⁴

الفرع الثاني: أنواع التدريب

وتتم عملية التدريب بإستخدام عدة طرق ومن أهمها:⁵

- 1- **التدريب في مواقع العمل:** وفق هذه الطريقة يكون التدريب في موقع العمل، حيث يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة، ويقوم المدرب بممارسة العمل أمام المتدرب.
- 2- **تدوير العمل:** وفقا لهذا الأسلوب تتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه من قبل المدرب لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.
- 3- **التدريب في بيئة مماثلة للعمل:** تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان مجهز بكافة مستلزمات ومعدات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي للتدريب عليه، وهذه الطريقة تهيئ العامل لنقل ما تعلمه في بيئة التدريب إلى بيئة العمل.

¹ عبود زرقين وجباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بغرداية، ديسمبر 2009.

² محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق 1998، ص 348.

³ إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة، 2003، ص 103.

⁴ عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 35.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 222.

4- المحاضرات وعرض الأفلام: إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الإتصالات بدلا من الإلتحاق بالعمل، وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة، وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات والمعارف، وبصورة خاصة المعارف النظرية كمفاهيم وأسس مرتبطة بالعمل.

5- تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزائها وكأنهم في الواقع، وتوجه هذه الطريقة عادة إلى القيادات الإدارية، ومختلف المجالات التي تتطلب مهارات سلوكية في التعامل مع الآخرين.

6- تدريب الحساسية: يركز على "العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية إدراك الآخرين بهذا التصرف، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة إحساس الفرد بأثر إنفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وتبادل الآراء".¹

7- التدريب الإلكتروني: ويعتبر من أحدث أنواع التدريب ويعرف على أنه " عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة أنترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب، فهو عبارة عن نظام تدريبي بين متدربين ومدرّبين يفصلهم المكان والزمان من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان، فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب متى يتدرب؟ وكيف يتدرب؟ وأين يتدرب؟ وماذا يتدرب؟ ضمن الحدود الممكنة".² وتتعدد مزايا التدريب الإلكتروني ومن أهمها ما يلي:

✓ **إنخفاض التكلفة:** تعد البرامج التدريبية عبر الشبكة ذات تكلفة مناسبة للمتدربين والمدرّبين والمنظمات بصفة عامة، وعن طريق هذه البرامج فإنه بالإمكان تخفيض تكلفة السفر وتكلفة الكتب، كما أن التكلفة التشغيلية للمؤسسات ستخفض أيضا نظرا لانخفاض تكلفة الصيانة والتسهيلات المادية حيث أن مستخدموا الشبكة لا يحتاجون إلى الحجرات الدراسية أو التدريبية والازدحام في أماكن التجمعات إذا كانوا يمتلكون أجهزة حاسب موصلة بالشبكة في منازلهم.

✓ **النشر الإلكتروني (Electronic Publishing):** حيث تتيح الشبكة العنكبوتية آلية سهلة للنشر الإلكتروني حيث باستطاعة كل من المدرّب والمتدرب تأليف ونشر أعمالهم في كل أنحاء العالم مما يمكن معه الاستفادة منها في النقاش والافتداء بها ومراجعتها على الشبكة.

✓ **إكتساب خبرات متعددة (Multiple Expertise):** إن برامج التدريب الإلكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية والتي وفرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة، فمجتمع الاتصال الإلكتروني يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف وهذا يوفر لا شك ميزة تنوع الرؤى.

¹ أحمد سيد مصطفي، إدارة التغيير في مواجهة التحديات رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مجلة آفاق إقتصادية، الإمارات، العدد 58/57، أبريل 1994، ص 37.

² عبود زرقين وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره.

- ✓ أصبح الوصول إلى التطورات والإكتشافات الجديدة متاحا للدارسين والباحثين بصفة فورية ودون عناء.
- ✓ إن بيئات التعليم الالكترونية بيئات غير مميزة (Non Discriminatory) لذا تعتبر وسيطا جيدا لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، أعمارهم، أعراقهم، أنواعهم، أجناسهم ولغاتهم.
- ✓ تعتبر البيئات التدريبية الالكترونية بيئات صديقة (Friendly): حيث أن تقديم المحتوى التدريبي من خلال الشبكة يساعد على خفض الأعباء الجسدية والبيئية التي تترتب على خروج المتدربين اليومي من منازلهم أو حتى من أماكن عملهم إلى أماكن إنعقاد الدورات التدريبية.
- ✓ التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية: كسرت الشبكة حاجز الزمان والمكان وأصبح بإمكان المتدربين من مناطق زمنية متغايرة التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة خارج أوطانهم، دون أن يغادروا أوطانهم وبذلك أتاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين في الدول النامية والدول المتقدمة.
- ✓ تساعد الأنترنت في متابعة وتقييم وتوجيه أداء المتدربين: الذين أصبحوا يؤدون أعمالا تتضمن الإستعانة بمواد مرجعية إلكترونية ووصلات خاصة من إنشائهم، ويستخدمون عناصر متعددة الوسائط في هذه التطبيقات مما يساعد في تلخيص المعلومات المتعلقة بمهارات المتدربين، وتقديمهم واهتماماتهم وتطلعاتهم والاحتفاظ بسجل تراكمي للالتزامات المطلوبة والمؤداة من قبل كل متدرب، ومع تحرر المتدربين من الكم الكبير من العمل الورقي المنهك، فسوف تتوفر لديهم الطاقة والوقت الكافي لتلبية الإحتياجات الفردية المكتشفة للمتدرب.
- ✓ أتاحت الشبكة للمتدربين ذوي الحاجات الخاصة فرصة التدريب عن بعد والتفاعل السوي مع رفاقهم، فالمتدربين الذين لديهم إعاقات سمعية على سبيل المثال لن يتطلبوا أي مساندة سوى توفير وسيلة الوصول الملائمة للحاسب ليشعروا بعد ذلك أنهم جزء من الجلسة التدريبية يشاركون في برنامج تدريبي كامل، كما يشعرون بتقبل الرفاق وعدم تجاهلهم، على عكس ما يحدث في الوضع التقليدي.

الفرع الثالث: مبادئ وأهمية التدريب

للتدريب مجموعة من المبادئ ويكتسي أهمية بالغة في تأهيل الأصول الذكية وتنمية مهاراتها باستمرار.

1- مبادئ التدريب: توجد مجموعة من المبادئ التي تحدد الإطار العام لعملية التدريب وتتمثل في مل يلي: ¹

- ✓ الشرعية: أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج عن قوانينها.
- ✓ المنطلق: الوضوح والفهم الدقيق للإحتياجات التدريبية.
- ✓ الهدف: أن تتميز أهدافه بالوضوح والواقعية.
- ✓ الشمول: أن يكون شامل لمختلف المستويات من خلال رفع المعارف، المهارات والقيم.

¹ عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- ✓ التدريجية والواقعية: معالجة القضايا البسيطة بمعنى البداية بفهم ورسم الساكن بعدها يأتي فهم ورسم الأشياء المتحركة.
- ✓ الإستمرارية: تنطلق عملية التدريب بنوع من المرونة وذلك بتغييره حسب التغيرات الحاصلة وإستيعابها لمعرفة كيفية التصرف معها.
- ✓ الإدارية والفنية: يعتمد التدريب على متخصصين إداريين وفنيين من أجل تحديد ما تحتاجه العملية التدريبية للقيام بتنفيذها.
- ✓ الفروق الفردية: التدريب يأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من أجل فعالية الإستعاب للعملية التدريبية.

2- أهمية التدريب: أما فيما يخص أهمية التدريب فهي تشمل مختلف النقاط التالية:¹

- ✓ ربط أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
 - ✓ خلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة.
 - ✓ تطوير وتزويد الأساليب والقرارات الإدارية.
 - ✓ تجديد الآراء والمعلومات ويساعد في فعالية الإتصالات والإستشارات الداخلية.
 - ✓ تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- كما أن نجاح المؤسسات مرتبط بصورة كبيرة "بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الإقتصادية والإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله."²
- فالتكوين يعتبر أمر هاماً لكل مؤسسة فهو يعتبر كحتمية لا بد منها بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي:³
- ✓ إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشتغلونها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها.
 - ✓ إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم وإنتقالهم إلى وظائف أخرى.
 - ✓ إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من "الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما إزدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل."⁴

¹ نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 52.

² Iakhdar SEKIOU et autre, **Gestion du personnel**, éditions d'organisation, 3^{ème} édition, France, 1986, p293.

³ عمرو غنايم وعلي الشراوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 607.

⁴ Bruno Henriet, **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une demarche participative**, Revue Française de gestion, n° 15, Mai 1985, P 54 – 56.

- ويؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:
- ✓ تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على " تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة".¹
 - ✓ تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها "عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية".²
 - ✓ تخفيض دوران العمل: إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الإستقرار في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في البقاء داخل المنظمة.
 - ✓ التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في " التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين".³
 - ✓ معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في " معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات، إذ أن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير".⁴
 - كما يرى الباحث أن كل ما سبق من دور وأهمية التدريب يمنح للعامل تحكم ومهارة في العمل إلى مستوى الإتقان فالمهارة تعني " إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك كسبه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية في المؤسسة".⁵
 - وتعني أيضا "المقدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة، بإستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق من نتائج أعلى وأفضل مما إستخدم في الأداء من موارد وإمكانيات".⁶
 - إن فكلما نجحت البرامج التدريبية زادت مهارة العامل وبالتالي زيادة الإنتاجية ونقصت نسبة المنتجات المعيبة (اللاجودة) من جهة، ومن جهة أخرى تنخفض حوادث العمل ودوران العمل في المؤسسة.

¹ محمد عبيد عاطف، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985، ص 282.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 259.

³ منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 285.

⁴ منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، بدون سنة نشر، ص 56.

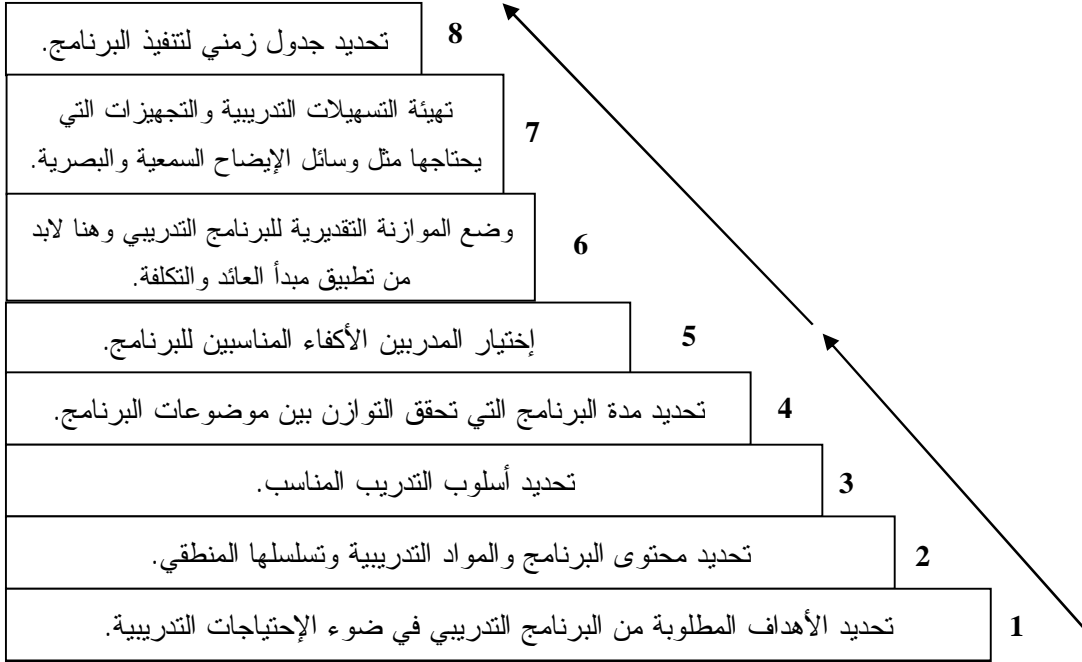
⁵ علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1990، ص 353.

⁶ علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص 35.

الفرع الرابع: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها

إن تصميم البرامج التدريبية التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية ليست عملية سهلة، بل عملية معقدة تتكون من عدة عناصر، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التي يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-2): خطوات تصميم البرامج التدريبية



المصدر: سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص188

وهناك عادة عنصرين للتدريب هما:¹

الجهات الفاعلة: من هم الأشخاص الذين سيقومون بالعمل والذين يخضعون للتدريب.

المشرفين والميسرين: الذين هم يمثلون أعلى التسلسل الهرمي ويشاركون بدرجات متفاوتة في المشروع. وتجدر بنا الإشارة أن للتدريب تكلفة وتتوقف على ما يوفر من إمكانات ووسائل، وهذه الأخيرة تتوقف بدورها على مقدار وحجم المعارف التخصصية والخبرات العملية المراد إكتسابها وكذا أعداد المرشحين للتدريب، ولكن من الذي يتحمل نفقات التدريب التخصصي؟ في الواقع المؤسسة هي التي تتحمل أعباء هذا النوع من التدريب، ومادامت المؤسسة هي التي تنفق المال فهي المستفيد الأول والمباشر من العائد المترتب عنه، وبالإضافة إلى ذلك فهو بالنسبة إليها مسألة إستمرارية وبقاء، إذ قد تواجه المؤسسة وبصورة فجائية مشاكل عويصة مستقبلا إذا لم تبادر وتقوم بتكليف وموامة المهارات التخصصية لأفراد قواها العاملة مع المطالب المستقبلية اللازمة لإشغال الوظائف المعنية.

¹ Christian Hohmann, Guide pratique des 5 S pour les managers et les encadrants, éditions d'Organisation, Paris, 2006, p 73.

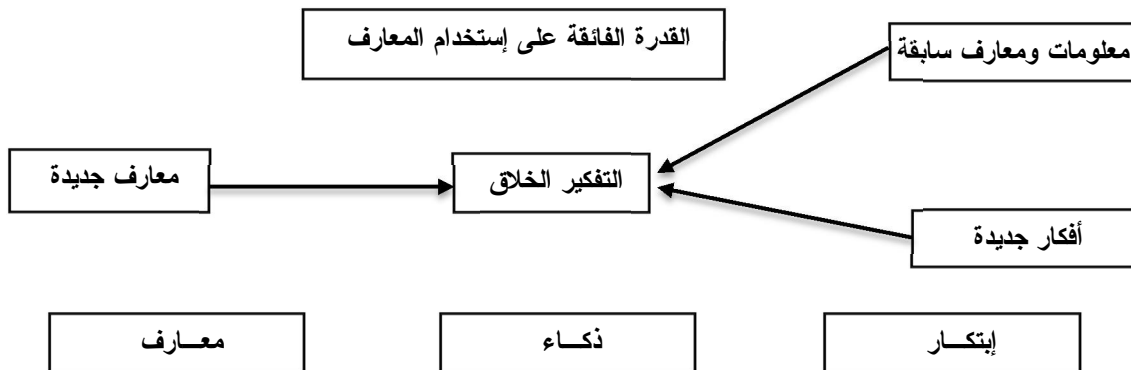
الفرع الخامس: دور التدريب والتأهيل في تنمية الأصول الذكية

يعتبر التدريب الجيد من أهم الركائز التي تساعد على تنمية الأصول الذكية.

1- دور التدريب في تنمية الأصول الذكية: تشير القدرات العقلية إلى " مقدار ما نستخدمه من عقولنا وبالطبع نحن مختلفون في مقدار ما نستخدمه من عقولنا وبالتالي فنحن مختلفون في قدراتنا العقلية، ومن يستخدم عقله أكثر تكون قدراته العقلية في الحفظ، الاسترجاع، الربط والاستدلال، الاستنتاج، الانتباه، الفهم والحكم، النقد، التذكر والحساب أكبر وهو ما يشير إلى قدرات التفكير، والاستبصار، والابتكار والتعلم والتكيف وحل المشاكل.¹

إن التدريب الأساسي المستمر يساعد الأفراد في تنمية إمكانياتهم، ويمنع تدني مهاراتهم وتأهيلهم، فمن خلال التدريب (أي التدريب المستمر) يتم توسيع دائرة معارف وخبرات العاملين تدريجياً، وتنمي قدرتهم على التفكير الخلاق والاستخدام الصحيح لما اكتسبوه من معارف سابقة وينشط فكرهم على الإطلاع والتصور. إن القدرات التي لا تستعمل إنها حتماً ستضعف وتضمحل تلقائياً والمعارف التي تكتسب يمكن أن تنسى، إن الاكتساب المستمر للمعارف الجديدة قد يمنع وبلا أدنى شك نسيان المعارف القديمة، لأن المعارف الجديدة لكي تندمج ضمن نفس النظام وتصبح جزءاً منه فإنه لابد من مشاركتها للمعارف القديمة، وهو الفعل الذي يتحتم معه الرجوع دوماً إلى القديمة مستخدمين الذاكرة، وبالإضافة إلى الذاكرة فإن قدرات التفكير التحليلي والحكم والتصور قد تتقدم وتضعف هي الأخرى إذا لم يوفر لها التمرن والتمرس الكافي، وكان الفرد المعني مقتنع بما هو موجود فقط من مسائل روتينية، وفاقده عاداته على التفكير ومواجهة الصعاب الجديدة، إذن تبطئ للفهم وتعطيل للدماغ، ويتضح مما سبق أن العامل ملزم بتنمية وتطوير ذاته إذا أراد فعلاً أن يتجنب الانحطاط والتدهور السريع لقدراته العقلية والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-3): تأثير التدريب في تنمية قدرات الأصول الذكية



المصدر: نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، دكتوراه دولة في العلوم

الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 271.

¹ نصر الدين عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

2- دور التأهيل وإعادة التكوين في تنمية الأصول الذكية

إن مصطلح التأهيل يختلف عن التكوين لكون الأول " يتركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتركز حول الأداء".¹

أما مصطلح إعادة التكوين فهو نوع من أنواع التكوين، وتحدث عملية إعادة التكوين عند " انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل،"² ولا يحقق يحقق التكوين أو إعادة التكوين أهدافه إلا من خلال التعليم الذي يعتبر " التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة".³

ويهدف التعليم الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.

المطلب الثاني: تنمية الأصول الذكية من خلال تحسين السلوك

إن الإهتمام بتنمية المورد البشري أصبح أكثر من ضروري خاصة في الوقت الراهن، وإلى جانب تنمية المورد البشري يجب على المؤسسة مراقبة ومتابعة أهم نتائجه وهو تحسين السلوك، إذ يجب مراقبة تأثير سلوك الأفراد على أداء المؤسسة، إن معرفة سلوك العامل ضروري جدا في المؤسسات لما له دور في أدائه وعلاقته مع زملائه ومرؤوسيه، فما معنى السلوك وما أنواعه وما هو الأفضل للمؤسسة؟.

الفرع الأول: تعريف السلوك

إن سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، وهل هو مهتم بها من حيث الإعتناء والصيانة أم لا؟.

إن "الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل والإستعداد لإتقانه ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني ويساهم في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل...الخ، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل".⁴

وحسب تعريف إبراهيم الفقي * للسلوك هو "تصرفات الفرد وهي عبارة عن ترجمة للأفكار والأحاسيس".

¹ صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991، ص 182.

² LAKHDAR sekiou et autre , ib.id, p 313.

³ عمر سالم الزروق، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص 08.

⁴ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2005، ص17.

* الدكتور إبراهيم الفقي: رئيس المركز الكندي للتنمية البشرية ومتحصل على شهادة الدكتوراه في "علم الميتافيزيقيا" من جامعة ميتافيزيقيا بلوس أنجلس ولديه أبحاث عالمية قيمة ومكتشف "علم ديناميكية التكيف العصبي" و"علم قوة الطاقة البشرية" ومختص في البرمجة اللغوية العصبية (NPL) ومتحصل على 23 دبلوم و3 شهادات من أعلى التخصصات في علم النفس والإدارة.

الفرع الثاني: أنواع السلوك

يرى الدكتور إبراهيم الفقي أن السلوك البشري ينحصر في ثلاثة أنواع رئيسية هي:¹

1- السلوك العدواني أو الهجومي: ويتسم بالشراسة لذلك يسميه بعض علماء النفس السلوك الشرس، يحدث هذا السلوك عند الشخص إذا أدرك أن هناك خطراً يحيط به، أو إذا وجد أن هناك من يمنع منه شيئاً يريد تحقيقه، ومن الممكن أن يكون سببه الخوف أو التقدير الذاتي الضعيف أو عدم التحكم في المواقف، وهنا يستخدم الشخص كلاماً حاداً وبصوت مرتفع، ويتحركات جسم هجومية مثل: قبضة اليد، الإشارة باليد أو الأصابع وأيضاً تعبيرات على الوجه مثل: الضغط على الأسنان، رفع الحواجب أو تركيز حاد بالعينين... الخ، ويستخدم هذا السلوك العدواني عادة لكي يتفادى تحمل المسؤولية، ولفرض رأيه على الآخرين.

2- السلوك المطيع أو المستسلم: حيث يستخدمه الشخص للأسباب الآتية:

✓ لكي يتفادى أي نزاع مع الآخرين.

✓ لكي لا يتحمل المسؤولية في مواجهة التحديات.

✓ لكي يتفادى النتائج السلبية التي قد يحصل عليها.

✓ لكي لا يجذب إليه الأنظار.

ويرجع أسباب هذا السلوك إلى الخوف من المواجهة أو من النتائج التي قد تحدث، وأيضاً بسبب التقبل الاجتماعي الذي قد يكون مهماً عند الشخص، لذلك فهو لا يريد أن يغضب الآخرين منه بل يريد أن يتقبلوه فيتنازل عن حقوقه ولا يقول (لا) لأحد، وبذلك فهو يشعر بالراحة اللحظية في تفادي المشاكل وأيضاً بسعادة في إرضاء الآخرين وتقبلهم له، ومن المحتمل أن يستغله بعض الناس إستغلالاً قد يؤثر على حالته النفسية.

وعموماً نجد أن الشخص يتخذ هذا السلوك طريقة يستخدمها ليتأقلم في الحياة وقد يؤدي ذلك إلى شعوره بالإحباط والتعاسة، وبأنه أقل من الآخرين مما يجعله لا يثق في نفسه وفي قراراته، وفي بعض الحالات قد يصاب الشخص بمشاكل نفسية مثل: ضعف التقدير الذاتي، الشعور بالفشل، القلق وعدم الإلتزان في الحياة.

3- السلوك الحازم والواثق من نفسه: هذا السلوك يختلف بين الرجل والمرأة حسب جامعة ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قيل عنه أن الرجل الذي يتسم بهذا السلوك يكون عنده القدرة على التحكم في الأمور والسيادة التامة على نفسه في معاملاته وإتصاله بالآخرين، أما عن المرأة التي تتسم بهذا السلوك تكون متحكمة و Metzعمّة ودكتاتورية وتريد أن تثبت لنفسها وللآخرين أنها قادرة على تحمل المسؤولية بقدرتها ومهاراتها الشخصية، أما عن التفسير الحقيقي للسلوك الحازم والواثق من نفسه حسب معهد (لامالي للأبحاث في نيويورك) فهو حماية المحيط الذاتي بأمان وإخلاص حسب الإحتياجات والمتطلبات وبناء التوافق مع الآخرين وإحترام رأيهم وأفكارهم، وهذا السلوك معروف بأنه مكتسب للجميع بالتساوي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج سواء على الصعيد الشخصي أو المهني ويبحث الشخص دائماً عن أساليب جديدة لكي يحسن من مهاراته وقدراته لكي يستطيع الإستمرار في التفوق.

¹ إبراهيم الفقي، قوة التفكير، بدون سنة نشر، ص 34.

كما أكد الدكتور إبراهيم الفقي أن أصل السلوك هو التفكير ويرى أيضا علماء النفس أن السلوك هو ترجمة ملموسة للأفكار والمعتقدات والتخيلات السائدة والموجودة مسبقا في مخازن الذاكرة.

وكما أكد الباحث " لوين Lewin " منذ ما يزيد عن ستين عاما حيث قال أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع بيئته، ومن هذا المفهوم يمكن تحديد سلوك العامل في المؤسسة وفق العلاقة التالية:¹

$$\text{سلوك العامل في المؤسسة} = \text{خصائص العامل} \times \text{خصائص بيئة العمل}$$

فمن خلال هذه العلاقة نجد أن سلوك العامل التنظيمي لا يتأثر فقط بالخصائص الفردية للعامل، بل تحكمه كذلك ظروف بيئة العمل في المؤسسة، كأن تكون مهام العمل ومتطلباته مناسبة لقدراته وخبراته، وأن يكون نظام الحوافز مشجعا له على إظهار هذه القدرات والخبرات، أما خصائص بيئة العمل فتأثيرها على سلوك العامل يمكن أن تكون في وجود تجهيزات إنتاج من مستوى كفاءة معينة أو وجود نمط إشرافي معين على أداء العمال في قسم معين، فكلما تمكن العمال من تشغيل هذه التجهيزات وتقبلهم لنمط الإشراف كلما كان ذلك له تأثير على سلوك العامل في المؤسسة.

كما تجدر بنا الإشارة إلى إسهامات علماء النفس والاجتماع على سلوك العمال بإستعمال إختبارات عديدة ومتنوعة.

الفرع الثالث: أهم الاختبارات المفسرة للسلوك

ومن أهم هذه الاختبارات ما يلي:²

أ- إختبارات بافلوف **Pavlov** :* حيث قام رفقة زملائه بدراسة وتقييم الموظفين والعمال من الناحية النفسية وطبق ما يسمى في علم النفس بمصطلح "المنعكس الشرطي"، "Reflexe Conditionnel" أي أن العامل يتصرف تلقائيا دون أي شرط أو قيد لأي فعل، فإذا كان إيجابيا يتصرف بشكل إيجابي والعكس صحيح، كما لاحظ بمرور الوقت أن بعض السلوكيات مرنة بعض الشيء وتأخذ الصيغة التالية " حافز - إستجابة".

ب- إختبارات سكينر **Skinner** :* ويرى أن العمال في المؤسسة يتصرفون بسلوك جماعي أو تبعية لجماعة الأغلبية سواء كان ذلك إيجابيا أو سلبيا للمؤسسة، وتوصل إلى ما يسمى "القناة" التي تربط المؤسسة بالعمال مفاده أنه إذا قامت المؤسسة بتصرف معين إتجاه العامل فإنها تصطدم بالإنقاف العمال الآخرين حوله فقد يكون هذا الإنقاف إيجابيا كالتعاون، التشاور والتنسيق أو سلبيا كرفض العمل والإضراب... الخ.

¹ نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² Jean-Paul Jues, **Gestion des ressources humaines principes et points-clés**, édition Ellipses, 2002, p 47.

* Pavlov عالم نفساني روسي مشهور، ولد في 1849 وتوفي في 1936، له مؤلفات عديدة حول السلوك، يعتبر صاحب نظرية "المنعكس الشرطي" وإسمه الكامل Ivan petrovitch Pavlov.

** Skinner عالم نفساني أمريكي مشهور، ولد في 1904 وتوفي في 1990 له مؤلفات عديدة حول السلوك الجماعي.

المطلب الثالث: تنمية الأصول الذكية من خلال تحسين نمط القيادة والإشراف

يرى الباحث أن الأصول الذكية لا يمكن لها أن تتجح في ظل قيادة فاشلة ومستبدة تستبق إلى العقوبة قبل التشجيع وتستبق إلى الخصم من الراتب قبل النظر إلى إنجازاته، فالأصول الذكية تبذع عندما يكون المسؤول والقائد يتميز بقيادة حكيمة وبإشراف محكم.

الفرع الأول: تعريف القيادة

تعددت واختلقت تعاريف مفهوم القيادة وذلك حسب إختلاف الزمان والمكان ولكن في مجمل التعاريف نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزها: فن إدارة الأفراد، تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية، تحمل أقل التكاليف أو الخسائر... الخ.

فقد عرفت القيادة على أنها "عملية التأثير على الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق هدف معين".¹ أما في الفكر اليوناني اللاتيني نجدها مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما، بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني ومعناه يحرك أو يقود".²

كما أن الإدارة العربية في عهدها الأولى قد عرفت تنظيمًا إداريًا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، وعرفت كثيرا من المبادئ في حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي (ص) هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة إجتماعية، ويقول النبي (ص): (لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم...) ويقول عليه الصلاة والسلام أيضا (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم).

الفرع الثاني: أهمية القيادة

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:³

- ✓ تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد بالنسبة للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
- ✓ تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمنشأة.

¹ هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008، ص 22.

² بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 18.

³ بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الفرع الثالث: نظريات وأساليب القيادة

ظهرت عدة نظريات تخص القيادة وأصبحت تدرس في الجامعات، وظهرت عدة أساليب في ممارستها.

1- نظريات القيادة

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد وتفسير سلوك وأسباب تأثير بعض الأفراد بأفراد آخرين، وبالتالي بروز شخص ما كقائد وفي ما يلي عرض لبعض هذه النظريات:¹

1-1 نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي... الخ، كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها وتركز هذه النظرية على الصفات الشخصية.

2-1 النظرية السلوكية: إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء السلوكيين تركيز إهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد، فهي عكس نظرية السمات تركز على فعالية القائد وليس على سماته كقائد.

3-1 النظرية الموقفية: تقوم على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية حسب موقف قيادي معين وملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلباته، أي أخذ المتغيرات الموقفية بعين الاعتبار.

ومن النظريات الحديثة نجد ما يلي:²

4-1 القيادة السحرية: وهي قيادة تمتلك مواصفات وقدرات قيادية وشخصية عالية ومؤثرة على المرؤوسين بشكل فائق حيث تدب الحماس في تحقيق أهداف القيادة ومن هذه الخصائص:

- ✓ العمل بجهد وبذل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الولاء والانتماء للمنظمة.
- ✓ تنفيذ المرؤوسين لأوامر قائدهم وحماسهم لذلك.
- ✓ وجود علاقة تبادلية و مترابطة (إيجابية) بين القائد والمرؤوسين.
- ✓ إمتلاك القائد لصفات شخصية وقيادية عالية مثل الرؤية المستقبلية (بعد النظر).

4-5 القيادة التحويلية والتبادلية: ويقصد منها ما يلي:

أ- القيادة التحويلية: هي مستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها، وسميت تحويلية لأن القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة.

ب- القيادة التبادلية: تعمل على توجيه جهود المرؤوسين، فهي تركز عليها وتنظمها من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي من أجل أن تحقق هذه القيادة أهدافها.

¹ فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 97-98.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2008، ص

فهذان النوعان مكملان لبعضهما فالقيادة التبادلية تعتبر حجر الأساس للقيادة التحويلية، إلا أن التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات في البيئة المعاصرة لوحدها ولكنها تعتمد على القيادة التحويلية، لأن القيادة التحويلية هي قيادة التغيير، فلديها رؤية مستقبلية ثابتة وتحدث تغييرات جوهرية وجذرية وتهتم بالقيم الثقافية والمبادئ من أجل التحفيز، وتهتم بتنمية مهارات الفرد ونمو المؤسسة وتعمل على تغيير واقعها إلى واقع مختلف تماما، أما التبادلية فتعمل على تحديد المهام والأدوار غير الآتية والتركيز على رضا الأفراد لتحسين الإنتاجية، حيث تلتزم هذه القيادة بمتطلبات التخطيط والبرامج التقليدية.

ويعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما حديثا نسبيا (1978)، وهو يركز على التفرقة بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار، حيث أن كثيرا من أنشطة القائد هي أعمال روتينية مثل: تحديد خصائص العمل، تقييم الأداء، واتخاذ القرارات الإدارية، إلا أنه قد يتطلب من القائد المبادرة بالتغيير في حالات معينة مثل: بناء فرق العمل، إعداد الإستراتيجية أو تطوير الثقافة التنظيمية، تنطوي المجموعة الأولى على علاقات تبادلية بين القائد والمرؤوسين، أما المجموعة الثانية فتتنطوي على القيادة التحويلية، ويتوقف تبني القائد لأحد المفهومين للقيادة (تبادلية أو تحويلية) على الموقف والظروف حيث ظهرت القيادة التحويلية في أعمال Warren Bennis , Burt Nanus حول أسرار أفضل القادة، حيث يرون أن القيادة التحويلية تتمثل في سعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل وتحويل المرؤوسين والمنظمة لوضع أفضل، ويعتمد القائد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية والقدرة على إلهام المرؤوسين وإستثارتهم عقليا وعاطفيا، فالقادة التحويليون حسب Warren Bennis , Burt Nanus يجذبون أكثر مما يدفعون.

جدول رقم (2-4): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
<ul style="list-style-type: none"> ◀ يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل. ◀ رؤية متطلعة لمستقبل أفضل. ◀ تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر. ◀ خبرة في تجاوز المألوف والتقليدي. ◀ حاجة قوية للتحليل البيئي قصد التغيير. ◀ مصدر التأثير هو قوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين. ◀ البحث عن تحويل إتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه. ◀ الأهداف تتبع من الوضع القائم. ◀ عدم الرغبة في الاندماج مع الجماعة أو الفريق. ◀ خبرة في إستخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف. ◀ لا يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية. ◀ مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الإجتماعي. ◀ البحث عن الإجماع حول آراءه والإعتماد على الأوامر.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، 2004، ص30

الفرع الرابع: معوقات القيادة

يمكن القول أن أهم المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة والإدارة هي:¹

- ✓ المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- ✓ التخطيط غير السليم.
- ✓ عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ✓ البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- ✓ الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
- ✓ معوقات بيئية تنبع من إعتبرات سياسية واجتماعية وفنية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة والمنظمات المهنية وأهمها:
 - ◀ عدم إستقرار الأنظمة السياسية.
 - ◀ الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.
 - ◀ الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
 - ◀ غموض وجمود الأنظمة واللوائح.
 - ◀ عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.

ومما سبق يمكن توضيح الفرق بين القيادة والإدارة من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (2-5): الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> ◀ تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ◀ تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. ◀ قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأن المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب ولم يكن نتيجة إقتناع الأتباع، وكذلك فإن أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين. ◀ المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة. ◀ الإهتمام بأداء العمل أكثر من الإهتمام بتحقيق الهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ◀ تحرص على التأكد من عدم الخوف إلفي الأمور المهمة وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والإهتمام بهم كبشر. ◀ الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة. ◀ تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها. ◀ الإهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل.

المصدر: هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 55

¹ فانتن عوض الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 127- 129 بتصرف.

الفرع الخامس: دور لوحة القيادة في تنمية الأصول الذكية

ينبغي على المؤسسة ضرورة إعطاء أهمية وديناميكية وفعالية للوحة القيادة الإجتماعية ومتابعة ودراسة مختلف مؤشراتها خلا الفترة (أسبوعيا، شهريا، فصليا وسنوياً) لإتخاذ الإجراءات المناسبة، ويكمن أهميتها من خلال دورها إذ تعتبر " أداة فعالة للتسيير وتتكون من مجموعة من المؤشرات حيث تسمح بتوضيح تنبؤات قصيرة وطويلة الأجل من أجل ضمان أهداف مدروسة"¹ مع ضرورة مراعاة خصائص وظروف كل مؤسسة على حدى.

1- أهداف لوحة القيادة

تسمح لوحة القيادة بتحقيق أهداف كثيرة ومختلفة ومن أهمها:²

- ✓ تقدير النتائج بسرعة أكبر.
- ✓ تحسين الاتصال في المؤسسة.
- ✓ تساهم في تحسين الأداء.
- ✓ تساهم في جعل التقييم أكثر قابلية للقراءة.
- كما يمكن إستخدام لوحات القيادة للأغراض التالية:³
- ✓ تحديد الأهداف.
- ✓ التخطيط وتحليل الاختلافات بين النتائج والتنبؤات من أجل إتخاذ الاجراءات التصحيحية.
- ✓ تدعم عملية الرقابة.

الجدول رقم (2-6): نموذج لوحة القيادة المعدة لغرض المتابعة والرقابة

السنة الحالية			السنة السابقة		المؤشر
الفرق بالنسبة	الفرق بالقيمة	الإجاز	التوقع	الإجاز	
1,1- %	1,2 -	103,5	102,3	105,5	تكلفة الإنتاج
0,9+ %	0,01+	1.17	1,18	1,21	المواد الأولية المستعملة
2,5 - %	49-	2001	2050	2040	كمية الانتاج (طن / اليوم)
0.1 %	0,1+	98.1	98	97,5	الجودة (مؤشر)
64 - %	1,6-	% 5,6	% 4	% 5,5	معدل تعطل الآلات
100 %	2-	2	0	5	عدد حوادث العمل
25 - %	2-	% 10	% 8	% 9	الغيابات

SOURCE: Françoise GIRAUD et autre, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Gualino éditeur, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P 263.

¹ Jean-Pierre Taieb, **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, édition Dunod, paris, 2002, p 01.

² Pierre Cabane, **L'essentiel de la finance à l'usage des managers**, éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P305.

³ Françoise GIRAUD et autre, ib.id, P 263.

وباعتبار أن لوحة القيادة تساهم في إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، والجدول التالي يوضح ذلك ونفترض أن مشكل المؤسسة هو نقص ولاء الزبائن.

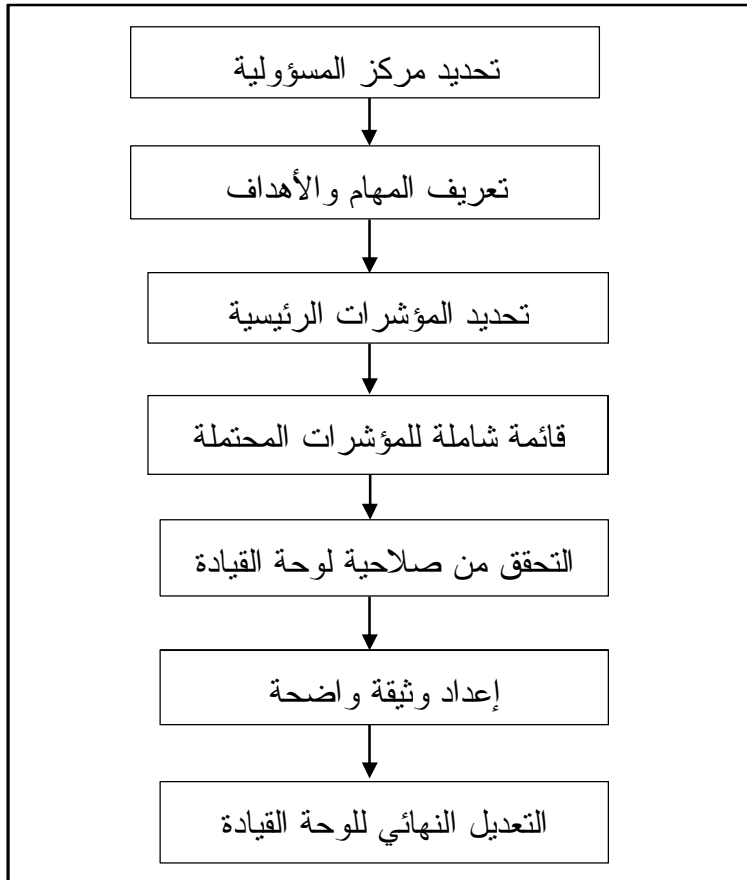
جدول رقم (2-7): التعامل مع مشاكل نقص ولاء الزبائن للمؤسسة

المشكل	المحور	مؤشرات الهدف	السنة السابقة	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الثالث	الفصل الرابع	الهدف المخطط، الهدف المنجز
نقص ولاء الزبائن	تحسين رضا زبائن	1- التحقق من مدى رضا الزبائن 10/7 2- نسبة الوفاء 70 %	60 %					<ul style="list-style-type: none"> ➤ معرفة الأسباب. ➤ دراسة إستطلاعية. ➤ إعداد جدول أو سجل لمتابعة الشكاوى. ➤ تنفيذ الإجراءات المنخدة.

SOURCE: GILLES barouch, **élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi Voici les modes d'emploi!**, éditions AFNOR, france, 2010, P 36.

2- منهجية إعداد لوحة القيادة

تعتبر منهجية إعداد لوحة القيادة المناسبة من أهم الاعتبارات التي ينبغي على المسير أخذها بعين الاعتبار. شكل رقم (2-4): منهجية إعداد لوحة القيادة



SOURCE: Pierre Cabane, **l'essentiel de la finance à l'usage des managers**, éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P308.

المبحث الثالث: طرق المحافظة على الأصول الذكية

في حقيقة الأمر توجد عدة طرق للمحافظة على الأصول الذكية، وسنحاول التركيز على أهم هذه الطرق في المطالب الموالية.

المطلب الأول: المحافظة على الأصول الذكية من خلال تحسين ظروف العمل

إن إستمرار الأصول الذكية في العمل وبقائها في المؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بظروف العمل وما تحمله من جوانب مختلف كبيئة العمل المناسبة، مستوى الأجور والرضا الوظيفي... الخ.

الفرع الأول: 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 لإبراز دافعية العمال نحو إعطاء ما لديهم من دافعية ورغبة في العمل.

فظهر علم يسمى علم " ملائمة ظروف العمل أو بيئة العمل " * وهو العلم التطبيقي الذي يختص بتصميم الآلات والمعدات والمنتجات والأنظمة، بقصد تعظيم درجة الأمان وتخفيض التعب والإجهاد وتوفير الراحة لمستخدميها، من خلال ملائمة تصميم المنتجات وأمكنة العمل للأفراد، بهدف زيادة الكفاءة وتعظيم الإنتاجية. وهذا العلم عبارة عن دراسة علمية لعمل الإنسان، تأخذ بعين الإعتبار الحدود القصوى للقدرات الفيزيائية والذهنية للعامل، مع الأدوات والتجهيزات، المعدات، طرق العمل، مهام العمل وبيئة وظروف العمل. وتهدف دراسة ظروف العمل إلى ما يلي:

- ✓ تكييف العمل ليناسب العامل، بدلا من إجبار العمل ليتكيف مع العمل.
- ✓ تخفيض مخاطر العمل التي تسبب الغياب نتيجة إصابات العمل.
- ✓ تحسين الإنتاجية، من خلال تطوير طرق أفضل للعمل.
- ✓ تخفيض تكاليف تدريب العامل.
- ✓ تحسين علاقات العمل.

كما توصل المختصون إلى أن هناك عاملين أساسيين لهما علاقة بظروف العمل، هما ضغوطات العمل والتحفيز بحيث أن ضغوطات العمل تؤثر سلبا على أداءهم، بينما يؤثر التحفيز إيجابا على سلوكهم وأدائهم، بإعتبار أن التحفيز يعتبر من أنجع الطرق لإمتصاص ضغوط العمل المختلفة، وسوف نوضح كيفية تأثير ضغوط العمل بسبب ظروف العمل السيئة على عدم إستقرار الأصول الذكية.

* يسمى هذا العلم باللغة الفرنسية بمصطلح (Ergonomie)، ويسمى في اللغة الإنجليزية بمصطلح (Ergonomics).

الفرع الثاني: ضغوطات العمل

لقد اعتبر العامل في الفكر الكلاسيكي القديم على أنه " آلة " دون الأخذ بعين الاعتبار حالته النفسية ومزاجه ومدى تأثيرها على الإنتاجية، إلا أن هذا المفهوم للأسف مازال سائداً في بعض المؤسسات، رغم تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، ورغم وجود مختلف تشريعات العمل المختلفة، وعلى سبيل المثال تظهر هذه الصور على شكل تماطل وتأخير دفع الأجور دون سبب مقنع وهذا يتنافى مع قول الرسول (ص) "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" ونجد أيضاً أو نسمع عدم إستفادة بعض العمال من العطلة السنوية إلا بعد مرور عامين مثلاً، وهذا ما يخالف التشريعات القانونية المعمول بها، أو عدم إستفادة العامل من الضمان الاجتماعي... الخ، فهذه العوامل تشكل ضغطاً حقيقياً ورد فعل سلبي من طرف العامل وتصدر منه تصرفات وسلوكيات سلبية، فما المقصود بضغوطات العامل وكيف يمكن أن يتسبب في عدم إستقرار الأصول الذكية في المؤسسة؟. إن ضغط العمل مصطلح مركب من عنصرين ضغوط وعمل، لذلك سوف نعرف مدلول كلا منهما.

1- تعريف الضغوط: إن كلمة **ضغط** لها عدة معان في اللغة العربية فيقال " ضغطه ضغطاً أي غمزه إلى شيء كحائط أو نحوه"¹ ويقال ضغط الكلام إذا بالغ في إختصاره وإيجازه بحيث يتخلى عن التفاصيل، أما الدلالة اللغوية لكلمة " ضغط " في المجال الإنساني والنفسي فهي تعنى الضيق والقهر، كما أنها تعنى أيضاً الزحمة والشدة بين الدائن والمدين.

2- تعريف العمل: هو² " نشاط الإنسان الهادف الواعي من أجل خلق الخيرات المادية والمعنوية، قصد إشباع حاجات أبناء المجتمع المتنامية والمتطورة بإستمرار ".

ويعتبر العمل العنصر الحاسم في عملية الإنتاج إذ بدونه تستحيل عملية الإنتاج وإن توفرت بقية عناصر الإنتاج الأخرى، وتحسب قيمة العمل الإنساني في العملية الإنتاجية بمقدار ساعات العمل المبذولة، معبرا عنها بوحدة نقدية تسمى الأجور والرواتب.

كما تجدر الإشارة إلى إسهامات علماء النفس والإجتماع بدراسة أثر ضغوط العمل، ومن بينهم وولتر كانون من خلال نظريته أو ما أسماه بإستجابة " الكر أو الفر " ، " Fight or Flight "³ مفاده أنه عندما يدرك الكائن أن هناك تهديداً، فإن الجسم يستشعر بسرعة من خلال الجهاز العصبي أو جهاز الغدد الصماء للتعامل مع هذا التهديد، بالإضافة إلى إسهامات هانس سيلاي في مجال الضغوط، حيث قدم سنة 1956 مفهوم " التكيف العام " الذي كان نتيجة مجهودات قام بها، حيث بدأ سيلاي عمله بالبحث عن التأثيرات التي يمكن أن تخلفها الهرمونات على الأداء الفسيولوجي، وهذا من خلال القيام بتجارب مستمرة ، ثم إنتقل بعدها إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل الخارجية كالحرارة والبرودة على درجة الإستجابة لها.

¹ جمعة سيد مصطفى، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007، ص 6.

² وليد ناجي الحياي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 227.

³ جمعة سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 8.

3- أثر ضغوط العمل في عدم استقرار الأصول الذكية

كما ذكرنا سابقا أن ظروف العمل السيئة المختلفة كالضجيج، نقص الأمن والسلامة المهنية... الخ، تعتبر من أهم الأسباب التي تؤثر بصورة كبيرة على ضعف الأداء، وهذا ما يؤدي حتما إلى ظهور وزيادة التكاليف في المؤسسة، وقبل التطرق إلى آثار الضغوط نشير إلى الحقائق الإحصائية التالية:¹

✓ يعاني نحو 56 مليون ياباني من أعراض ضغوط العمل، وتنفق اليابان نحو 370 مليون دولار في السنة على برامج التعامل مع ضغوط العمل، ويطلق عليه في اليابان إسم "القاتل الوطني"، " National killer " حيث يقتل أكثر من 10 آلاف موظف ياباني في السنة.

✓ تكلف ضغوط العمل نحو 300 مليار دولار سنويا في شكل أدوية وغياب عن العمل.

✓ يكلف إستبدال الموظف 3000 إلى 13000 دولار أمريكي.

✓ أعداد الموظفين في ولاية كاليفورنيا الذين يعانون من ضغوط العمل ويحتاجون إلى عناية إزدادت بنسبة 700% خلال ثماني سنوات من 2000 إلى 2007.

✓ يعاني أكثر من 40 مليون موظف في الإتحاد الأوروبي من أعراض ضغوط العمل، وتكلف الإتحاد الأوروبي نحو 20 مليار أورو سنويا.

✓ يعاني أكثر من 58% من الموظفين في بريطانيا من ضغوط العمل، وتكلف بريطانيا نحو 100 مليار جنيه إسترليني سنويا.

✓ تكلف ضغوط العمل في أستراليا نحو 14 مليار دولار سنويا في شكل أدوية وغياب عن العمل.

وهناك من يرى أن لضغوط العمل جانب إيجابي لصالح المؤسسة، وفي نظرنا مهما يكن من بعض الإنعكاسات الإيجابية فهي ضعيفة التأثير مقارنة بالسلبيات فمن خلال هذه الإحصائيات المرعبة نلتمس جليا مدى تأثير ضغوط العمل في عدم استقرار الأصول الذكية ومن بين هذه التأثيرات السلبية ما يلي:

1-3 تكاليف الغياب والتأخر عن العمل بسبب ضغوط العمل: يعتبر الغياب والتأخر عن العمل من السلوك الإنسحابي للمورد البشري، والذي يعتبر كبديل لترك العمل فعندما يرى العامل بأن المؤسسة لن تستغني عنه أو أنه لا يرغب في إنهاء علاقته معها، فإنه يلجأ إلى سلوكيات أخرى تبعده ولو مؤقتا عن العمل تظهر في صورة الغياب والتأخر، إن غياب أو تأخر المورد البشري عن العمل يحمل المؤسسات تكاليف باهظة، فطبقا للمعلومات المقدمة من هيئة إحصاءات العمل في بريطانيا، فإن عدد الأشخاص الذين يتغيبون عن العمل بسبب ضغوط العمل، يتغيبون عن العمل لمدة 20 يوم في السنة، أي ما يقارب شهر من العمل، كما أظهرت نفس الهيئة أن المؤسسات البريطانية تحقق خسارة 33 مليون يوم عمل سنويا بسبب الغياب لأسباب صحية، وهو ما يكلف حوالي 11 مليار جنيه إسترليني، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تضاعف عدد مرات الغياب بسبب ضغوط العمل من عام 1996 إلى العام 2000 ثلاث أضعاف بسبب الضغوط.

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010، ص125 بتصرف.

3-2 تكاليف الإضراب والتوقف عن العمل بسبب ضغوط العمل: يترتب عن هذا السلوك تحمل المؤسسات لتكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج، تكاليف أيام العمل المفقودة، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة مثل: فقدان ثقة الزبائن والموردين والمجتمع ككل.

3-3 تكاليف دوران العمل المترتبة عن ضغوط العمل: عند وجود مستويات مرتفعة من ضغوط العمل تزداد ظاهرة دوران العمل والتي تشير إلى عدم الاستقرار والثبات في العمل، ويترتب عن دوران العمل عدة تكاليف كخسارة الخبرة، خسارة المخرجات وتكاليف إعادة التوظيف، وفيما يلي شرح لهذه التكاليف:

أ- خسارة الخبرة: فعندما تترك الموارد البشرية المؤسسة خاصة الأصول الذكية تأخذ معها المعرفة والخبرات التي تحصلت عليها.

ب- خسارة المخرجات: فعندما يترك المورد البشري منصبه ولا يتم تعويضه بسرعة، فإن ذلك يؤدي حتما إلى خسارة المؤسسة لمخرجات هذا المورد البشري.

ج- تكاليف إعادة التوظيف: حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة من أجل تعويض الموارد البشرية التي تركت العمل، ومن هذه التكاليف نجد تكاليف الاختيار، التعيين والتكوين... الخ، وتشير الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن واحد من كل خمسة من الموظفين يتركون أعمالهم بسبب ضغوط العمل، ويترتب على ذلك تحمل تكاليف باهظة، فقد قدرت شركة "Xerox" أن تكلفة توظيف مدير تنفيذي بديل في الإدارة العليا يتراوح ما بين مليون إلى مليون ونصف دولار، والموظفين العاديين ما بين 1500 إلى 3000 دولار.

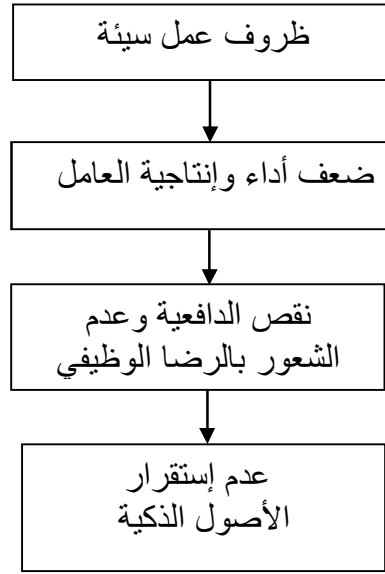
3-4 انخفاض كمية وجودة الإنتاج: إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ينعكس بالسلب على أدائه في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وتدني جودة أدائه.

3-5 ارتفاع نسبة حوادث العمل: تشير كثير من الدراسات إلى أن تعرض العامل لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يزيد من احتمال تعرضه لحوادث عمل وإرتكاب الأخطاء، مما يحمل المؤسسة تكاليف باهظة تتمثل في تكاليف العلاج في المستشفيات، تكاليف تعويض العامل الذي تعرض للحوادث وتكاليف تعطل الإنتاج... الخ، وقد كشفت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن من 60 إلى 80% من حوادث العمل سببها ضغوط العمل.

3-6 تعطيل الآلات: إن تعرض العامل لضغوطات العمل المرتفعة، يترتب عنه أثارا سلبية على حالته النفسية والسلوكية، وهو ما قد يجعله يتصرف بطريقة عدوانية، حيث تظهر تلك التصرفات العدوانية في صور عديدة مثل: التخريب، التعطيل، والإستعمال السيئ للمواد الأولية... الخ.

3-7 تكلفة الفرصة البديلة بسبب ضغوط العمل: حيث ترتبط بضغوط العمل بطريقة غير مباشرة والتي يصعب تقديرها ماليا، وتأخذ هذه التكاليف غير المباشرة عدة أشكال مثل: تكاليف نقص الحيوية والنشاط (نقص الإنتاج)، تكاليف ضعف الإتصالات، تكاليف عدم الدقة في صنع القرارات، تكاليف سوء علاقات العمل، فالمؤسسات التي تعاني موارد البشرية من ضغوط عمل مرتفعة تكون قدراتها ضعيفة في مواجهة التهديدات. والشكل الموالي يبين كيفية تأثير ضغوطات العمل على عدم إستقرار الأصول الذكية في المؤسسة.

شكل رقم (2-5): كيفية تأثير ضغوطات العمل على عدم إستقرار الأصول الذكية



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثالث: تنظيم العمل

إن تنظيم العمل يعتبر من بين الأسباب المباشرة في المحافظة على الأصول الذكية، فتنظيم العمل يترجم نوعية العلاقة بين تفاعل كل العناصر داخل المؤسسة سواء بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد وتجهيزات العمل الضرورية، فوجود الصيانة الدورية مثلا مؤشر على نوعية العلاقة الجيدة بين العامل والآلة، ووجود تنظيم معين كتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات يدل على كفاءة التسيير... الخ.

1- تعريف تنظيم العمل

يقصد بتنظيم العمل " تحديد أوجه النشاط المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، وتجميعها في شكل إدارات ومراكز عمل، مع تحديد الروابط بينها وبين السلطات المخولة لكل منها لأداء الأنشطة المطلوبة والمسؤوليات المقابلة لهذه السلطات وتصميم قنوات الإتصال لتدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام ومراكز العمل، وبهذا يتكون ما نطلق عليه البناء أو الهيكل التنظيمي أو التنظيم الرسمي والذي يمثل الإطار الذي تستعمله الإدارة والأفراد من داخله، ومن الطبيعي أن يتفق تنظيم العمل مع إحتياجات المؤسسة وإمكاناتها، فهو ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة، وعلى ذلك فمن المرفوض تماما أن تحاكي مؤسسة ما التنظيم الذي أقامته مؤسسة أخرى، قد تكون منافسة لها كما أنه من غير المقبول أن يقام تنظيم حول أشخاص بعينهم وليس حول الأهداف المطلوب تحقيقها والأنشطة المؤدية لذلك".¹

¹ مراد كواشي، التكاليف الخفية وتأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص 27.

2- أهمية دراسة تنظيم العمل

تكمن أهمية دراسة تنظيم العمل في معرفة مختلف الاختلالات الموجودة في المؤسسة، أي معرفة مصدر المشكلة ومن ثمة التصدي لها مثل: الاختلالات الناتجة عن عدم وضوح الأهداف، تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي إلى تعدد مصادر وتضارب الأوامر، وتنظيم العمل يعني ضرورة المساواة وتكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتناسب الأجر مع الجهد المبذول، وهذا المبدأ يعني أنه إذا تساوت الأعمال من حيث مستوياتها أي من الواجبات والمسؤوليات يجب أن تتساوى الرواتب التي يتقاضاها شاغلها أيضا، إلى جانب ضرورة تقسيم العمل والإعتماد على لوحة القيادة الإجتماعية كأداة مساعدة للتسيير... الخ، ويمكن التعرف على مواصفات التنظيم ونظم العمل من خلال معرفة ما يلي:¹

- ✓ مدى مرونة التنظيم وإستجابته للمتغيرات.
- ✓ مدى تكامل الوظائف.
- ✓ مدى المركزية واللامركزية وإنعكاس ذلك على الأداء.
- ✓ مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم.
- ✓ مدى توافق التنظيم مع نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ مدى إعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي، مع ضرورة تشجيع العمل الجماعي.
- ✓ مدى إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة أو الأقدمية مثلا).
- ✓ مدى بساطة نظم العمل وتدققها (بطء الإجراءات أو تعقدها).

3- أثر سوء تنظيم العمل على إستقرار الأصول الذكية

كما أشرنا سابقا فإن هذه العوامل يمكن أن تنعكس على المؤسسة سلبا أو إيجابا، فكلما كانت المؤسسة حازمة وصارمة على تنظيم العمل كلما تحسن أدائها والعكس صحيح، فبسبب سوء تنظيم العمل يؤدي إلى نشوء ظاهرة عدم التوافق بين قدرات الفرد والدور المطلوب منه أدائه، فقد تكون قدرات الفرد وطاقاته وطموحاته أكبر من متطلبات العمل أو يكون العمل غير مثير لتحديات القائم به، أو يكون مثير للضجر، مما يؤدي إلى شعور الفرد بأن طاقاته وقدراته غير مستغلة بدرجة كافية، وقد تكون قدرات الفرد أقل من متطلبات العمل بحيث يشعر بعدم قدرته على النهوض بأعباء ومسؤوليات العمل نتيجة قصور في قدراته ومهاراته، وفي الحالتين يكون هناك تعارض بين الفرد والدور المطلوب منه، مما يعيق فعالية تنظيم العمل فضلا عن تسببه في إضعاف معنويات العاملين وعدم رضاهم عن العمل، وتعرضهم لضغوطات نفسية مختلفة بحيث تؤثر على إنتاجيتهم، مما يؤثر على عدم إستقرار العمال خاصة الأصول الذكية.

والواقع أن عدم الصياغة السليمة لمحتويات ومواصفات العمل إذا كان يؤدي في مرحلة أولى إلى عدم رضا العاملين في المؤسسة فإنه قد يؤدي بهم إلى إتباع سلوكيات معينة كالتغيب، هدر للمواد الأولية، دوران العمل، تدني مستوى الإنتاجية، زيادة في نسبة المنتجات المعيبة... الخ.

¹ Everett .E .Hagen, The Economics of Development, Richard D .Irwin INC, USA, 1969, p 89.

المطلب الثاني: المحافظة على الأصول الذكّية من خلال التحفيز

تلعب الحوافز دوراً هاماً في حياة المنظمات فأبى منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من أجل البقاء والإستمرار، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كما ونوعاً، وتحفيز العاملين في المؤسسة، وتفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء والإنتماء الذي ينعكس بدوره على تحسن أداء المؤسسة، والمؤسسة الرشيدة هي التي تقوم بدراسة وتحليل دوافع العاملين لديها حتى يمكن لها أن تصمم نظاماً مناسباً للحوافز ينسجم مع أهدافها وأهداف العاملين.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز وعلاقته بالطاقة الكامنة

1- تعريف التحفيز: ويعرف على أنه " وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة."¹

والحوافز هي " العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية."²

وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه هؤلاء العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى، مما يترتب عليه في النهاية تكوين شعور متبادل من الولاء والإنتماء بين العاملين ومؤسستهم، والتحفيز يأتي من أعماق النفس فرجل العلاقات العامة يجب عليه محاولة حفز موظفيه بغية إستخراج وإستغلال الطاقة الكامنة لديهم، فما المقصود بالطاقة الكامنة؟.

2- مفهوم الطاقة الكامنة: عرفت على أنها " وقود الحياة والدوافع تمد بالطاقة اللازمة."³

كما تجدر الإشارة إلى إسهامات علماء النفس والإجتماع على التأكيد بأهمية التحفيز وعلاقته بإثارة الطاقة الكامنة مما يزيد في زيادة الإنتاجية ومن بينهم ماسلو* حيث نشر في سنة 1943 نظريته والتي سميت بنظرية " تدرج الحاجيات " في كتابه بعنوان " الدافعية والشخصية"، لذا وجب على المسيرين معرفة دوافع العاملين للعمل ومعرفة أنواعها، لكي يكونوا قادرين على تحديد الحوافز التي تحرك دوافع العمال نحو العمل.

الفرع الثاني: أنواع التحفيز: ومن أنواع الحوافز ما يلي:⁴

- ✓ حوافز مادية: مثل زيادة الراتب، علاوة إضافية، مكافأة تشجيعية... الخ.
- ✓ حوافز مادية ومعنوية: مثل الترقية، التدريب، إجازة تفرغ للدراسة (براتب)... الخ.
- ✓ حوافز معنوية: مثل خطاب إشادة وتقدير عن الإنجاز، التتويه... الخ.

¹ طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني، خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2002، ص 25.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000، ص 102.

³ إبراهيم الفقي، المفاتيح العشر للنجاح، مركز الكندي للتنمية البشرية، 1999، ص 35.

* أبراهام ماسلو (1908 - 1970) عالم نفساني أمريكي إهتم بتحليل قضية التحفيز وعلاقته بالعمل.

⁴ حسين عمار، إدارة الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 58.

إن " الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وتوفير فرص النجاح للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل، يسمح للمؤسسة بتحقيق أعلى إنتاجية وتنافسية أفضل، وهذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها.¹

إن الهدف الرئيسي للتحفيز هو تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي للعامل، ولكي يكون التحفيز فعال يجب أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار وهي:²

- ✓ المستوى الهرمي وعلاقته بالأجور والمكافأة.
 - ✓ مقدار المكافأة يفوق مستوى المسؤولية في الوظيفة كإعتراف مهني من الإدارة.
 - ✓ تقسيم فرق العمل إلى مجموعات صغيرة.
 - ✓ تقييم المهام المنجزة وفقا للمعايير والشروط الأساسية.
 - ✓ التحفيز لا يقتصر فقط على المكافآت المالية.
- والجدول التالي يوضح أنماط التحفيز المختلفة.

جدول رقم (2-8): يوضح أنماط التحفيز

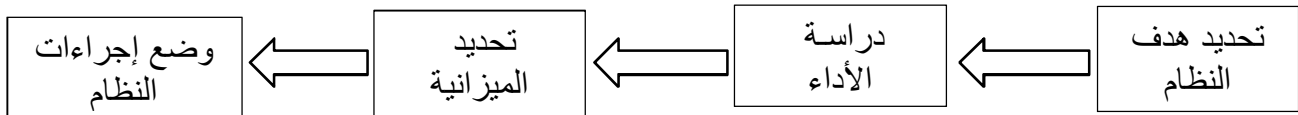
العنصر	التحفيز من خلال المسار المهني	التحفيز من خلال المكافآت
طريقة التطوير	<ul style="list-style-type: none"> ◀ سياسة متابعة الرواتب والوظائف. ◀ الالتزام بمواعيد الدفع. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ ربط المكافأة بالمهارات. ◀ مكافأة كبار الخبراء. ◀ مكافأة المجموعات المساهمة في الأداء.
نموذج السوق	<ul style="list-style-type: none"> ◀ إكتساب الخبرة في السوق. ◀ أسبقية التجربة أو التقنية التجارية. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ المكافأة المتغيرة. ◀ المكافآت الفردية.

SOURCE: Bernard ROMAN, Bâtir une stratégie de rémunération, 2^{ème} édition, dunod, Paris, 2010, p 19.

الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب عند تصميم نظام الحوافز أخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيه، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (2-6): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 256.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مداخلة بعنوان: من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002.

² Bernard ROMAN, ib.id, p 18-19.

الفرع الرابع: دور التحفيز في تحسين الأداء

يرتبط مستوى الأداء في المنظمة بعدة إعتبارات تنطلق من الحاجات الإنسانية المتمثلة في الإحساس بالإنتماء والولاء إتجاه المنظمة، وهو يلعب دورا هاما في خدمة أهدافها لأنه يؤثر مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات، والتي تعكس صورة المنظمة لدى متعاملها سواء بالإيجاب أو بالسلب والسؤال الذي يتبادر هو كيف يمكن أن نجعل الأداء المعرفي إيجابيا ومتميزا في المنظمة؟.

للإجابة على هذا التساؤل تجدر الإشارة إلى تعريف الأداء من خلال تركيبته لثلاثة عناصر توفر الرغبة في العمل والقدرة على إنجازه وتوفير المناخ المناسب للعمل، ويمكن تلخيص هذه الأفكار في المعادلات التالية:¹

الرغبة = الإتجاهات والحاجات غير المشبعة + مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة + المهارة + وضوح الدور.

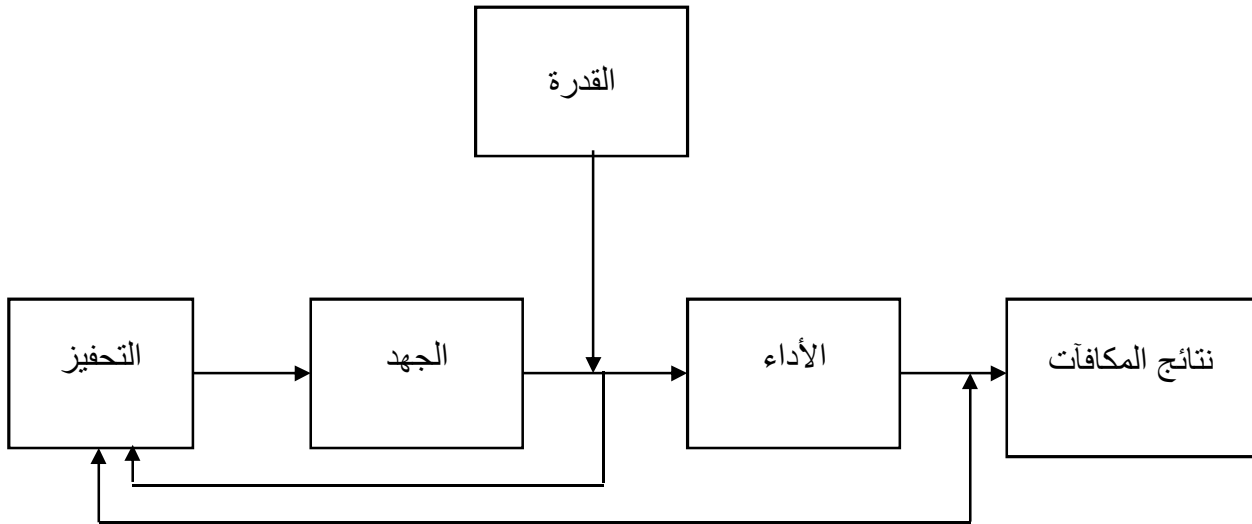
الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

لكن لا يمكن تصور الأداء بصورة مطلقة، بل هناك مستويات من الأداء المعمول به، والأداء المطلوب، والأداء الفعلي القادر على تقديمه، وما يهم في الإجابة على السؤال السابق هو كيفية الوصول إلى المستوى الثالث من الأداء، وهذا متوقف على عنصر هام جدا توضحه المعادلة التالية:²

الأداء = التحفيز (القدرة + المعرفة + الرغبة) + بيئة العمل المناسبة

ويمكن توضيح العلاقة بين التحفيز والأداء من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (2-7): تسلسل التحفيز والأداء



SOURCE: patrice Roussel, Rémunération, Motivation, et satisfaction au travail, economica, paris, 1996, p 114.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص147.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2000، ص 29 بتصرف.

المطلب الثالث: المحافظة على الأصول الذكية من خلال زيادة معدلات الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأسباب المفسرة لبقاء وإستقرار الأصول الذكية في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي 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 أثر الرضا الوظيفي في تنمية الأصول الذكية وإستقرارها فيما يلي:¹

1- الرضا الوظيفي والتغيب عند العمل

وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموارد البشرية بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لإنتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنهم يرون بأن الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل و يبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول " أن المورد البشري الذي يحصل على درجة رضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح "، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى إنخفاض معدل التغيب عن العمل والعكس صحيح، و لقد أثبتت الكثير من الدراسات صحة هذه العلاقة، ففي دراسة أجريت عام 1955 بإحدى الشركات الأمريكية وهي شركة (Harfaster International) وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب سلبي. من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تخفيض التكاليف الناتجة عن التغيب عن العمل في المؤسسة وعلى إستقرار الأصول الذكية.

2- الرضا الوظيفي ودوران العمل

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

3- الرضا الوظيفي وحوادث العمل

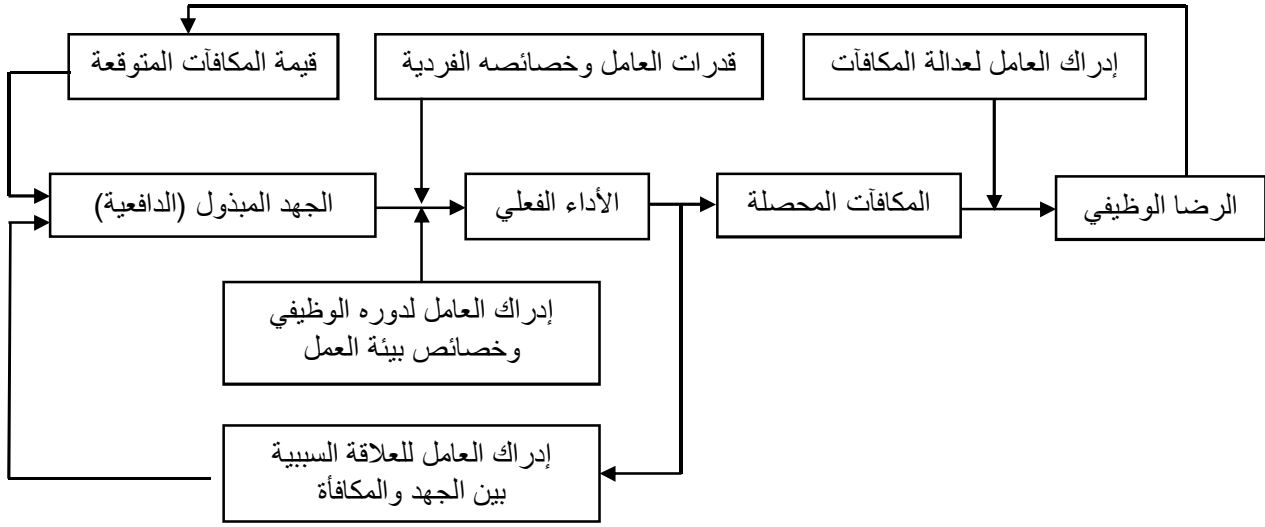
إن حادث العمل يعني بالضرورة حصول أضرار بدنية أو نفسية للمورد البشري، وقد يكون السبب الرئيسي في حصول الحادث هو عدم رضا العامل أي أنه يكون شارد الذهن ولا يكون في وعيه فيفقد التركيز، وتنقص درجة أخذ الحذر لديه مما يتسبب في حوادث العمل في المؤسسة.

الفرع الثاني: دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء

وعلى هذا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار ومن خلال الشكل الموالي سنوضح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 36-38 بتصرف.

شكل رقم (2-8): نموذج بورتر و لولير لتوضيح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي



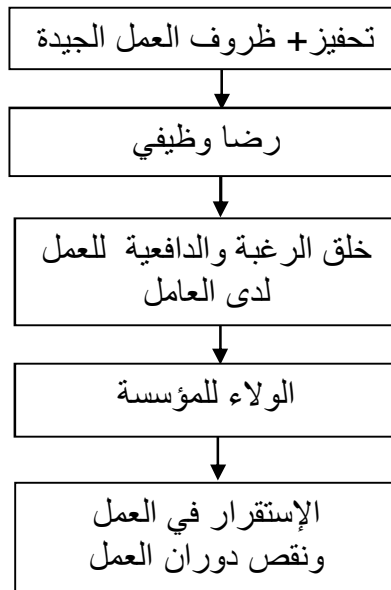
المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 49

من الشكل يتضح أن الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع، كما أن الجهد لا يترجم مباشرة إلى أداء، إذ يعتمد ذلك على القدرات والسمات الشخصية للفرد وإدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به ولخصائص بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا.

الفرع الثالث: الرضا الوظيفي في الحفاظ على الأصول الذكّية

مما سبق نلاحظ أن المؤسسة مجبرة على إنتهاج سياسة ناجحة تضمن لها الحفاظ على أصولها الذكّية وتوفير أسباب إستقرارها خاصة التحفيز الذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

شكل رقم (2-9): أثر الرضا الوظيفي في الحفاظ على الأصول الذكّية



المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الرابع: مخرجات الأصول الذكية

إن الحفاظ على الأصول الذكية تعود فائدتها على المؤسسة بصورة كبيرة، كما سنتطرق إليه في المطالب الموالية.

المطلب الأول: مساهمة الأصول الذكية في تحسين الميزة التنافسية

تعتبر الأصول الذكية بمثابة المفتاح السحري الذي تستخدمه المؤسسة لتحسين ميزتها التنافسية، والسعي على تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

1- مفهوم التنافسية: ويمكن تعريفها على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون."¹

2- مفهوم الميزة التنافسية: وتعرف على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس."²

ويعتبر "M.Porter" وهو من بين أشهر العلماء الذين بحثوا في موضوع المنافسة والتنافسية، حيث أكد على أن الميزة التنافسية تنشأ عندما "تتوصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا."³ ويمكن تصنيف الميزة التنافسية حسب بورتر إلى نوعين وهما:⁴

أ- ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

ب- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحصول على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بما يسمى "عوامل التفرد" والتي تتميز من بينها التعلم وآثاره، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

³ Michael E. Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter éditions, 1993, p 48.

⁴ Michael E. Porter, op, P 85.

أما المنافسة بمفهومها الكلاسيكي فهي نوعين:¹

- أ- المنافسة المباشرة: وهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.
- ب- المنافسة غير مباشرة: وتتمثل في الصراع بين المؤسسات للحصول على الموارد المتاحة.

الفرع الثاني: إستراتيجيات التنافس

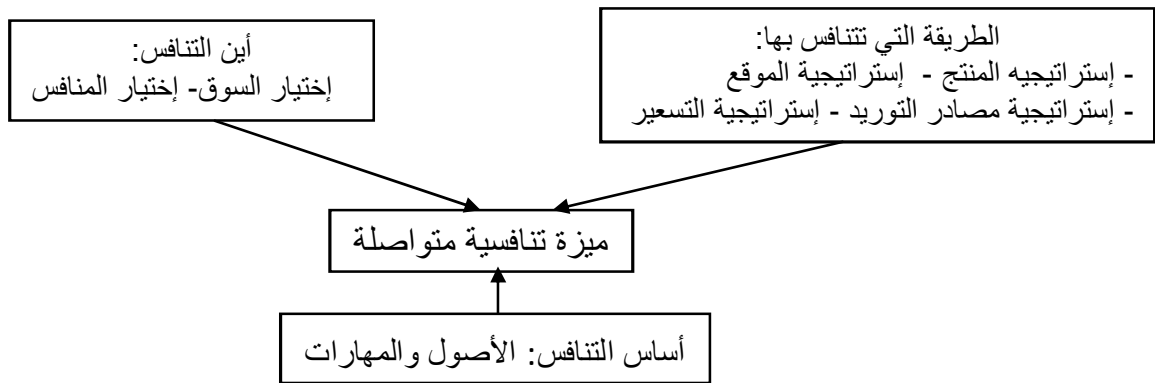
ولتحقيق الميزة التنافسية يجب على المؤسسة وضع وصياغة جيدة لإستراتيجية التنافس، وهذه الإستراتيجية عبارة عن مجموعة متكاملة من التصرفات والاجراءات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وقد صنف بورتر "M.Porter" إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف وهي:²

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توفر إقتصاديات الحجم، آثار منحني التعلم والخبرة ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والإختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، تقديم مدى واسع من الخدمات المقدمة والسمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافي محدد والتركيز على إستخدامات معينة للمنتج. ويمكن صياغة إستراتيجية التنافس على النحو الموالي.

شكل رقم (2-10): إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 82

من خلال الشكل يتضح لنا دور الأصول الذكية من خلال مهاراتها في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

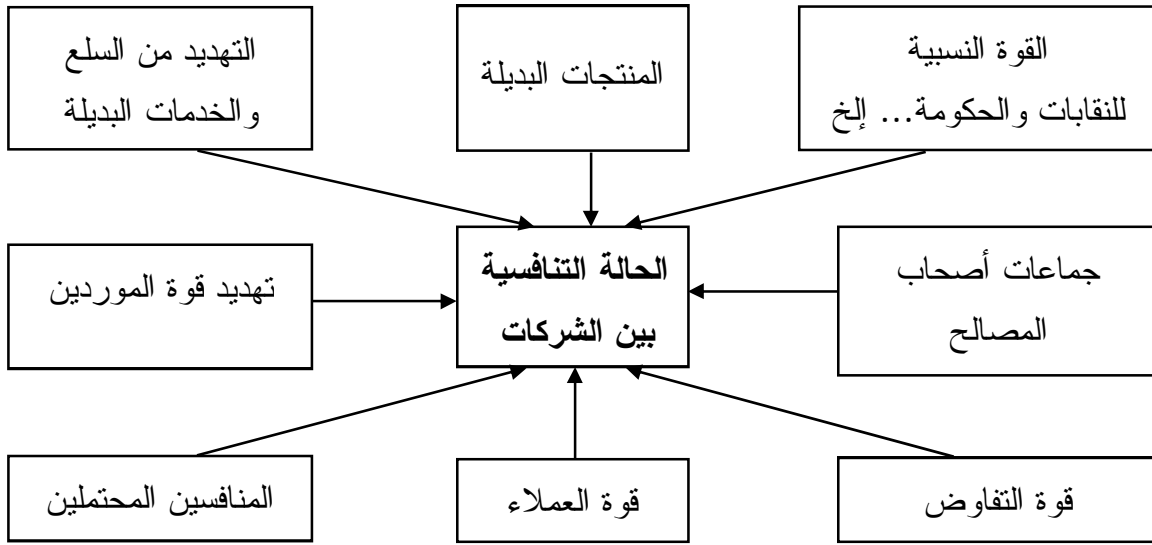
¹ عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغير قواعد اللعبة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الفرع الثالث: تحليل قوى التنافس

تتشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، ويمكن تمثيلها من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (2-11): نموذج قوى التنافس لبورتر



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص88

وينبغي على المؤسسة ان تكون دائما يقظة وأن تساير مختلف التغيرات في المحيط، وتراقب دائما المستوى التكنولوجي والتنافسي وهذا ما سنوضحه في العناصر التالية:

1- اليقظة التكنولوجية: تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية، فاليقظة التكنولوجية تشير إلى "الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات، والتي تهم المؤسسة حاليا ويمكن أن تهمها مستقبلا".¹ وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:

- ✓ هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال إتصالات مستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات وأطروحات البحث الحالية.
- ✓ المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- ✓ الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- ✓ بنوك المعلومات.
- ✓ المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.

¹ Emmanuel-Arnaud Pateyron, **la Veille strategique**, édition economica, paris, 1998, p 143-144.

2- **اليقظة التنافسية:** ويتعلق الأمر هنا بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، حتى يتم فهم سلوك هؤلاء وإستباق المستقبل، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تصنف إلى كمية ونوعية:¹

أ- **المعلومات الكمية:** وتتضمن ما يلي:

✓ الأداء الحالي للمنافس.

✓ إستراتيجية المنافس.

✓ الأهداف الجديدة للمنافس.

✓ قدرات المنافس.

✓ الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

ب- **المعلومات النوعية:** وتتضمن ما يلي:

✓ الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير.

✓ العلاقات مع الموردين الجدد.

✓ إطلاق المنتجات الجديدة.

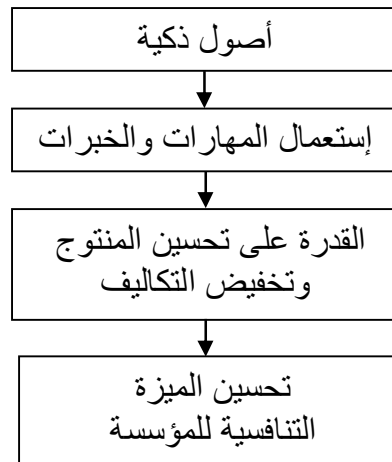
✓ الأسواق الجديدة وتطور حصص السوق.

✓ تكنولوجيا جديدة وحملة إشهارية جديدة.

3- **الذكاء الإقتصادي:** ويقصد به حسن إستغلال الفرص، ويمر الذكاء الإقتصادي بعدة مراحل حيث يجب على المؤسسة دراستها ومواكبة مختلف التغيرات.

مما سبق رأينا أن التنافسية تركز بالدرجة الأولى على التكلفة، فالمؤسسة التي تتحكم في تكاليفها فإنها أقرب إلى تحقيق ميزة تنافسية أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى ولا يمكن ذلك إلا عن طريق أصولها الذكية، وهذا ما يسمح بتدعيم وتعزيز قدراتها التنافسية بشكل أفضل وأقوى، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (2-12): دور الأصول الذكية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

¹ Emmanuel-Arnaud Pateyron, ib.id., p133

المطلب الثاني: مساهمة الأصول الذكية في زيادة الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، وبالتالي رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومن جهة أخرى نقص الإنتاجية يعني تضييع المؤسسة لفرص الربح، أما كلمة الإنتاجية فقد إستعملت لأول مرة عام 1766 في بحث للإقتصادي الفرنسي F. Queenay¹.

الفرع الأول: تعريف الإنتاجية، مؤشراتها وعلاقتها بالكفاءة

1- تعريف الإنتاجية: وتعرف على أنها " العلاقة بين الموارد " inputs " المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج سلعة أو خدمة) وبين الناتج " outputs " من تلك العملية."²

وتعرف الإنتاجية أيضا على أنها " مقياس للتشغيل الإقتصادي للطاقات المتاحة."³

وتحسب كما يلي:⁴

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المدخلات المستغلة}}$$

2- حساب مؤشر الإنتاجية: ومؤشر الإنتاجية له قياسات عديدة في المؤسسة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-9): يبين مؤشرات قياس الإنتاجية

معدلات الإنتاجية	طرق حساب الإنتاجية
متوسط إنتاجية العمل = كمية الإنتاج / متوسط عدد العمال	طريقة كمية الإنتاج
متوسط إنتاجية العمل = إجمالي قيمة الإنتاج / متوسط عدد العمال	طريقة قيمة الإنتاج
متوسط إنتاجية العمل = القيمة المضافة / متوسط عدد العمال	طريقة القيمة المضافة
إنتاجية الدينار من الأجور = قيمة إنتاج الفترة / قيمة الأجور لنفس الفترة	طريقة الأجور

المصدر: نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2005، ص 182.

3- علاقة الإنتاجية بالكفاءة: 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، ويتم حسابها عن طريق العلاقة التالية:⁵

$$\text{الكفاءة العامة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة أو المعيارية}}$$

¹ David J- Sumanth, **Productivity engineering and management**, McGraw mill book company, New York, 1984, p 03.

² علي السلمي، **الإدارة الإنتاجية**، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994، ص 20.

³ إبراهيم عبد الحكيم، **الكفاءة الإنتاجية في الصناعة العربية**، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، 1990، ص 22.

⁴ عبد الرحمان عليان، **رفع الكفاءة الإنتاجية في ظل المتغيرات العالمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 558.

⁵ علي الشرفاوي، **إدارة النشاط الإنتاجي**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 24.

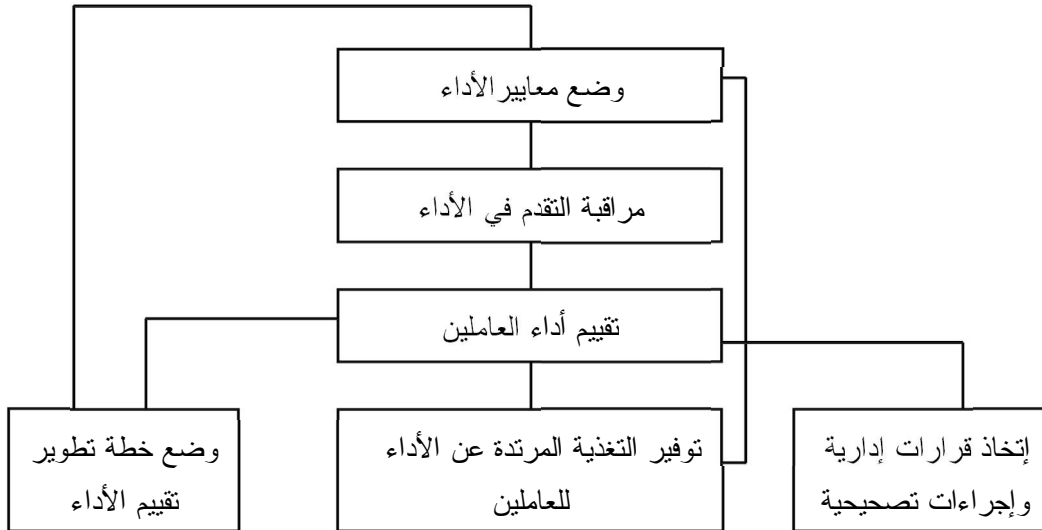
الفرع الثاني: أداء العمال والأصول الذكية في زيادة الإنتاجية وعلاقتها بالفعالية

1- تعريف أداء العامل: يمثل أداء العامل في "قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".¹ يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحياً رغم بساطته. يجسد أداء العاملين "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم".² يبين التعريف السابق أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات إتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام. كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".³

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة).

2- مراحل عملية تقييم أداء العاملين والأصول الذكية: نظراً لصعوبة وتعقيد عملية التقييم، لذا تتطلب تخطيطاً سليماً يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلاً منطقياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموماً تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

شكل رقم (2-13): خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإقتصاد، بغداد، 1991، ص 124

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10.

² عبيد عاطف محمد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 13.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

3- علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة: إن أداء مركز مسؤولية (منظمة، وحدة، قسم، ورشة... الخ) يعبر عن "الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها".¹

ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:² $\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد وهي:

✓ درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية).

✓ الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى إستغلال المنظمة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يجب على المنظمة التحيين المستمر لوضع إستراتيجيات مدروسة لتحسين الانتاجية كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم (2-14): خطوات وضع إستراتيجية لتحسين الإنتاجية



المصدر: علي محمد السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة، 1995، ص 98

¹ Abdellatif Khemakhem, **La dynamique de contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 1993, P 311.

² عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 434.

الفرع الثالث: دور الأصول الذكية في زيادة الإنتاجية

لقد أوضحنا مفهوم الإنتاجية وأهمية تحسينها باعتبارها هدفا من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وقبل ذلك بينا العوامل أو محددات تلك الإنتاجية وحددناها بمجموعة من العوامل المباشرة وغير المباشرة ورأينا أن من بين العوامل المباشرة عوامل إنسانية تتعلق بالقدرة على العمل وعوامل تتعلق بالرغبة على العمل وهاتان الناحيتان هما مجال العمل الرئيسي لإدارة الموارد البشرية، ولا تتحقق إلا بوجود أصول ذكية في المؤسسة واللذان تتفاعلان وتحددان الهدف الأساسي لها وهو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة فيها، وبهذا المفهوم يتضح لنا حقيقة الصلة بين الأصول الذكية وهدف تحسين الإنتاجية.

فإذا كانت الإنتاجية تتحدد بالمعادلة البسيطة التالية:¹

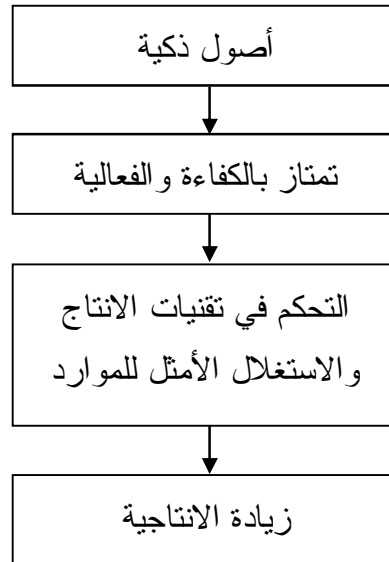
$$\text{الإنتاجية} = \text{أداء الأفراد} \times \text{التكنولوجيا}$$

ومستوى الأداء للأفراد يتحدد بالمعادلة البسيطة التالية:

$$\text{مستوى أداء الأفراد} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

فإن تحقيق مستوى الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية يكون بالتأثير على العنصر البشري (الأصول الذكية) بتحسين أدائه، وذلك بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في العمل من خلال توفير ظروف العمل الجيدة، ويمكن توضيح الفكرة من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (2-15): يوضح دور الأصول الذكية في زيادة الإنتاجية



المصدر: من إعداد الباحث

¹ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص255.

المطلب الثالث: مساهمة الأصول الذكية في الإبداع والابتكار

إن المعيار الحقيقي لإبراز كفاءة وفعالية الأصول الذكية هو مدى قدرته على الإبداع والابتكار لأنه المخرج الأنسب لاستمرارية المؤسسة، وأكبر مثال على ذلك هو إفلاس شركة نوكيا NOKIA فقد كانت تسيطر على نسبة معتبرة من السوق واستطاعت منافسة أكبر الشركات العالمية مثل: سامسونغ وسوني في مجال الهواتف النقالة، لكن في ظل التطورات المذهلة في مجال الاتصال وظهور الهواتف الذكية وإدخال نظام android ونظام i.O.S عجزت شركة نوكيا على الإبداع والابتكار ومسايرة التكنولوجيا مما أدى إلى إفلاسها.

الفرع الأول: الإبداع

1- تعريف الإبداع: للإبداع عدة تعاريف حسب الزاوي التي ينظر إليها ويمكن تعريفه على أنه " سمات إستعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب."¹

ولقد شهد مفهوم الإبداع تطورات هامة عبر التاريخ، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2-10): يوضح التطور التاريخي للإبداع

العصر	المفهوم
العصر الإغريقي إلى بداية القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> ↪ الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر. ↪ الإبداع والعبقرية تحركها قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان. ↪ إنتقال الإبداع عبر الوراثة والفطرة في سلالات معينة عبر الأجيال. ↪ إستخدام كلمتي المبدع والعبقري على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة. ↪ إقتصار الأعراف بالإنجازات الإبداعية على مجالات معينة (الفلسفة، الأدب، الهندسة المعمارية والرسم).
بداية القرن العشرين إلى منتصف القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> ↪ ظهور نظريات عديدة تفسر ظاهرة الإبداع (نظرية جشطالت، التحليل النفسي... الخ). ↪ المساوات بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء. ↪ التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق. ↪ إنحصار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع. ↪ إتساع دائرة الإهتمام في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية. ↪ تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليمه، لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.
منتصف القرن العشرين إلى بداية القرن الواحد والعشرين	<ul style="list-style-type: none"> ↪ التمايز في مفهومي الإبداع والذكاء. ↪ ظهور نظريات جديدة في الإبداع كالنظريات المعرفية في الإبداع. ↪ تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الإختبارية لقياس الإبداع. ↪ الإعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى الجميع كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية. ↪ إتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

المصدر: عثمان بوزيان، إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص 182-183.

¹ عثمان بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 182.

2- خصائص الإبداع: تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات، ويمكن تحديدها في الخصائص التالية:¹

- ✓ القدرة على إكتشاف علاقات جديدة.
- ✓ القدرة على إستنباط تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- ✓ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره إكتشافها.
- ✓ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- ✓ الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، بعضه ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- ✓ قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- ✓ قابل للانتقال والتطبيق.
- ✓ حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- ✓ قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.

3- دوافع الإبداع: لقد أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلاً بتنمية وزيادة الإنتاج الإبداعي عند أصحاب القدرات الإبداعية، إذ على المؤسسة أن تبحث عن دوافع الإبداع وتنميتها بالتدريبات المناسبة التي تحسن القدرات الإبداعية وأن كل عامل قادر على أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك ليصبح أصل ذكي في المؤسسة وينعكس ذلك إيجابياً على المؤسسة. ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي:²

أ- الدوافع الذاتية الداخلية: وتشمل على ما يلي:

- ✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ✓ الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- ✓ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- ✓ الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- ✓ الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

ب- الدوافع البيئية (الخارجية): وتشمل على ما يلي:

- ✓ الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة: لا يزال الإبداع في المجالات العملية مهماً إلى حد بعيد، فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعاً كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة ماسة لذلك.

✓ الحيوية والنمو يحتاجان إلى وصفة الإبداع: الحيوية والنمو يعتمدان على وصفة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة، وعملياً فإن كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 18-19 بتصرف.

² جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 15-17 بتصرف.

✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة: يساهم الإبداع في التصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة.

✓ التقدم والإزدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية.

ج- دوافع مادية ومعنوية: وتشمل على ما يلي:

✓ الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.

✓ الحصول على مكافآت مالية.

✓ الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.

✓ الحصول على مرتبة علمية مرموقة وعلى درجة وظيفية متقدمة.

✓ الحصول على قبول الناس ورضاهم.

د- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: وتشمل على الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها لأن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال.

4- أنواع الإبداع: يمكن تقسيم الإبداع إلى خمس مستويات وهي:¹

أ- الإبداع التعبيري: ما يميز النابغين في هذا النوع من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والثقافة.

ب- الإبداع الإنتاجي: يعتبر ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة ولا ينبغي أن يكون مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقييم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

ج- الإبداع الإختراعي (التكنولوجي): وهذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يتمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب كما هو الحال في إختراع آلة وأساليب تشغيلية جديدة، ويقاس الإبداع التكنولوجي حسب المعايير التالية:

✓ نفقات البحث والتطوير: تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية، ويشير Gu et Whewell إلى أن " القطاع الصناعي بكندا لم يخصص سوى 0.99% من الناتج القومي الصافي للبحث والتطوير، بينما تخصص الولايات المتحدة الأمريكية 1.96% واليابان 2.01%".²

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

² Randall Morak et Bernard young, les déterminants économique de l'innovation, canada, 2001, P3.

ويلاحظ أن معظم البحوث والتطوير تقوم بها " المؤسسات خاصة الكبيرة منها (تعداد مستخدميها أكثر من 1000 عامل) والتي تستحوذ على 80% من البحوث، وعند مقارنة إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير نجد مفاجئات كبيرة، ف شركة جنرال موتورز وفورد تتفقا معا أكثر مما تتفق فرنسا، ومن بين المؤسسات العشر الأولى في العالم التي تنفق على البحث والتطوير نجد أربع شركات أمريكية وثلاثة يابانية وشركتين ألمانيتين، أما القطاعات الأكثر استثمارا في البحث والتطوير فهي قطاع الطيران، الفضاء، الكمبيوتر، الصيدلة، الاتصالات والسيارات.¹

✓ **عدد براءات الإختراع:** تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الإختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي، ويمكن أن يمثل عدد براءات الإختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير.

✓ **تعداد الإبداعات التكنولوجية:** تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القارئون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول.

د- الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا النوع من الإبداع قدرة قوية على التصوير التحديدي للأشياء مما يبصر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم إختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة، ويلاحظ أن معظم الإختراعات الجديدة تمثل إختلافا جزريا عن الأفكار أو النظريات السائدة وتسمى التجديد INNOVATION .

هـ- الإبداع التصوري: ويعتبر أرفع صورة من صور الإبداع، ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما وهي أكثر المستويات وأعلىها تجريدا من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

5- مستويات الإبداع

هناك ثلاث مستويات من الإبداع وهي: 2:

أ- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي): ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وبشكل عام يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو إستخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به مؤثرات مختلفة.

ويقوم تفكير الإبداع الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقا للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي معا، أي أنه يعتمد على الإستفادة الكاملة من الطاقات العقلية الموجودة في نصفي الدماغ، حيث أن النصف الأيسر الذي يتعامل مع المنطق والأرقام والنصف الأيمن يتعامل مع الحس والإلهام.

¹ Guellec Dominique, **Economie de l'innovation**, 1^{ère} édition, La découverte, Paris, 1999, P7.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 15-21 بتصرف.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي): رغم أن بعض الكتاب في هذا المجال من يعتقد بأن الإبداع على مستوى الجماعة أيضا أساسه فردي، لكن البعض الآخر من يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وهو يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

ج- الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي): يتفق هذا المستوى مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات على اعتبار أن المنظمة كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين، أي أن الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، وأصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه.

الفرع الثاني: الإبتكار

يقول مدير مؤسسة سوني SONY:

(إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعا وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا).

1- تعريف الإبتكار

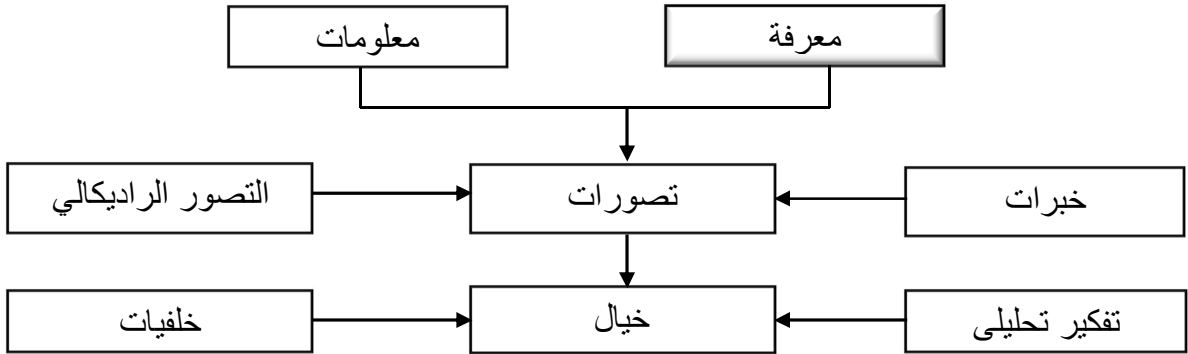
ويمكن تعريف الإبتكار على أنه "تطبيق أفكار جديدة على المنتجات أو على عمليات وجوانب أخرى من أنشطة الشركة، أو تغيير نوعي في منتج موجود تؤدي إلى زيادة القيمة وتعود بالنفع على الشركة."¹ والإبتكار هو "نتيجة لتطبيق الأفكار والبحوث، ويفترض إحداث مساهمة جديدة مقارنة بالسابق من خلال التعلم الذي يؤدي إلى ظهور المهارات والقدرات الجديدة."² والإبتكار يعني أيضا "قدرة الفرد على الفهم والإدراك بداهة لبعض العلاقات التي قد تنشأ بين عناصر معينة بعيدة كل البعد عن بعضها البعض، العلاقات التي لا يمكن أن يتقبلها العقل للوهلة الأولى وذلك نتيجة لعدم الدراية بها وعدم إدراكها فالإبتكار يتجلى من خلال عملية التصور والتخيل."³ إن تكوين الفرد وبشكل لا شعوري لأفكار وعلاقات جديدة، ذلك يتم عن طريق البداهة، بينما تنتقل هذه العناصر من المجال المجرد إلى المحسوس فهو يتحقق بفضل الحدس أي بالإدراك الحسي، والإبتكار يقوم على القدرة على فهم، تفعيل وتسريع الخيال ويسمح للفرد القدرة على الوصول إلى تقنية جديدة، كما أن الكثير من الجهود المبتكرة في العصر الحديث تبدأ بسؤال محدد، مثل كيف يمكننا أن نجعل هذا المنتج أقل تكلفة وأحسن جودة؟، والشكل الموالي يوضح الخيال النشط الذي هو أساس الإبتكار.

¹ Christine Greenhalgh and Mark Rogers, **Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth**, Published by Princeton University Press, United Kingdom, 2010, P 04.

² Olivier meier, **Dico du manager 500 clés pour comprendre et agir concepts.theories.pratiques**, Dunod, Paris, 2009, P 104.

³ نصر الدين عشوي، **التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام**، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006،

الشكل (2-16): الخيال النشط Active imagination

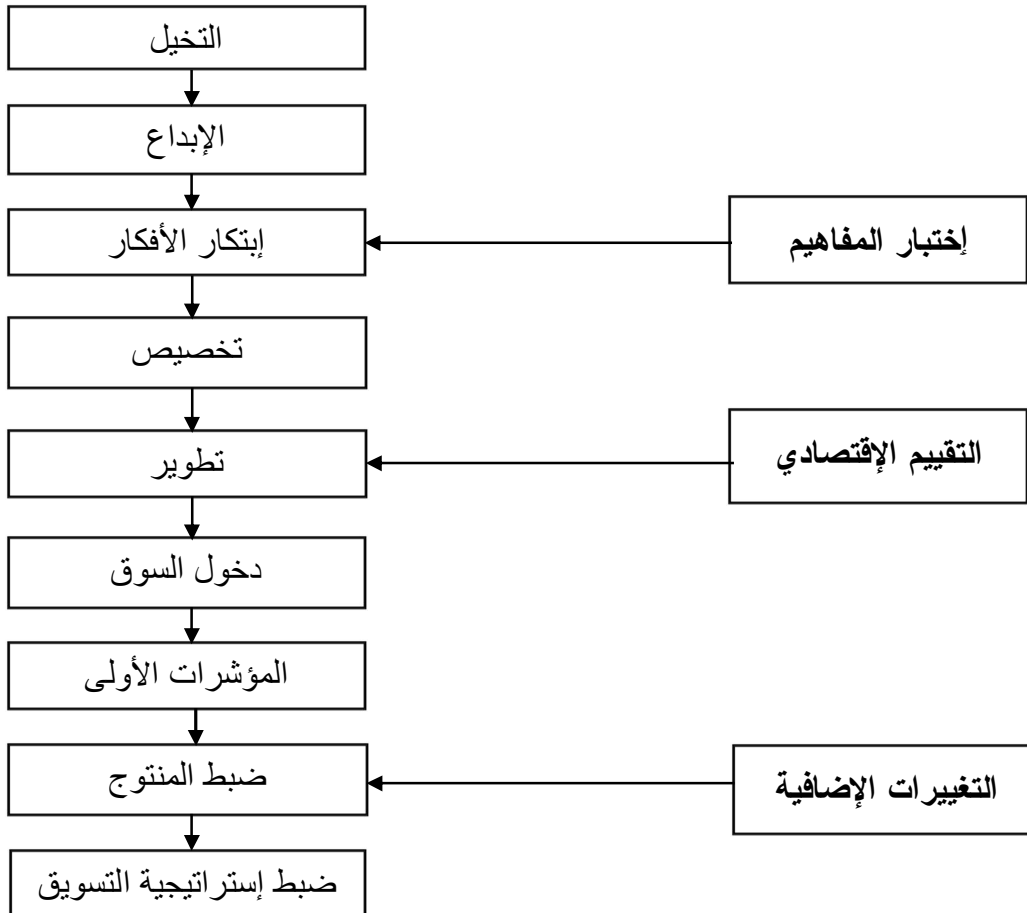


SOURCE: A. Coskun Samli, *From Imagination to Innovation*, Springer, New York, 2011, p18.

2- دورة إبتكار منتج

ويقصد بها جميع مراحل الإبتكار إلى غاية عرضه كمنتوج في السوق وفي الوقت المناسب وبطريقة فعالة، ويمكن توضيح الفكرة من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-17): يوضح دورة الإبتكار الجذرية (الراдикаلية)



SOURCE: A. Coskun Samli, ib.id., p100.

ويرى A. Coskun Samli أنه ليس فقط كيف يتم إنشاء المعلومات التي هي مهمة، ولكن أيضا كيف يجري إستيعابها وكيفية إستخدامها وكيفية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات وتنفيذها من قبل الشركات، حيث يتم غرس سلسلة المعرفة في بنية المنظمة وكذلك في وظائفها بما في ذلك تطوير المنتجات الجديدة، والعمل على الإستفادة من المعلومات الواردة باستمرار من سلسلة المعرفة وسوف تولد النوع الصحيح من المعلومات لاستخدامها في المكان المناسب.

إن الإبداع والاكتشاف والإختراع والتصميم والابتكار لها الخصوصية الدلالية ولهم حاجة مشتركة وهي حتمية للتطوير، ومع ذلك فإن "معظم الدراسات تبين أن 70٪ من الابتكارات في المرحلة الأولى غير ناجحة أما الابتكارات الراديكالية، فهي التي تشكل التميز من حيث المنتجات أو العمليات التنظيمية، وعلى سبيل المثال، إستغرقت كبسولات نسبرسو حوالي خمسة عشر عاما للخروج من صناديق نستله وتحقيق نمو 30٪، وتشكل الجوانب التنظيمية والسلوكية العقبات الرئيسية أمام الإبتكار".¹

الفرع الثالث: دور الأصول الذكية في زيادة الإبداع والإبتكار

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع والابتكار أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة للإنتاج، وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف التحديات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بفضل أصولها الذكية، التي هي عادة من تقوم بالإبداع والابتكار وذلك من خلال التأثيرات التالية:²

1- التأثير على التكاليف: إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة، في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات والعمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح، إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو ما يلي:

❖ إرتفاع حجم الإنتاج: بحيث أن إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج، يكون هدفه زيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة أي زيادة المرودية وبالتالي تخفيض التكلفة.

❖ تخفيض التكلفة الوحدوية للمنتج: إن الهدف من الإبداع التكنولوجي هو تخفيض التكاليف وخاصة تكلفة إنتاج الوحدة، الأمر الذي يمكن من ترشيد العملية الإنتاجية وتحقيق هامش أكبر، وبالتالي ضمان الاستمرارية والمنافسة.

¹ Bernard RADON, **Guide du leadership**, Dunod, Paris, 2007, p 120-121.

² محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، العدد 6، جوان 2008، ص 139.

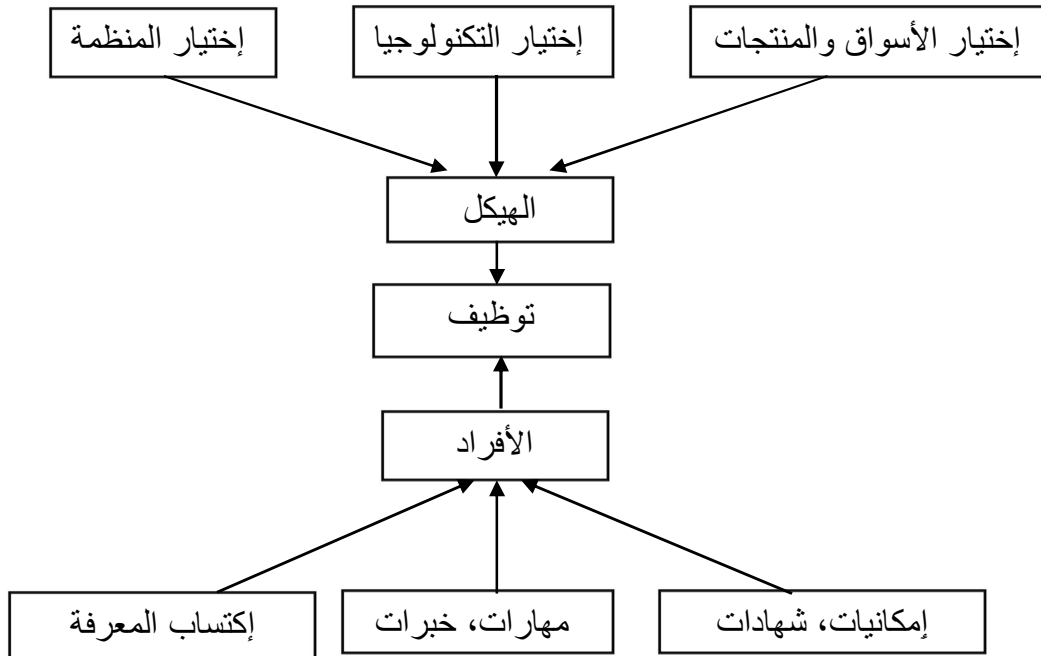
2- التأثير على التميز: تؤثر الأصول الذكية عن طريق الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال " عرض المؤسسة لمنتجات جديدة أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة، والغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة، ومن ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمننا مرتفعاً مقابل القيمة التي يتلقونها، غير أنه يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصاً في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين.

3- التأثير على التركيز: بفضل الأصول الذكية يساعد الإبداع والابتكار المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه.

وإذا إتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز، وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات.¹

ويمكن توضيح علاقة الأصول الذكية باعتبارها خزان للمهارات والأفكار على زيادة الإبداع والابتكار.

الشكل رقم (2-18): تأثير مهارات وإمكانيات الأصول الذكية على زيادة الإبداع والابتكار



SOURCE: Françoise KERLAN, **Guide pour la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)**, éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2007, p 88.

¹ محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 140-141 بتصرف.

خلاصة الفصل

ركزنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الأصول الذكية من مختلف الجوانب قدر الامكان، ويمكن القول أن الأصول الذكية ليست مجرد مفهوم تقليدي للموارد البشرية، وإنما هو ذلك العنصر القادر على الإبداع والابتكار، فكما سبق وأن ذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستمرارية المؤسسة، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق أصولها الذكية.

كما تجدر الإشارة إلى نقطة مهمة وهي ضرورة تنمية الأصول الذكية لمواكبة كل التغيرات والعمل على الإحتفاظ عليها بتوفير كل الظروف المساعدة لذلك من أجر مناسب، تحفيزات مختلفة، تكوين مستمر ومشاركتها في إتخاذ القرارات... الخ، وهذا بسبب التحولات الاقتصادية الكبيرة وتحول الإقتصاد من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث الذي يطلق عليه مصطلح إقتصاد المعرفة الذي يرتكز على الكفاءات والمهارات، وكل مؤسسة تبني استراتيجتها بعيدا عن العنصر البشري خاصة العنصر البشري الذكي فحتمًا مصيرها الفشل، وما ينتج عنها من ضعف المنافسة وتراجع الربحية ومع مرور الوقت يؤدي بها الأمر إلى الإفلاس، كما حدث مع مؤسسات عالمية كبيرة على غرار شركة KODAC المنتجة لأشرطة التصوير والتي لم تستطع الإبداع والابتكار وتطوير منتجها التقليدي، حيث كانت في التسعينات تسيطر على أكثر من 95 % من الحصة السوقية على المستوى العالمي لكن في نهاية المطاف أفلست الشركة، وعليه يجب التركيز على أهم مورد في المؤسسة وأهم أصل وهو الأصول الذكية الذي تفوق من حيث الأهمية على الأصول العينية والمعنوية، وأثبت هذا التفوق في أكثر من مرة حيث نجد أن بعض المؤسسات تحتوي على هياكل مادية ضخمة تحتوي على آلات ذات تكنولوجية جد متطورة، لكنها عجزت عن المنافسة وأصبحت حصتها السوقية وربحيتهما في تراجع مستمر، مما أدى بها في نهاية المطاف إلى إفلاسها بسبب عدم إمتلاكها لهذا المورد الهام وهو المورد البشري المتميز والمتمثل في أصولها الذكية.

وسنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى عنصر آخر مهم بالتفصيل، وهو عنصر التكاليف الذي يعتبر بمثابة نقطة تحول في حياة المؤسسة ومدخل مهم في تحسين تنافسيتهما، وسنتطرق أيضا إلى التسيير الإستراتيجي للتكلفة ودراسة أهم التقنيات الحديثة في إدارة وتخفيض التكلفة ومدى مساهمة الأصول الذكية في تخفيضها.

الفصل الثالث

التكاليف: مفهومها، أدوات وتقنيات إدارتها ودور الأصول الذكية في تخفيضها

"الهدف هو تخفيض التكلفة، كثيرا ما نستخدم كلمة "كفاءة" عند الحديث عن الإنتاج، الدعم والأعمال، لكن في العالم الحديث "الكفاءة" تعني تخفيض التكاليف"

Taiichi Ohno مصمم نظام إنتاج شركة تويوتا

تمهيد

إن تطور الفكر المحاسبي على مر العصور يعود إلى حد بعيد إلى تفاعل متبادل بين عدة عناصر خاصة بتأثير العامل التكنولوجي، فنتيجة لتزايد التطورات التقنية وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، زادت التحديات التي تواجهها المحاسبة خاصة محاسبة التكاليف، كما أن التطور التقني له أثر كبير على محاسبة التكاليف تمثلت بظهور العديد من التقنيات الحديثة متمثلة بتقنيات إدارة التكلفة وظهور ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية للتكاليف، وإعتماد طرق وأساليب حديثة بهدف مراقبتها والعمل على تخفيضها مما يسمح للمؤسسة إكتساب ميزة تنافسية أكبر.

كما أن لمفهوم التكلفة عدة إستعمالات فجندها مثلا تختلف بين الفكر الإقتصادي والمحاسبي، مما ينتج عنه وجهات نظر مختلفة للتكلفة وهو ما يظهر جليا في التصنيفات المختلفة للتكاليف.

إن تخفيض التكلفة يبدأ قبل عملية الإنتاج، مع مراعاة جودة تلك المنتجات وصولا إلى تلبية حاجيات ورغبات الزبائن، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتمكينها من البقاء في السوق وزيادة حصتها السوقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، وبذلك فإن عملية تخفيض التكلفة هي عملية مستمرة، ويجب على المؤسسة تبني إستراتيجية لإدارة التكلفة وتخفيضها، وهو ما يقودنا إلى التعرف على مبررات إعتماد أكبر الشركات العالمية للتقنيات الحديثة في إدارة التكلفة إلى جانب الاهتمام بالجودة، حيث أصبح تحقيق الجودة ليس مكلفا وإنما المكلف هو عدم تحقيقها، لذلك أصبحت الجودة ضرورية ويجب الإهتمام بها في أي شركة ترغب بتحقيق أهداف النمو وزيادة نسبة السيطرة على السوق، بحيث أصبحت الجودة إحدى الأولويات الإستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية للشركة، وأصبحت محل إهتمام الباحثين والمفكرين في الوقت الحاضر، لأنها لم تعد تقتصر على جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدم إلى الزبائن فحسب، بل إمتدت الجودة لتشمل الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم والإجراءات والموارد البشرية التي أصبح يطلق عليها مصطلح الأصول الذكية، وأصبح محور إهتمام المؤسسات لما له من أثر واضح في تخفيض التكاليف المختلفة، إلى جانب قدرته على الإبداع والإبتكار.

ولدراسة التكاليف دراسة مناسبة ومتسلسلة قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مبحث تمهيدي.

المبحث الثاني: التصنيفات المختلفة للتكاليف.

المبحث الثالث: تقنيات حديثة لإدارة وتخفيض التكاليف.

المبحث الرابع: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف.

المبحث الأول: المبحث التمهيدي

إن الهدف من هذا المبحث التمهيدي هو تسليط الضوء على التكاليف بشكل عام، مع الإشارة إلى التطور التاريخي للمحاسبة باعتبارها العلم الذي يدرس التكاليف ويصنفها ويسجلها وفقا لمعايير محاسبية دولية.

المطلب الأول: نشأة المحاسبة، مفهومها وأنواعها

تطورت المحاسبة بشكل ملموس وامتسارح وأصبحت تركز على مبادئ وفرضات وقواعد التسجيل وفق الأنظمة المعمول بها، لذا سنتطرق إلى كيفية نشأة المحاسبة ومفهومها من خلال الفروع الموالية.

الفرع الأول: المحاسبة، نشأتها، مفهومها وأنواعها

1- نشأة المحاسبة: لقد ظهرت المحاسبة " كوسيلة لترتيب وتنظيم المعلومات المالية والإقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية لفرد أو لمؤسسة، وقد إتخذت عدة أنظمة منذ القديم (منذ عهد بابل) إذ كانت تعتمد أساسا على القيد الوحيد، وتطورت هذه الأخيرة إلى أن ظهر القيد المزدوج في أواخر القرن الخامس عشر وبالتحديد سنة 1494 على يد الإيطالي "لوكا باشيولي" في كتابه "SUMMA DE ARITHMETICA" الذي نشر في هذه السنة في البندقية بإيطاليا، ومن أسباب ظهور هذا التطور في المحاسبة في إيطاليا بالذات الازدهار الإقتصادي التجاري، إذ إقتضت المشروعات الكبيرة والعلاقات التجارية والمالية، وكانت المحاسبة بعد هذا التاريخ تتعقب التطور والنمو الإقتصادي في أوروبا إلى أن ظهرت الثورة الصناعية في إنجلترا، فانتقلت المحاسبة إلى هذا البلد وعرفت تطورا سريعا لتلائم مع إحتياجات الشركات الجديدة (ذات المسؤولية المحدودة وغيرها)، وهكذا ظهرت أساليب محاسبية جديدة وأدى إنشاء وتطور الشركات التجارية والمالية والصناعية إلى ظهور نوع آخر من المحاسبة وهو ما يسمى بالمحاسبة التحليلية أو محاسبة التكاليف أو المحاسبة الصناعية، وقد إزدادت أهمية هذه المحاسبة مع تطور نشاط المؤسسات، إذ تطورت هي الأخرى باستمرار، وأصبحت ذات أهمية وكوسيلة ضرورية للتسيير في المؤسسات بمختلف أنواعها (التجارية، الصناعية، الخدمية، الدراسية... الخ)، وتزداد أهميتها في المؤسسات الصناعية خاصة، وقد أصبحت ذات مفهوم وتطبيق واسع بعد الحرب العالمية الثانية لتشمل ما يسمى بمحاسبة التسيير وأدخلت فيها أساليب جديدة للتحليل بعد أن كانت تستعمل أسلوب التكاليف وسعر التكلفة الحقيقي أو التاريخي".¹

وكنتيجة لعوامل إقتصادية، إجتماعية وقانونية أدت جميعها إلى ظهور الحاجة إلى المحاسبة من أجل توضيح نتائج النشاط لمجموع العمليات والأحداث الإقتصادية خلال فترة زمنية معينة، حيث لم تكن هناك حاجة للمحاسبة في العصور البدائية، إذ كان أفراد المجتمع يعيشون بطريقة جماعية وكانت حياتهم جد بسيطة إذ يقومون بالمشاركة في جميع العمليات من صيد وزراعة، لذا لم توجد عمليات تبادل كبيرة بين الأفراد، ومع مرور الزمن وظهور التخصص في الحرف والمهن نشأت مشكلة مبادلة السلع والخدمات، ومن ثم وجدت الأرقام طريقها إلى الإستعمال في الطب، القانون ومختلف المهن الأخرى فتطورت المحاسبة معها على مدار

¹ ناصر داددي عدون، تقنيات مراقبة التسيير محاسبة تحليلية، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة الجزائر، 1994، ص 07-08.

السنين، حيث تتغير هذه المهن بشكل مستمر مع تغير المجتمع وإحتياجاته، فالناس عبر التاريخ إحتفظوا بسجلات لأنشطتهم التجارية، وكانت بعضها عبارة عن لوحات طينية تشير إلى دفع الأجور في زمن البابليين منذ 3600 قبل الميلاد حيث كانت تتضمن بعض الأنشطة المالية فقط، ولم تكن هناك مجموعة قواعد للكيفية التي تتم فيها المحاسبة، فكان كل نظام في هذه البلدان يصمم خصيصاً لتلبية الإحتياجات الخاصة لكل منشأة ودرجة ثقافة هذه البلدان، وقد تطورت فيما بعد إلى أساليب تسجيل منظمة.¹

2- مفهوم المحاسبة: في حقيقة الأمر لا يوجد تعريف موحد للمحاسبة* فمنهم من يؤكد الناحية النظرية الفلسفية ويعتبرها العلم الذي يتضمن دراسة المبادئ والأسس والمفاهيم التي يستند إليها في معالجة العمليات ذات القيم المالية في سجلات محاسبية وذلك بتدوينها وتصنيفها، ثم إستخراج النتائج.

أما معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي فقد عرفها بأنها " نشاط خدمي وظيفتها تزويد المعلومات الكمية ذات الطبيعة المالية أساساً، بالنسبة لمنشأة معينة، والتي يقصد منها أن تكون مفيدة لذوي العلاقة في إتخاذ القرارات الإقتصادية الرشيدة."²

الفرع الثاني: أنواع المحاسبة

تشمل المحاسبة على عدة أنواع سوف نتطرق إليها في هذا الفرع، مع التركيز على المحاسبة التحليلية بإعتبارها الأكثر أهمية في المؤسسات الصناعية، ويمكن حصر أهم أنواع المحاسبة فيما يلي:

1- المحاسبة الوطنية (الحكومية): وهي " فرع من فروع المحاسبة تهتم بتصميم النظم المحاسبية الخاصة بالوحدات الحكومية."³

2- المحاسبة العامة (المالية): عبارة عن " نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة وتصنيفها وتقييمها وتسجيلها، وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان ونجاعته ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية."⁴

وتعتبر المحاسبة العامة إحدى التقنيات الهامة المستعملة في المؤسسة، كونها تقوم بتقديم صورة شاملة للنتائج المحققة، كما يعتبر الهدف العام للمحاسبة العامة هو " تقديم المعلومات الصحيحة والموقوتة عن الموقف المالي والتنافسي للمنظمة، وذلك مع مراعاة الإطار البيئي الذي تعمل فيه المنظمة."⁵

3- المحاسبة الإجتماعية: يختلف تشكل المفاهيم باختلاف المدارس التي ينتمي إليها أصحابها " فالعقليون يرون أن تشكل المفاهيم يتم عن طريق الحدس العقلي، فهي عندهم بعيدة عن الواقع العملي، أما التجريبيون فيرون أن تشكل المفاهيم يتم عن طريق الإدراك الحسي للعالم المادي، وهذا مما يحط من عقل الإنسان

¹ عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 87.

* أطلق علماء المسلمين على المحاسبة عدة تسميات، فسميت علم الكسب عند الغزالي، وكتابة الأموال عند القلقشندي، وصناعة الحساب عند النووي.

² <http://assetsoffinancialaccounting.blogspot.com/2012/01/financial-accounting-definition.html>, le: 05/05/2018.

³ محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية الدورة المحاسبية ومشاكل الاعتراف والقياس والإفصاح، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 28.

⁴ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، الصادرة بتاريخ: 25 نوفمبر 2007، ص 03.

⁵ Caplanand Landekich, Human resource accounting (Past, Present and future), édition, N.A.O.A, New York, 1973, P 07.

ويجعله عاجزاً عن التفكير، أما الواقعيون فيرون أن تشكل المفاهيم يكون بالحدس العقلي من خلال الإدراك الحسي للعالم المادي، فالعقل حر في تشكيل المفاهيم شريطة أن تقابل هذه المفاهيم خصائص محسوسة في العالم المادي، أي أن لكل مفهوم حقيقة يشير إليها، وهذه النظرة جعلت المحاسبة تسيير حسب مصلحة واضعي المعايير، وأدت بالتالي إلى إيجاد أفراد مهئين للصراع والتنافس المادي على أسس رياضية وإحصائية وكمية لتنمية وحدثهم الاقتصادية وتوسيعها دون النظر إلى مصالح الآخرين، وفضائح الشركات الأمريكية في نهاية القرن الماضي أكبر دليل على إنحراف شركات المحاسبة والمراجعة.¹

4- المحاسبة الإدارية: وهي "مزيج متنوع من المدخلات التي يمكن قياسها من طرف الإدارة لأغراض التسيير والتخطيط والرقابة، ويتم استخدامها كذلك كنظام للمعلومات، وقد كان هذا التطور كنتيجة حتمية بسبب تطور وانتشار أفكار مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على شعار ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.² وتجدر بنا الإشارة إلى أن مخرجات المحاسبة العامة والتحليلية تعتبر مدخلات للمحاسبة الإدارية.

5- المحاسبة الإسلامية: تعرف المحاسبة الإسلامية على أنها "تسجيل وتحليل الأحداث الاقتصادية وتوصيلها إلى الأطراف المستفيدة منها بناء على فروض ومبادئ معينة."³

ويمتد جذور الإقتصاد الإسلامي إلى "أربعة عشر قرناً خلت لكنه حديث العهد كعلم بالمفاهيم الحالية لذلك يأتي هذا البحث ليشكل لبنة في هذا التطور من خلال تحقيق الأصول العلمية للمبادئ والأعراف المحاسبية التي عمل بها علماءنا على مر الأزمان، فالحضارة الإسلامية شهدت لها الدنيا شرقاً وغرباً، وعلى يديها ابتكرت ووطورت أكثر العلوم، كما أن المجتمع الإسلامي له نظريته الخاصة إلى المحاسبة، وهو بحاجة إلى بيانات تخصه وعلى أساسها سيتصرف المحاسبون والمستفيدون من تلك البيانات المالية والمحاسبية خاصة بعد نشوء ونمو عدة قطاعات إقتصادية إسلامية كالمصاريف الإسلامية، وشركات التأمين الإسلامية والبيوت المالية الإسلامية وكذلك شركات الإستثمار الإسلامية، فهؤلاء بحاجة إلى هيكل نظري يسيرون بمقتضاه في خضم الحياة المادية والاقتصادية في ظل منهج إسلامي شرعي، ويرى الدكتور سامر مظهر قنطججي "ضرورة إعادة تصحيح التاريخ المحاسبي، وإنصاف العرب والمسلمين بإبراز إسهاماتهم ودورهم الفعال في هذا العلم، فبدلاً من ذكر بداية التاريخ من الإيطالي لوقا باشيليو علينا أن نذكر الفلقشندي والنويري والغزالي وأبا جعفر الدمشقي والماوردي والخوارزمي وغيرهم كثير من أعلام المسلمين الذين سطوروا المحاسبة فكراً وتطبيقاً منذ 900 ميلادي تقريباً، أي قبل لوقا باشيليو بـ 700 عام على الأقل، وبالتالي الرد على إتهام الغرب للمسلمين عامة وللغرب خاصة بالتخلف الاقتصادي، فالنويري (733 هـ، 1355م) قد ألف أول مرجع محاسبي متكامل في التاريخ الإنساني."⁴

¹ سامر مظهر قنطججي، **فقه المحاسبة الإجتماعية**، الطبعة الثانية، دار إحياء للنشر الرقمي، 2013، ص 19 بتصرف.

² Alnoor Bhimani and Michael Bromwich, **Management Accounting: retrospect and prospect**, First édition, CIMA Publishing, usa, 2010, P 09-10.

³ <http://www.kantakji.com> Le: 20/12/2017.

⁴ سامر مظهر قنطججي، **دور الحضارة الإسلامية في تطوير الفكر الإسلامي**، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2003، ص10.

6- المحاسبة التحليلية: وترتكز حول دراسة التكاليف وكذا النتيجة الإجمالية المستخرجة من المحاسبة العامة، وتقوم بمعالجة تكاليف السلع والخدمات وحسابها وتحليلها والتحكم فيها، ونظرا لأهمية المحاسبة التحليلية في المؤسسة سنحاول التطرق إليها بنوع من التفصيل في الفرع الموالي.

الفرع الثالث: المحاسبة التحليلية تطورها ومفهومها

1- تطور المحاسبة التحليلية: ويمكن تقسيم فترة ظهور المحاسبة التحليلية إلى مرحلتين وهما:¹

1-1 المحاسبة التحليلية التقليدية: ظهرت منذ عهد بابل إذ كانت تعتمد أساسا على القيد الوحيد في المحاسبة العامة، وتطورت هذه الأخيرة إلى أن ظهر القيد المزدوج في أواخر القرن الخامس عشر في سنة 1494، وبعد هذا التاريخ كانت المحاسبة تتعقب التطور والنمو الإقتصادي إلى أن ظهرت الثورة الصناعية في إنجلترا فانتقلت المحاسبة إلى هذا البلد وعرفت تطورا سريعا لتلائم مع إحتياجات الشركات الجديدة.

1-2 المحاسبة التحليلية المعاصرة: بدأت بعد سنة 1945، ونظرا لتطور نشاط المؤسسات أدى إلى ظهور وإشتداد المنافسة بين المنتجين، ولكي تتمكن المؤسسة من الإستمرار في نشاطها وجب عليها أن تخفض تكاليفها إلى الحد الأدنى والحصول على أكبر فائدة ممكنة، مع دراسة التكاليف بشتى أنواعها، كما تعتبر ظهور المحاسبة التحليلية تطورا وإمتدادا طبيعيا للمحاسبة العامة وكنتيجة منطقية في تطور الفكر المحاسبي.

2- مفهوم المحاسبة التحليلية: هناك من المفكرين من يعرفها من خلال "الأهداف المنتظرة منها، لذلك يصعب تعريفها بسبب تعدد الأهداف التي يمكن أن تحققها والإختلاف في إستعمالات المعلومات التي يمكن أن توفرها، ومهما إختلفت التعاريف إلا أن الهدف من المحاسبة التحليلية يبقى مشترك وهو مساعدة المسيرين في إتخاذ القرار"²، وتعرف المحاسبة التحليلية على أنها "إمتداد للمحاسبة المالية تمد الإدارة بتكلفة إنتاج، أو بيع الوحدات من الإنتاج التي تقدمها للغير"³.

وتعرف أيضا على أنها "وسيلة هامة من وسائل التسيير، إذ تقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية لإتخاذ قرارات صائبة ومناسبة، مثل الزيادة في الإنتاج أو التخفيض منه، أو توقيف هذا النوع من الإنتاج تماما"⁴.

3- أهداف المحاسبة التحليلية: للمحاسبة التحليلية العديد من الأهداف نذكر منها:⁵

- ✓ تحديد و قياس تكلفة الإنتاج.
- ✓ ضبط ومراقبة عناصر التكاليف.
- ✓ دراسة المردودية.
- ✓ مراقبة التسيير.

¹ بوعقوب عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 8 بتصرف.
² هلال درحمن المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص 106.

³ محمد أحمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997، ص 23.

⁴ Abdallah Boughaba, Comptabilité analytique d'exploitation, Tome 2, éditions Berti, alger, 1991, p 06.

⁵ Henri Bouquin, Comptabilité de gestion, 2^{ème} édition Dalloz-Sirey, Paris, 1997, P 331.

- أما ناصر دادى عدون فهو يرى أن أهداف المحاسبة التحليلية تكمن فيما يلي:¹
- ✓ حساب للتكاليف وسعر التكلفة تساعد وتسهل:
 - ❖ تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم، وبهذا تسهل أيضا عملية تحديد النتائج.
 - ❖ تحديد سعر البيع لمنتجات المؤسسة.
 - ❖ مراقبة التكاليف بعد تحليلها وبالتالي مراقبة عمل المؤسسة ومسيرها.
 - ✓ دراسة المردودية التحليلية تسمح بمراقبة سياسات الإنتاج والاستثمار والتوزيع وذلك بـ:
 - ❖ تسجيل المصاريف حسب اتجاهاتها (حسب الوظائف أو المنتجات).
 - ❖ مراقبة التكاليف: التموين، الإنتاج، التوزيع أي السهر على الضغط عليها (خفضها) بقدر الإمكان ومراقبة المردودية على مختلف الأقسام في المؤسسة أو مختلف المنتجات أو مجموعات المنتجات المتشابهة، وهذا بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا.
 - ✓ تسمح بقياس النتائج التحليلية: بمعرفة التكاليف وسعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتجات المختلفة أو مجموعات المنتجات والمبيعات، أو الخدمات كل منها على حدة، إذ يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة وأن المردودية تتحدد على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة.
 - ✓ تساهم أيضا في وضع الميزانيات التقديرية.
- فالعلاقة بين المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة هي علاقة تكاملية تظهر في الصور التالية:
- ✓ مساهمة المحاسبة التحليلية "بإعانة المحاسبة العامة في إظهار حسابات النتيجة عن طريق قياس التكاليف فهي تعتبر مكملة للمحاسبة العامة حيث تدعمها بالبيانات التفصيلية."²
 - ✓ كلاهما تحدد فترة زمنية للقياس.³
- لكن هناك من يرى وجهات إختلاف من زوايا أخرى وتختلف المحاسبتين في نقاط معينة ندرجها كالتالي:⁴
- ✓ من حيث الهدف المتوخى.
 - ✓ من حيث المدة الزمنية.
 - ✓ من حيث إستخدام المعلومات.
 - ✓ من حيث المستعملين للتقنية.

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² محمود علي الجبائي، قصي السامراتي، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 12.

³ عبد الحليم كراجه، محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر والتوزيع، 2001، ص 15.

⁴ G.Raimbault, Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle outils de gestion, édition Chihab, Alger, 1994, P 80.

المطلب الثاني: التكلفة مفهوما والتمييز بين المصطلحات المتداخلة

بعدما تطرقنا إلى المحاسبة التحليلية نحاول التطرق إلى عنصر مهم أيضا وهو عنصر التكاليف، وسنحاول دراسته من مختلف الزوايا.

الفرع الأول: تعريف التكلفة وخصائصها

إن مصطلح التكلفة قديم إستعمله الأفراد في مجال التجارة والمبادلات المختلفة، وتختلف " أهداف المحاسبة عن أهداف الإقتصاد مما يؤدي إلى تعاريف مختلفة للتكلفة، فالتكاليف المحاسبية والتكاليف الاقتصادية هي مختلفة، وكذلك تعاريف الربح هي أيضا مختلفة".¹

1- تعريف التكلفة: وتعرف على أنها " تعبير عن القيمة النقدية التي تدفع للحصول على سلعة أو خدمة بهدف الحصول على حيازته وملكيته"²، وتعرف بأنها "مجموع الرسوم لعنصر محدد داخل شبكة المحاسبة."³ وتعرف بأنها " تضحية ذات قيمة إقتصادية في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في الحاضر والمستقبل."⁴

2- خصائص التكلفة: ومن خلال هذه التعاريف، يمكن إستخلاص الخصائص الرئيسية للتكلفة وهي:⁵

- ✓ التضحية Sacrifice: يجب أن تقاس التكلفة كتضحية تقدم هذه التضحية الآن أو في المستقبل لتخفيض في النقدية أو الموجودات الأخرى أو زيادة في المطلوبات الحالية أو المستقبلية.
- ✓ القيمة النقدية Money value: إن إستخدام الموارد يتم قياسه في إطار وحدة النقد ، وقد تكون هذه الموارد مواد، أجور والخدمات الأخرى.
- ✓ هدف محدد Stated objective: عند وقوع التضحية الإقتصادية لا بد أن تكون مقترنة بالحصول على المنفعة لذا يجب أن تكون التكلفة مقترنة بهدف محدد.
- و تتميز التكلفة بثلاثة عناصر أساسية وهي:⁶
- أ- النطاق: نطاق التكلفة واسع جدا ويشمل:
 - ✓ وظيفة إقتصادية أو وظيفة فرعية للمؤسسة (الإنتاج، التوزيع أو الإدارة).
 - ✓ وسيلة للاستغلال وتعتبر أيضا بمثابة مركز المسؤولية.
- ب- توقيت الحساب: يميز هذا العنصر نوعين من التكاليف:
 - ✓ التكلفة التاريخية: وهي التكلفة المحسوبة بعد الأحداث التي أدت إلى ذلك.
 - ✓ التكلفة المحددة مسبقا: وهي التكلفة المحسوبة قبل الأحداث التي ستسببها.

¹ Jean-Pierre Legoff, Économie managerial marchés (soutien a la décision concurrence), presses de l'université du québec, canada, 1993, p202.

² Guy raimbault, Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, 2^{ème} édition, édition Chihab, Alger, 1996, P09.

³ Claude alazard et Sabine sépari, Contrôle de gestionmanuel et applications, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, P 47.

⁴ أحمد محمد نور، محاسبة التكاليف لأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 65.

⁵ مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد 18، 2010.

⁶ Claude alazard et Sabine sépari, ib.id, P 48.

ج- المحتوى: يمكن حساب التكلفة إما عن طريق دمج جميع التكاليف مسجلة في الحسابات العامة، أو تتضمن جزءاً من هذه التكاليف.

ويتضح لنا من خلال تقديم مفهوم التكلفة، أن هناك عدد من المصطلحات المحاسبية المتداخلة معها، لذا يجب التفرقة والتمييز وعدم الخلط بينها، لذا نرى من الضروري توضيح هذه المصطلحات في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: التمييز بين المصطلحات المتداخلة

تعتمد المحاسبة التحليلية بصفة أساسية على تحليل التكاليف، ولكن في المقابل يوجد تباين في المصطلحات المختلفة لكل من التكاليف، الأعباء، المصاريف بين الإقتصاديين والمحاسبين، كما يوجد بعض الخلط بين المصطلحات، لذا سنحاول إبراز الفرق بين هذه المصطلحات.

1- التكاليف: عبارة عن "مجموعة من الأعباء والمصاريف والنفقات التي تعبر عن بلوغ مستوى معين وفي مرحلة معينة على مجموع المستويات قبل وصولها للزبون وتعرف التكلفة بصفة عامة على أنها تضحية ذات قيمة إقتصادية في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في الحاضر أو المستقبل."¹

2- المصاريف: وتعرف على أنها "عملية خروج حقيقي لقيم جاهزة مباشرة، أو بعبارة أخرى خروج النقود، والمصرف يقابله الإيراد الذي يعتبر تحصيل على النقود ومن الوهلة الأولى يتبادر إلى الذهن أنه بإمكان المؤسسة الحصول على نتائجها بالفرق بين المصاريف والإيرادات السائلة، إلا أن هذا ليس ممكناً إلا في حالات مدة طويلة من حياة المؤسسة أو على المدى الطويل، نظراً لأن المصاريف والإيرادات لا تتزامن مع النشاط الإستغلالي للمؤسسة، أي هناك تحمل مصاريف نظرية قبل أو بعد دفعها نقداً أو العكس بنسبة للإيرادات."²

3- الأعباء: وتعرف على أنها "يتقابل مع الناتج اللذان يعملان على تحديد نتيجة الدورة ومن بين الأعباء إستهلاك البضائع والمواد واللوازم ومخصصات الإهلاك... الخ، ففي حين نجد أن المصاريف تتميز بالصفة المادية وهي سهلة الحساب وتحديد الزمن الذي تصرف فيه، فإن الأعباء لها الصيغة غير المادية أو بصفة أخرى فهي تجريدية وقابلة للتقييم، إذن فإن العبء هو نظام لتقسيم المصاريف على الفترات والناتج عن أن حساب النتيجة يتم على أساس الدورة وليس على أساس العمليات أو مدة حياة المؤسسة، فهناك إذن فرق في تاريخ تحقيق المصاريف وتاريخ تسجيل أو تحمل الأعباء، ويفيدنا التاريخ الأول في تحديد مستوى الخزينة، بينما لا يتعلق بنتيجة الدورة عكس تسجيل للأعباء إذا تحددت النتيجة على أساس تاريخ تسجيل الأعباء وليس على أساس صرفها، حيث هذه العملية قد تكون قبل أو بعد تسجيل الأعباء بينما تحمل للدورة التي تسجل فيها."³

¹ أحمد محمد نور، *مبادئ المحاسبة المالية*، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 36.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

وتعتبر الأعباء " نقصان المنافع الاقتصادية أثناء السنة المالية في شكل إستهلاكات وخروج أو نقصان الأصول أو حدوث خصوم، ويكون من أثارها التقليل من رؤوس الأموال الخاصة بشكل آخر غير عمليات توزيع رؤوس الاموال على المساهمين".¹

4- النفقة: وتعرف على أنها " تضحية إختيارية بموارد إقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل في سبيل الحصول على أصول لم تصل بعد إلى مقر الشركة".²

وهناك من يربط مصطلح النفقة بالمحاسبة العمومية ومالية الدولة حيث تعرف على أنها "مبلغ نقدي يقوم بإفناقه شخص عام بقصد تحقيق منفعة عامة".³

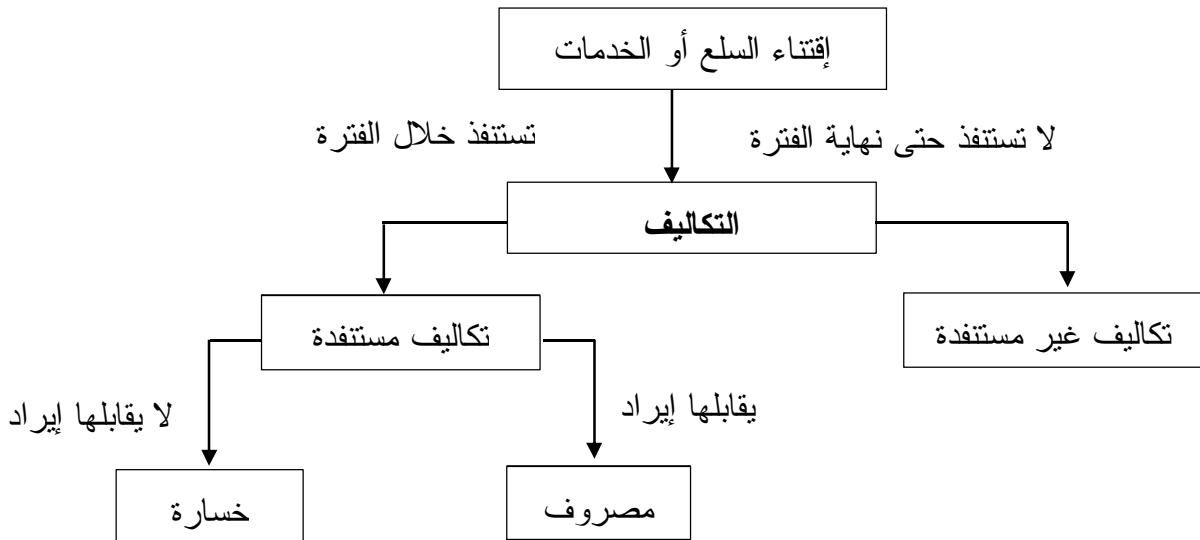
5- سعر التكلفة: هي " مجموع التكاليف التي يتحملها منتج معين أو خدمة مقدمة إبتداء من إنطلاق عمليات إعدادها إلى مرحلة وصولها إلى المرحلة النهائية أو مجموعة من المنتجات المادية أو مجموعة خدمات في مرحلة بيعها".⁴

ونلاحظ أن النتيجة في المحاسبة التحليلية تحسب بالفرق بين رقم الأعمال وسعر التكلفة.

6- مركز التكلفة: هو " مركز للتحليل والمسؤولية، والهدف من ذلك هو تنفيذ برنامج الأنشطة فيما يتعلق بمعايير محددة مسبقا للجودة".⁵

ومما سبق يمكن توضيح العلاقة بين التكلفة والمصروف والخسارة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (3-1): يوضح العلاقة بين التكلفة والمصروف والخسارة



المصدر: صالح عبد الله الرزق وعطاء الله وراد خليل، محاسبة التكاليف الفعلية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 25.

¹ غانم شطاط، النظام المحاسبي المالي، نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 134.

² عبد الحي مرعي، إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 13.

³ سوزي عدلي ناشد، المالية العامة، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2003، ص 27.

⁴ <https://infotechaccountants.com/topic/2051> le: 30/12/2017.

⁵ Olivier meier. Dico du manager 500 clés pour comprendre et agir concepts, theories, pratiques, Dunod, Paris, 2009, p 21.

المبحث الثاني: التصنيفات المختلفة للتكاليف

إن مصطلح التكلفة بحد ذاته لا يدل على معنى معين، إلا إذا تم ربطه بعنصر آخر ليأخذ معنى محدود ونميزه عن غيره من المصطلحات المشابهة للتكاليف، ومن جهة أخرى إن الربط بين قياس التكلفة والهدف الذي تتم من أجله عملية القياس أمر ضروري، قصد تحديد تصنيفات التكاليف الممكنة ويمكن تصنيف التكاليف وفق عدة أسس ومعايير وهي:

المطلب الأول: تصنيف التكاليف وفق وحدة القياس وحجم الإنتاج وعلاقتها بالمنتج

الفرع الأول: تصنيف التكاليف على أساس وحدة القياس: ونجد فيها نوعين هما:

1- التكلفة الكلية Total Cost: وهي عبارة عن " نظام محاسبي تجمع فيه عناصر التكاليف وأسعار التكلفة ثم تحمل هذه العناصر على مختلف الأقسام باستخدام وحدات قياس معنية".¹

والتكلفة الكلية هي مجموع التكاليف فيقال التكلفة الكلية للمنتجات، التكلفة الكلية للقسم وتحسب كما يلي:²
التكلفة الإجمالية = تكلفة ثابتة + التكلفة المتغيرة.

التكلفة الإجمالية = تكلفة ثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة x عددالوحدات المنتجة).

نفترض أن التكلفة الثابتة هي 100 000 دولار شهريا.

التكلفة المتغيرة للوحدة هي 3 \$ و 15 000 وحدة سيتم تصنيعها.

التكلفة الإجمالية = 100 000 دولار + (3 دولارات x 15 000 وحدة).

التكلفة الإجمالية = 145 000 دولار.

2- التكلفة الوحودية Unit Cost: نتيجة للإنتقادات الموجهة لطريقة التكلفة الكلية "باعتبار أن هذه الطريقة طويلة الحسابات عند توزيع أو تحميل الأعباء غير مباشرة، وغالبا ما يطلب المسير من المؤسسات التعرف على سعر التكلفة لمنتجاتهم من أجل إتخاذ القرارات فيما يخص المبيعات والأسعار".³

فظهرت طريقة التكلفة الوحودية وهي عبارة عن حاصل قسمة التكلفة الكلية على عدد وحدات القياس.

وعلى الرغم من أن التكاليف الكلية مستعملة في المؤسسات بشكل كبير، إلا أن "التكاليف الوحودية ومتوسط التكلفة هي أكثر أهمية للتحليل في المدى القصير".⁴

3- التكلفة الحدية (الهامشية): وهي "الفرق بين جميع النفقات اللازمة لإنتاج معين وجميع تلك اللازمة لزيادة الإنتاج بوحدة واحدة أو ناقص وحدة واحدة".⁵

والتكاليف الحدية هي عبارة عن تكاليف إقتصادية وليست تكاليف محاسبية وتستعمل لاتخاذ القرارات وتعتبر تكاليف تفاضلية يمكن تحديدها حسب طريقتين هي الطريقة الرياضية والإحصائية.

¹ بوعلام بوشاشي، المنير في المحاسبة التحليلية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 17.

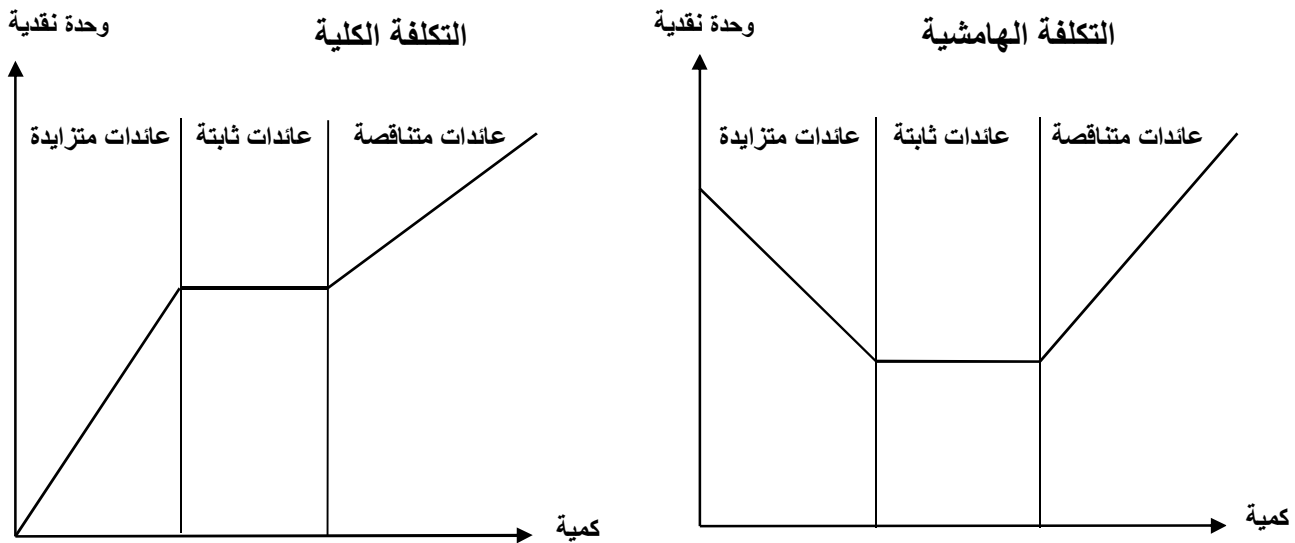
² Jerold L. Zimmerman, **Accounting for Decision Making and Control**, McGraw-Hill, America, seven édition , 2011, p32.

³ Abdallah Boughaba, **Comptabilité analytique d'exploitation**, tome1, édition berti, alger, 1991, P 99.

⁴ Dominick Salvator et Eugene Diulio, **principles of economics**, The McGraw-Hill Companies, USA, 2003, p 106.

⁵ Claude alazard et Sabine sépari, id.ib, P 181.

وتختلف التكلفة الهامشية عن التكلفة الكلية كما يوضحه الشكل الموالي .
الشكل رقم (3-2): الفرق بين التكلفة الكلية والهامشية



SOURCE: Claude alazard et Sabine sépari, id.ib, P 182.

من خلال الشكل نلاحظ أن:

- ◀ المؤسسة في حاجة إلى عوامل إنتاج أقل في مجال زيادة العائدات والتكلفة الحدية بدأت في التناقص.
 - ◀ المؤسسة في المنطقة ذات العائد الثابت، فإن التكلفة الحدية ثابتة وتستهلك نفس الكمية من عوامل الإنتاج.
 - ◀ وفي مجال تناقص العوائد، هناك حاجة إلى مزيد من عوامل الإنتاج، والتكلفة الحدية بدأت في الارتفاع.
- الإيرادات الهامشية تعني الإيرادات من بيع وحدة أو سلسلة إضافية.
التكلفة الهامشية تعني التكاليف من بيع وحدة أو سلسلة إضافية.

ويمكن حساب النتيجة الهامشية كما يلي: النتيجة الهامشية = الإيرادات الحدية - التكلفة الحدية

فالتكلفة الهامشية تنظر إلى " تكلفة الإنتاج الإضافي ويسمح تحديد نتيجة هذا الإنتاج، ويساعد من حسابات بسيطة، لاتخاذ قرارات الإدارة مثل قبول عرض تجاري أو الإختيار بين مستويات الإنتاج"¹، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3-1): يمثل دور التكلفة الهامشية في إتخاذ القرارات

مقبول	الإيرادات الهامشية < التكلفة الهامشية	قبول أمر إضافي
مرفوض	الإيرادات الهامشية > التكلفة الهامشية	
إنتاج	تكلفة الشراء < التكلفة الهامشية	الإستثمار أو الاستعانة بمصادر خارجية
Sous-traiter التعاقد من الباطن	تكلفة الشراء > التكلفة الهامشية	

SOURCE: Brigitte Doriath et autre, Comptabilité et gestion des organisations, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, P 294.

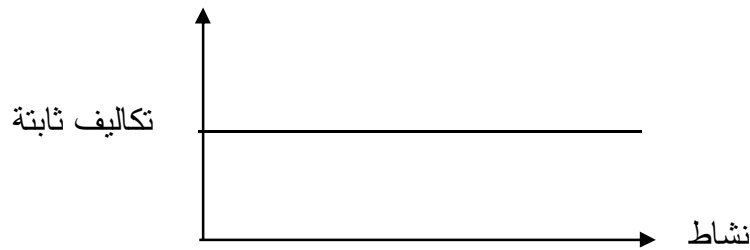
¹ Brigitte Doriath et autre, id.ib, p293.

الفرع الثاني: تصنيف التكاليف حسب علاقة التكلفة بحجم الإنتاج (سلوك التكلفة): ونجد التكاليف المتغيرة * التكاليف الثابتة والتكاليف شبه ثابتة أي تتكون من جزء ثابت وآخر متغير.

1- التكاليف الثابتة: وهي " تلك التكاليف التي لا تتغير على المدى القصير، حيث تبقى ثابتة كلما تغير حجم النشاط ومن الأمثلة على ذلك الإيجار المدفوع لأماكن العمل، وبالتالي لن ترتفع التكلفة بارتفاع حجم الإنتاج، فالتكاليف الثابتة هي أعباء مستقلة عن مستوى الإنتاج."¹

وبالرغم من أن "التغير في التكاليف الثابتة لا يؤثر في الهامش على التكاليف المتغيرة إلا أنه يؤثر في نقطة وحجم التعادل، فإذا زادت التكاليف الثابتة يؤدي ذلك إلى زيادة نقطة وحجم التعادل وانتقال نقطة التعادل إلى اليمين وإذا انخفضت يحدث العكس، ويعني ذلك أن تأثيرها مشابه لاتجاه تأثير التغير في التكاليف المتغيرة ومثابه أيضا لإتجاه تأثير التغير في الربح المستهدف."²

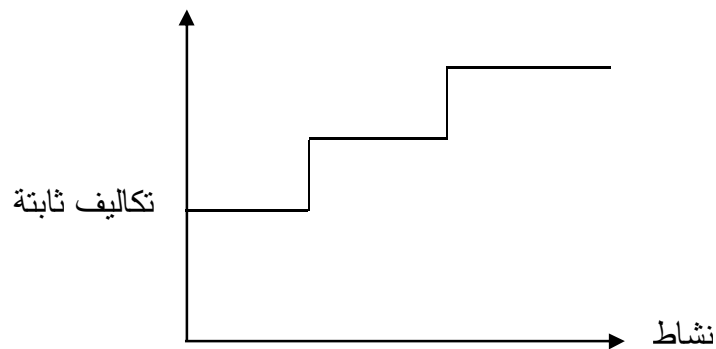
شكل رقم (3-3): منحني التكاليف الثابتة



SOURCE: Pierre Cabane, *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, éditions d'organisation, 2^{ème} éditions, Paris, 2004, P75.

وفي الواقع تزداد التكاليف الثابتة في مراحل معينة مثل القيام بإستثمارات جديدة، وبالتالي فهي ليست ثابتة تماما وتسمى بالتكاليف الثابتة المتدرجة ويمكن تعديلها إعتقادا على النشاط، ولكن يتطلب المزيد من الوقت للتكيف مع الأوضاع الجديدة، والشكل الموالي يوضح هذا النوع.

شكل رقم (4-3): منحني التكاليف الثابتة المتدرجة



SOURCE: Pierre Cabane, id.ib, P76.

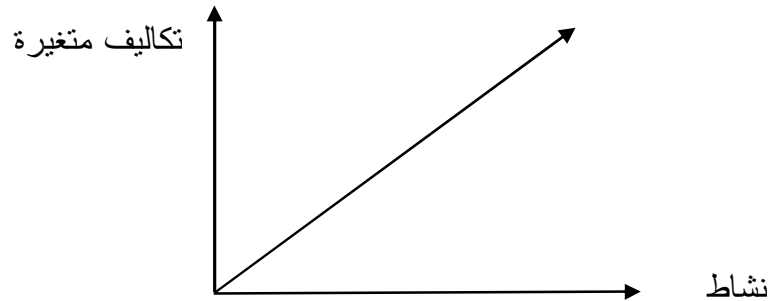
* للإشارة التكاليف الثابتة تبقى ثابتة مهما تغير مستوى النشاط ومتغيرة للوحدة، بينما التكاليف المتغيرة فهي متغيرة مع مستوى النشاط وثابتة للوحدة.

¹ John Tennent, *guide to financial management*, Published by Profile Books Ltd, London, 2008, P 95.

² أحمد موسى محمد، المحاسبة في مجال التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1976، ص 274.

2- التكاليف المتغيرة: وتعرف التكاليف المتغيرة على أنها "مجموعة عناصر التكاليف بصورتها الطبيعية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم الإنتاج فتتزايد بتزايدها وتتناقص بتناقصه وبنفس النسبة".¹ وتتوافق التكاليف المتغيرة مع النشاط، حجم الإنتاج، المواد الأولية... الخ.

شكل رقم (3-5): منحى التكاليف المتغيرة



SOURCE: Pierre Cabane, id.ib, P76

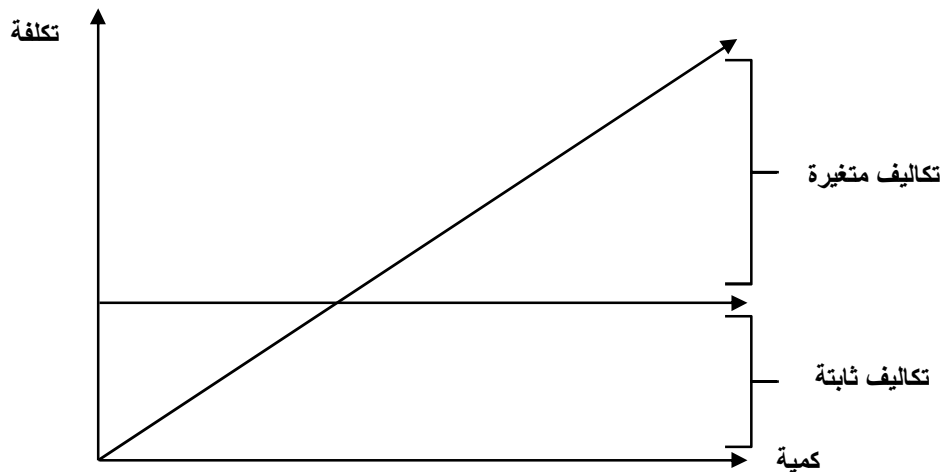
إن التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة تسمح للمؤسسة بحساب الهامش على التكلفة المتغيرة ونتيجة الإستغلال كما يلي:

Marge sur coûts variables (MSCV) = ventes - charges variables.

Résultat d'exploitation = marge sur coûts variables - charges fixes

3- التكاليف المختلطة: وهي "مزيج من التكاليف المتغيرة والثابتة، ومن الأمثلة على ذلك المرتبات، الكهرباء، وعلى سبيل المثال فاتورة الهاتف تتكون من قيم ثابتة وقيم متغيرة".² ويمكن توضيح التكاليف المختلطة من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (3-6): منحى التكاليف المختلطة



SOURCE: Charles T. Horngren and other, **Accounting**, publishing by Pearson Prentice Hall, 9th édition, new Jersey england, 2012, p 927.

¹ أحمد محمد نور، محاسبة التكاليف لأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 95.

² John Tennent, id.ib, P 98

ويمكن فصل التكاليف المختلطة بإستعمال طرق عديدة ومن بينها: طريقة المربعات الصغرى ومتوسط التكلفة المضافة، هذه الأخيرة يمكن وصفها فيما يلي:¹

- ✓ تحديد حجمين من النشاط للقسم المعني (حد أقصى، حد أدنى) من مجموع النشاط الحاصل خلال الفترة.
- ✓ تحديد الحجم المضاف وهو الفرق بين الحدين وتحديد التكلفة المضافة وهي الفرق بين تكلفتي الحدين.
- ✓ تحديد متوسط التكلفة المضافة والذي يساوي إلى التكلفة المضافة / الحجم المضاف.
- ✓ إعتبار متوسط التكلفة المضافة هو متوسط التكلفة المتغيرة.
- ✓ حساب إجمالي التكلفة المتغيرة بضرب متوسط التكلفة في حجم النشاط.
- ✓ إعتبار الفرق بين إجمالي التكلفة وإجمالي التكلفة المتغيرة هو الأعباء الثابتة.

الفرع الثالث: تصنيف التكاليف حسب علاقتها مع المنتج: وتنقسم بدورها إلى ما يلي:

1- التكاليف المباشرة Direct Costs: هي تلك "التكلفة التي ترتبط إرتباطا وثيقا بوحدة الإنتاج، وتتمثل في عناصر التكاليف التي يسهل تمييزها وتحديدتها وربطها بوحدة إنتاج معين فهي عناصر مباشرة صرفت خصيصا على وحدات إنتاج معينة بذاتها."²

وهي تكاليف يمكن تخصيصها إلى منتج أو نشاط معين دون إستعمال العمليات الحسابية الوسيطة مثل المواد الأولية في تكلفة إنتاج منتج معين.

2- التكاليف غير المباشرة Indirect Costs: هي تلك التكلفة التي "لا ترتبط بوحدة إنتاج معينة بذاتها وإنما تنفق على المصنع ككل مثل إيجار المصنع، والقوى المحركة، فهذه المصروفات عامة أي أنها تصرف على المصنع ككل ولا تصرف خصيصا على وحدة إنتاج معينة بذاتها، لذلك فهي تكاليف مشتركة ليست خاصة بمنتج معين ويصعب تحديد نصيبه منها."³

وللفصل بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة يتم الإعتماد على المبادئ التالية:⁴

- ✓ سهولة أو صعوبة تمييز العنصر وإلتصاقه بوحدة المنتج النهائي: فالعنصر الذي يدخل بصفة أساسية في صنع وحدات المنتج يعتبر مباشرا، مثال القطن الذي يستخدم في صناعة الغزل والنسيج.
- ✓ سهولة أو صعوبة تخصيص العنصر والربط بينه وبين وحدة المنتج: فالعنصر الذي يسهل تخصيصه والربط بينه وبين وحدة المنتج النهائي يعتبر عنصرا مباشرا.
- ✓ القيمة النسبية للعنصر: بعض بنود التكاليف تعتبر بطبيعتها مباشرة إلا أن الإعتبارات العملية قد تستوجب إعتبارها عناصر غير مباشرة وإضافتها إلى العناصر غير المباشرة الأخرى، ويرجع ذلك لضآلة قيمتها أو لكبر الأعباء التي يتطلبها حصر هذه البنود وتحميلها بصورة مباشرة لوحدات المنتج النهائي.

¹ محمد أحمد خليل، محاسبة التكاليف في المجال الإداري، الجزء الأول، دار النهضة العربية، بيروت، 1987، ص 247.

² مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد 18، جامعة بابل، 2010.

³ مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره.

⁴ <https://accdiscussion.com/acc19403.html> le: 25/02/2018.

المطلب الثاني: تصنيف التكاليف حسب علاقتها مع الزمن، وظائفها وطبيعتها

الفرع الأول: تصنيف التكاليف حسب علاقتها مع الزمن:

1- التكاليف الفعلية (التاريخية) Reel Costs: وهي " التكاليف التي تمت فعلا في إنتاج السلع والخدمات وتعبر عن وقائع حدثت فعلا".¹

2- التكاليف المعيارية Standard Costs: وهي " تكاليف محددة مسبقا قبل عملية الإنتاج وتقسّم إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة وتعتمد التكاليف المعيارية على عدة معايير، فبالغها تقديرية والهدف منها حساب الإنحرافات، تحليلها وتصحيحها".²

إن عدم إمكانية استخدام التكلفة الفعلية لأغراض التخطيط والرقابة كونها تكلفة أنفقت في فترة سابقة، مما جعل نظم التكاليف تتجه نحو التكلفة المعيارية لغرض مقارنتها مع التكلفة الفعلية، ويجب أخذ بعين الاعتبار "أسباب الإنحرافات المحتملة عن تقديرات التكاليف بما في ذلك المخاطر، وقد يلزم القيام بمزيد من العمل أثناء مرحلة التصميم للحد من تكلفة مرحلة التنفيذ وتكلفة تشغيل المنتج، وتبحث عملية تقدير التكاليف ما إذا كان يمكن تحقيق الوفورات المتوقعة تعويض تكلفة أعمال التصميم الإضافية وعادة ما يتم التعبير عن تقدير التكلفة بالوحدات النقدية لتسهيل المقارنات".³

وينبغي النظر في مجموعة متنوعة من العوامل المتعلقة بالفوارق وهي:⁴

- ✓ إتجاه أسعار المواد الأولية وإستخدام أنواع مختلفة من المواد بسبب عمليات الإنتاج الجديدة.
- ✓ أثر المفاوضات مع نقابات العمال على الأجور... الخ.
- ✓ تغيير وقت العمل بسبب إستخدام الآلات والمعدات أكثر حداثة أو زيادة كفاءة الموظفين.

الفرع الثاني: تصنيف التكاليف حسب وظائف المؤسسة

ونجد بعض هذه التكاليف يرتبط بالنشاط الإنتاجي والبعض الآخر يرتبط بالنشاطات الخدمية سواء، التسويقية، الإدارية أو التمويلية، ويطلق على هذا التقسيم إصطلاحا التقسيم الوظيفي وهي:⁵

- ✓ تكاليف الخدمات الإنتاجية.
- ✓ تكاليف التسويق أو الخدمات التسويقية.
- ✓ التكاليف الإدارية التمويلية.

الفرع الثالث: تصنيف التكاليف حسب طبيعتها

1- تكاليف الإستغلال: هي تلك التكاليف المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة ويرتبط هذا الأخير بمهنتها.

2- تكاليف خارج الإستغلال: هي تكاليف إستثنائية أي غير مرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة.

¹ رضوان محمد العناتي، محاسبة التكاليف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 34.

² علي رحال، المحاسبة التحليلية من النظرية إلى التطبيق، مطبعة عمار قرفي، باتنة، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 123.

³ Guide du Corpus, **des connaissances en management de projet**, Publié par: Project Management Institute, Inc. 3^{ème} édition, USA, 2004, p161.

⁴ Edward J. VanDerbeck, **Principles of Cost Accounting**, 15th édition Cengage Learning, USA, 2010, p 382.

⁵ ديبان السيد عبد المقصود، أساسيات محاسبة التكاليف، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 130.

- وحسب النظام المحاسبي المالي الجزائري تصنف التكاليف حسب طبيعتها كما يلي:¹
- ح/ 60 مشتريات مستهلكة.
 - ح/ 61 و ح/ 62 خدمات خارجية.
 - ح/ 63 أعباء المستخدمين.
 - ح/ 64 الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة.
 - ح/ 65 الأعباء العملياتية الأخرى.
 - ح/ 66 الأعباء المالية.
 - ح/ 67 العناصر غير العادية- الأعباء.
 - ح/ 68 مخصصات الإهلاكات والمؤونات وخسائر القيمة.
 - ح/ 69 الضرائب على النتائج وما يماثلها.

المطلب الثالث: تصنيف التكاليف حسب علاقتها بالرقابة وإتخاذ القرارات وظهورها

الفرع الأول: تصنيف التكاليف حسب علاقتها بالرقابة: وتشمل على ما يلي:²

- 1- التكاليف القابلة للرقابة Controllable Costs: وهي التكلفة التي يستطيع مدير مستوى إداري معين مراقبتها والتأثير عليها، أي أنها تلك التكاليف التي يمكن ربطها مباشرة بمستوى معين من السلطة الإدارية، مثلا تكلفة العمل المباشرة بقسم الإنتاج يستطيع المشرف على الإنتاج أن يراقبها.
- 2- التكاليف غير القابلة للرقابة Non Controllable Costs: وتعرف على أنها تلك التكلفة التي لا يستطيع المدير من التأثير فيها بقراراته فتصنف بأنها تكلفة غير قابلة للرقابة، أي انها تلك التكاليف التي لا تقع تحت سلطة ورقابة شخص أو مستوى إداري معين.

الفرع الثاني: تصنيف التكاليف حسب علاقتها بإتخاذ القرار: وتشمل على ما يلي:³

- 1- التكلفة الملائمة Relèvent Cost: وهي التكلفة المتوقعة مستقبلا التي تختلف أو تتفاوت من بديل لآخر من بدائل القرار، وتتميز التكلفة الملائمة بخاصيتين أساسيتين واللذان تعدان كمعاري للتمييز بينها وبين التكاليف غير الملائمة وهي:
 - ✓ أنها تكلفة مستقبلية Future cost: أي تكلفة يتوقع حدوثها مستقبلا ولم تحدث بالفعل بعد.
 - ✓ أنها تكلفة تفاضلية: أي تكلفة تختلف وتتفاوت من بديل لآخر من بدائل القرار، وتشمل على كافة بنود التكلفة التي يتأثر تحديدها بالبديل الذي يتم إختياره سواء كانت بنود متغيرة أو ثابتة، أما التكلفة التي لا تختلف ولا تتفاوت بين البدائل المختلفة فهي غير تفاضلية وبالتالي فهي غير ملائمة لإتخاذ القرار.

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 19، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009، ص 73-75.

² مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد 18، جامعة بابل، 2010.

³ مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره.

وتصنف التكاليف الملائمة إلى ما يلي:

أ- تكاليف يمكن تجنبها *avoidable costs*: وهي التكاليف المباشرة والمرتبطة بوحدة تحليل فرعية والتي قد تكون قسم إنتاجي، خط إنتاجي، كما يمكن التخلص منها إذا تم التخلص من الوحدة الفرعية.

ب- تكاليف الفرصة البديلة *operation costs*: وقد عرفها William N. Lanen بأنها "الفائض المتنازل عنه ويمكن أن يتحقق عند استخدام بديل آخر".¹

2- التكلفة الغارقة *Sunk Cost*: وتعرف على أنها "تكلفة تم تكبدها بالماضي سابقا ولا يمكن إسترادها، فهي تكاليف تتعلق بالماضي ولهذا لا تؤثر بعملية إتخاذ القرار وتظهر في السجلات المحاسبية".² وتشكل التكاليف الغارقة "حواجز أمام دخول المؤسسة إلى السوق مما يضعف تنافسيتها".³

الفرع الثالث: تصنيف التكاليف حسب مدى ظهورها في المحاسبة: وتشمل على ما يلي:

1- التكاليف الظاهرة: وهي التي "تسجل محاسبيا ويقصد بها التكاليف الصريحة كالأجور وفائدة إقتراض رأس المال، والإيجار على الأراضي والمباني المستخدمة"⁴، فالتكاليف الظاهرة لا تزال "تستخدم على نطاق واسع، لتكاليف العمل وتسعير المنتجات عند تحديد تكلفة الإنتاج، ويمكن القول أن التكاليف الظاهرة هي تلك التكاليف التي يتم الإفصاح عنها في القوائم المالية".⁵

2- التكاليف الخفية: ويمكن تعريف التكاليف الخفية على أنها "تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة، والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، جدول حسابات النتائج، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ولوحة القيادة... الخ".⁶

كما شبهت التكاليف الخفية بالرياح "فهي لا ترى لكنها موجودة فعلا وتشكل خطرا حقيقيا على المؤسسة".⁷ فالتكاليف الخفية هي التي لا تسجل محاسبيا لكن أثرها واضح مثل: تكلفة التدريب أثناء العمل في الإنتاج بالسلسلة، العامل الجديد قد يؤدي عمله ببطء مما يتسبب في تعطيل زملائه في نفس السلسلة الإنتاجية، فينخفض الإنتاج ببعض الوحدات، مما يجعل التكلفة الوحوية ترتفع.

وقد تطور هذا المفهوم مع هنري سافال الذي حدد التكاليف التي لم تأخذ بعين الإعتبار في نظام معلومات المؤسسة خصوصا في النظام المحاسبي، حيث تظهر هذه التكاليف نتيجة لبعض الظواهر السلبية مثل: الغياب، نقص الجودة... الخ، فتمثل كلها التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة غياب بعض الأفراد، كتحمل تكاليف ثابتة دون وجود إنتاج فعلي، وكذلك التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة نتيجة نقص الجودة.

¹ William N. Lanen and other, **fundamentals of cost accounting**, third édition, Published by McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011, P 38.

² <https://www.bayt.com/ar/specialties/q/159791e:01/05/2018>.

³ William j and Baumoland robertd , **willig fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly**, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 96, No. 3 Aug., 1981, p 418.

⁴ Dominick Salvator et Eugene A. Diulio, **principales of economics**, The McGraw-Hill Companies, United States of America, 2003, p 104 - 105.

⁵ Eddie McLaney and Peter Atrill, **Accounting An Introduction**, Fifth Edition, Pearson Education Limited, England, 2010, p 394.

⁶ H.Savall, V.Zardet, **Maîtriser les coûts et les Performances cachés**, 4^{ème} édition, economica, Paris, 1989, p 123.

⁷ www.jccq.qc.ca/client le: 27/02/2018.

الفرع الرابع: تصنيف التكاليف حسب طبيعة العلم

وحسب هذا التصنيف تختلف التكاليف باختلاف الفكر والعلم الذي يدرسها، فالفكر الاقتصادي يختلف عن الفكر المحاسبي ويكمن هذا الاختلاف كما يلي:

1- التكاليف وفق الفكر الاقتصادي: علم الاقتصاد هو " تخصيص ندرة الموارد، أي استخدام هذه الموارد لغرض معين، ونحن نضطر إلى التضحية لتحقيق نتيجة معينة، فالتكلفة الاقتصادية متعلقة باستخدام الموارد لغرض واحد هو التضحية باستخدامها في مكان آخر، فالتكلفة الاقتصادية هي تكلفة الفرصة البديلة.¹ ويتناول الإقتصاديون لمفهوم التكلفة وفق عدة مفاهيم حيث " يطلق الأستاذ فيشر على التكلفة باسم التكلفة بالفرص، والتي تتمثل في تضحيات نتيجة عدم إتباع بديل بأكثر عائد فهي عوائد مفقودة، كما أن التكلفة تمثل تضحية نقدية." ²

ويرتكز الفكر الاقتصادي عند التحليل الاقتصادي للتكاليف حول الجوانب التالية:³

- ✓ دراسة دور التكاليف في تحديد الأسعار السوقية للمنتجات والخدمات.
- ✓ دراسة دور التكاليف في تحديد حجم الإنتاج الأمثل بالنسبة للمشروع.
- ✓ دراسة دور التكاليف في تعظيم الإنتاج.

وإنطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن القول أن مفهوم التكلفة حسب الإقتصاديين يمثل كل النفقات المادية أو المعنوية ذات القيمة الاقتصادية التي تبذل أو تدفع في سبيل الحصول على إيراد في الحاضر أو في المستقبل، والتي ترتبط في العادة بالإنتاج المحقق أو الخدمة المؤداة مقابل تلك النفقات أو تعويضاً عنها.

2- التكاليف وفق الفكر المحاسبي: وتعني التكاليف عند المحاسبين بكل ما يتعلق بالتضحية قصد بلوغ الأهداف المسطرة فهي مقدار التضحية بالموارد لتحقيق هدف محدد، مع قبول ما يتم التضحية به للقياس الكمي، ويعتبر شرط مادية التضحية أو الإستنفاد جوهري في مفهوم التكلفة عند المحاسبين حيث تعرف التكلفة على أنها " تضحية مادية إختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية حاضرة أو مستقبلية، أي هي إستنفاد الموارد المتاحة للحصول على موارد إقتصادية أخرى." ⁴

إن التغييرات في البيئة التنافسية تعني أن الشركات يجب أن تدير الآن تكاليف أكثر بكثير مما كانت عليه في الماضي (تحسين نظام إدارة التكاليف)، وهذا بدوره يفرض إلزاماً قوياً لتوفير المعلومات التي تمكن المديرين من القيام بذلك، وكثيراً ما أثبتت أن النظم التقليدية لإدارة التكاليف غير كافية للتحليل خاصة في السنوات الأخيرة، فظهرت أنظمة جديدة لدراسة وإدارة التكلفة إكتسبت قبولاً عالمياً وطبقت في أكبر الشركات العالمية، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي.

¹ Jean-Pierre Legoff, Économie manageriale marchés (soutien a la décision concurrence), presses de l'université du québec, canada, 1993, p201.

² مجلة إقتصادية شمال إفريقيا، العدد الخامس عشر، السادس الثاني، 2016، ص 124.

³ محمد أحمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997، ص 12.

⁴ مجلة إقتصادية شمال إفريقيا، مرجع سبق ذكره، ص 124.

المبحث الثالث: تقنيات حديثة لإدارة وتخفيض التكاليف

تتميز الآونة الأخيرة بظهور تقنيات حديثة في إدارة التكلفة مما يسهل على المؤسسات التعرف على مسبباتها، وبالتالي تسهل عملية التحكم فيها وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتخفيضها.

ويقصد بإدارة التكلفة "استخدام الأدوات اللازمة والتي من أهمها أنظمة التكاليف لتتبع تنفيذ العمليات الحالية والمستقبلية بغرض إنتاج المنتج بالجودة المطلوبة وتوصيل هذا المنتج في الوقت المناسب، علاوة على تخفيض تكلفته بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، وتهدف فلسفة إدارة التكلفة إلى تتبع خطوات التحسين المستمر والقياس المقارن"¹، وتعرف إدارة التكلفة على أنها " أفعال الإدارة الهادفة إلى تحقيق التخفيض المستمر للتكاليف وتحقيق رضا الزبون"²، وكثيرا ما يشير المديرون إلى إدارة التكاليف باعتبارها " أداة إستراتيجية رئيسية للمؤسسة تؤدي إلى فهم وتقييم كفاءة المؤسسة في إدارة التكلفة."³

أما التسيير الإستراتيجي للتكلفة يقصد به " عملية تتبع التكلفة على مدار حياة المنتج قصد الوصول بالتكلفة إلى أدنى حد ممكن، أي يقصد بها تحقيق الكفاءة في استخدام المواد، العمالة، الآلات وغيرها من عوامل الإنتاج وإمداد الإدارة ببيانات عن أوجه النشاط المختلفة، فهي عبارة عن منهج متكامل وشامل يعتمد على أساليب وأدوات متناسقة من أجل تحقيق ميزة تنافسية بالتركيز على إستراتيجية المؤسسة، العوامل المحركة للتكاليف، التخفيض المستمر للتكلفة، والهدف من التسيير الإستراتيجي للتكلفة هو تحقيق ميزة تنافسية وتعظيم الأرباح في الأجلين وإضافة قيمة لأصحاب المصالح، وتخفيض التكاليف مع الحفاظ على متطلبات العملاء كان لابد من تطبيق أساليب إدارية حديثة تعمل على تحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية."⁴

كما ينبغي لإدارة المؤسسة رسم خطة لتخفيض التكاليف وتتمثل هذه الخطة في تحديد مختلف المستلزمات الأساسية التي تتطلبها عملية تدنية التكاليف وأهم ما ينبغي تحقيقه والوصول إليه في هذا المجال ما يلي:⁵

- ✓ القناعة التامة بأهمية برنامج تدنية التكاليف والتوجيه لتنمية الشعور بهذا الإتجاه: أي العمل على وضع ثقافة لدى العاملين بالمؤسسة حول موضوع تدنية التكاليف وأهميته في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وجعلهم يعملون على تحقيق ذلك من خلال تكاملهم داخل المؤسسة بتحسين أساليب التعامل والتعاون.
- ✓ إشراك العاملين في برامج تدنية التكاليف: إن إشراك العاملين في العملية بوضع مقترحاتهم بشأن تدنية التكاليف في صورة مكتوبة، ودراستها حتى تكون هناك تنمية في روح المبادرة لدى جميع العاملين.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم تقنيات إدارة التكلفة الأكثر إستعمالا والأكثر حداثة.

¹ رانية غصاب، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 38.

² مجلة دراسات، العدد الإقتصادي، جامعة الأغواط، العدد 28، جانفي 2017، ص 151.

³ Gerry Johnson and other, **fundamentals of strategy**, First published, Pearson Education Limited, England, 2009, p65-66.

⁴ مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس عشر، السداسي الثاني، 2016، ص 125.

⁵ مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مرجع سبق ذكره، ص 126.

المطلب الأول: تقنية الإنتاج في الوقت المحدد وتقنية الومضة المرتدة

وقد تضمن هذا المطلب تقنيتين هما:

الفرع الأول: تقنية الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) JUST IN TIME

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد JIT بمثابة ثورة في مجال إدارة المخزون وإدارة التكلفة، وذلك من خلال الفلسفة التي تقوم عليها هذه التقنية، والمتمثلة بالحصول على المواد الخام في الوقت المحدد تماما من الموردين طبقا لإحتياجات المؤسسة.

1- تعريف تقنية الإنتاج في الوقت المحدد

وعرفت بأنها "إنتاج نوع محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد تماما، وبالكميات المطلوبة تماما من دون السماح بالزيادة أو النقصان".¹

وتعرف أيضا على أنها "إستراتيجية تخزين تقوم الشركات بتوظيفها لزيادة الكفاءة وخفض النفايات من خلال الحصول على السلع فقط، كما تشترط في عملية الإنتاج وبالتالي تقليل تكاليف المخزون، وتشترط هذه الطريقة على أن يقوم المنتجين بتوقع الطلب بدقة، ويمثل نظام الإمداد بالمخزون تحولا بعيدا عن الإستراتيجية القديمة الإحتياطية، حيث كان يقوم المنتجين بتحمل تكاليف مخازن كبيرة في حالة الحاجة إلى تلبية الطلب العالي".²

إن تقنية JIT من الناحية النظرية تستبعد الحاجة إلى وجود مخزون سلعي، وذلك لأن الإنتاج لا يحدث ما لم يتم التأكد مسبقا بأنه سوف يباع، وهذا ما يتطلب موردين موثوق فيهم والذين سيوفرون المواد واللوازم بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد تماما.

وترتكز تقنية الإنتاج في الوقت المحدد على تخفيض التكلفة منذ البداية وتستند إلى فلسفة "معالجة المرض من جذوره قبل الوقاية منه".

2- أهمية تقنية الإنتاج في الوقت المحدد

أما المنافع المتحققة من هذه التقنية فهي:

- ✓ تخفيض الأموال المجمدة في المخزون أو إلغاؤها.
 - ✓ تخفيض التلف وبالتالي تخفيض تكاليف التلف.
 - ✓ تعزيز جودة المنتج (من خلال إدارة الجودة الشاملة).
 - ✓ تخفيض تكاليف إعادة التصنيع أو إلغاؤها.
 - ✓ توفير في تكاليف الإنتاج وذلك من خلال تطوير تدفق السلع خلال العمليات.
- ويمكن توضيح الفكرة أحسن بالإعتماد على الجدول الموالي، الذي يبين الوفورات المحققة من إستخدام تقنية الإنتاج في الوقت المحدد بين الشركات الأمريكية والبريطانية.

¹ مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة المجلد الأول، العدد 20، أكتوبر 2014، ص 146.

² <https://trading-secrets.guru/-just-time-jit le: 22/04/2018>.

جدول رقم (2-3): يبين الوفورات المحققة من استخدام JIT بين الشركات الأمريكية والبريطانية

العنصر	الخصائص	وم أ %	بريطانيا %
الأهداف الرئيسية لنظام JIT	تخفيض وقت الإعداد والتهيئة.	83.3	64.3
	تطوير التنظيم الداخلي.	83.3	69.3
	إستخدام مكائن صغيرة.	16.7	35.7
	إستخدام عمال متعددي المهارات.	83.6	43.4
	برنامج تدريبي شامل.	66.7	57.1
	إستخدام نظام KANBAN.	66.7	85.7
الفوائد (الوفورات) الناتجة من تطبيق JIT	تحسين الجودة.	50	28.6
	تحسين الإنتاجية.	16.7	35.7
	زيادة كفاءة المنشآت.	50	69.3
	تحسين تصميم المنتج.	33.3	50
	تحسين الموقف التنافسي.	16.7	28.6
	تخفيض المخزون.	50	71.4
	تقليل تكاليف البيع.	66.7	14.3
	تخفيض العمل الورقي.	33.3	21.9

المصدر: مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 153

من خلال الجدول نلاحظ النتائج الملموسة من خلال تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تخفيض التكاليف المختلفة، بالرغم من وجود تباين في النسب بين و. م. أ وبريطانيا.

3- أهداف تقنية الإنتاج في الوقت المحدد: لتقنية الإنتاج في الوقت المحدد مجموعة من الأهداف وهي:¹

- ✓ إلغاء الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة.
- ✓ صفر عيوب (اللاجودة).
- ✓ صفر مخزون.
- ✓ صفر تأخر (التسليم في الوقت المحدد).
- ✓ صفر عطب (السرعة في ضبط الآلات).

الفرع الثاني: تقنية الومضة المرتدة (BFC) BACK FLASH COSTING

ونظرا لطبيعة تقنية JIT فان هناك مدخلا بديلا لتتبع تدفق التكلفة والذي يطلق عليه تقنية الومضة المرتدة.

1- تعريف تقنية الومضة المرتدة: إن من نتائج تطبيق تقنية JIT هو تبسيط نظام المحاسبة عن تكلفة المنتج، حيث يمكن كبديل لطريقة التتبع المتزامن أو المتوالي وذلك باستخدام طريقة التدفق العكسي، وعرفت هذه التقنية بأنها " نظام قياس التكلفة الذي يتم فيه تأجيل تسجيل ما يطرا على حالة المنتج إلى أن يصبح منتجا تاما، أو إلى أن يتم بيع المنتجات، أي عدم تسجيل تغيير المواد الخام وتحولها إلى إنتاج تحت التشغيل."² إن نظام التسجيل العكسي للتكلفة يعتبر إستجابة من محاسبة التكاليف لتقنية إدارة المخزون وإدارة تكلفة المخزون والمتمثلة بتقنية JIT.

¹ Drury colin, management accounting for business décisions, thomson learning, 2^{ème} édition, London, 2001, p 470.

² مجلة المحاسب العربي، العدد الثالث عشر، نوفمبر 2012، ص 07.

2- خصائص تقنية الومضة المرتدة: من أهم خصائص تقنية الومضة المرتدة ما يلي:¹

- ✓ تأجيل إثبات التعبيرات التي تحدث على المنتج حتى يصبح منتجاً تاماً.
 - ✓ إستبعاد وجود حسابات مستقلة للمواد والإنتاج تحت التشغيل.
 - ✓ دمج العمل المباشر (لإعتباره في ظل بيئة التصنيع الحديثة قليل القيمة نسبياً) مع التكلفة الإضافية.
- المطلب الثاني: تقنية إدارة الجودة الشاملة وتقنية التكلفة المستهدفة**

وقد تضمن هذا المطلب تقنيتان هما:

الفرع الأول: تقنية إدارة الجودة الشاملة

- بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم إنتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم إلى باقي دول العالم، وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها، حيث تطورت الجودة ومرت بمراحل عديدة أهمها:²
- ✓ قبل القرن العشرين تطبيق شعار "الإنتاج هو فن والجودة هي مقياس هذا الفن".
 - ✓ ترشيد وتوحيد المعيار، التخصص في العمل، مراقبة و تسيير الجودة خلال 1890.
 - ✓ تطبيق جداول الرقابة في شركة " Western Electric " وتطوير مخططات الخبرة في سنة 1930.
 - ✓ تطبيق معايير الجودة في فرنسا وبداية دراسة هندسة الإنتاج في نهاية الثلاثينات.
 - ✓ مساهمات ديمينغ، دودج، وجيران في وزارة الدفاع الأمريكية في تحسين الجودة خلال الفترة الممتدة من 1922 - 1944.
 - ✓ عام 1950 تميزت بمدى ضبط الأفكار من طرف ديمينغ في اليابان.
 - ✓ نشر "Joseph Juran" أول كتاب له عن ضبط الجودة عام 1951.
 - ✓ تسيير الجودة الشاملة في 1954.
 - ✓ تطبيق مخططات الخبرة وتحليل المساحات للإجابة عن مشاكل الأفكار والتصورات خلال الخمسينيات.
 - ✓ تطبيق فكرة " صفر خطأ " في شركة مارتن ماريا سنة 1961.
 - ✓ بداية الجودة في اليابان سنة 1962.
 - ✓ إعطاء أهمية كبيرة للجودة في اليابان وتطبيق طريقة التسيير اليابانية المعروفة " JIT " أي في نفس الوقت " JUST IN TIME " سنة 1970.
 - ✓ طرح "Philip Corospy" مفهوم " العيوب الصفرية "، "Zero Defect" في السبعينات.
 - ✓ تطبيق مخططات جزئية عن طريق النظام الآلي سنة 1980.
 - ✓ تطبيق فكرة " الجودة بأي ثمن" وتطبيق الطرق الجديدة لتسيير الجودة مثل " المحاكاة " سنة 1990.
- ويمكن توضيح تطور مفهوم الجودة من خلال الشكل الموالي.

¹ www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wpcontent/uploads/2011/04/63.doc le: 01/01/2018.

² Jean-Jacques Daudin, Charles Tariro, Les outils et le contrôle de la qualité, édition economica, paris, 1996, p 10.

شكل رقم (3-7): يوضح التطور التاريخي للجودة

1946 إلى اليوم نشأة الجودة الشاملة أخذ العينات ومراقبة الجودة	1945-1941 الجودة (ح ع 2) مراقبة الجودة	1940-1900 إجراءات المعالجة	1899-1800 توجيه المنتج	1799-1200 ظهور فرق المراقبة
---	--	-------------------------------	---------------------------	-----------------------------------

SOURCE: Abdul Razzak Rumane, Quality Management in Construction Projects, second édition, CRC Press, United States of America, 2011, p 06.

1- تعريف تقنية إدارة الجودة الشاملة: وتعرف على أنها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح، ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء."¹

إن مفاهيم الجودة ينظر إليها بنظرتين وهما:²

أ- النظرة التقليدية للجودة: حيث ينظر تقليدياً للجودة على أنها تخص المنتج فقط، فعرفت بأنها المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج، إضافة إلى كون الجودة نسبية وترتبط درجتها بمدى وفائها لتحقيق رغبات المستهلك، إلا أن هذه النظرة تطورت، حيث أصبحت الجودة تشمل المنتج والخدمة معا.

ب- النظرة الحديثة: حيث تعرف الجودة على أنها " الملائمة للإستخدام، أي أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم إحتمائها على العيوب أو النواقص."³ كما وضع ديمنج المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة وهي:⁴

✓ التهيؤ للإستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج.

✓ عدم الاعتماد على الفحص بعد الإنتهاء من الإنتاج، بل بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.

✓ عدم جعل السعر هو الموجه الوحيد في الشراء.

✓ تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، والإنتاجية.

✓ التخفيض من إستخدام الأهداف الكمية.

✓ إستخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.

✓ تجنب الوقوع في الأخطاء عند التموين أو في الأداء البشري.

✓ الإهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين.

✓ إبعاد الخوف وتشجيع الإتصال المتبادل في الإتجاهين.

✓ إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل.

¹ محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات، دار الوفاء للطباعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 293.

² على رحال وإلهام يحيواوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد الخامس، جامعة باجي مختار عنابة، مارس 2001، ص 44.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 94.

⁴ لويد دوبينز وكثير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، ترجمة، حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1997، ص 83.

- ✓ محاولة القضاء على معوقات الإعراف والإعتراز بكفاءات العاملين.
 - ✓ تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة.
 - ✓ تحسين طرق الأداء المختلفة.
 - ✓ توضيح الإلتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.
- ويرتكز مفهوم الجودة الشاملة على ما يسمى بـ "KAIZEN" وهي كلمة يابانية تعني " التحسين المستمر".¹ ومن المساهمات الأخرى لديمنغ ما سماه "الأمراض السبعة" وهي الأسباب المؤدية لفشل برامج تحسين الجودة في المنظمات، كما يعتقد ديمنغ أنه لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب إستئصال هذه الأمراض السبعة وهي:²
- ✓ الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
 - ✓ التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والتمثلة في الأرباح والفوائد السريعة.
 - ✓ إعتناء تقييم الأداء السنوي على الملاحظات، وضرورة فهم أسباب الإنحرافات المتحصل عليها.
 - ✓ عجز الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف.
 - ✓ إستخدام الإدارة للمعلومات المتاحة دون الإهتمام بالحصول على معلومات أكثر وذات أهمية أكبر.
 - ✓ تكاليف العناية الصحية الزائدة.
 - ✓ الأعباء القانونية الزائدة.

إن مفهوم تقنية إدارة الجودة الشاملة TQM لا يقتصر على ضبط الجودة فقط، بل يتعداها إلى القيام بعقد لقاءات دورية لكافة المسؤولين كل فترة زمنية قصيرة متفق عليها لتبادل الآراء والإقتراحات حول الحلول المناسبة لمشاكل الجودة والبحث عن فرص إجراء التحسينات المستمرة في مستوى الجودة، بالإضافة إلى إشراك الجهات التنفيذية (العاملين) في تلك العملية.

2- أهمية تقنية إدارة الجودة الشاملة: تكمن أهميتها في ما يلي:³

- ✓ إنخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم.
- ✓ زيادة الحصة السوقية وتخفيض التكاليف بما فيها تكاليف الجودة.
- ✓ إنخفاض عيوب الإنتاج والجودة.
- ✓ زيادة الفاعلية وتخفيض الأخطاء وتخفيض التأخر في تسليم السلع.
- ✓ زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.
- ✓ تحسين الإتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة.
- ✓ زيادة الإبتكارات.
- ✓ التحسين المستمر.

¹ علي السلمي، تطوير أداء وتحديث المنظمات، دار قباء، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 92.

² ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 11-12.

³ محمد الخولاني، مرجع سبق ذكره، ص 297.

الفرع الثاني: تقنية التكلفة المستهدفة (T.C) Target Cost

تتميز المرحلة الحالية بالمنافسة الشديدة والتقدم التقني في الصناعة وقصر عمر المنتجات وتعدد حاجات الزبائن، الأمر الذي يدفع بالمؤسسات إلى تحقيق النمو والتوسع إلى دراسة المحيط الاقتصادي وتبنى سياسات سعرية تتماشى مع تلك التطورات، ومن ثم تحديد التكلفة في ضوء ذلك السعر بعد تحديدها هامش ربح معين ترغب بتحقيقه المؤسسة وهذا المدخل يسمى بالتكلفة المستهدفة.

1- تعريف تقنية التكلفة المستهدفة T.C

لقد عرفها Yutaka Kato بأنها " نشاط يهدف إلى تخفيض تكاليف المنتجات الجديدة وفي نفس الوقت يضمن جودة المنتج ويفي بمتطلبات المستهلك، وذلك عن طريق فحص كل الأفكار المحتملة من أجل تخفيض التكلفة مسبقا في مرحلة التخطيط وتطوير المنتج".¹

أما ساكوراي فقد عرف التكلفة المستهدفة على أنها " أداة لإدارة التكاليف يمكن أن تقلل التكلفة الإجمالية للمنتج على مدى دورة حياتها بأكملها، وذلك بفضل إدارات الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق والمحاسبة".² وتشير التكلفة المستهدفة إلى " تكلفة الوحدة الأخيرة المنتجة، بسبب تغييرات في الحجم".³ وتحسب التكلفة المستهدفة وفق المعادلة التالية:⁴

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المفروض - سعر البيع المطلوب

2- مبادئ تقنية التكلفة المستهدفة

ترتكز تقنية التكلفة المستهدفة على عدة مبادئ وسنوضحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-3): يوضح مبادئ تقنية التكلفة المستهدفة

المبدأ	الشرح
السعر يحدد عن طريق التكلفة	← سعر المؤسسة المرغوب فيه يحدد بعد حساب التكلفة المستهدفة.
التركيز على الزبون	← يتم دراسة رغبات وإحتياجات الزبائن المختلفة خاصة الجودة، السعر ووقت تسليم المنتج.
فريق العمل متعدد الوظائف	← الفريق متعدد الوظائف والمهام ويكون مسؤول عن العملية من البداية إلى النهاية.
تخفيض تكلفة دورة حياة المنتج	← يتم العمل على تخفيض التكلفة في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج.
إدماج كل أعضاء السلسلة	← إتحاد جميع القائمين على تحديد وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من مختلف مصالح المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا على عدة مراجع

¹ <https://accdiscussion.com/acc19403.html> Le: 02/03/2018.

² Claude Alazard et Sabine Sépari, **Contrôle de gestion manuel et applications**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, P630.

³ Jerold L. Zimmerman, **Accounting for Decision Making and Control**, McGraw-Hill, America, seventh édition, 2011, p32.

⁴ Claude Alazard et Sabine Sépari, ib.id, P 630.

3- علاقة هندسة القيمة بالتكلفة المستهدفة

تعتبر هندسة القيمة مفيدة جدا لترجمة متطلبات السوق إلى حلول، كما أظهرت الدراسات في المؤسسات اليابانية أن هندسة القيمة هي أحسن طريقة لبلوغ التكلفة المستهدفة كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم (3-8): يوضح علاقة هندسة القيمة بالتكلفة المستهدفة



Source: lorino philipe, méthodes et pratiques de la performance, le guide de pilotage, éditions d'organisation, paris, 1997, p 412.

4- أهداف التكلفة المستهدفة

يحدد P. Horvath الأهداف الرئيسية للتكلفة المستهدفة كما يلي:¹

- ✓ التوجه العام للشركة بما في ذلك إدارة التكاليف.
- ✓ تساعد في بناء إستراتيجية الدخول إلى السوق.
- ✓ دعم إدارة التكاليف في المراحل المبكرة من تصميم المنتجات.
- ✓ إدارة التكاليف الديناميكية، نظرا لأن التكاليف المستهدفة يجري إعادة تقييمها باستمرار.
- ✓ التحسينات المستمرة للمنتج.

كما تسعى الشركات بتنفيذ سياسة التفاضل بين البدائل الممكنة، ويتمثل أحد أهداف طريقة حساب التكاليف المستهدفة في تقليل الفرق بين التكلفة المقدرة والتكلفة المستهدفة، وهذا ينطوي على تحليل أسباب الفجوة، وإيجاد الحلول، وبالتالي تنفيذ ممارسات التغيير المنهجي في هذا الصدد، وعلى سبيل المثال يمكن أن نستعرض الطريقة التي إعتمدتها شركة NISSAN.

الشكل رقم (3-9): مخطط الأهداف التكتيكية التي وضعتها شركة NISSAN



SOURCE: Claude Alazard et Sabine Sépari, ib.id, P 631.

¹ Claude Alazard et Sabine Sépari, o p, P 630

المطلب الثالث: تقنية هندسة القيمة وتقنية التحسين المستمر

وتعتبر من أهم التقنيات الحديثة والتي لها استعمال واسع لدى المؤسسات خاصة اليابانية وهي:

الفرع الأول: تقنية هندسة القيمة (V.E) Value Engineering

لتحقيق التخفيض الحقيقي للتكلفة تدخل تقنية هندسة القيمة عن طريق إستخدامها لما يسمى بالتحليل الوظيفي.

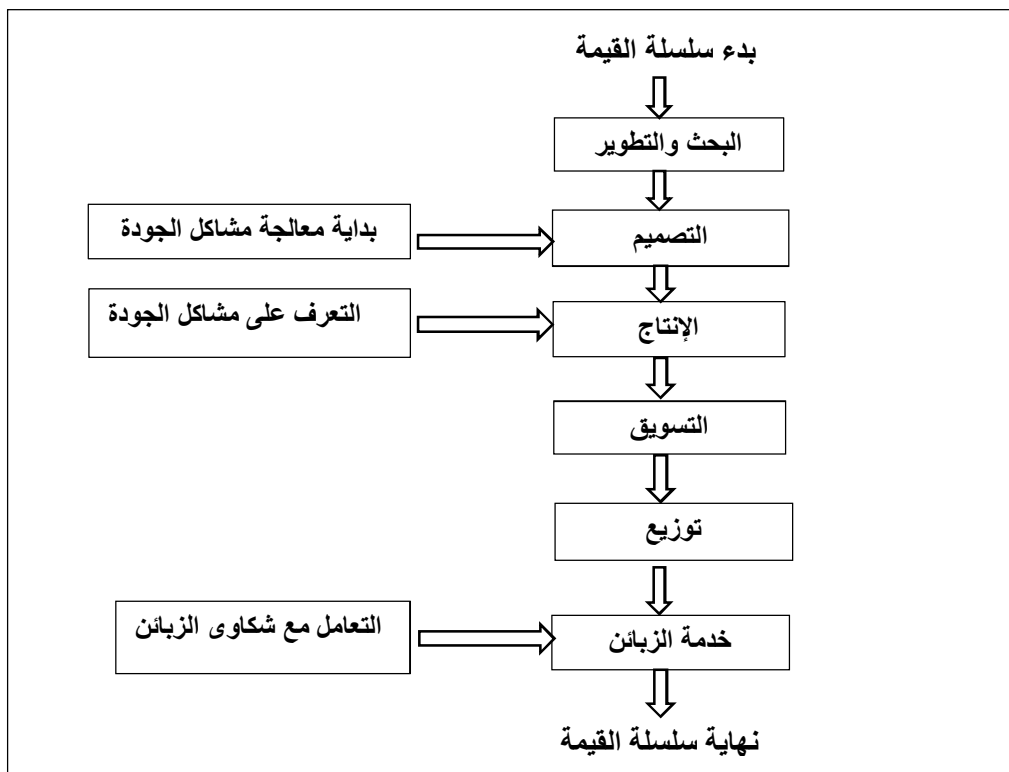
1- تعريف تقنية هندسة القيمة (V.E) Value Engineering

ويرى FALCON أن تقنية هندسة القيمة عبارة عن " تقنية صناعية حديثة تهدف إلى إيجاد علاقة علمية بين قيمة المنتج وتكلفته من أجل إرضاء المستهلك"¹، فتقنية هندسة القيمة هي مجموعة من الأنشطة المتتابعة بحيث يضيف كل نشاط من هذه الأنشطة قيمة جديدة للمنتج النهائي تلي رغبات العميل.

2- مراحل هندسة القيمة

تمر سلسلة القيمة وكغيرها من التقنيات بعدة مراحل وفق لمتغيرات متعددة كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم (3-10): توضح مراحل سلسلة القيمة



SOURCE: Michael W. Maher and other, **Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses**, Tenth édition, Thomson Higher Education, usa, 2008, P 118.

من خلال الشكل نلاحظ أن سلسلة القيمة تعتمد على تقسيم وظائف المؤسسة، ويشترط أن تكون مرتبة ومتسلسلة مع إتخاذ المؤسسة مختلف الإجراءات المناسبة لكل وظيفة.

¹ William D. Falcon, **ses analyse de valeurs implications pour les dirigeants**, édition hommes et techniques, paris, 1970, p 15.

3- هندسة القيمة وإدارة القيمة

بالرغم من إعتبار معظم الباحثين أن هندسة القيمة هي نفسها إدارة القيمة إلا أن البعض الآخر يرى بأن هناك إختلاف بين المصطلحين ويمكن التمييز بينهما من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (3-4): يوضح الفرق بين هندسة القيمة وإدارة القيمة

إدارة القيمة	هندسة القيمة	معيار المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> ◀ تطوير المبادئ الموجهة من أجل التخطيط والتصميم. ◀ إنتقاء أحسن وظائف تصميم مفاهيمي من مجموعة الوظائف. ◀ تحضير مقترحات لتعزيز قيمة المال في مرحلة التصور أو مرحلة التصميم التفصيلي وحل مشاكل التصميم والتخطيط. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تخفيض تكاليف رأسمال دون المساس بالجودة أو الأداء. ◀ تحديد الخيار الأفضل (إشباع وإرضاء كل متطلبات بأقل تكلفة) من مجموع الخيارات. ◀ الإختيار بين أنواع المكونات (مثلا الخرسانة المسلحة أو الفولاذ الهيكلي). 	الأهداف النموذجية
<ul style="list-style-type: none"> ◀ لينة - مفاهيم "ناس - أنشطة". 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ شاقة - تركيز تقني، بناء فزيائي. 	التركيز
<ul style="list-style-type: none"> ◀ من المحبب أن تكون في المراحل المبكرة لتطوير المشروع حتى قبل أن يكون قد تم إعداد ملخص عن المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ من المحبب أن يكون على الأقل مفهوم التصميم ومن المحبب أكثر وجود بعض أعمال التصميم التفصيلي. ◀ عمل التصميم من الممكن أن يكون مكتملا أو تقريبا مكتمل. ◀ العديد من دراسات هندسة القيمة يتم الإطلاع بها من خلال مرحلة الهيكلية. 	مرحلة تطوير المشروع
<ul style="list-style-type: none"> ◀ أغلب المشاركين من الجهات ذات المصلحة من الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تركيز تقني قوي. 	المشاركين
<ul style="list-style-type: none"> ◀ عادة ما يكون من 08 إلى 15. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ نمودجيا (15 إلى 25) لكن أحيانا يكون أكثر من 40 أو 50. 	عدد المشاركين
<ul style="list-style-type: none"> ◀ ممكن أن تكون دالة، عادة بشكل مقارن (أكبر من أو أقل من) إذا كانت التكاليف ممكنة التصور، مثلا أكثر من 50 %. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ عادة ما تكون أكثر دقة من حيث رأس المال والتكلفة الجارية والنماذج. 	مقارنة التكلفة

المصدر: هدى جاب الله، دور أدوات إدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 27.

4- أهداف تقنية هندسة القيمة (V.E) Value Engineering

وتصف سلسلة القيمة " فئات الأنشطة التي تخلق منتج أو خدمة، وكان هذا المفهوم المتعلق بالاستراتيجية التنافسية من قبل مايكل بورتر، إن تمثيل لسلسلة القيمة تتعلق بالأنشطة الرئيسية مباشرة مع إنشاء أو تسليم منتج أو خدمة".¹

وتحقق هندسة القيمة أهداف متعددة منها:²

- ✓ تعتبر أداة للاقتصاد وتخفيض التكاليف.
- ✓ تعتبر أداة للتجديد وهذا راجع إلى التحسينات المستمرة.
- ✓ تعتبر أداة للإفتاح مما يسمح بزيادة ديناميكية المؤسسة وإتصالها بالمحيط الخارجي.
- ✓ تعتبر أداة لإزالة الحواجز والتعقيدات الوظيفية في المؤسسة، لأن تقنية هندسة القيمة تركز على عنصر الإتصال سواء كان عمودي أو أفقي.

ويمكن القول أنه كلما كانت التكلفة المستهدفة هي عملية متكررة ومستمرة لإيجاد فريق تصميم المنتج المناسب مع التكلفة المخططة، كلما كانت تقنية هندسة القيمة ضرورية لإحداث تغييرات في مواصفات المواد أو تعديلات في المنتج بما يؤدي إلى تحسين قيمة المنتج وتخفيض التكاليف وصولاً إلى التكلفة المستهدفة، وعندما يتم إقرار المنتج عن طريق هندسة القيمة والبدء بتنفيذه بالإعتماد على التكلفة المستهدفة فإن الإهتمام يتحول إلى تقنية التحسين المستمر Kaizen.

الفرع الثاني: تقنية التحسين المستمر kaizen

يطلق على التحسين المستمر في اليابان مصطلح Kaizen وهو أحد التقنيات الحديثة والمهمة التي تقوم على أساس إدخال التحسينات بصورة تدريجية ومنتالية على الإنتاج، وتنعكس هذه التحسينات في خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات.

1- تعريف تقنية التحسين المستمر kaizen

وتعرف على أنها " معايير التحسين المستمر وتعكس التحسين المخطط لها، وهي نوع من المعايير الحديثة وتركز على تخفيض التكاليف".³

والتحسين المستمر هو عبارة عن تحسين تدريجي من خلال الإبتكار أو تحسين طريقة الإنتاج، وترتكز على الفلسفة التالية:

$$\begin{aligned} \text{كل نشاط} &= \text{عمل مفيد} + \text{عمل غير مفيد} \\ \text{كل عملية} &= \text{عمل} + \text{هدر} \end{aligned}$$

¹ Gerry Johnson and others, **Fundamentals of strategy**, First published, Pearson Education Limited, England, 2009, p74.

² Claude Alazard et Sabine Sépari, o p, P 572.

³ Don R. Hansen and other, **Cost Management Accounting & Control**, Sixth Edition, Cengage Learning, USA, 2009, p 298.

والهدر (الضياع والتبذير) يشمل ثلاث أنواع حسب ما يوضحه الجدول التالي:
جدول رقم (3-5): يوضح أنواع الهدر حسب تقنية التحسين المستمر

المعنى	العبرة
كلمة يابانية تعني الأعمال غير مفيدة، أي التي لا تعطي قيمة مضافة وتشمل هدر في الوقت والمال.	مودا MUDA
كلمة يابانية تعني الأعمال غير مفيدة، أي التي لا تعطي قيمة مضافة وتشمل هدر بسبب تداخل الصلاحيات.	مورا MORA
كلمة يابانية تعني هدر بسبب زيادة الإجهاد البدني مما يؤثر سلباً على الإنتاج.	موري MORI

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على عدة مراجع

2- مبادئ تقنية التحسين المستمر kaizen

ترتكز تقنية التحسين المستمر kaizen على عدة مبادئ أهمها:

- ✓ ليس للتحسين نهاية فهو مستمر طالما إن المنظمة قائمة فهو من متطلبات وجودها.
- ✓ التحسين المستمر عملية شاملة.
- ✓ تحتاج عمليات التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
- ✓ لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين.
- ✓ المشاركة والعمل الجماعي لأن التحسين مسؤولية جماعية.
- ✓ استغلال الوقت للتمييز عن المنافس.

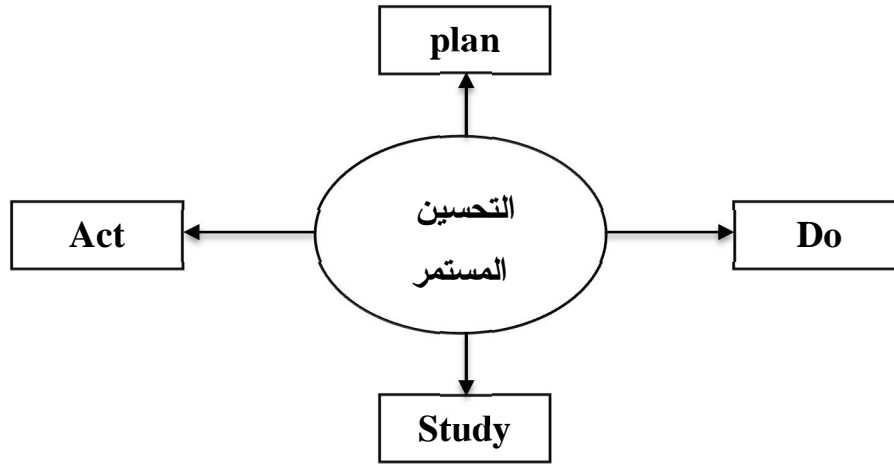
3- مراحل التحسين المستمر

تمر عملية التحسين المستمر بأربعة خطوات وهي:¹

- أ- **خطت plan:** يختار الفريق بموجب هذه الخطوة نوع العملية (نشاط، طريقة، سياسة، خط الإنتاج) التي تحتاج للتحسين، ثم توثق عملية الإختيار وعادة تتم عن طريق تحليل البيانات وتحديد نوعية الأهداف لتحسين ومناقشة طرق إنجاز تلك الأهداف وبعدها يتم تقويم منافع وتكاليف البدائل.
- ب- **إعمل Do:** يطبق الفريق بموجب هذه الخطوة الخطة ويتابع تقدمها إذ يتم تجميع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية، وأن أي تغيير في العملية يوثق ويعدل.
- ج- **أدرس Study:** يحلل الفريق بموجب هذه الخطوة البيانات التي جمعت في الخطوة الثانية من أجل التوصل إلى مدى تطابق النتائج مع الأهداف التي أعدت في الخطوة الأولى، فإذا وجدت نقطة ضعف يتم إعادة تقويم الخطط أو التوقف عن المشروع.
- د- **نفذ Act:** في هذه الخطوة إذا كانت النتائج إيجابية يقوم الفريق بتوثيقها، وتعد في هذه الحالة معايير يتم الرجوع إليها لتحسين الأداء.

¹ مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص 30.

والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات الأربعة.
شكل رقم (3-11): يوضح مراحل التحسين المستمر



المصدر: مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

4- التحسين المستمر والإبداع

يعتبر البعض أن التحسين المستمر هو نفسه الإبداع، لكن في الحقيقة توجد عدة إختلافات بينهما ويمكن توضيح الإختلاف بينهما في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-6): الإختلافات بين التحسين المستمر والإبداع

الإبداع	التحسين المستمر	معيار المقارنة
على المدى القصير وبشكل مفاجئ.	على المدى الطويل وبشكل تدريجي.	من حيث الأثر.
التحسين بخطوات كبيرة.	التحسين بخطوات صغيرة.	من حيث السرعة.
متقطع وغير قابل للزيادة.	مستمر وقابل للزيادة.	من حيث الوقت المحدد.
مفاجئة وسريعة الزوال.	تدرجية وثابتة.	من حيث التغيرات.
بعض الأفراد ذوي الصفات المميزة.	الجميع.	من حيث المساهمة.
طريقة أفكار، جهود فردية.	مجموعة، فرق جماعية.	من حيث المدخل.
إجراء تغييرات جوهرية.	المحافظة على الموجود وتحسينه.	من حيث آلية العمل.
قاعدة غير معروفة، نظرية جديدة.	قواعد مقررّة ومعروفة.	من حيث القواعد.
إستثمارات كبيرة وجهود قليلة للمحافظة عليها.	إستثمارات قليلة مع تظافر الجهود للإستمرارية والمحافظة عليها.	من حيث المتطلبات العملية.
تقنية.	شخصية.	من حيث الأخطاء.
نتائج وإثبات تلك النتائج.	عمليات للوصول إلى أفضل النتائج.	من حيث تقييم المعايير.
نمو سريع في الإقتصاد.	نمو الإقتصاد بشكل متدرج.	من حيث الإنعكاس الإقتصادي.

المصدر: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص 235

إن هدف تقنية التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل، من خلال إستمرار التحسين في العمليات الإنتاجية والذي يحتاج إلى جهود كبيرة للوصول إلى هذا الهدف، لأن بتحقيقه يتحقق هدف إستراتيجي يتمثل في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وإرضاء الزبون.

المبحث الرابع: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف

تميزت المرحلة الأخيرة بالمنافسة الكبيرة بين المؤسسات، مما أدى بها إلى البحث عن أنجع الطرق والوسائل لتخفيض تكاليفها، فأيقنت أن لديها مورد هام بحوزتها يمكن له المساهمة بصورة كبيرة في تخفيض مختلف التكاليف، وهو أصولها الذكية بعدما كان ينظر إليه أنه عبارة عن عامل عادي يقوم بمهام معينة مقابل أجر، حيث أنه يساهم بصورة كبيرة في تخفيض تكاليف المؤسسة المختلفة، مما يساعدها في تحسين تنافسيتها، وهذا ما سنتطرق إليه.

إن المقصود بتخفيض التكاليف هو "الانتقال من مستوى التكلفة الحالي إلى مستوى أقل منه، ويتطلب ذلك تغيير في الظروف التي تحسب على أساسها التكاليف، بحيث يمكن الوحدة الاقتصادية من إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل".¹

ويرى الباحثان Claude ALAZARD and Sabine SÉPARI أن مسألة تخفيض التكاليف في المؤسسة يشمل عدة مهام ومجالات رئيسية وهي:²

✓ إعادة هيكلة الأنشطة والقضاء على العمليات والأنشطة غير مضيئة للقيمة من أجل تبسيط التنظيم الداخلي.

✓ البحث عن كفاءة الأنشطة المتبقية ذات القيمة المضافة أو الدراسات المتعلقة بالتنافسية، أو القياس المعياري الذي ينطوي على السعي إلى الحصول عليها والدراية الفنية والأداء من خلال المقارنة المنهجية مع أفضل المنافسين.

✓ إجراء خفض التكاليف عن طريق تحديد وسائل العمل.

✓ تقديم الخدمة قبل إنشاء القيمة المعترف بها من قبل العميل، أي كيفية تجريب هذا النشاط والحكم على أدائه؟.

✓ لا يبدو أن بعض الأنشطة تخلق قيمة للعميل؟.

✓ لا يمكن الحكم على الأداء بشكل فردي ولكن فيما يتعلق بـ "المنفعة" من النشاط من عملية إنشاء القيمة النهائية، أي كيف يمكن قياس ذلك الأداء؟.

ويرى Taiichi Ohno مصمم نظام إنتاج شركة تويوتا صاحب مقولة "الهدف هو تخفيض التكلفة" أنه كثيرا ما نستخدم كلمة "كفاءة" عند الحديث عن الإنتاج، الدعم والأعمال، لكن في العالم الحديث "الكفاءة" تعني تخفيض التكاليف.

¹ أحمد حلمي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 62.

² Claude Alazard et Sabine Sépari, Contrôle de gestion manuel et applications, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, P 592.

المطلب الأول: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض تكاليف اللاجودة

تعتبر تكاليف اللاجودة من أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب مختلف العيوب التي تظهر في المنتجات من جهة، ومن جهة أخرى زيادة احتمال فقدان المؤسسة لسمعتها ولزبائنها.

الفرع الأول: تعريف اللاجودة

إن مصطلح اللاجودة هو عكس الجودة وتعرف على أنها "نقص أداء المنتج عن متطلبات الزبون".¹ وهي عبارة عن "الفرق بين سعر تكلفة مضافا إليها تكلفة إصلاح أخطاء التصنيع وعيوب الإنجاز والإستعمال وسعر التكلفة الحالية لمنتج أو لخدمة ما".²

فاللاجودة موجودة في كل إقتصاديات دول العالم لكن بنسب متفاوتة فنجد مثلا حسب بعض الإحصائيات: ✓ تقدر تكاليف اللاجودة من 10 % إلى 30 % من رقم الأعمال (20 % من رقم الأعمال بفرنسا، 10 % من رقم الأعمال في و. م. أ و 5 % من رقم الأعمال في اليابان). ✓ خسارة سنوية بفرنسا تقدر ب 46 مليار أورو في السنة.

وللإشارة فإن "نسبة 15 % فقط من مشاكل الجودة (اللاجودة) يكون سببها العاملان المنفذان في التشغيل و 85 % بسبب بقية النظام، فمراقبة الجودة يسمح بزيادة عملية التأكد وهي وسيلة لتحسين الجودة فتدريب العاملين في التشغيل لأداء مراقبة الجودة أصبح أكثر من ضرورة".³

الفرع الثاني: تكاليف اللاجودة

إن اللاجودة تكلف المؤسسة مبالغ كبيرة وتسبب في الإختلال الوظيفي، ويمكن تصنيف تكاليف اللاجودة إلى أربع مكونات أساسية هي: ⁴

1- تكاليف الفشل الداخلي: وهي التكاليف المرتبطة بالعيوب قبل إستلام العميل للمنتج أو الخدمة، وهو يتألف أيضا تكلفة عدم تلبية رضا العملاء وتكلفة عدم فاعلية العمليات.

2- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف المرتبطة بالعيوب التي تظهر بعد إستلام العميل للمنتج أو الخدمة، ويشمل أيضا تكلفة تضييع فرصة تحقيق الإيرادات بسبب المبيعات المسترجعة.

3- تكاليف الإكتشاف والتقييم: وتشمل مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتحديد درجة التوافق لمتطلبات الجودة.

4- تكاليف المنع والوقاية: وهي مجموع التكاليف اللازمة للحفاظ على تجنب الرداءة والعيوب. والجدول الموالي يوضح مختلف أنواع اللاجودة.

¹ عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2003، ص 15.

² www.qualiteonline.com le: 01/06/2018.

³ دال بسترفيد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995، ص 38.

⁴ Abdul Razzak Rumane, **Quality Management in Construction Projects**, CRC Press, United States of America, 2011, p 129-130.

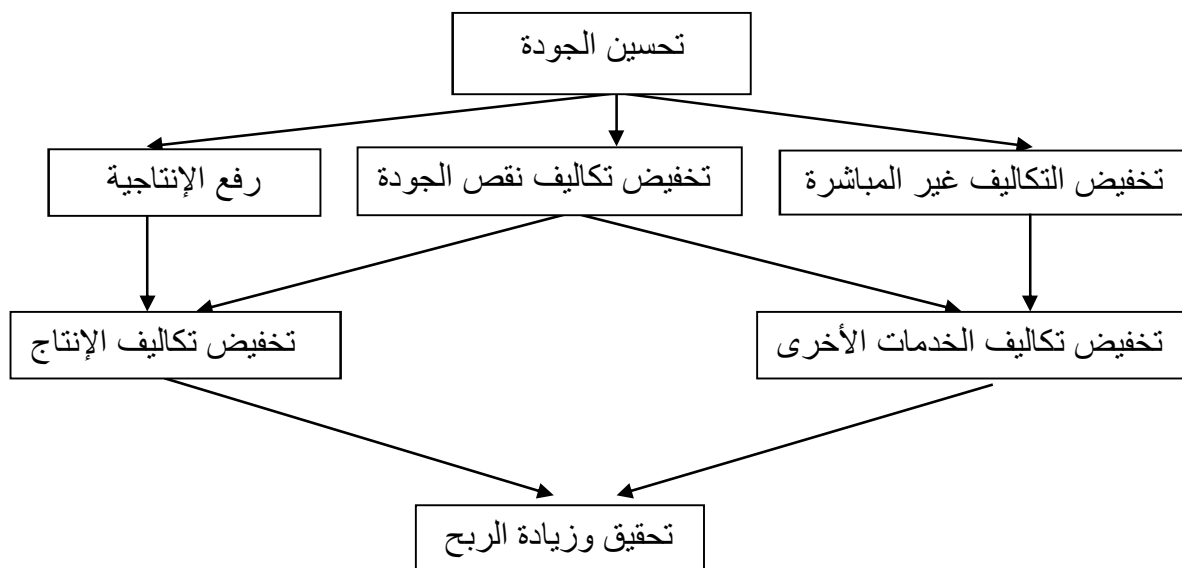
جدول رقم (3-7): يبين تكاليف اللاجودة

أمثلة	التعريف	تكاليف اللاجودة
<ul style="list-style-type: none"> ◀ منتجات معيبة، إعادة التصنيع. ◀ إصلاح (تكلفة المواد واللوازم الضرورية لإعادة التصنيع مع تكاليف اليد العاملة). ◀ تكاليف النقل والتصنيف بسبب ظهور العيوب. ◀ التلوث، حوادث العمل، الغياب. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ التكاليف المتعلقة بعدم الرضا والإقتناع بمطابقة الجودة قبل خروج المنتج من المؤسسة. 	تكاليف الفشل الداخلي Coûts des anomalies internes
<ul style="list-style-type: none"> ◀ تكاليف التأمين، شكاوى الزبائن، تكاليف التعويض. ◀ تكاليف أخرى خارجية، أخطاء الشراء، التخزين ◀ عقوبة التأخير (تكلفة عدم إحترام الأجل). ◀ أخطاء في التوزيع، خسارة الزبائن. ◀ عدم المطابقة بسبب الآلات (أخطاء تقنية وفنية). 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ التكاليف المتعلقة بعدم الرضا والإقتناع بمطابقة الجودة بعد خروج المنتج من المؤسسة. 	تكاليف الفشل الخارجي Coûts des anomalies externes
<ul style="list-style-type: none"> ◀ الأجور والتكاليف الناتجة عن المراقبة. ◀ اللوازم المختلفة والمنتجات المستعملة لغرض التجارب لتقييم مستوى جودة المنتج. ◀ تكاليف التقييس (ضبط الآلات) Etalonnage. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ التكاليف المتعلقة بمراقبة مطابقة الجودة (تكاليف البحث عن اللاجودة). 	تكاليف الإكتشاف Coûts de Détection
<ul style="list-style-type: none"> ◀ تكاليف وثائق الجودة (التأمين على الجودة، مخطط الجودة والمراقبة، الإجراءات... الخ). ◀ تقييم الموردون، إنجاز مهمة التدقيق على الجودة. ◀ تكلفة عمليات التحسيس، التحفيز، التكوين، الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ إستثمارات بشرية ومادية متعلقة بمراقبة وتقليص الفشل (تكاليف القضاء على مسببات اللاجودة). 	تكاليف المنع والوقاية Coûts de prévention

SOURCE: www.qualiteonline.com le: 25/02/2018.

وقديما كان الإعتقاد السائد أن الجودة هي التي تتسبب في التكلفة بإعتبار أن المنتج الذي يتميز بالجودة تكون تكلفته أكثر، لكن بمجرد تطور المعاملات التجارية تبين العكس حيث أن المنتج الذي لا يتصف بالجودة يكلف كثيرا (تكاليف إصلاح العيوب، خسارة الزبائن... الخ) ، لذا سنبين هذه الفكرة من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (3-12): توضيح العلاقة بين الجودة، اللاجودة والتكاليف



SOURCE: Jean-Claud Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, édition Vuibert, Paris, 1998, p 24.

الفرع الثالث: التعامل مع مشاكل الجودة

يمكن للمؤسسة أن تتعامل مع مشاكل الجودة وفق المراحل التالية:¹

1- في مرحلة التصميم: يمكن للشركات تصميم الجودة في المنتجات والعمليات التي تجعل تلك المنتجات ذات جودة مقبولة.

2- في مرحلة الإنتاج: يمكن للشركات أن تواجه مشاكل الجودة، ويمكن لها سحب المنتجات من عملية الإنتاج، أو إعادة تصليحها.

3- في مرحلة تسليم المنتجات: في هذه الحالة يجب أن تعرف المؤسسة كيف تتعامل مع شكاوى الزبائن من خلال مصلحة خدمة الزبائن، فالعميل يعتبر ضمن "مركز إهتمام الشركة ويجب الحذر من الأذن السلبية التي هي ضارة بشكل خاص في مجال خدمة العملاء، أي عدم الإصغاء لهم وعدم أخذ شكاوهم بعين الاعتبار، والأسوأ الذي قد يحدث إذا كان الزبائن لا يشكون إلى الشركة ولكن يشكون إلى زبائن آخرين، فإن الشركة ببساطة تفقد الكثير من الزبائن مما يؤثر على نقص المبيعات."²

الفرع الرابع: قياس تكلفة اللاجودة

يمكن للمؤسسة قياس تكلفة الجودة، وسنركز على نوعين من تكاليف اللاجودة وفق الطريقة التالية:³

1- قياس تكلفة التفتيش: على سبيل المثال موظف واحد يفحص المكونات كجزء من واجباته اليومية ونفترض تكلفة التفتيش (تكلفة الوقاية) هي 200 \$ في الأسبوع، وتبلغ التكلفة السنوية لجودة عمليات التفتيش 10400 دولار، على إفتراض المبيعات السنوية هي: 1000.000 \$، وهذه التكلفة تعادل 1.04 % من المبيعات، وتكاليف المنتجات الرديئة التي تتميز بنقص الجودة تظهر أيضا في صورة "شكاوى العملاء" وتمثل تكلفة التعامل مع العملاء، بما في ذلك الإجراءات الإدارية والوقت وتعويض للعملاء... الخ، ولعله يمكن أن يقلل من هذه التكلفة من خلال تحقيق مصدر شكاوى العملاء والتعامل مع المشكلة قبل وقوعها.

وعلى الرغم من صعوبة القياس، من المرجح أن تكون تكاليف الأعمال المتعلقة بالزبائن هي الأكثر أهمية.

2- قياس تكلفة الفشل الخارجي: يمكن للمنظمات الإتصال بالعملاء الذين توقفوا عن التعامل معها، ويمكنهم بعد ذلك قياس الأرباح التي فقدوها من العملاء بسبب منتجات ذات نوعية رديئة مسترجعة.

ومما سبق يمكن القول أن الأصول الذكية يكمن دورها في تخفيض تكاليف اللاجودة من خلال التصميم الجيد للمنتج، وتتبع تكاليف الجودة عند مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى الإستغلال الأمثل للموارد مع دراسة آراء الزبائن في منتج المؤسسة من حيث: الشكل واللون والتغليف... الخ، كل هذه العوامل تساعد على تجنب مشاكل اللاجودة، مما يؤدي بالضرورة إلى إنخفاض كبير في تكاليف اللاجودة مما يزيد في مبيعات المؤسسة وجذب زبائن جدد.

¹ Michael W. Maher and others, **Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses**, Tenth édition, Thomson Higher Education, usa, 2008, P 118.

² Jean-claude thoening et charles waldman, **de l'entreprise marchande à l'entreprise marquante**, éditions d'Organisation, Paris, 2005, P 154.

³ Michael W. Maher and other, ib.id, P 119.

المطلب الثاني: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض تكاليف دوران العمل

تسعى إدارة المؤسسة جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمل، وذلك لأن ارتفاعه يعني أن هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى المؤسسة، وبالتالي فإن نسبة العمال الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة ستكون مرتفعة، وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل في المؤسسة ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة ونقص الخبرة، وما ينتج عنها مثل: انخفاض الإنتاجية، ارتفاع عدد إصابات العمل، عدم الإستغلال الأمثل للمواد الأولية، زيادة تكاليف الصيانة... إلخ.

الفرع الأول: تعريف دوران العمل

ونعني به " نسبة دخول وخروج العمال من أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال".¹ وهو يعبر عن " التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهذا لعدة أسباب أهمها: الإستقالة، النقل، الترقية، العجز، الفصل والوفاة، ويعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الهامة التي تستخدم في قياس مدى فعالية سياسات وبرامج نظام الموارد البشرية في المؤسسة".² إن متابعة وتقييم حركة العمال وأدائهم أمر مهم للمؤسسة، حيث تقوم بها مصلحة الموارد البشرية إلى جانب حساب مؤشرات دوران العمل، وهذه المؤشرات ذات دلالة إقتصادية، إجتماعية وتنظيمية كبيرة، وبفضل هذه المؤشرات تسمح للمؤسسة بضبط أمورها وتراجع سياستها ومن بين هذه المؤشرات:³

1- معدل دوران العمل: ونعني به حساب ومعرفة عدد العمال المغادرون للمؤسسة مقارنة بعدد العمال الباقون في المؤسسة لنفس الفترة، وتحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال المغادرون}}{\text{عدد العمال}} \times 100$$

ففي الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل أكثر من 5 %، فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة إنخفاض هذا المعدل.

ويستخدم معدل دوران العمال في ما يلي:⁴

- ✓ معرفة إستقرار ومدى إستمرارية القوى العاملة في المنظمات ومعرفة أسباب ارتفاعها وإنخفاضها.
- ✓ تحقيق العدالة من خلال إزالة الفوارق بين العاملين وذلك بمتابعة معدلات دوران العمل بين القطاعات المختلفة.

¹ www.hrdiscussion.com/hr9737.html le: 13/04/2018.

² ديبون عبد القادر وسويسي الهواري، أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 3، جوان 2005، ص 103-104.

³ Benjamine Chaminade, **Compétences dans une démarche qualité**, éditions Afnor, 2005, p106.

⁴ www.kantakji.com le: 26/05/2018.

✓ تمكين القائمين في المؤسسة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بها،¹ علاوة على ذلك من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمالة معياراً مهماً في الحكم على مستوى وحالة المؤسسة، فإذا كانت نسبة دوران العمل كبيرة سوف يستلزم تكاليف إضافية تتعلق بالتعيين والتدريب للموظفين الجدد.

2- معدل الإستقرار: ويقاس مدى قدرة المؤسسة المحافظة على مستوى الإستقرار في العمالة، وهذا لا يعني أيضاً زيادة عدد العمال الجدد في حالة التوسع، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الإستقرار} = \frac{\text{عدد المترشحون الباقون خلال سنة}}{\text{عدد المترشحون}} \times 100$$

الفرع الثاني: تكاليف دوران العمل

ومن 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 والتعيين، وهي العملية التي تلي الترغيب والاختيار ويتم بموجبها شغل الشخص الذي تم إختياره الوظيفة بصفة نظامية، ويحدث ذلك بقرار تصدره سلطة ذات إختصاص، أو بعقد يوقع عليه كل من السلطة المختصة والموظف المعين.

وكان إختيار الموظفين في الماضي يتم في معظم الدول الصناعية وغيرها على "أسس حزبية أو شخصية، ففي أوروبا كان النبلاء والوزراء يحتكرون الوظائف لأهلهم وأصدقائهم، وكانت الوظائف الهامة يتوارثها الأحفاد عن الآباء والأجداد، ولذلك كان الموظفون يتمتعون بسلطات مطلقة ولا أحد من المواطنين يستطيع أن يعارضهم أو يقف في وجههم، ولم يكن لمسألة الكفاءة، المهارة والخبرة شأن يذكر في شغل الوظائف"³، ففي الولايات المتحدة الأمريكية سادت لفترة طويلة قاعدة (إلى المنتصر تعود الغنائم) ويعود هذا المبدأ إلى فكرة أن الحزب الفائز في إنتخابات الرئاسة يكون له الحق في إقالة مؤيدي الحزب المهزوم وشغل الوظائف بمؤيديه، أما في الدول النامية بصفة عامة كانت العوامل الشخصية كصلة القرابة، الصداقة والمحسوبية، وتشكل أساساً غالباً لإختيار المتقدمين لشغل الوظائف، كما أن تعيين أفراد أقل كفاءة وخبرة في المنصب الموكل له، ينتج عنه تكاليف تتمثل في نقص الإنتاجية واللاجودة، كما أن التوظيف يكلف المؤسسة مبالغ معتبرة، فهذه المبالغ تؤثر بصورة مباشرة على تنافسية المؤسسة، ففي دراسة قام بها مجموعة من الخبراء والباحثين الكنديين على عينة كبيرة من المؤسسات الكندية توصلوا إلى أن متوسط إنفاق التوظيف في المؤسسات يقدر بـ 798 أورو لكل موظف في العام.

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 32-33.

² ديون عبد القادر وسويسي الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

³ عبد الله راشد السندي، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، الرياض، 1985، ص 98.

وتتمثل تكاليف التوظيف عموماً في الصور التالية:¹

✓ تحرير وإشهار الإعلان.

✓ الإختبار.

✓ مقابلة المترشحين.

✓ الإختبار النهائي.

✓ التأهيل والإدماج.

✓ تكاليف التسريح وذلك في حالة إفلاس المؤسسة أو التعويض عند تخفيض عدد العمال.

إن تقنيات التوظيف الحديثة تستدعي معرفة عميقة ومسبقة لجدارة مترشح المنصب، وتعطى مهلة أو مدة تجريبية للوقوف على حقيقة إمكانيات المترشح، فالتوظيف دون إثبات الجدارة يخضع إلى منطق "التوظيف الأعمى" ومبني على الخطر، لذلك ظهرت أنواع عديدة من الإختبارات لإثبات الجدارة ومن أهمها:²

✓ إختبارات الذكاء.

✓ إختبار قدرة المرشح وأهليته.

✓ إختبارات المهنة.

✓ إختبار ميول الشخص للعمل.

2- تكاليف التكوين: وهي مجموع المبالغ التي أنفقتها المؤسسة في سبيل تحسين مهارة العمال ومن بينها:

✓ تكاليف الإدماج: وتظهر في التكاليف الإدارية، التكوين ونقص الكفاءة... الخ.

✓ مدة تعويض العامل: إن مدة تعويض العامل تمثل تكملة لمدة التوظيف بسبب أن العامل الجديد الموظف يتطلب وقت ليكون في نفس مستوى العامل المغادر، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة التعويض} = \frac{\text{تاريخ تحقيق الحاجيات (يكون فيها العامل كفى)}}{\text{تاريخ تأهيل العامل}} \times 100$$

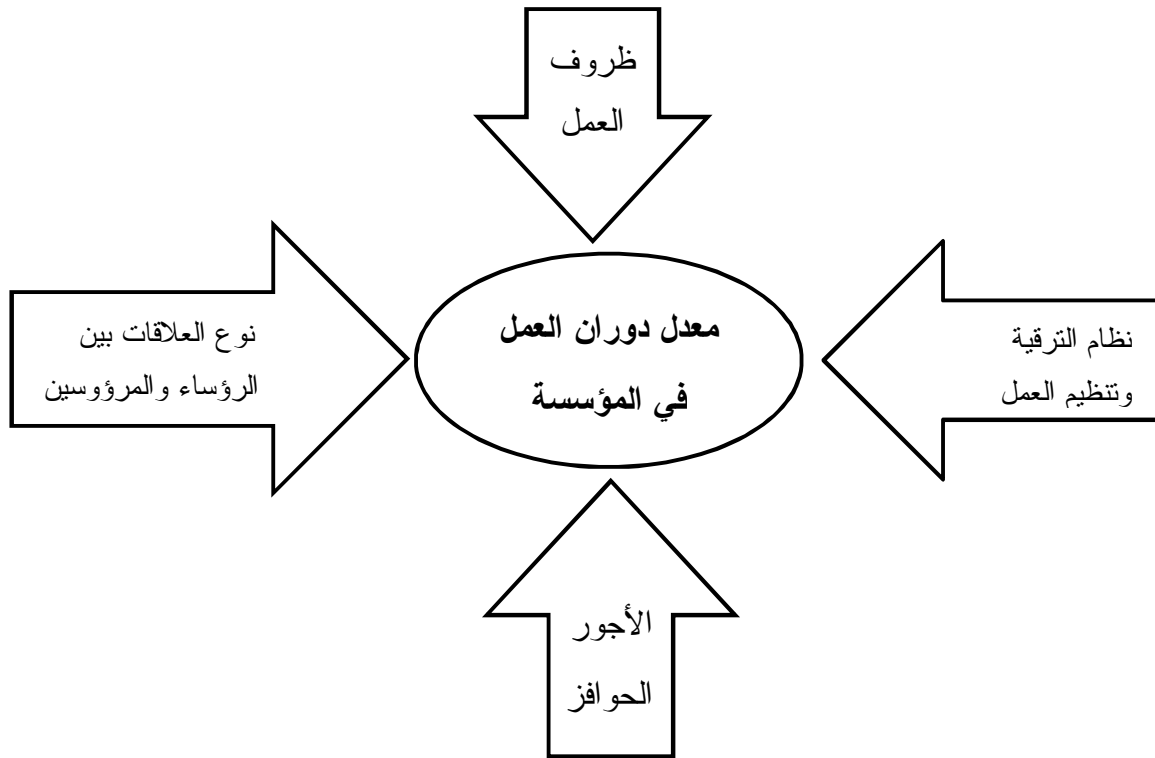
كما أن مدة التعويض تشمل مدة التمهين للوصول إلى الأداء الفعال أو المثالي (Performance Optimale) وهو يمثل "جودة التوظيف".

3- تكاليف الفصل أو الإنتهاء من الخدمة: وتتمثل أساساً 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 إقتصادية كخصوصة المؤسسات، كما تشمل كذلك تكاليف أخرى كإعانات البطالة.

¹ Benjamine Chaminade, ib.id, p 385.

² صالح مفتاح، مداخلة بعنوان: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإنماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي: 09 و10 مارس 2004.

ويرى الباحث ضرورة الإشارة إلى أن نظام التعاقد الذي يميز معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة قصيرة المدة بدلا من المنصب الدائم يساهم بصورة كبيرة جدا في إرتفاع معدل دوران العمل. كما يجب على المؤسسة دراسة وتحليل أسباب دوران العمل كما يوضحها الشكل الموالي. الشكل رقم (3-13): يوضح العوامل المؤثرة في دوران العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على عدة مراجع

الفرع الثالث: دور الأصول الذكية في تخفيض تكاليف دوران العمل

إن توفير المؤسسة الظروف الملائمة للأصول الذكية وتوفير كل ما يساهم على الاحتفاظ به، من أجور تحفيزية، التكوين المستمر، تشجيع الإبداع والابتكار... الخ، تكون النتيجة في المقابل أن الأصول الذكية تساهم في تخفيض مختلف التكاليف المتعلقة بدوران العمل من خلال ما يلي:

- ✓ البقاء في المؤسسة وعدم مغادرتها، مما يشكل في ذهنه ثقافة الولاء والانتماء للمؤسسة وما ينتج عنه من زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، بالإضافة إلى زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- ✓ إنخفاض تكاليف الإعلانات والإشهار عن المناصب الشاغرة.
- ✓ إنخفاض تكاليف توظيف عمال جدد.
- ✓ إنخفاض تكاليف التكوين.
- ✓ إنخفاض تكاليف نقص الجودة بسبب توظيف عمال آخرين يفتقدون للخبرة.
- ✓ إنخفاض تكاليف نقص الإنتاجية بسبب المدة الطويلة التي يتطلبها العامل الجديد للتأقلم في العمل.
- ✓ إنخفاض تكاليف حوادث العمل وتعطل الآلات بسبب نقص خبرة العمال الجدد.

المطلب الثالث: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف المتعلقة بتعطل الآلات

يعتبر تعطل الآلات من بين المشاكل الحديثة التي تواجه المؤسسة بسبب إستخدامها لآلات ذات تكنولوجيا عالية وفي المقابل نقص العمال المؤهلين لإستخدامها مما يشكل توقفات وأعطال مستمرة للآلات.

الفرع الأول: مفهوم تعطل الآلات

من بين المشاكل التي تعترض العمل الإنتاجي هي "التعطلات التي تحدث خلال النشاط الإنتاجي سواء ما يتعلق بالأقسام الإنتاجية أو الأقسام المساعدة، إذ المشكل لا يرتبط فقط بآلة الإنتاج وإنما بكل الوسائل المستخدمة في المؤسسة (آلات إنتاج، وسائل النقل والمناولة، التبريد، وسائل الطاقة من كهرباء وغاز، أجهزة الإعلام الآلي والشبكات المعلوماتية... الخ)، كل هذه العناصر نجدها في بعض المؤسسات تشكل كل منها نسبة هامة من الإستثمارات وذات أهمية كبيرة في العمليات الإنتاجية، ونتيجة لإستعمالها فإنه من العادي حدوث تعطلات في تلك التجهيزات لأسباب مختلفة وقد تؤدي بالآلة إلى الخردة، لذلك فإن سياسة الصيانة لا بد وأن تؤخذ بعين الإعتبار في إستراتيجية تسيير المؤسسة، نظرا للتكاليف المرتفعة المترتبة على تسيير وصيانة التجهيزات والحفاظ على ديمومتها الإنتاجية، على الأقل خلال عمرها الإنتاجي النظري، بالإضافة إلى الآثار السلبية على برنامج الإنتاج وبالتالي ضياع فرص تجارية أو حصول مشاكل مع الزبائن".¹

الفرع الثاني: علاقة الصيانة بتخفيض التكاليف المتعلقة بتعطل الآلات

يعبر القيام بالصيانة من المهام الأساسية في ورشات الانتاج لضمان السير العادي للإنتاج وبلوغ كمية الانتاج المعيارية المخطط لها مسبقا، وأي تعطل للآلات ينتج عنه نقص كمية الانتاج بالإضافة إلى تكاليف أخرى مثل: تكلفة تغيير قطع الغيار، اللجوء إلى عمال متخصصين من خارج المؤسسة... الخ، وتنقسم الصيانة عموما إلى نوعين هما:²

1- الصيانة الوقائية: وتعرف على أنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتخذها إدارة الصيانة، وذلك للحفاظ على الآلات والمعدات في ظروف جيدة التشغيل وتجنب الأعطال والخلل المفاجئ، من خلال معالجة أي قصور قبل وصوله إلى حالة من التعطل أو الإخفاق، حيث يتوقف نجاح برنامج الصيانة الوقائية على تحقيق أقل الأعطال وكذلك أقل تكاليف الإصلاح، فتساهم الصيانة الوقائية في منع حدوث الأعطال وإكتشافها قبل حدوثها، مما يجعل الإنتاج أكثر جودة وأقل تكلفة.

2- الصيانة الإصلاحية: هي عملية القيام بالتدخل في الوقت المناسب بسبب توقف الآلة عن العمل نتيجة تعطل أحد أجزائها أو خلل في السير الحسن لها، وفي هذه الحالة يجب تصليح الآلة أو تغيير الأجزاء المتآكلة وغير صالحة أو غير متوافقة مع خصائص الآلة التقنية والميكانيكية والكهربائية، إذ أن الكثير من التعطلات يعود إلى الأسباب سالفه الذكر.

¹ أحمد طويبيبة، المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 19-20.

² <http://mawdoo3.com> Le: 17/07/2018.

الفرع الثالث: دور الأصول الذكية في تخفيض التكاليف المتعلقة بتعطيل الآلات

باعتبار الأصول الذكية تتميز بالمهارات والخبرات والإبداع، فإن ذلك يساعد على تخفيض التكاليف المتعلقة بزمّن الأعطال، إلى جانب القيام بالصيانة الدورية على تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين مجموع الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية المختلفة، ومن بينها المردود الاجمالي للآلات والذي يقيس كمية الإنتاج الجيد بالنسبة إلى كمية الإنتاج التي يمكن تحقيقها دون أي إنقطاع في عملية الإنتاج أي الكمية المعيارية، وتحسب بالعلاقة التالية:¹

$$TRG = \frac{P - DEF}{N}$$

حيث أن:

TRG : معدل المردود الإجمالي للآلات.

P : عدد الوحدات المنتجة.

DEF : عدد الوحدات المعيبة.

N : عدد الوحدات المعيارية الممكن إنتاجها.

وهذا المؤشر لا يعرض مختلف الأسباب المؤثرة على الفعالية، لأنه يتألف من محددات بسيطة لذا سنعتمد على الجدول الموالي الذي يعتمد على عدة متغيرات.

جدول رقم (3-8): يبين نموذج حساب زمن التشغيل الفعال للآلة

الزمن اللازم		"TO" Temps d'ouverture de l'équipement ou Temps requis	
زمن التشغيل الإجمالي TBF		زمن التوقفات المعلومة	
		الأعطال	تغير خط الإنتاج
صافي زمن التشغيل TNF	زمن التمهّل		
	التوقفات القصيرة	التوقف العادي	
زمن التشغيل الفعال	زمن إنتاج وحدات معيبة		

المصدر: عثمان بودحوش مرجع سبق ذكره، ص 95

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مختلف الأوقات المتعلقة بإنتاج منتج معين، فكلما زادت دقة التحكم في الآلة من جهة والقيام بالصيانة الدورية، كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بزمّن الأعطال والوحدات المعيبة ولا يتحقق ذلك إلا إذا كانت المؤسسة تمتلك خبرات كافية مجسدة في أصولها الذكية، وهذا ما يؤكد Drury colin عندما أكد على أنه بوجود عمالاً متعددي المهارات لهم القدرة على أداء أكثر من وظيفة، وآلات لها القدرة على إنجاز وظائف مختلفة، لذا ينبغي على المؤسسة تدريب العمال بالإضافة إلى القيام بأعمال الصيانة مثل: التصليحات الصغيرة، تنظيف الآلات، ضبطها وتهيئتها، لمعالجة وتفايدي التعطلات ولا يتحقق كل هذا إلا بتوفر الأصول الذكية ضمن الموارد البشرية للمؤسسة.

¹ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير، جامعة سكيكدة، 2008، ص 94-95.

خلاصة الفصل

نظرا للتحديات الحالية وما تستدعيه من ضرورة إجراء تعديلات جوهرية في مختلف الأنظمة داخل المؤسسة، بهدف تخفيض التكاليف مما يستلزم التسيير الإستراتيجي للتكلفة الذي يعتبر من الأمور المهمة التي تعمل المؤسسة على تجسيدها على أرض الواقع، ولا بد من التأكيد أن التسيير الإستراتيجي للتكلفة لا يعني تقليصها بشكل عفوي وعشوائي، بل يتطلب الإعتماد على دراسات تفصيلية وتحليلية وعملية، مع ضرورة وجود عمل مستمر ومتواصل شريطة تظافر جهود كل عمال المؤسسة في حدود مهامهم وصلحياتهم، وذلك من أجل الحد من نسب الضياع والإسراف وعدم الإستغلال الأمثل للموارد سواء كانت مواد أولية أو الوقت، مع عدم تأثر المنتج من حيث الجودة والنوعية المطلوبة حفاظا على الزبائن وحفاظا على سمعة المؤسسة التي تلعب دورا كبيرا في الإقتصاديات المعاصرة.

وكل هذا لا يتحقق صدفة أو بطريقة عشوائية، وإنما يرتكز على عدة عناصر وأهمها الأصول الذكية، التي بدورها تقدم إضافات معتبرة للمؤسسات، ليس فقط في الإبتكار والابداع وإنما أيضا بقدرتها على تخفيض مختلف التكاليف التي تعتبر مدخل أساسي وإستراتيجي لإكتساب وتحسين تنافسية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية والعمل على النمو والتوسع.

إن تخفيض تكاليف المؤسسة المختلفة، لا للحصر خاصة تكاليف اللاجودة وتكاليف دوران وحوادث العمل، بالإضافة إلى تكاليف هدر الوقت وعدم إستغلاله كما ينبغي وهي صفة للأسف تتميز بها المؤسسات الجزائرية خصوصا، لا تأتي صدفة وإنما لنتيجة تظافر الجهود والعمل على دراستها وتحليلها بهدف تخفيضها، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كانت المؤسسة تملك عمال يمتازون بالمهارة والفعالية والقدرة على الإبداع والتي تتمثل في الأصول الذكية.

إن العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة والمهارة والقدرة على الإبداع (الأصول الذكية)، هو المكون الأساسي لأي منظمة تريد النجاح في عملها وتحقيق أهدافها، وترتبط فاعلية المؤسسة بكفاءة العنصر البشري فيها وقدرته على العمل ورغبته فيه، بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في إستخدام الموارد المادية المتاحة، وهو الأساس الذي تسعى إليه العملية الإدارية، وبالتالي تتجلى ضرورة فهم المؤسسة لإحتياجات ومتطلبات العاملين وإمامها بالمشاكل التي تواجههم في العمل والسعي لحلها، لأن له أثر كبير في نمو المؤسسة وإستمراريتها، فلو تفاقمت مشاكل العاملين في المؤسسة ولم تبذل الجهد الكافي لتجاوز هذه المشاكل، سينتج عن ذلك ضرر كبير سيلحق بها، وتبدأ المؤسسات الأخرى بإستقطاب العمال الذين يشعرون بعدم الرضا الوظيفي في المؤسسة.

الفصل الرابع

دراسة حالة: مؤسسة BCR

بسّطيف

تمهيد

من خلال عرضنا وتبسيط الضوء على الأصول الذكية وعلاقتها بتخفيض التكاليف في الفصول النظرية، نحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع ومحاولة منا إعطاء أكثر واقعية عن معرفة الأصول الذكية وكيفية إستقطابها وتمييزها ومدى قدرة المؤسسة على المحافظة عليها، إلى جانب معرفة طرق إدارة التكاليف والإجراءات المتخذة لدراستها وتحليلها وبعدها تخفيضها في مؤسسة إقتصادية بطريقة علمية وبمنهجية مناسبة، من خلال الإعتماد على مختلف الإمكانيات المتوفرة لنا مثل: إستعمال أسلوب الملاحظة، المقابلات مع رؤساء الأقسام والمصالح، طريقة الإستبيان، مختلف وثائق المؤسسة التي أمكن الوصول إليها، موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت، تحليل المعطيات والإحصائيات بما يخدم الموضوع... الخ.

لذا قمنا بتقسيم الجانب التطبيقي إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة من حيث النشأة، الموقع، المراحل التي مرت بها المؤسسة، منتجات المؤسسة، إستراتيجية، أهداف وكذا طموحات المؤسسة، ومحاولة منا إستخلاص بعض العناصر التي تخدم الموضوع.

المبحث الثاني: قمنا بالتركيز على دراسة العنصر البشري بصفة عامة والأصول الذكية بصفة خاصة، ومحاولة منا معرفة مختلف الخصائص التي لها دلالات علمية مثل: مستوى العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، مسافة البعد عن العمل، مستوى التكوين... الخ، وذلك من أجل توظيفها فيما يخدم البحث إلى جانب معرفة كيفية إستقطاب الأصول الذكية وتمييزها... الخ.

المبحث الثالث: وفيه تطرقنا إلى كيفية إدارة التكاليف في المؤسسة محل الدراسة، ومحاولة معرفة تحديد الأنشطة المضيئة للقيمة وغير المضيئة للقيمة إلى جانب معرفة مسببات التكلفة المختلفة، بالإعتماد على وثائق المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى بتوظيف بعض الإستنتاجات والملاحظات الميدانية إلى جانب التعليق على مختلف النتائج، وإعطاء بعض الحلول التي نراها مناسبة.

المبحث الرابع: وفيه تطرقنا إلى دور الأصول الذكية في تخفيض مختلف التكاليف في المؤسسة خاصة التكاليف المتعلقة بالغيابات، دوران العمل، حوادث العمل، تعطل الآلات، نقص الجودة والإنتاجية، بالإعتماد على طريقة S.O.F التي إقترحها H.SAVALL من خلال معرفة خلفيات الظاهرة المدروسة وتحليل مختلف الوثائق إلى جانب توضيحات مسؤولي المؤسسة قدر المستطاع، وحسب ظروف وخصائص المؤسسة محل الدراسة ومعرفة الإجراءات المتخذة وبعدها ترجمة المعطيات إلى مبالغ مالية قابلة للفهم والقياس.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة BCR الأم من أعرق المؤسسات على المستوى الوطني، لذا سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على هذه المؤسسة، والتركيز على أحد فروعها وهو فرع سانياك saniak الذي هو محل الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

تأسست الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية صوناكوم "SONACOME" بموجب الأمر رقم: 67-150 الصادر بتاريخ: 09 أوت 1967، والتي تعتبر بمثابة الشركة الأم للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، وفي سنة 1973 قامت المؤسسة الأصلية صوناكوم بتوقيع عقد مع الشركة السويسرية "ORLCON BUHRLE" من أجل إقامة وحدة إنتاجية بمنطقة عين الكبيرة ولاية سطيف، ويعتبر تاريخ: 06 جويلية 1973 بمثابة تأسيس الفرع، ليتم دخول العقد حيز التنفيذ يوم: 06 سبتمبر 1973 بتكلفة إنشاء تقدر ب: 562 مليون دينار جزائري، وبموجب المرسوم رقم: 420 /82 الصادر بالجريدة الرسمية في عددها 1838 بتاريخ: 04 ديسمبر 1982 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات الجزائرية، أصبحت الوحدة الإنتاجية لعين الكبيرة وحدة لإنتاج اللوالب والبراغي والصنابير (Boulonnerie Coutellerie Robinetterie).

أما الإنشاء الفعلي للمؤسسة كان بموجب المرسوم رقم 08/83 المؤرخ في: 01 جانفي 1983 وهذا بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية صوناكوم "SONACOME".¹

وخلال سنوات الثمانينات لم تكن BCR تتحكم في السوق، إذ كانت مهمتها الأساسية هي الإنتاج فقط حسب مخطط سنوي محدد مسبقا، أما المهام التجارية (التسويق، التوزيع، الإشهار... الخ) فقد كانت ضمن إختصاص العملاء التجاريين، إن هذا الفصل في المهام وغياب التنسيق أدى إلى سوء التسيير مما أدى في غالب الأحيان إلى الكساد، ولتجنب هذا المشكل قامت BCR بتوزيع منتجاتها بالإعتماد على إمكانياتها الخاصة، فقامت بإنشاء شبكة توزيع خاصة بها، كما مرت المؤسسة بعدة تحولات عديدة نذكر أهمها:

أ- سنة 1990

وفي ظل الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية التي طغت على المحيط الإقتصادي الجزائري منذ سنة 1988 والتي نتجت عنها إستقلالية المؤسسات، حيث في: 15 مارس 1990 أصبحت مؤسسة BCR شركة ذات مساهمة (SPA) مكونة من أجهزة تسيير ورأس مال إجتماعي مسجل بإسم الدولة، حيث بلغ رأسمالها آنذاك 24 مليون دولار، مما ساعدها على الإستقلالية التامة في التسيير.

¹ مجلة المؤسسة، بعنوان: إختيار الجودة هو أيضا إقتصاد، العدد 14، مارس 2003، ص 08.

ب- فترة 1991-1995: إستراتيجية المؤسسة ومشروع أوفي AEFI

ومع نهاية الثمانينات بدأت المحادثات الأولى بين الجهة الوصية المتمثلة في وزارة الصناعة، والبنك العالمي لإعادة البناء والتنمية "BIRD" لوضع برنامج لتحسين الأداء الجيد لبعض المؤسسات حسب معايير إختيار محددة بالشراكة مع البنك، وكانت BCR من ضمن هذه المؤسسات المعنية بهذا المشروع نظرا للمزايا المقدمة من طرفها، فكان مخطط أعمال موجه نحو إنجاز عمليات إستراتيجية تتمثل في ما يلي:

- ✓ التسيير: وذلك بتحديد إستراتيجيات السوق، مراقبة التكاليف، تحسين الجودة، إدخال الإعلام الآلي.
- ✓ الإستثمار: وذلك بإقتناء تكنولوجيات جديدة وتجديد التجهيزات.
- ✓ التكوين: وذلك بالتحكم في التقنيات والكيفيات العصرية للتسيير، وقد كلفت هذه الأعمال الممتدة خلال خمس سنوات (من 1992 إلى غاية 1996) ما قيمته 27.9 مليون دولار.

كما قامت المؤسسة وبالتعاون مع مكتب أجنبي للدراسات بإعداد مشروع أوفي AEFI، هذا المشروع تضمن إستراتيجية ملائمة تسمح بالوصول إلى الأهداف التالية:

- ✓ تنمية وتعزيز الحصة السوقية.
- ✓ التقليل من تكاليف الإنتاج.
- ✓ التركيز على الجودة.
- ✓ إستثمار الموارد البشرية (تحفيز وتشجيع).
- ✓ تطوير المناولة.

ج- فترة ما بين 1996 إلى 2000

نظرا لتسديد القروض الناجمة عن برنامج تحسين الأداء والفعالية التي أثرت على الوضعية المالية للمؤسسة سلبا، مما أدى إلى المصادقة على إجراء ما يسمى (بنوك- مؤسسات) الذي يتضمن إعطاء مهلة لتسديد ديون للمؤسسات، حيث أن هذا الإجراء سمح للمؤسسة بالبدء في المخطط التقويمي سنة 1996 والخاص بإعادة الهيكلة وذلك بإنشاء الفروع وتوفير الوسائل الضرورية لإنجاحها إلى جانب تسديد الديون.

د- فترة 2001 - 2005

وهي المرحلة التي حددت فيها المؤسسة أهدافها وأفاقها المستقبلية بدقة، وهذا ما تظهره إجراءات التطهير المالي والعقاري، حيث تم تحويل الملكية لمقر المؤسسة بدالي إبراهيم إلى البنك المركزي الجزائري الدائن الأساسي للمؤسسة مقابل مسح الديون.

هـ- بعد 2005

وحاليا "بقاء الشكل القانوني دون تغيير SPA، بالإضافة إلى تحول فرع أورسيم إلى مجمع الميكانيك، بسبب إعادة هيكلة المجمع ، كما أصبح رأسمالها يقدر ب: 1 395 000 KDA¹.

¹ <http://www.bcr.dz/> Le: 01/07/2018.

المطلب الثاني: التنظيم الحالي للمؤسسة

الفرع الأول: فروع المؤسسة الأم

تتشكل حاليا BCR من فرعين رئيسية وهما:

1- فرع أورفي ORFEE (الشركة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات)

حيث نشأ هذا الفرع في: 01 جانفي 2001، ويتواجد مقره ببرج منايل الجزائر، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 89300 م² منها مساحة مبنية تقدر ب: 28800 م²، وتحصل على شهادات الجودة التالية:

- Certificat ISO 9001 V 2008.
- Certificat ISO 14001 V 2004.
- Prix Algérien de la qualité en 2005.

2- فرع SANIAK (الشركة الوطنية للوازم الصناعية والصحية)



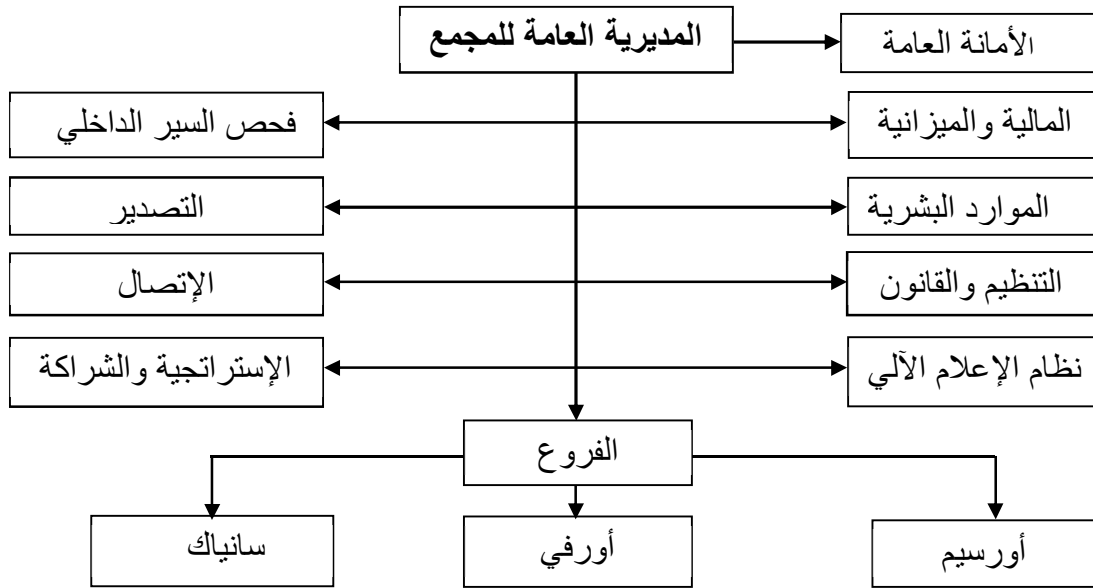
حيث نشأ هذا الفرع في: 01 جانفي 2002 ويتواجد مقره بعين الكبيرة بسطيف وذلك في إطار إكمال مخطط إعادة الهيكلة الممتد من 1996 إلى 2000 ويتمثل نشاطه الرئيسي في: الإنتاج والتطوير والتسويق منتجات الصنابير ويبلغ رأسمال الفرع ب: 806.500.000.00 دج، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 330000 م² منها مساحة مبنية تقدر ب: 55000 م².

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

ولمعرفة مختلف المصالح والوحدات للمؤسسة نلخصها في الهياكل التنظيمية التالية:

1- الهيكل التنظيمي لمجمع BCR: ويمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي للمجمع BCR

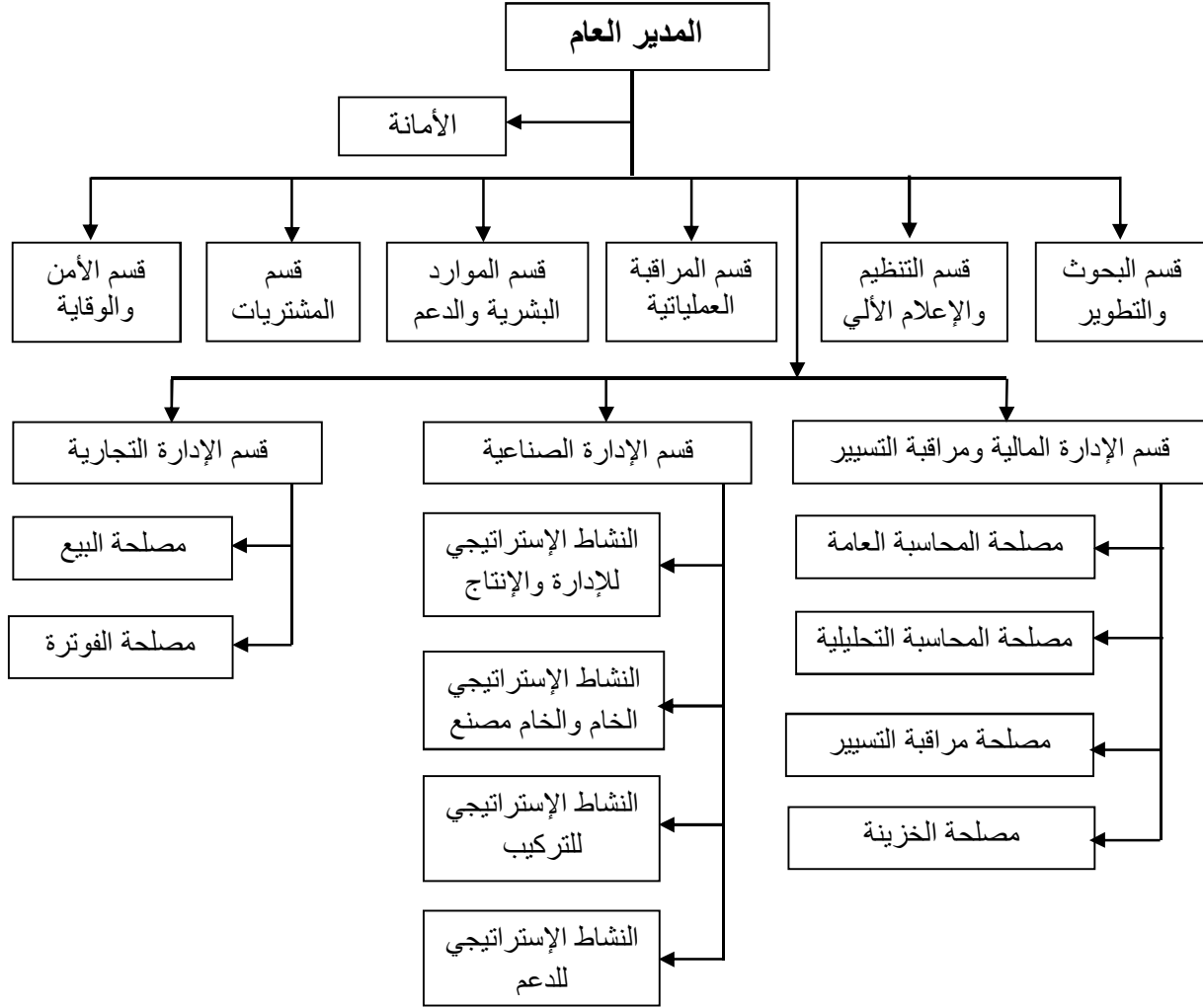


المصدر: مجلة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

وللاشارة فإن فرع أورسيم ينتمي حاليا إلى مجمع الميكانيك، وأصبح المجمع حاليا يتكون من فرعين أورفي وسانياك.

2- الهيكل التنظيمي لفرع سانياك محل الدراسة: ويمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (2-4): الهيكل التنظيمي لفرع سانياك بعين الكبيرة سطيف



المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لفرع سانياك

1- المدير العام: ويعتبر المسؤول الأول عن المؤسسة ومن أهم مهامه:

- ✓ رئاسة مجلس الإدارة.
- ✓ وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ✓ تسيير المؤسسة (تخطيط، توجيه، تنظيم، رقابة، إتصال والتنسيق بين مختلف المصالح...الخ).
- ✓ تمثيل المؤسسة.
- ✓ إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✓ تطبيق تعليمات وقرارات مجمع BCR.
- ✓ الإشراف العام على المؤسسة وكل ما يتعلق بنشاطها.

2- الأمانة: ومن أهم مهامها:

- ✓ الحفاظ على أسرار ووثائق المؤسسة.
- ✓ القيام بمختلف أعمال السكرتارية (تقارير تحضير الأعمال الإدارية...الخ).
- ✓ تنظيم وإعداد مختلف الوثائق التي يحتاجها المدير العام.

3- قسم البحث والتطوير: ومن أهم مهامه:

- ✓ دراسة منتجات المؤسسة والعمل على تحسينها.
- ✓ دراسة مدى مطابقة المنتجات مع المعايير المعمول بها.
- ✓ دراسة السوق والبحث عن مواصفات التي من شأنها تحسين منتج المؤسسة.
- ✓ القيام بتصاميم جديدة للمنتجات بناء على رغبات وإحتياجات الزبائن.

4- قسم التنظيم والإعلام الآلي: ومن أهم مهامه:

- ✓ صيانة مختلف أجهزة الإعلام الآلي وتثبيت مختلف البرامج التي تستخدمها المؤسسة.
- ✓ السهر على السير الحسن لمختلف البرامج المستعملة وتحديثها.
- ✓ جمع مختلف المعلومات التقنية الخاصة بالمؤسسة.

5- قسم المراقبة العملياتية: ومن أهم مهامه:

- ✓ مراقبة خطوط الإنتاج.
- ✓ مراقبة المواد الأولية المستعملة (الكمية، الجودة، درجة الملائمة...الخ).
- ✓ مراقبة شاملة للورشات (حضور العمال، ظروف العمل والتقييد بمختلف التعليمات...الخ).
- ✓ مراقبة ضبط الآلات.
- ✓ مراقبة مستويات ونسبة الإنجاز وفق المخطط الموضوع مسبقا.

6- قسم الموارد البشرية والدعم: ومن أهم مهامه:

- ✓ متابعة المسار المهني للعمال.
- ✓ إعداد ملفات العمال المحالين على التقاعد وإعداد جدول الإحتياجات (مخطط تسيير الموارد البشرية).
- ✓ القيام بمختلف إجراءات التوظيف.
- ✓ تدريب وتكوين العمال.
- ✓ متابعة إنضباط العمال (الغيابات، التأخرات، تطبيق التعليمات...الخ).
- ✓ دراسة وتحيين أنظمة الأجور والمكافآت، وتسديد أجور العمال.

7- قسم المشتريات: ومن أهم مهامه:

- ✓ تزويد المؤسسة بمختلف المواد الأولية واللوازم حسب إحتياجات المؤسسة.
- ✓ القيام بمختلف الإجراءات الإدارية الخاصة بالشراء.
- ✓ البحث عن أفضل الموردين.

8- قسم الأمن والوقاية: ومن أهم مهامه:

- ✓ توفير الأمن الداخلي للمؤسسة.
- ✓ السهر على توفير شروط الأمن والسلامة المهنية.
- ✓ توفير الظروف الجيدة للعمل (المناخ الفيزيائي).
- ✓ القيام بعمليات تحسيسية وإصدار تعليمات خاصة بالأمن والسلامة المهنية.
- ✓ التدخل في حالة حوادث العمل وإنجاز تقرير مفصل حول الحادث.

9- قسم الإدارة المالية ومراقبة التسيير: ومن أهم مهامه:

- ✓ إنجاز مختلف العمليات المالية والمحاسبية.
- ✓ إعداد الميزانية السنوية.
- ✓ إعداد الميزانيات التقديرية.
- ✓ توفير المعلومات المحاسبية والمالية.
- ✓ إنجاز مختلف العمليات المرتبطة بالبنوك.
- ✓ متابعة التدفقات النقدية.
- ✓ القيام بأعمال التدقيق المختلفة لحسابات المؤسسة.
- ✓ مساعدة المدير العام في مراجعة مختلف الأعمال المالية والمحاسبية.
- ✓ إعداد التقارير الخاصة بالمدققين الخارجيين ومحافظ الحسابات.

10- قسم الإدارة الصناعية: ومن أهم مهامه:

- ✓ الإشراف على سيرورة عملية التصنيع والعمل على تحسينها.
- ✓ تنظيم العمليات الصناعية.
- ✓ الإشراف على مدى محافظة وصيانة آلات الإنتاج.
- ✓ السهر على الإستغلال الأمثل للمواد الأولية.
- ✓ السهر على جودة المنتجات.
- ✓ السهر على مراقبة إعادة تدوير بقايا المواد المستعملة خاصة بقايا مادة الليتون.

11- قسم الإدارة التجارية: ومن أهم مهامه:

- ✓ القيام بأعمال البيع وإنجاز الفواتير.
- ✓ إدارة الزبائن وتحصيل حقوق المؤسسة.
- ✓ إبرام العقود والصفقات حسب التنظيم المعمول به.
- ✓ إعداد المخطط التجاري السنوي.
- ✓ إعداد بطاقة المبيعات التقديرية للمنتجات التامة الصنع للسنة القادمة، بناء على السنوات الماضية وعلى الطلبات إلى جانب أخذ بعين الإعتبار عامل المنافسة.

المطلب الثالث: منتجات المؤسسة

تنتج مؤسسة الأم (مجمع BCR) ما يلي:

الفرع الأول: منتجات فرع ORFEE

ويتمثل في منتج أدوات الإينوكس والفضيات، وبطاقة إنتاجية إجمالية تقدر ب: 32 مليون قطعة في السنة، منها 200 ألف قطعة لمختلف أواني المطبخ، والجدول الموالي يوضح هذه المنتجات بالتفصيل.

جدول رقم (1-4): منتجات فرع ORFEE

المنتجات	التشكيلة الفرعية	التشكيلة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Couverts à gâteaux ATLAS ➤ Couverts à poissons ATLAS ➤ Couverts de table ASSIL 	1- Les couverts * السكاكين	Coutellerie أدوات المائدة والمطبخ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plat oval 300 Rustique A ➤ Plat oval 300L.XV H ➤ Plat rectangulaire anse L .G.M ➤ Plat rond300 Rustique H 	2- Les plats et terrines † الأطباق	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saladier 250 rustique H ➤ Soupière 250 Rustique H 	3- Soupières / Saladiers ‡ السلطانيات	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ménagère 49p Tedj A ➤ Ménagère 137 pièces ATLAS H ➤ Ménagère 52p.Assil Argent 20µ ➤ Ménagère 28p de table ASSIL H ➤ Ménagère 25p à gâteau ATLAS H 	4- Ménagères § أدوات منزلية خاصة بالمطبخ	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Service à café 4p.6t .H ➤ Service à café 5p.6t .A 	5- Services à café ** طاقم القهوة	

Source: www. bcr.dz/spip.php?article5 le: 22/06/2018.

الفرع الثاني: منتجات فرع SANIAK

ويتمثل في منتج التشكيلة الأساسية المتمثل في منتج الحنفيات **Robinetterie**، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية ب: 1500 طن في السنة، وهي كمية كافية لتغطية إحتياجات 120 ألف مسكن في السنة، حيث تستعمل حوالي 360 آلة إنتاج، وينتج فرع SANIAK محل الدراسة التطبيقية ما يلي:

1- حنفيات الغاز **Robinets à Gaz**

والتي بدورها تتشكل من المنتجات الفرعية التالية: ††

- Robinet de compteur gaz 6/20.
- Robinet gaz A B. sphérique mural 10.
- Robinet gaz mural Droit 10.
- Robinet d'arrêt gaz 20/22 A B. sphérique a 02 raccords.
- Robinet moyenne pression type B cal 15.

* أنظر الملحق رقم: 02 الصور (1، 2 و3).

† أنظر الملحق رقم: 02 الصور (4، 5، 6 و7).

‡ أنظر الملحق رقم: 02 الصور (8 و9).

§ أنظر الملحق رقم: 02 الصور (10، 11، 12، 13 و14).

** أنظر الملحق رقم: 02 الصور (15 و16).

†† أنظر الملحق رقم: 03 الصور (1، 2، 3، 4 و5).

وتتميز هذه المنتجات بالخصائص التالية المشتركة وهي:

- ↪ إستعمال مادة الليتون **LAITON***
- ↪ إستعمال الشحوم الخاصة بالغاز.
- ↪ حنفيات ذو خصائص (sphérique 1/4 de tour (sphère + axe + poignée papillon)
- ↪ معالجة السطح Corps + douille grenailés et poignée papillon poudre époxy
- وتختلف هذه المنتجات في الخصائص التالية وهي:
- ↪ التحمل الميكانيكي (مفتوح / مغلق).
- ↪ عدد الدورات cycles: (2500 و 3000 دورة).
- ↪ المعايير المرجعية EN 331: الخاصة بمواصفات سونلغاز (J160, C220 et B200).
- وتتكون هذه المنتجات من الملحقات التالية:

- 02 Raccords unions موصلات مجمعة
- 02 Raccords à braser .
- 02 Joints plats صمامات مستوية
- 02 Vis à bois pour fixation. مسامير خشبية لتثبيت.
- 01 Raccord à braser .
- 01 Porte caouatchouc مقبض بلاستيكي

2- حنفيات العمارات **Robinetterie de Bâtiment**: وتتشكل من المنتجات الفرعية التالية:†

- Robinet d'arrêt à soupape G3/4
- Robinet d'arrêt G1/2
- Robinet de puisage à B S G 1/2
- Robinet de puisage à G 3/4
- Robinet de puisage G 1/2
- Robinet de puisage G3/8

وتتميز هذه المنتجات بالخصائص التالية المشتركة وهي:

جدول رقم (2-4): خصائص منتج حنفيات العمارات **Robinetterie de Bâtiment**

Matériaux utilisés	
Corps	laiton de fonderie
Pièces tournées	laiton de décolletage
Douille	Zinc, peinte (pour l'article R4000003)
Poignée papillon	Laiton de forgeage (pour l'article R4000003)
Normes Internationales de références	NF P43-015 / ISO 228 - 1
Endurance mécanique	Plus de 200 000 cycles
Pression d'épreuve	6 Bars

المصدر: وثائق المؤسسة

† الليتون: عبارة عن مزيج من الزنك والنحاس، لونه بين الوردى والأصفر، له خاصية مقاومة الماء والتآكل، لذا يستعمل في صناعة منتجات المؤسسة.
† أنظر الملحق رقم: 03 الصور (6، 7، 8، 9، 10 و 11).

3- الحنفيات الصحية **Robinetterie Sanitaire**: والتي بدورها تتشكل من المنتوجات الفرعية التالية:

3-1- Collection Prima: والذي بدوره يتشكل من المنتوجات الفرعية التالية:*

- Mélangeur bain douche.
- Mélangeur monotrou de bidet.
- Mélangeur douche a colonne.
- Mélangeur douche a main.
- Mélangeur monotrou lavabo evier a chainette.
- Mélangeur monotrou de lavabo a tirette.
- Mélangeur mural d'evier.

وتتميز هذه المنتوجات بالخصائص التالية المشتركة وهي:

- ↖ المادة المستعملة الخاصة بالماء **LAITON**
- ↖ إستعمال الشحوم الصحية والغذائية **Graisse utilisée : hygiénique et alimentaire**
- ↖ معالجة السطح مطلي بالكروم (12u) **(Chromé): Ni + Cr**
- ↖ التحمل الميكانيكي (مفتوح / مغلق) 200000 دورة
- ↖ المعايير المرجعية: **NF EN 200 NF E03-005 NF E29-003**
- ↖ التحكم في الخلاط بالرؤوس الصحية مع الصمام القياسي **G 1/2**

3-2- Collection Rétro: والذي بدوره يتشكل من المنتوجات الفرعية التالية:†

- Mitigeur bain douche.
- Mitigeur monotrou de bidet.
- Mitigeur monotrou de lavabo.
- Mitigeur monotrou d'evier.

وتتميز هذه المنتوجات بالخصائص التالية المشتركة وهي:

- ↖ المواد المستخدمة في الإتصال بالماء **LAITON**
- ↖ الشحوم المستخدمة: الصحية والغذائية.
- ↖ التحكم في الخلاط بالرؤوس الصحية مع الصمام القياسي **G 1/2**
- ↖ المعالجة السطحية (4 à 5u) **Dorure (4 à 5u) + Chrome + OR): Ni + Cr (12u)**
- ↖ التحمل الميكانيكي (مفتوح / مغلق): 200000 دورة
- ↖ المعايير المرجعية: **NF EN 200 NF E03-005 NF E29-003**

3-3- الخلاطات الإقتصادية **Mitigeurs économiques**: ويتشكل مما يلي:

3-3-1- Collection Sara: والذي بدوره يتشكل من المنتوجات الفرعية التالية:‡

- Mitigeur bain douche
- Mitigeur monotrou de bidet.
- Mitigeur douche a colonne.
- Mitigeur douche a main.
- Mitigeur monotrou de lavabo.
- Mitigeur monotrou a douchette pour evier.
- Mitigeur monotrou d'evier.
- Mitigeur monotrou d'evier.
- Mitigeur mural d'evier.

* أنظر الملحق رقم: 03 الصور (12، 13، 14، 15 و 16)، وأنظر كذلك في الملحق رقم: 04 الصور (17 و 18).

† أنظر الملحق رقم: 04 الصور (19، 20، 21 و 22).

‡ أنظر الملحق رقم: 04 الصور (23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30 و 31).

وتتميز هذه المنتجات بالخصائص التالية المشتركة وهي:

- المواد المستخدمة في الإتصال بالماء **LAITON**
- الشحوم المستخدمة: صحية وغذائية.
- خلاط ذو ذراع واحد مع خرطوشة إدخال السيراميك.
- المعالجة السطحية (مطلي بالكروم) (Ni + Cr (12u): (Chromé).
- التحمل الميكانيكي (مفتوح / مغلق): 200000 دورة.
- المعايير المرجعية: NA 3591- NF EN 817 - NF EN 1286.

NORIA CHROMES 2-3-3: والتي بدورها يتشكل من المنتجات الفرعية التالية*:

- Mitigeur bain douche.
- Mitigeur à douchette p. évier et Salon coiff.
- Mitigeur douche à colonne.
- Mitigeur douche à main.
- Mitigeur monotrou de lavabo.
- Mitigeur monotrou d'évier.
- Mitigeur monotrou de bidet.
- Mitigeur monotrou dévier à bec tubulaire.
- Mitigeur mural d'évier.

وتتميز هذه المنتجات بالخصائص التالية المشتركة وهي:

جدول رقم (3-4): خصائص منتج NORIA CHROMES

Spécifications	
Matériaux utilisés en contact avec l'eau	laiton
Graisse utilisée	hygiénique et alimentaire
Mitigeur mono commande	cartouche à plaquettes en céramique
Traitement de surface	(Chromé)Ni + Cr (12u)
Normes de références	NA 3591- NF EN 817 - NF EN 1286

المصدر: وثائق المؤسسة

4- الخلاطات عالية المستوى Mitigeurs Haut de gamme: ويتشكل مما يلي:

1-4 - Collection KLIP: والذي بدوره يتشكل من المنتجات الفرعية التالية:†

- Mitigeur bain douche.
- Mitigeur monotrou de bidet.
- Mitigeur douche a main.
- Mitigeur monotrou de lavabo.
- Mitigeur monotrou d'évier a bec coule.
- Mitigeur monotrou d'évier a bec tubulaire.

2-4 - Collection FLASH: والذي بدوره يتشكل من المنتجات الفرعية التالية:‡

- Mitige bain douche.
- Mitige douche main.
- Mitige mono lavabo.
- Mitige monotrou bidet
- Mitige mono vier BC.
- Mitige mural vier BC.

* أنظر الملحق رقم: 04 الصورة (32)، و أنظر كذلك في الملحق رقم: 05 الصور (33، 34، 35، 36، 37، 38، 39 و 40).

† أنظر الملحق رقم: 05 الصور (41، 42، 43، 44، 45 و 46).

‡ أنظر الملحق رقم: 05 الصور (47 و 48)، و أنظر كذلك في الملحق رقم: 06 الصور (49، 50، 51 و 52).

وتتميز هذه المنتجات بالخصائص التالية المشتركة وهي:

- ◀ المواد المستخدمة في الإتصال بالماء LAITON
- ◀ خلاط ذو ذراع واحد مع خرطوشة إدخال السيراميك.
- ◀ المعالجة السطحية (مطلي بالكروم) (Ni + Cr (12u) : (Chromé)
- ◀ التحمل الميكانيكي (مفتوح / مغلق): 200000 دورة.
- ◀ المعايير المرجعية: NA 3591- NF EN 817 - NF EN 1286

5- الحنفيات الصحية البسيطة Sanitaire simple: والتي بدورها يتشكل من المنتجات الفرعية التالية*:

- Robinet d'ablution a bec.
- Robinet d'ablution a douchette.
- Robinet de cuisine simple mural.
- Robinet de lavabo simple.
- Robinet lavabo simple.
- Robinet de machine a laver.

وتتميز هذه المنتجات بالخصائص التالية المشتركة وهي:

جدول رقم (4-4): خصائص منتج الحنفيات الصحية البسيطة

Spécifications	
Matériaux utilisés en contact avec l'eau	laiton
Graisse utilisée	hygiénique et alimentaire
Robinet avec tête sanitaire à soupape	G 3/8" normalisée
Traitement de surface (Chromé) :	Ni + Cr (12u)
Endurance mécanique(ouv./ ferm.) :	200000 cycles
Normes de références :	NF EN 200 NF E03-005 NF E29-003

المصدر: وثائق المؤسسة

ونظرا لرغبة المؤسسة السيطرة على حصة كبيرة من السوق لضمان النمو والبقاء(حاليا تسيطر على 44 % من السوق)، قامت المؤسسة منذ مطلع سنة 1991 (مرحلة الإستقلالية والخصوصية) بإنشاء قنوات التوزيع تتمثل في إعداد شبكة توزيعية خاصة بها، حيث تمثلت في نقل وإيصال منتجاتها إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المحددة، فضلا عن زيادة عدد الوكلاء ودخول أسواق جديدة، وأما المنافسين للمؤسسة نجد كل من:

- ✓ شركة FRL المتواجدة بولاية البليدة والتي تنتج منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسة.
- ✓ شركة SLR المتواجدة بولاية البليدة والتي تنتج منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسة.
- ✓ شركة JUEIGICAL المتواجدة بولاية غرداية والتي تنتج منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسة.
- ✓ المنتجات الصينية المنتشرة كثيرا في مختلف الأسواق الجزائرية والتي تتميز بالسعر المنخفض، نقص الجودة وقصر دورة حياة المنتج.

وكما صرح الرئيس التنفيذي للمجمع السيد: عمار حليمي أن " المنتجات المقلدة للشركة موزعة بكميات كبيرة على مستوى السوق الجزائري، حيث خسرت مجموعة BCR خلال عشر سنوات ما يصل إلى 30% من حصتها السوقية بسبب المنتجات المقلدة."†

* انظر الملحق رقم: 06 الصور (53، 54، 55، 56، 57 و 58).

† <http://www.bcr.dz/spip.php?rubrique le: 05/07/2018>.

المطلب الرابع: المتعاملين مع المؤسسة

تتعامل المؤسسة مع مختلف المتعاملين الإقتصاديين وهم:

الفرع الأول: الزبائن

يعتبر الزبون الجوهر الأساسي وسبب بقاء المؤسسة، وقد طبقت المؤسسة عدة شعارات تحمل في طياتها تكريس الدور الفعال للزبون وجعله أولى إهتماماتها ومن بين هذه الشعارات نجد: (الزبون قبل كل شيء)، (الزبون هو الملك)، (النوعية مستقبلاً)، ويتمثل زبائن المؤسسة من زبائن خارج وداخل الوطن (سواء أشخاص أو المؤسسات المختلفة)، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتعامل عن طريق الطلبات كما هو الحال بالنسبة للإتفاقيات المبرمة بينها وبين المؤسسة الوطنية للقياس والمراقبة "AMC" المتواجدة بمدينة العلة بسطيف والتي تنص بتزويدها بمنتجات "CORPS DE COMPTEUR" المستعمل في عدادات الماء.

ومن جهة أخرى يمنح فرع سانياك تخفيضات للمتعاملين حسب مبلغ المشتريات إذ أنها تطبق النسب التالية:

✓ 3 % إذا كان مبلغ المشتريات أقل من 250.000.00 دج.

✓ 5 % إذا كان مبلغ المشتريات ما بين 250.000.00 دج إلى 500.000.00 دج.

✓ 7 % إذا كان مبلغ المشتريات أكثر من 500.000.00 دج، وفي بعض الحالات تمنح المؤسسة تخفيض

يصل إلى 15 % بالنسبة للزبائن الأوفياء وفيما يلي نستعرض أهم المناطق إستهلاكاً لمنتوج المؤسسة.

جدول رقم (4-5): يبين مناطق التوزيع بالنسبة للمجمع BCR

النسبة رقم الأعمال	الولايات	المناطق
27%	الجزائر، بومرداس، تيزي وزو، المدينة.	المنطقة الأولى
63%	سطيف، بجاية، البويرة، جيجل، ميله.	المنطقة الثانية
4%	برج بوعرييج، المسيلة، تيسمسيلت.	المنطقة الثالثة
3%	الشلف، تيارت، غليزان، عين الدفلى.	المنطقة الرابعة
2%	وهران، تلمسان، سيدي بلعباس، مستغانم، عين تيموشنت، سعيدة.	المنطقة الخامسة
1%	قسنطينة، أم البواقي، خنشلة، سكيكدة، باتنة.	المنطقة السادسة
0.1%	عنابة، تيارت، سوق أهراس، الطارف، قالمة.	المنطقة السابعة
0.1%	بسكرة، غرداية، ورقلة، الأغواط.	المنطقة الثامنة

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المنطقة الثانية (سطيف، بجاية، البويرة، جيجل، ميله) تمثل أكبر نسبة من رقم الأعمال بالنسبة لمجمع BCR بنسبة 63 % أي بنسبة ثلثين، وهذا راجع إلى تواجد فرع سانياك بنفس المنطقة (عين الكبيرة بسطيف) من جهة، ومن جهة أخرى إلى الكثافة السكانية الكبيرة التي تعني وجود مستهلكين أكبر، في حين نجد المنطقة الأولى (الجزائر، بومرداس، تيزي وزو، المدينة) تمثل 27% أي الثلث من رقم الأعمال، بينما تمثل المنطقة السابعة والثامنة أقل من 1% من رقم الأعمال.

وفي الآونة الأخيرة ركزت المؤسسة على الزبون من خلال الإستماع الدائم له، حيث وفرت له كل الوسائل لتفعيل الإتصال معه سواء بالطرق التقليدية (البريد، الهاتف، التنقل إلى المؤسسة)، أو عن طريق الأنترنت من خلال الدخول إلى موقع المؤسسة وملء الإستمارة ويمكن، توضيحها من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (3-4): نموذج الإستمارة الخاصة بالإستماع إلى شكاوى الزبائن.

Le groupe BCR est à votre disposition ... nous nous améliorons grâce à vous.

Nom et prénom [Obligatoire] :

Société/Particulier :

Tél :

Fax :

Email : Veuillez entrer une adresse e-mail valide (de type vous@fournisseur.com).

Faites-nous connaître vos appréciations

Produit [Obligatoire] :

Qualité des prestations : راضي، عادي، غير راضي

Respect des délais : راضي، عادي، غير راضي

Respect des engagements : راضي، عادي، غير راضي

Relation & communication : راضي، عادي، غير راضي

Faites-nous connaître vos suggestions

Vos commentaires :

Source: <http://www.bcr.dz/spip.php?article5> le: 22/06/2018.

الفرع الثاني: الموردون

للمؤسسة موردين من خارج وداخل الوطن كما يوضحه الجدول الموالي.
جدول رقم (4-6): يمثل موردين المؤسسة

موردون من داخل الوطن	موردون من خارج الوطن
مواد التغليف:	➤ Bossimi إيطاليا
➤ Tonic emballage	➤ M8Z إيطاليا
المواد الكيميائية:	➤ Okram إيطاليا
➤ TRS: Traitement et Revêtement du Surface	➤ Metalium فرنسا
➤ Sarl: Election chemical	➤ Corelec فرنسا
➤ Eurl: Hesna	➤ Ninobo الصين
➤ Ets: Moussaoui	
➤ Ets: Khedhar Hakim	

المصدر: وثائق المؤسسة

كما تتعامل المؤسسة مع البنك الوطني الجزائري (BNA) لضمان التمويل وهذا عن طريق عقد يجدد سنويا، ويضم هذا العقد ميزانية السنة، الحسابات المتوقعة، مخطط التمويل المتوقع وبرامج التمويل... الخ، كما تتعامل المؤسسة أيضا مع الصحافة لضمان ترويج منتجاتها فهي تتعامل مع:

✓ جريدة الخبر حيث تستفيد من تخفيض يقدر بنسبة 20%.

✓ جريدة LIBERTE حيث تستفيد من تخفيض يقدر بنسبة 15%.

المطلب الخامس: إستراتيجية، أهداف وطموحات المؤسسة

للمؤسسة محل الدراسة وكغيرها من المؤسسات الإقتصادية تركز على مجموعة من الإستراتيجيات، الأهداف وطموحات وسنوضحها في ما يلي:

الفرع الأول: إستراتيجية المؤسسة

وتتمثل إستراتيجية المؤسسة المستقبلية في "المخطط الإستراتيجي للمؤسسة" حيث تعتمد على دعائم وأسس تركز على تضافر جهود الجميع، والإعتماد بصفة كبيرة على المورد البشري (إطارات، منفذون، عمال والمتعاملون مع المؤسسة)، ولتحقيق أهدافها المسطرة (تحسين الأداء، زيادة الربح، زيادة نسبة السيطرة في السوق... الخ)، قامت بوضع إستراتيجية تتمثل في وضع خمسة أولويات أساسية وهي:

✓ زيادة نسبة السيطرة على السوق.

✓ مواكبة ومسايرة التكنولوجيا.

✓ الإهتمام بالعنصر البشري وترقية الكفاءات.

✓ تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

✓ تحسين نظام التسيير.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

ويهدف فرع SANIAK إلى السيطرة على السوق المحلية والإنتفاع على الصعيد الدولي، وتعزيز أنظمة الإدارة مع التركيز على متطلبات الجودة وأن تصبح شركة ديناميكية مربحة تعتمد على سياسة صناعية مستقرة، وشبكة مبيعات فعالة ورأسمال بشري غني تركز على المحاور التالية:

✓ تعزيز نسبة السيطرة على السوق.

✓ التطوير والتحكم في التكنولوجيا.

✓ تنمية المهارات.

✓ تحسين الوضع الاقتصادي والمالي.

✓ تحسين نظم الإدارة.

✓ التصدير: حيث تهدف BCR إلى وضع منتجاتها في الأسواق الدولية على المدى الطويل بفضل القدرة

التنافسية (الجودة والسعر)، إلى جانب شهادة نظام ضمان الجودة وفق لمعيار ISO 9001، والمعرفة

المكتسبة على مدى أكثر من عقد من الزمن من حيث الصادرات والرضا الذي أظهره عملاء المؤسسة

خاصة الألمان، الفرنسيون، السويسريون والتونسيون... الخ، الذين يضعون ثقتهم الكاملة في منتجات

المؤسسة، وتشكل دعماً لتطوير حصصها في السوق الدولية كجزء من الشراكة التجارية، مما يعود

بالفائدة عليها.

✓ الشراكة: إن معنى الشراكة حسب BCR هو الإنفتاح التام، ودون شروط مسبقة، حيث يمكن أن تبدأ علاقة الشراكة بعملية تجارية واحدة، تتطور لتصبح معالجة تؤدي إلى نقل جزئي أو كلي لنشاط معين، كما ترغب BCR في أن تقوم بالشراكة في المشروعات التاليين:

المشروع رقم 1: توسيع نشاط إنتاج السكاكين في إطار شراكة مع شريك أجنبي من أجل دعم الابتكار والتسويق والتوسع في السوق الدولية.

المشروع رقم 2: فتح نشاط إنتاج الصنابير للشراكة الأجنبية لتوسيع نطاق (الصمامات الصناعية، ترموستات... الخ)، للتحكم عليها من خلال الخلايا الضوئية، والتطوير المشترك للمنتجات الأخرى.

الفرع الثالث: طموحات المؤسسة

ترغب حاليا مجموعة BCR في إتخاذ خطوة جديدة لكسب وربح عملائها وموظفيها، وأن تظل رائدة في السوق المحلية وتنتفتح على السوق الدولية، ومجمع BCR لا يهتم فقط بالإنتاج، ولكن أيضا بالقيم القوية التي تميز دائما تصرفاتها وسلوكها.

إن هذا الطموح هو نتيجة لإصلاحات السياسة العامة، وإختيار قيم جديدة تسمح بفهم أفضل لمتغيرات المحيط الإقتصادي والتكنولوجي لتكون قادرة على المنافسة، واليوم فإن التحدي الذي يواجهها ليس فقط العمل بشكل جيد، ولكن قبل كل شيء أن نفع ما هو أفضل من المنافسين.

إنه تحد هذا الطموح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة بفضل قدرتها على الابتكار والإبداع، والإلتزام العميق بالقيم التي تكمن وراء هويتها وهي: التماسك، الصرامة، الإلتزام، الأخلاق والفاعلية.*

مع التأكيد على إحترام هذه القيم، فكل واحد ينتمي إلى المؤسسة هو المعني بها والضامن على تطبيقها.

كما تؤكد BCR لجميع شركائها أن الحفاظ على شهادات إعتقاد مخبر الفحص والمعايرة التي تقوم بها هيئة الإعتقاد الجزائرية (ALGERAC)، وتذكر أن هذا الإعتقاد هو دليل على الكفاءة التقنية لمخابرها ومطابقة نظام الإدارة مع متطلبات معيار ISO / IEC / 17025: 2005.

وبعد عرضنا للمبحث الأول المتعلق بالتعريف على مختلف جوانب المؤسسة وما يتعلق بها، سنتطرق في المبحث الثاني إلى محاولة معرفة خصائص العمالة في المؤسسة بصفة عامة والأصول الذكية بصفة خاصة، ومحاولة توضيح سياسة الإستقطاب، التكوين والتحفيز، بإعتبار أن العنصر البشري هو الجوهر الأساسي في العملية الإنتاجية وبالتالي تأثيره الكبير على الأداء الكلي للمؤسسة.

* إلى جانب إهتمام المؤسسة بالقيم والأخلاق مع مختلف المتعاملين خاصة الزبائن، فإنها توفر حتى للمتربصين برنامج تربية يتكيف مع أوقات المتربصين، بالإضافة إلى تقديم خدمة النقل والإطعام مجانا وتعتبر إتقانة طيبة وبعد إنساني يعكس مستواها الأخلاقي والإنساني وإهتمامها بالبحوث العلمية، وهي قيم تفتقدها الكثير من المؤسسات.

المبحث الثاني: دراسة العنصر البشري والأصول الذكية في المؤسسة

يعتبر العنصر البشري بصفة عامة والأصول الذكية بصفة خاصة من أهم موارد المؤسسة، وحسب الفكر الحديث أصبح أكثر أهمية من الموارد المالية والمادية باعتباره هو العامل الأساسي في تحقيق الربح والمستخدم الرئيسي للآلات.

وتختلف الأصول الذكية عن الموارد البشرية العادية بثلاث خصائص أساسية وهي: * الإنضباط: ويشمل على مجموع الصفات الايجابية مثل (الالتزام بالوقت وتجنب الغيابات، قلة دوران العمل، تطبيق التعليمات، الولاء للمؤسسة... الخ).

الكفاءة: وتشمل (التحكم في متطلبات منصب العمل، الإنتاجية، الجودة، إتقان العمل... الخ). القدرة على الإبداع والابتكار: وتشمل على تصميم منتجات جديدة، تطوير الأفكار، تحسين مستمر لنمط الإنتاج، الحصول على شهادات الإيزو... الخ. ويمكن صياغتها رياضيا بالشكل التالي:

$$A I = D + C + Cci$$

حيث أن:

AI : الأصول الذكية **Les Actifs Intelligents**

D : الإنضباط **La Discipline**

C : الكفاءة **La Compétence**

C : القدرة على الإبداع والابتكار **(La Capacité de Créativité et Innovation)**

وحسب الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة والإحتكاك بالمسؤولين والعمال بإختلاف مهامهم ومسؤوليتهم، بالإضافة إلى تصريحات المسؤولين فإن المؤسسة محل الدراسة تزخر بالأصول الذكية وتقدر بأكثر من 70 % من مجموع الموارد البشرية، وهذا راجع إلى الإختيار الجيد للعمال قبل توظيفهم، بالإضافة إلى التكوين المستمر وأيضا تبني لسياسة التحفيز وتحسين ظروف العمل، إلا أن التصنيفات المختلفة للموارد البشرية في المؤسسة وإستنادا إلى مختلف وثائق المؤسسة لا تستخدم التصنيفات حسب المعايير المشار إليها سابقا (أصول ذكية وأصول عادية)، مما قد يسمح بإدخال الذاتية والإبتعاد عن الموضوعية عند إعطاء نسبة الأصول الذكية السابقة (70 %).

ومن خلال الهيكل التنظيمي الخاص بفرع سانياك الذي تناولناه في المبحث الأول، نوضح الآن مهام مصلحة الموارد البشرية والعتاد بالتفصيل، باعتبارها مسؤولة عن العنصر البشري والأصول الذكية الذي يعتبر عنصر مهم في بحثنا هذا.

* حسب رأي الباحث والتي تعبر عن رأيه.

المطلب الأول: مهام مصلحة الموارد البشرية والعتاد

قبل التطرق إلى إبراز خصائص ومهام مصلحة الموارد البشرية والعتاد بفرع سانياك محل الدراسة، ينبغي الإشارة إلى واقع مصلحة الموارد البشرية على المستوى العربي عموماً، بهدف أخذ نظرة عامة ومقارنتها بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: واقع وخصائص إدارة الموارد البشرية بمؤسسات الدول العربية

إن الطابع التقليدي لا يزال يسود المؤسسة العربية ولا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة العربية، مما يشكل عائقاً كبيراً أمام التغييرات المختلفة وتتلخص أهم خصائصها فيما يلي:¹

- ✓ انفصال إدارة الموارد البشرية وإنعزالها عن مجالات العمل الإستراتيجي في منظمة الأعمال العربية ونقص الاهتمام بها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.

- ✓ تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم انخفاض المستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة.
- ✓ إنحصار نظم أو لوائح شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمر التعاقدية المتصلة بحقوق وواجبات العاملين وكذا مسائل المخالفات.

- ✓ غلبة الجانب الإجرائي (التنفيذ) على أعمال إدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين) وإفتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.

- ✓ إنحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحسابات الرواتب... الخ.
- ✓ تعتمد بعض الدول العربية على الموارد البشرية الوافدة، ولذا تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الإستخدام ومتابعة مسائل الإقامة والتأشيرة... الخ.

- ✓ تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للإحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في إستيفاء الإحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية فنادراً ما يخطط لخمس أو عشر سنوات.

- ✓ لا تتلقى عملية الإستقطاب والإختيار العناية الكافية، ولا توجد في غالب الأحيان دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، وتتبلور أساليب الإستقطاب غالباً في إعلانات الصحف أو مكاتب الإستخدام، ويتم الإختيار أساساً على المقابلات الشخصية المستعجلة.

- ✓ تنحصر أنشطة وإهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي الذي يفتقد في غالب الأحيان إلى معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال.

- ✓ تتسم نظم قياس كفاءة تقييم الأداء بالشكلية وعدم الموضوعية، الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عنه نتائج ذات أهمية.

¹ إسماعيل غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص17.

الفرع الثاني: واقع وخصائص إدارة الموارد البشرية بفرع سانياك محل الدراسة

تختلف أهمية ودور مصلحة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، حيث تتكفل هذه المصلحة بفرع سانياك محل الدراسة بتنمية وتسيير الموارد البشرية وتتلخص مهامها في ما يلي:

- ✓ الإستغلال الأمثل لطاقات الأفراد المختلفة.
- ✓ تزويد المؤسسة بالأفراد الأكفاء ومحاولة الحفاظ عليهم.
- ✓ تحسين ظروف العمل وتهيئة المناخ الملائم لذلك.
- ✓ التقييم المستمر للعمال وتسيير الإتصالات الداخلية والعلاقات الإجتماعية.
- ✓ التحكم في تغيرات الأجور، حركة المستخدمين والعطل والمنح...الخ.
- ✓ ضمان الجو الإجتماعي الجيد والتحفيز بين العاملين ورفع روح التضامن بينهم.
- ✓ تكوين عمالها وإطاراتها وفق المتطلبات والتقنيات الحديثة، إذ تعتمد المؤسسة على عملية التكوين المستمر لأفرادها وهذا تماشيا مع المهام الجديدة المختلفة.
- ✓ تحديد المحاور وإتجاهات سياسة الأفراد والتي تتمثل في متابعة الحالات التالية:

1- حالة الترقية: وهي حالة إنتقال العامل من رتبة إلى رتبة أعلى حسب النظام المعمول به.

2- حالة التحويل: يتمثل في تغيير المناصب بطلب من العامل لأسباب معينة مثل: المرض، ضغوطات العمل أو عدم تناسب المنصب مع إمكانيات العامل...الخ، أو من طرف الإدارة لأسباب تراها مناسبة مثل: تغطية المنصب الشاغر، تعويض العامل الغائب، التوسع...الخ، وقد يكون التحويل مؤقتا أو بصفة دائمة.

3- حالة حوادث العمل: حيث يتمثل في القيام بمختلف الإجراءات الإدارية الضرورية خاصة التصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي.

4- حالة الإصابة بأمراض مهنية: يتمثل في القيام بالإجراءات الإدارية الضرورية وذلك بالتنسيق مع مصالح الضمان الاجتماعي وطب العمل.

كما يرتبط أداء مجمع BCR بجودة وقيمة مواردها البشرية، ويركز نظام إدارة الموارد البشرية على المهارات القائم على:

- ✓ سياسة الأجور.
- ✓ التطوير الوظيفي.
- ✓ سياسة التدريب.
- ✓ السياسة الإجتماعية.

المطلب الثاني: خصائص العمال وظروفهم الإجتماعية

إن معرفة خصائص المورد البشري في المؤسسة له أهمية كبيرة في ترجمة وتفسير الكثير من الحالات التي قد تساعدنا في فهم مختلف النتائج، ومن بين الخصائص التي لها أهمية ودلالات كبيرة ما يلي:

الفرع الأول: نوع علاقة العمل

تعتبر طبيعة علاقة العمل من بين العناصر المهمة في المؤسسة، فهي لها علاقة وثيقة بتفسير العديد من الظواهر خاصة دوران العمل، الغيابات، حوادث العمل، الجودة ونقص الإنتاجية... الخ، فالعامل المؤقت ليس له نفس تفكير وسلوك العامل الدائم، ومن خلال الجدول الموالي سنوضح تعداد ونسبة العمال المؤقتين والدائمين إلى غاية: 2017/12/31.*

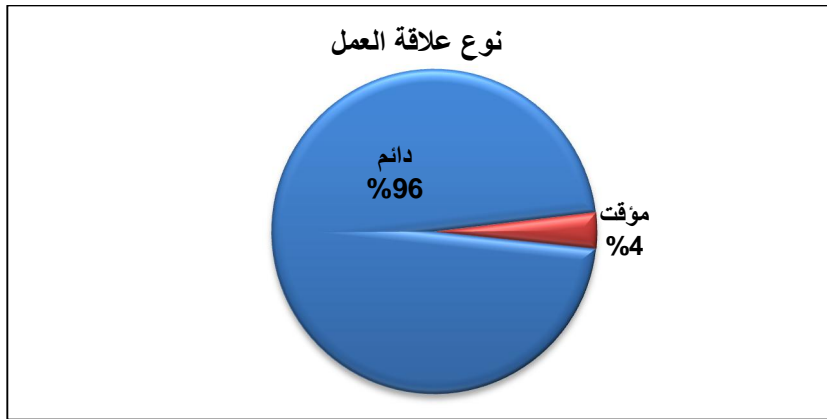
جدول رقم (4-7): يبين نوع علاقة العمل لعمال فرع سانياك

نوع علاقة العمل	العدد	النسبة المئوية
دائم	379	96,44
مؤقت	14	03,56
المجموع	393	%100

المصدر: وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح علاقة العمل أكثر من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-4): يوضح نوع علاقة العمل لعمال فرع سانياك



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بصورة كبيرة على العمال الدائمين نسبة 96,44 %، وبالتالي تتجنب مختلف المشاكل والضغوطات التي يحس بها العامل المؤقت التي تترجم في إحباط معنوي وشعوره بالنقص وأن منصب عمله غير مستقر، إن هذه السياسة التي إتبعتها المؤسسة ستعكس حتما بطريقة إيجابية من خلال إنخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.

* أنظر الملحق رقم: 07

الفرع الثاني: توزيع العمال حسب الرتبة

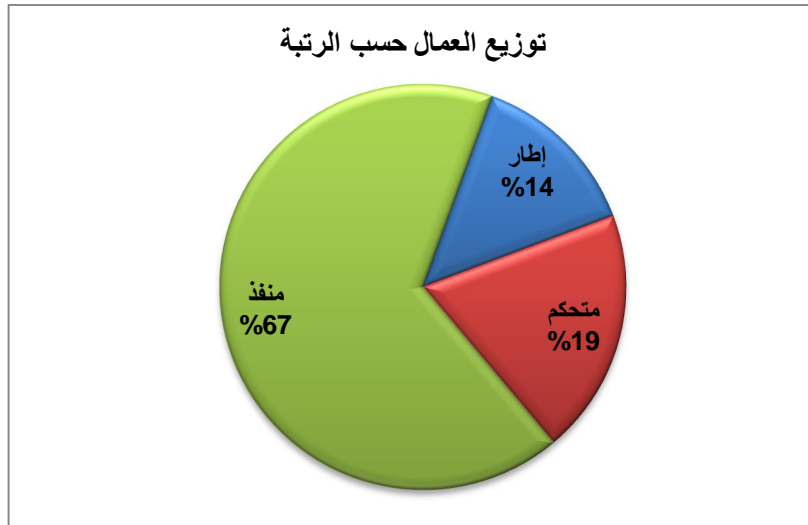
إن معرفة توزيع العمال حسب الرتب في المؤسسة تساعدنا على فهم هرمية إتخاذ القرار ونمط القيادة والإشراف، وكذلك مدى ملائمة توزيع العمال مع طبيعة نشاط المؤسسة، والجدول الموالي سيوضح ذلك.

جدول رقم (4-8): يوضح توزيع العمال حسب الرتبة لعمال المؤسسة

الرتبة	العدد	النسبة المئوية
إطار Cadre	54	13,74
متحكم Maîtrise	77	19,59
منفذ Exécutive	262	66,67
المجموع	393	%100

المصدر: وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح توزيع العمال حسب الرتبة من خلال الشكل الموالي. شكل رقم (4-5): يوضح توزيع العمال حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

نلاحظ أن النسبة الكبيرة التي تبلغ 66,67 % هم عمال منفذون وهذا يتلائم مع طبيعة المؤسسة الصناعية، في حين تبلغ ما نسبته 19,59 % عمال تحكم وهم عبارة عن مسؤولي الورشات والمصالح التي يشرفون عليها بالإضافة إلى قيامهم بتدريب العمال الجدد، بينما نجد ما نسبته 13,74 % إطارات يمثلون المستويات العليا في الإدارة ويشرفون على السير العام لعمل الورشات والإدارات ويتخذون مختلف القرارات حسب إختصاصهم، ويعقدون إجتماعات دورية لدراسة مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة، إلى جانب المساهمة في رسم إستراتيجية المؤسسة والتي تعتبر جزء من الإستراتيجية العامة لمجمع BCR.

الفرع الثالث: توزيع العمال حسب مصالِح وورشات المؤسسة

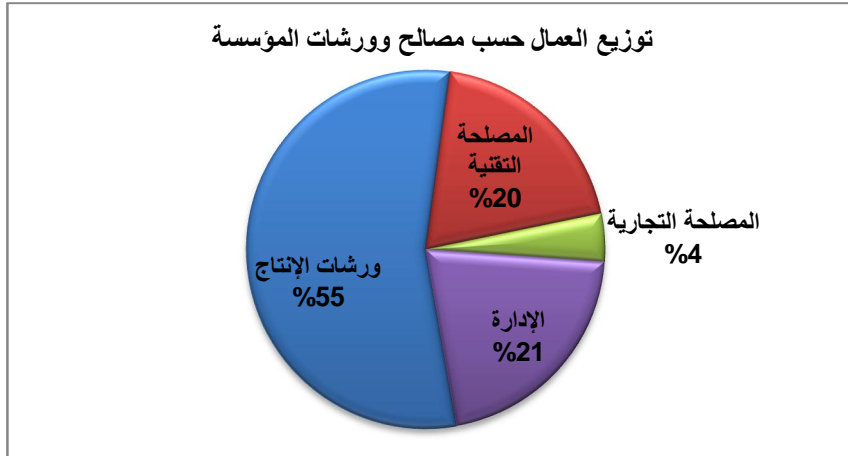
يسمح لنا توزيع العمال حسب مصالِح وورشات المؤسسة معرفة نظم العمل وطبيعة المهام والمسؤوليات وعدم إزدواجية القرارات المتخذة، والجدول الموالي سيوضح ذلك.
جدول رقم (4-9): توزيع العمال حسب مصالِح وورشات المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	المصلحة / الورشة
54,96	216	ورشات الإنتاج
19,59	77	المصلحة التقنية
04,33	17	المصلحة التجارية
21,12	83	الإدارة
%100	393	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح توزيع العمال حسب مصالِح وورشات المؤسسة من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-6): يوضح توزيع العمال حسب مصالِح وورشات المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث إعتامدا على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن النسبة الكبيرة من العمال والتي تقدر بـ 54,96 % يعملون في ورشات الإنتاج وهي نسبة منطقية تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة، بالإضافة إلى وجود عمال المصلحة التقنية والذين يمثلون 19,59 % من مجموع العمال ويقومون بالإمداد والإسناد والدعم لعمال ورشات الإنتاج، بينما الإداريين يمثلون 21,12 % من مجموع العمال حيث يسهرون على إنجاز مختلف المهام الإدارية وضمان التنسيق بين مختلف المصالح، بينما يمثل عمال المصلحة التجارية 04,33 % من مجموع العمال وهي نسبة منطقية حيث يقومون بإدارة المبيعات والزبائن، والمساهمة في تحديد كمية الإنتاج ونوع المنتجات الواجب إنتاجها وتحديد مختلف الإحتياجات وفق معايير معينة.

الفرع الرابع: العمر

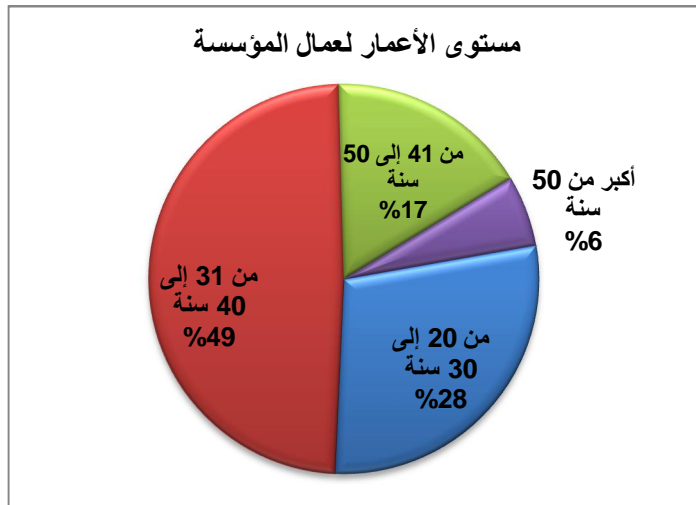
ويعتبر مؤشرا هاما في معرفة مدى قدرة العمال على ممارسة العمل وتنفيذ المهام المنسوبة إليهم، إلى جانب معرفة دلالات أخرى لها علاقة بالعمر خاصة حوادث العمل والإنتاجية، والجدول الموالي سيوضح ذلك. جدول رقم (4-10): يوضح مستوى الأعمار لعمال المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
28,50	112	من 20 إلى 30 سنة
48,85	192	من 31 إلى 40 سنة
16,79	66	من 41 إلى 50 سنة
05,86	23	أكبر من 50 سنة
100%	393	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح توزيع العمال حسب مستوى الأعمار لعمال المؤسسة من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-7): يوضح مستوى الأعمار لعمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

نلاحظ أن عمال المؤسسة معظمهم شباب إذ نجد ما نسبته 48,85 % تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، وما نسبته 28,50 % تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي للمؤسسة وينعكس ذلك في القدرة على العمل سواء الفكري أو العضلي، إلى جانب القدرة على المثابرة والإبداع، مما يحسن من إنتاجيتهم، بالإضافة إلى الإهتمام بالجودة التي تعتبر من بين أهم إهتمامات الزبائن، كما تسمح هذه الفئة الشبانية التي تزخر بها المؤسسة من مواكبة مختلف التغييرات.

الفرع الخامس: المستوى التعليمي

ويعتبر هو الآخر مؤشر يعتمد عليه لأغراض عديدة كمواكبة التكنولوجيا، سرعة التعلم، القدرة على الإبداع والإبتكار... الخ، ويعتبر هذا المؤشر بمثابة اللبنة الأساسية للكفاءات والمهارات التي يجب أن تتوفر عليها أي مؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها، والجدول الموالي سيوضح ذلك.

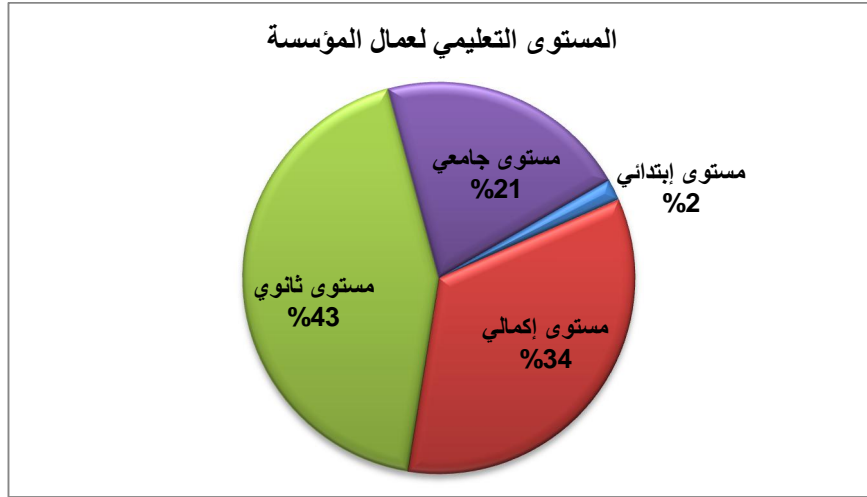
جدول رقم (4-11): يوضح المستوى التعليمي لعمال المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
01,78	07	مستوى ابتدائي
34,10	134	مستوى إكمالي (متوسط)
43,26	170	مستوى ثانوي
20,86	82	مستوى جامعي
%100	393	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح المستوى التعليمي لعمال المؤسسة، من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-8): يوضح المستوى التعليمي لعمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن معظم عمال الورشة لديهم مستوى الثانوي بنسبة 43,26 % من عدد العمال، بينما العمال الذين لديهم مستوى إكمالي (متوسط) تبلغ نسبتهم 34,10 %، وهذه النسب مقبولة وواقعية بسبب طبيعة العمل الذي يتطلب مثل هذه المستويات، بينما نجد نسبة العمال الذين يمتلكون مستوى جامعي ما نسبته 20,86 % وهم يمثلون الإطارات ورؤساء الفرق والمصالح.

الفرع السادس: الخبرة المهنية

كذلك تعتبر الخبرة المهنية مؤشرا هاما ينعكس على أداء العامل خاصة على الإنتاجية وحوادث العمل، والتي نستعرضها من خلال الجدول الموالي.

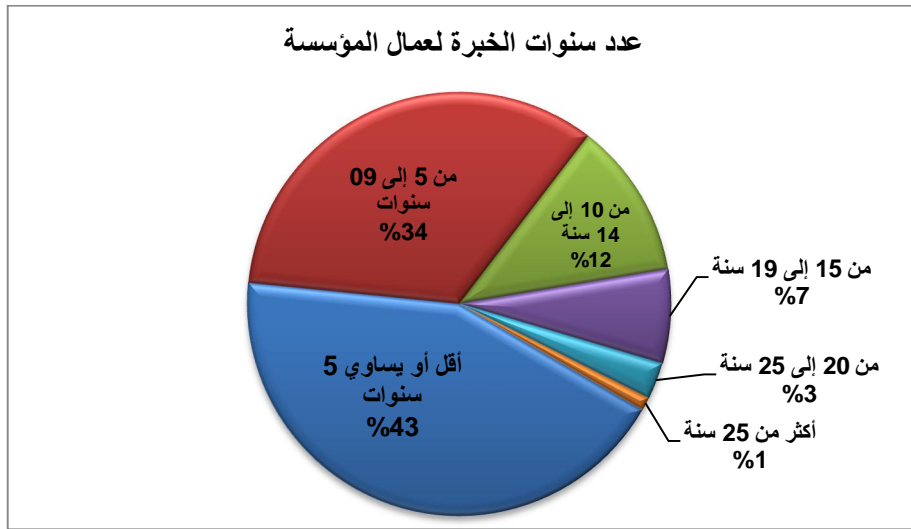
جدول رقم (4-12): يوضح عدد سنوات الخبرة لعمال المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
43,26	170	أقل أو يساوي 5 سنوات
33,84	133	من 5 إلى 09 سنوات
11,96	47	من 10 إلى 14 سنة
07,12	28	من 15 إلى 19 سنة
02,80	11	من 20 إلى 25 سنة
01,02	04	أكثر من 25 سنة
%100	393	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح يوضح عدد سنوات الخبرة لعمال المؤسسة، من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-9): يوضح عدد سنوات الخبرة لعمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

يتبين لنا من خلال المعطيات السابقة أن ما نسبته 43,26 % من العمال لديهم خبرة أقل أو يساوي 5 سنوات عمل في المؤسسة، كما نلاحظ أيضا أن ما نسبته 33,84 % من العمال لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 09 سنوات، وهذا ما يفسره المؤشر السابق الخاص بمستوى الأعمار، بحيث أن ما نسبته 77,35 % أعمارهم تتراوح بين 20 و 40 سنة.

الفرع السابع: مستوى الأجور

تلعب مستويات الأجور دورا بارزا ومهما في إستقرار العمالة (إنخفاض دوران العمل) إلى جانب زيادة الإنتاجية... الخ، والجدول الموالي يوضح مستوى الأجور لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

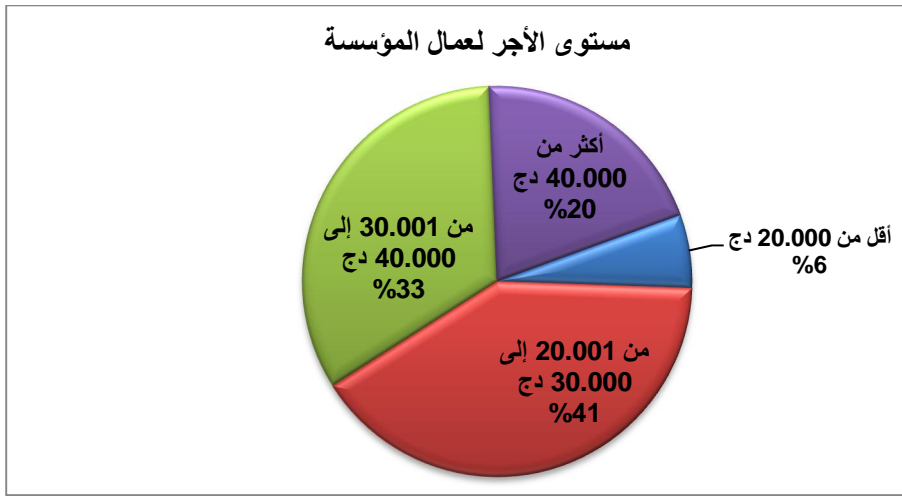
جدول رقم (4-13): يوضح مستوى الأجور لعمال المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	مستوى الأجر
06,11	24	أقل من 20.000 دج
40,46	159	من 20.001 إلى 30.000 دج
33,33	131	من 30.001 إلى 40.000 دج
20,10	79	أكثر من 40.000 دج
%100	393	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني لتوضيح مستوى الأجر لعمال المؤسسة من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-10): يوضح مستوى الأجر لعمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

نلاحظ أن ما نسبته 40,46 % تتراوح أجورهم بين 20.001 دج و 30.000 دج، وأن ما نسبته 33,33 % تتراوح أجورهم بين 30.001 دج و 40.000 دج، والذي يمكن القول أنه لا يتناسب مع الجهد المبذول، كما أنه لا يتناسب مع مستوى الأجور في القطاعات الأخرى* وفي ظل الإرتفاع المستمر للأسعار وغلاء المعيشة، أصبح هذا الأجر لا يستجيب ولا يغطي مختلف الحاجيات الأساسية، وكل العوامل السابقة أدى إلى إضراب العمال في مارس 2018، لكن الإدارة قامت بإحتواء الوضع وقامت بتلبية بعض مطالب العمال.

* حسب تصريحات معظم العمال الذين تم مقابلتهم.

الفرع الثامن: نوع الجنس

إن معرفة نوع جنس العمال يساعد على معرفة بالدرجة الأولى نوع الأعمال المنسوبة إليهم، ومدى مشاركة الذكور والإناث في العملية الإنتاجية والإدارية، ومدى تولي مناصب المسؤولية وإتخاذ القرارات في المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

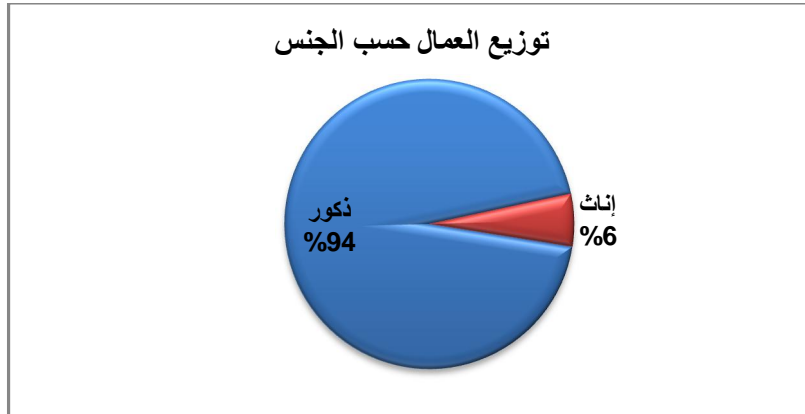
جدول رقم (4-14): توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	370	94,15
إناث	23	05,85
المجموع	393	%100

المصدر: وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح توزيع العمال حسب الجنس، من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-11): توزيع العمال حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن الغالبية الكبيرة من عمال الورشة ذكور، وهذا راجع أساساً إلى طبيعة العمل والنشاط (التعامل مع الآلة)، إذ يتطلب جهد عضلي وهذا ما يتنافى مع الطبيعة الفيزيولوجية للأنثى، كما توجد نسبة قليلة منهن في الورشة حيث يقتصر دورها على بعض الأعمال الإدارية الخاصة بالرقابة في مخبر مراقبة الجودة، أما معظم الإناث أسندت إليهم مهام إدارية في مختلف إدارات المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول أننا أحطنا بمختلف الجوانب التي لها علاقة بالعنصر البشري والأصول الذكية في المؤسسة، كما استبعدنا عنصر البعد عن مكان العمل بإعتبار أن معظم العمال قرييون من مكان العمل ويقطنون في مناطق مجاورة للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى قامت المؤسسة بتوفير النقل للعمال.

المطلب الثالث: واقع الإهتمام بالموارد البشري والأصول الذكية

تلعب الموارد البشرية والأصول الذكية في المؤسسة دورا إستراتيجيا بحيث يعتبر جوهر العملية الإنتاجية وسبب بقاء وإستمرارية المؤسسة.

وبعد مقابلة رئيسة مصلحة الموارد البشرية ونائبه جمعنا المعلومات المتعلقة بالإستقطاب والتدريب، أسلوب التحفيز، بالإضافة إلى ظروف العمل الذي يرتبط بمردود العامل.

الفرع الأول: واقع إستقطاب وتوظيف الأصول الذكية في المؤسسة

تمر سياسة التوظيف في المؤسسة والبحث عن عمال ذوي المهارات والكفاءات بعد تحديد إحتياجاتها، وظروفها المالية بالمراحل التالية:

1- مرحلة الإستقطاب: وتشمل عملية البحث عن العمال حسب إحتياجات المؤسسة كما يلي:

- ✓ الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- ✓ الشروط الواجب توفرها في العامل.
- ✓ إستلام ملفات المترشحين للمنصب.
- ✓ معالجة ملفات المترشحين للمنصب.

2- مرحلة المقابلة: بعد دراسة الملفات تقوم المؤسسة بما يلي:

- ✓ إستدعاء المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط.
- ✓ إجراء إختبارات لمعرفة الجوانب النفسية (البيسكوتقنية) والجوانب الإجتماعية.
- ✓ معرفة مدى ملائمة المترشح لمنصب العمل (إمكانيات ومؤهلات المترشح مع متطلبات المنصب).
- ✓ معرفة مدى الرغبة والدافعية لدى المترشح للعمل.

3- مرحلة الإختيار: بعد مرحلة المقابلة تقوم المؤسسة بما يلي:

- ✓ إختيار العمال المقبولين في مرحلة المقابلة لشغل المنصب.
- ✓ إجراء الإختبارات الطبية.
- ✓ الإتفاق على نوع العقد والأجر وطبيعة المهام.

4- مرحلة التعيين والتجريب: وتعتبر المرحلة الأخيرة حيث تقوم المؤسسة بما يلي:

- ✓ إعداد عقود العمل ومقررات التعيين.
- ✓ تعريف العمال بمنصبهم وبزملائهم ورؤسائه.
- ✓ تعريف العمال بمهامهم ومسؤولياتهم.
- ✓ إخضاعهم للتدريب أولي تحت إشراف مدرب.
- ✓ إخضاعهم لمرحلة تجريبية لمعرفة إمكانياتهم الحقيقية.
- ✓ إتخاذ المؤسسة لقرار التعيين النهائي أو إستبدال العامل المتربص بعامل آخر بعد إنتهاء مدة التجريب.

الفرع الثاني: واقع سياسة تدريب وتنمية الأصول الذكية في المؤسسة

يعتبر التدريب والتكوين من أهم وسائل تنمية الأصول الذكية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية، إذ أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لها حيث تقوم بتعيين مدربين ومشرفين أكفاء، وإبرام إتفاقيات مع مؤسسات التكوين المتخصصة إلى جانب إعداد تقارير ووضعيات خاصة بضرورة العملية التدريبية والتكوينية، وترتكز سياسة التدريب في المؤسسة على ما يلي:

1- التمهين

يعتبر التمهين في المؤسسة من بين أهم العناصر التي ترافق العمال الجدد وذلك بحكم طبيعة الأعمال، خاصة في ورشات الإنتاج التي توجد فيها آلات ذات تصاميم ومهام مختلفة، الأمر الذي يستوجب تمهين يلبى متطلبات المنصب المشغول لتفادي حوادث العمل ونقص جودة المنتوجات، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ مالية سنويا خاصة بالتمهين، وسنوضح ذلك في الجدول الموالي.

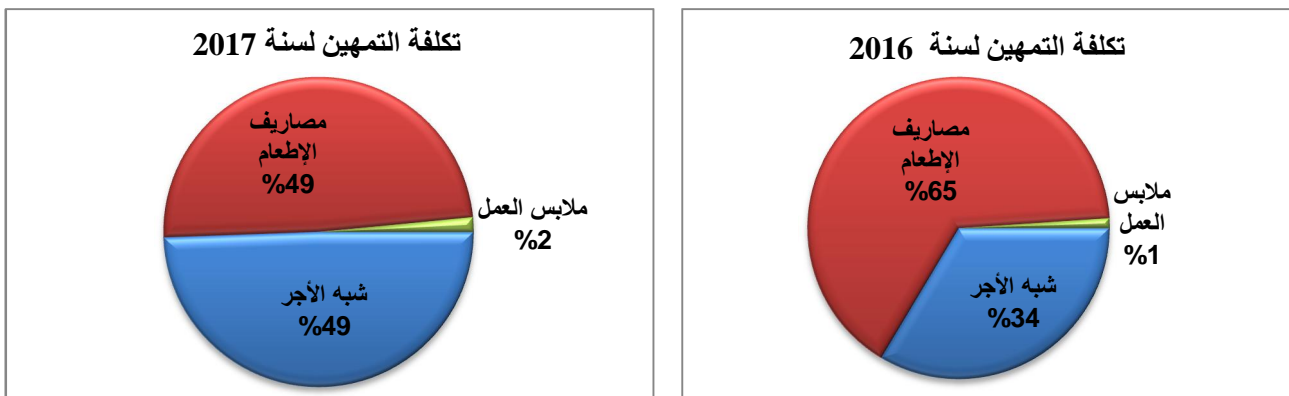
جدول رقم (4-15): يوضح تكلفة التمهين لسنة 2016 و 2017

عناصر التكلفة	2016	النسبة	2017	النسبة	% التغير
شبه الأجر (منحة التبريص)	1500036.94 دج	33,59	1546580.15 دج	49,43	3,10
مصاريف الإطعام	2919000.00 دج	65,37	1536150.00 دج	49,09	47,37-
ملابس العمل	46340.00 دج	1,04	46340.00 دج	1,48	0,00
المجموع	4465376.94 دج	%100	3129070.15 دج	%100	29,93-

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

وسنعمد على التمثيل البياني لتوضيح تكلفة التمهين لسنة 2016 و 2017 من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-12): يوضح تكلفة التمهين لسنة 2016 و 2017



المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا على معطيات الجدول أعلاه

التعليق:

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن مصاريف الإطعام تشكل نسبة كبيرة من التكلفة الإجمالية لسنة 2016 حيث تبلغ 65,37 %، بينما نجد تكلفة شبه الأجر تقدر بنسبة 49,43 % إلى جانب مصاريف الإطعام التي تشكل 49,09 % من التكلفة الإجمالية لسنة 2017، في حين نجد تكلفة شبه الأجر زادت بنسبة ضئيلة

تقدر ب 3,10 % في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، أما مصاريف الإطعام فقد إنخفضت بنسبة 47,37 % في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، أما تكلفة ملابس العمل فبقيت ثابتة خلال سنة 2016 و 2017، أما التكلفة الكلية فقد إنخفضت بنسبة 29,93 % في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، وهذا بسبب إنخفاض عدد الممتهين نتيجة إنخفاض في عملية التوظيف من جهة ومن جهة أخرى الصعوبات المالية التي تعاني منها المؤسسة مؤخرا مما أدى إلى تخفيض تكاليف التمهين.

وفي ما يلي سنوضح عدد الممتهين لسنة 2016 وسنة 2017 وحسب التخصصات، والتي يطلق عليها في المؤسسة بمصطلح الميزانية البيداغوجية وفق الجدول الموالي.

جدول رقم (4-16): يوضح الميزانية البيداغوجية لسنة 2016 و 2017

التخصص	عدد الممتهين لسنة 2016	عدد الممتهين لسنة 2017	التغير
الميكانيك	6	6	0
الميكانيك الكهربائية	11	12	1+
الخرافة	5	1	4-
الحدادة	2	1	1-
المحاسبة	5	6	1-
تسيير المخزون	2	1	1-
الأمانة (السكرتارية)	4	3	1-
تقني سامي في الإعلام الألي	2	2	0
تسويق	1	0	1-
الطبخ	0	0	0
مسير الدفع Gestionnaire payeur	3	4	1+
المجموع	41	36	5-

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق:

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بعملية تمهين شاملة تتضمن جميع التخصصات وحسب الإحتياجات ومع مراعاة المبالغ المالية المخصصة، وعادة ما يشرف على عملية التمهين مدربين ورؤساء الفرق والورشات يتميزون بالكفاءة والخبرة المهنية التي تسمح لهم بتدريب العمال تدريبا جيدا ومرافقتهم بشكل دائم ومستمر، أما بخصوص مدة التمهين فهي تختلف باختلاف المنصب المشغول فقد تدوم أيام أو أسابيع، كما يقوم المدرب بإعلام الإدارة عن طريق إرسال تقارير شاملة تتضمن مدى جاهزية العامل الممتهن للعمل وسيرورة عملية التمهين... الخ.

أما من حيث عدد العمال الممتهين نلاحظ إنخفاض في العدد الإجمالي لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 ويقدر ب 05 عمال وهذا راجع للأسباب المذكورة سابقا.

2- التكوين المستمر وتحسين المستوى للعمال.

ويظهر ذلك جليا في تخصيص مبالغ مالية سنويا لتكوين العمال بمختلف مستوياتهم بهدف رفع كفاءتهم ومواكبة مختلف التغيرات، وسنوضح ذلك في الجدول الموالي.*

جدول رقم (4-17): يوضح مضمون الميزانية البيداغوجية والمالية للتكوين لسنة 2017

المجال	مضمون التكوين	مؤسسة التكوين	مدة التكوين بالأيام	عدد الأفراد	تكاليف التكوين المباشرة	تكاليف التكوين غير المباشرة	التكلفة الكلية للتكوين
إدارة الأعمال	وظيفة الشراء وقياس الأداء	IS GA Annaba	4	2	45 714,30	4 080,00	49 794,30
	التحكم في أدوات الجودة لمعالجة المشاكل	IS GA Annaba	3	3	43 636,36	18 945,00	62 581,36
	التفاوض وإنتاج العقود وإتفاقيات الشراكة الداخلية والخارجية	Chambre de commerce	2	3	30 000,00	160,00	30 160,00
	إعداد التقارير	B M G I	5	1	74 672,90	24 500,00	99 172,90
	معالجة التصرفات المسينة	IS GA Annaba	3	3	51 428,55	8 880,00	60 308,55
	حوادث العمل (التشريعات الحالية)	IS GA Annaba	4	3	53 333,31	6 120,00	59 453,31
	المعايير	I A N O R	2	2	80 000,00	160,00	80 160,00
	سعر الصرف	IS GA Annaba	5	1	65 000,00	2 550,00	67 550,00
	المعيار ISO 19011, V2011	Q C M	5	4	0,00	10 800,00	10 800,00
	لغة إنجليزية تجارية	SNTR	5	3	225 000,00	7 600,00	232 600,00
	المجموع		38	25	668 785,42	83 795,00	752 580,42
المالية والمحاسبة	قانون المالية	MBI - Setif	2	1	5 000,00	160,00	5 160,00
	الإقطاعات والضرائب الموجلة	D-G Groupe BCR	1	2	0,00	860,00	860,00
	إنجاز ومراقبة الملاحق للوضعية المالية	Chambre de commerce	1	1	8 000,00	160,00	8 160,00
	تقنيات التدقيق والمراقبة المتعلقة بالجبية	IS GA Annaba	4	3	43 636,35	20 240,00	63 876,35
	المجموع		8	7	56 636,35	21 420,00	78 056,35
الموارد البشرية	دراسة ووصف الوظيفة (fiche de poste)	IS GA Annaba	2	2	20 000,00	5 790,00	25 790,00
	التكوين والإمماج	IS GA Annaba	3	2	24 000,00	8 616,67	32 616,67
	إعلام وثائق وأرشيف	IS GA Annaba	3	2	34 285,72	10 968,30	45 254,02
	تسيير المخاطر وتأمينات	IS GA Annaba	4	3	48 000,00	5 480,00	53 480,00
	إصلاح الممتلكات	IS GA Annaba	3	2	34 285,70	8 880,00	43 165,70
	منهجية التصنيف الوطني للمناصب	IS GA Annaba	4	3	53 333,31	4 040,00	57 373,31
	جدول تسيير الأرشيف	Centre Nationale d'Archive	3	2	0,00	19 100,00	19 100,00
	تقنيات التحرير باللغة الفرنسية	IS GA Annaba	5	3	42 857,13	9 350,00	52 207,13
	برنامج PC Paie Win , Niveau I	DLG	2	4	84 800,00	21 800,00	106 600,00
	المجموع		29	23	341 561,86	94 024,97	435 586,83
تجارة وتسويق	التنافسية	IS GA Annaba	3	1	13 333,33	3 138,30	16 471,63
	طرق التسويق والتطوير التجاري	IS GA Annaba	4	3	39 999,99	4 590,00	44 589,99
	المجموع		7	4	53 333,32	7 728,30	61 061,62
الصناعة	Mig Mag	Flamme Bleu	5	3	90 000,00	33 700,00	123 700,00
	ARC Montante	Flamme Bleu	3	3	75 000,00	23 150,00	98 150,00
	الجدولة والتخطيط ومراقبة الإنتاج	IS GA Annaba	4	2	53 333,34	10 440,00	63 773,34
	التأهيل الكهربائي L'habilitation électrique	IS GA Annaba	3	2	0,00	25 156,67	25 156,67
	الصيانة	IS GA Annaba	4	3	68 571,42	22 232,85	90 804,27
	معايرة وقياس Etalonnage et mesure	IS GA Annaba	4	3	60 000,00	13 240,00	73 240,00
	تسيير مواد الإنتاج حسب الأولوية	IS GA Annaba	4	3	79 999,98	10 440,00	90 439,98
	علم القياس وحساب الإضافات	Q C M	5	5	0,00	21 800,00	21 800,00
	التأهيل الميكانيكي Habilitation mecanique	IS GA Annaba	5	9	200 000,00	16 550,00	216 550,00
	ضبط آلات الإنتاج	IS GA Annaba	5	12	200 000,00	20 050,00	220 050,00
المجموع		42	45	826 904,74	196 759,52	1 023 664,26	
المجاميع الكلية			124	104	1 947 221,69	403 727,79	2 350 949,48

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

وللإشارة فإن تكاليف التكوين المباشرة تتضمن تكلفة العقد أو الإتفاقية فقط دون إحتساب المصاريف الأخرى، بينما تكاليف التكوين غير المباشرة تشمل مصاريف النقل، الإطعام والمبيت.

وفي ما يلي سنحاول دراسة هذا الجدول بهدف تحليل المعطيات الكمية والمالية بما يخدم البحث.

* أنظر الملحق رقم: 08 كما تعذر علينا الحصول على الميزانية البيداغوجية لسنتي 2015 و2016 رغم كل المحاولات.

1-2- دراسة الميزانية حسب عدد العمال المعنيون بالتكوين لكل مجال

من خلال الميزانية السابقة يمكننا الإعتماد على معيار عدد العمال المعنيون بالتكوين لكل مجال، لمعرفة أي من المجالات التي يستفيد عمالها من التكوين بشكل أكبر، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي.

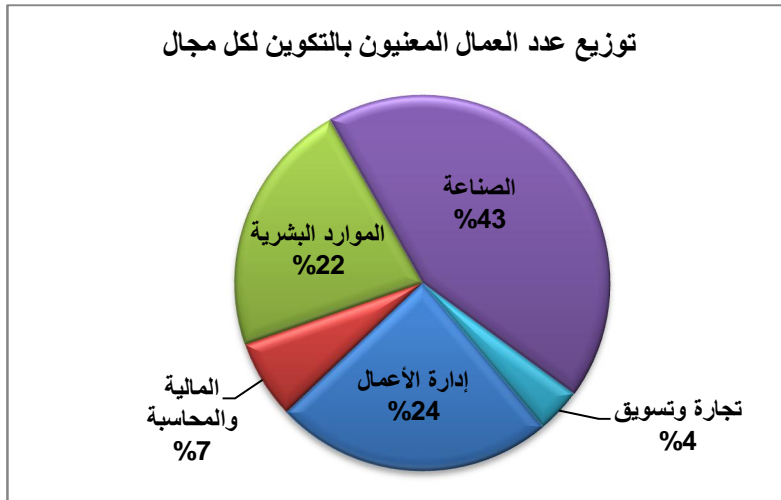
جدول رقم (4-18): يوضح عدد العمال المعنيون بالتكوين لكل مجال

النسبة	العدد	مجال التكوين
24,04	25	إدارة الأعمال
6,73	07	المالية والمحاسبة
22,12	23	الموارد البشرية
3,85	04	تجارة وتسويق
43,26	45	الصناعة
%100	104	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح توزيع عدد العمال المعنيون بالتكوين لكل مجال من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-13): توزيع عدد العمال المعنيون بالتكوين لكل مجال



المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن أكبر عدد من العمال الذين يستفيدون من التكوين ينتمون إلى مجال الصناعة بنسبة 43,26 %، وهذه النسبة منطقية وتتناسب مع طبيعة المؤسسة الصناعية لكونها تحتوي على عدة ورشات (39 ورشة) وعدة آلات (167 آلة) الأمر الذي يستوجب على المؤسسة إعطاء الأولوية للتكوين لمجال الصناعة، بينما يمثل عدد العمال الذين يستفيدون من التكوين وينتمون إلى مجال إدارة الأعمال بنسبة 24,04 %، بينما يمثل عدد العمال الذين يستفيدون من التكوين وينتمون إلى مجال الموارد البشرية بنسبة 22,12 %.

2-2- دراسة الميزانية حسب تكلفة التكوين لكل مجال

من خلال الميزانية السابقة، يمكننا الإعتماد على معيار تكلفة التكوين لكل مجال لمعرفة أي من المجالات التي تكلف مبالغ مالية أكثر، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي.

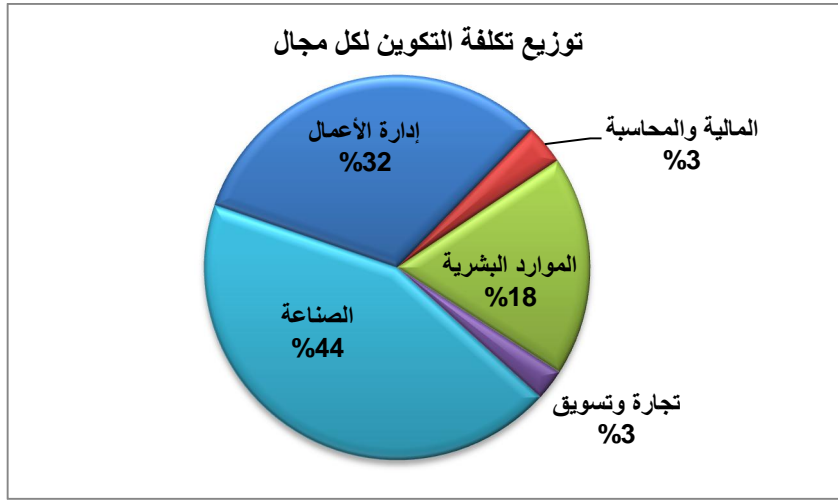
جدول رقم (4-19): يوضح تكلفة التكوين لكل مجال

النسبة	تكلفة التكوين	مجال التكوين
32,01	752 580,42	إدارة الأعمال
3,32	78 056,35	المالية والمحاسبة
18,53	435 586,83	الموارد البشرية
2,60	61 061,62	تجارة وتسويق
43,54	1 023 664,26	الصناعة
%100	2 350 949,48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول رقم: (4-17)

وسنعمد على التمثيل البياني عن طريق الدائرة لتوضيح توزيع تكلفة التكوين لكل مجال من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-14): توزيع تكلفة التكوين لكل مجال



المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا على معطيات الجدول أعلاه.

التعليق:

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن مجال الصناعة يشكل أكبر تكلفة بنسبة 43,54 %، وهذه النسبة منطقية وتتناسب مع طبيعة المؤسسة الصناعية وتؤكد النسبة السابقة الخاصة بعدد العمال لكل مجال، بينما تكلفة مجال إدارة الأعمال تمثل نسبة 32,01 %، بينما تكلفة مجال الموارد البشرية تمثل نسبة 22,12 % من مجموع تكلفة التكوين الإجمالية، بينما تكلفة مجال المالية والمحاسبة ومجال التجارة والتسويق فهي تمثل نسب ضئيلة تقدر بـ 3,32 % و 2,60 % على التوالي، بسبب انخفاض عدد العمال المعنيين بالتكوين.

الفرع الثالث: واقع المحافظة على الأصول الذكّية من خلال سياسة التحفيز في المؤسسة

ترتكز سياسة التحفيز في المؤسسة على التحفيز المادي بالدرجة الأولى وتشمل منحة المردودية وتصرف خلال ثلاثة أشهر وتختلف باختلاف طبيعة المنصب، بالإضافة إلى منح خاصة حيث مؤخرًا أدرجت المؤسسة "منحة الإستحمام" وهي منحة خاصة بعمال الورشات فقط بسبب طبيعة العمل، بالإضافة إلى تقديم إعانات مالية للعمال خاصة في المناسبات المختلفة، ويبقى الهدف من التحفيز هو زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل مما يدفعه إلى الإستغلال الأمثل للمواد الأولية وزيادة الإنتاج كما ونوعا مما يحسن من تنافسية المؤسسة، لكن وفي المقابل وبعد تفرغ الإستبيانة، يرى معظم العمال أن التحفيز المادي قيمته غير كافية، إلى جانب عدم وضوح معايير الإستفادة منه، مما جعل العمال يعتبرونه غير مناسب وغير عادل.

الفرع الرابع: واقع المحافظة على الأصول الذكّية من خلال الحرص على توفير ظروف العمل الجيدة

إن الحرص على توفير ظروف العمل في المؤسسة كانت ملموسة إلى جانب الإهتمام بالأصول الذكّية التي تعتبر أساس العملية الإنتاجية، ومن بين هذه المظاهر ما يلي:

- ✓ توفير النقل لعمال المؤسسة.
 - ✓ تحسين المناخ الفيزيائي للعمل وتشجيع العمل الجماعي.
 - ✓ توفير الأمن والسلامة المهنية والعمل على إزالة مسببات حوادث العمل.
 - ✓ تطبيق مضمون الإتفاقية الجماعية للعمل حيث تنص على ما يلي:*
 - ◀ ربط علاوة المردودية الفردية وعلاوة المردودية الجماعية برقم الأعمال.
 - ◀ إعطاء مهلة الإشعار بالإضراب مسبقا بثلاثين يوما.
 - ◀ إنشاء جائزة سنوية للأداء الجيد لأحسن عامل، حيث يختار ثمانية عمال على مستوى كل الوحدات ليكرموا من قبل المدير العام للمؤسسة مع رفع أجورهم.
 - ◀ تحديد مكافئة مالية قيمتها 100.000.00 دج لكل مبتكر في المؤسسة، وذلك من خلال إبتكار جديد،** أو ربح سوق جديد، أو تخفيض تكاليف الإنتاج.
 - ◀ يخضع العامل في المؤسسة إلى تخفيض في الراتب في حالة البطالة التقنية والتي تكون ناجمة عن نقص في التموين بالمادة الأولية أو إنخفاض في المبيعات وبالتالي توقف بعض الآلات أو الورشات، وفي هذا الصدد فإن العامل يتقاضى راتب يقدر ب: 80% من الراتب السابق وذلك لمدة ثلاثة أشهر، أما إذا إستمرت العملية فإنه سيتقاضى 60% من الراتب الأصلي خلال ثلاثة شهور الموالية، على أن يبقى العامل تحت تصرف المؤسسة.
- من خلال عرضنا لمختلف خصائص المورد البشري للمؤسسة وواقع الإهتمام بالمورد البشري والأصول الذكّية، سنتناول في المبحث الموالي دراسة إدارة التكلفة في المؤسسة، وما مدى مساهمة الأصول الذكّية في تخفيض مختلف تكاليف المؤسسة.

* الإتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب السكاكين والصنابير لسنة 2001.
** هذا الإجراء من شأنه معرفة قدرات الأفراد، ومعرفة عدد الأصول الذكّية الحقيقية التي تزخر بها المؤسسة.

المبحث الثالث: إدارة التكاليف في المؤسسة محل الدراسة

تعتبر إدارة التكاليف مدخل إستراتيجي لتخفيض مختلف أنواع التكاليف، وذلك من خلال تتبع سلوكها من خلال معرفة مسبباتها ومسارها، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تمتلك أصول ذكية قادرة على التشخيص العميق لمسببات التكلفة والعمل على تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، بالاعتماد على كفاءتها وخبرتها التي هي من أهم صفات الأصول الذكية.

المطلب الأول: عرض تكاليف المؤسسة الإجمالية

سنعتمد بالدرجة الأولى على جدول حسابات النتائج للمؤسسة لثلاث سنوات الأخيرة، وسنركز على المجموعة السادسة الخاصة بتسجيل مختلف تكاليف المؤسسة وفق النظام المحاسبي المالي SCF، مع إعتبار سنة 2015 هي سنة الأساس، وذلك وفق الجدول الموالي*.

جدول رقم (4-20): يوضح تكاليف المؤسسة الإجمالية (الوحدة: ألف دينار جزائري).

الحساب	2015	2016	% التغير	2017	% التغير
مشتريات مستهلكة	715851	762046	6,45	673362	-5,94
خدمات خارجية وخدمات خارجية أخرى	58126	35109	-39,60	43618	-24,96
أعباء المستخدمين	327784	302093	-7,84	275950	-15,81
ضرائب ورسوم ومدفوعات مماثلة	14675	12672	-13,65	14124	-3,75
أعباء عملياتية أخرى	16313	11006	-32,53	10813	-33,72
الإهلاكات، مؤونات وخسائر القيمة	167522	157326	-6,09	191979	14,60
أعباء مالية	67794	64164	-5,35	102733	51,54
ضرائب مختلفة على النتائج العادية	3298	2096	-36,45	322	-90,24
المجموع	1371363	1346512	-1,81	1312901	-4,26

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن:

◀ **مشتريات مستهلكة:** إرتفعت بنسبة 6.45 % سنة 2016، وهذا قد يرجع إلى زيادة الإنتاج بسبب زيادة الطلب، مما يؤدي إلى زيادة المواد واللوازم المستهلكة المختلفة، أما في سنة 2017 إنخفضت أيضا بنسبة 5.94 %، وهذا قد يرجع إلى نقص الطلب، وبالتالي نقص الإنتاج مما يؤدي إلى إنخفاض في قيمة المواد واللوازم المستهلكة.

* أنظر الملحق رقم: 09 و10.

◀ **خدمات خارجية وخدمات خارجية أخرى:** نلاحظ أنها في إنخفاض مستمر وبنسب كبيرة، حيث إنخفضت بنسبة 30.60 % سنة 2016 وإنخفضت سنة 2017 بنسبة 24.96 %، وهذا قد يرجع إلى نقص الصيانة والإصلاحات المختلفة، إلى جانب إنخفاض في قيمة الأتعاب المقدمة للغير وإنخفاض مصاريف الإشهار خاصة في الصحف ومختلف وسائل الإعلام.

◀ **أعباء المستخدمين:** نلاحظ أنها في إنخفاض مستمر، حيث إنخفضت بنسبة 7.84 % سنة 2016، وإنخفضت بنسبة 15.81 % سنة 2017، وهذا راجع إلى نقص عدد العمال ونقص التوظيف الجديد، حيث أكد لنا مسؤول الموارد البشرية خلال دراستنا الميدانية أن المؤسسة تعاني من صعوبات مالية ولا يتم تعويض العامل الذي غادر منصب عمله لأسباب مختلفة إلا في الحالات الضرورية فقط.

◀ **ضرائب ورسوم ومدفوعات مماثلة:** نلاحظ من خلال الجدول أنها في إنخفاض مستمر، حيث إنخفضت بنسبة 13.65 % سنة 2016، وإنخفضت بنسبة 3.75 % سنة 2017، وهذا قد يرجع إلى إنخفاض في إستيراد المواد واللوازم من خارج الوطن والتي تكلف مبالغ كبيرة، مما يؤدي إلى إنخفاض في قيمة الضرائب والرسوم الجمركية.

◀ **أعباء عملياتية أخرى:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أنها في إنخفاض مستمر وبنسب كبيرة، حيث إنخفضت بنسبة 32.53 % سنة 2016، وإنخفضت بنسبة 33.72 % سنة 2017، وهذا قد يرجع إلى إنخفاض في الأعباء الإستثنائية للتسيير الجاري وفي الأعباء الأخرى للتسيير الجاري.

◀ **مخصصات الإهلاكات، مؤونات وخسائر القيمة:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أنها إنخفضت بنسبة 6.09 % سنة 2016، وهذا راجع إلى إنخفاض في أقساط الإهلاك بالدرجة الأولى، أما في سنة 2017 زادت بنسبة 14.60 %، وهذا راجع إلى شراء المؤسسة لآلات جديدة تدخل في إطار التجديد والحصول على آلات ذات تكنولوجيا عالية، مما يؤدي إلى زيادة في أقساط الإهلاك.

◀ **أعباء مالية:** إنخفضت بنسبة 5.35 % سنة 2016، وهذا راجع إلى تسديد أقساط القروض والأعباء المالية الأخرى، أما سنة 2017 زادت بنسبة كبيرة حيث بلغت 51.51 %، وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بالإقتراض من بنك BNA بسبب الصعوبات المالية التي تواجهها المؤسسة، مما زاد في قيمة الفوائد المسددة، إلى جانب خسائر الصرف التي تتكبدها المؤسسة عند قيامها بإستيراد المواد الأولية من خارج الوطن بسبب التدهور المستمر لقيمة الدينار الجزائري .

◀ **ضرائب مختلفة على النتائج العادية:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أنها في إنخفاض مستمر وبنسب كبيرة، حيث إنخفضت بنسبة 36.45 % سنة 2016 وإنخفضت سنة 2017 بنسبة 90.24 %، وهذا راجع إلى نقص الأرباح وإنخفاض في قيمة الضرائب الأخرى عن النتائج.

المطلب الثاني: إدارة التكلفة في المؤسسة

- سنركز دراستنا على ورشات الإنتاج الخاصة بإنتاج منتج "Robinet gaz mural Droit 10" * ويرمز له بالرمز: R5000007 والذي ينتمي إلى فئة تشكيلة حنفيات الغاز Robinets à Gaz، وكان سبب إختيارنا لهذا المنتج دون غيره من المنتجات الأخرى للأسباب التالية:
- ✓ طبيعة نوع المنتج الذي يتميز بالإستهلاك الواسع (التناسب مع القدرة الشرائية للمستهلكين، مشاريع تغطية المدن والأرياف بغاز المدينة مما زاد الطلب عليه).
 - ✓ سهولة الوصول إلى المعلومة بسبب التعاون الجيد الذي إتمسناه من طرف نائب رئيس مصلحة الإنتاج ورئيسة مصلحة المحاسبة التحليلية.
 - ✓ تجانس خصائص الورشات مع باقي ورشات الإنتاج الأخرى (من حيث عدد العمال، تشابه في سيرورة عملية الإنتاج...الخ) مما يسمح بالتعميم على باقي ورشات المؤسسة.
 - ✓ توفر الورشات التي يمر عليها المنتج على مختلف المعطيات التي تساعدنا في البحث.
 - ✓ طبيعة مراحل صناعة هذا المنتج والتي تسمح لنا بتتبع مسببات التكلفة ومعرفة النشاطات المضيفة للقيمة والنشاطات غير مضيفة للقيمة.

الفرع الأول: التقنيات المستعملة في الإنتاج بشكل عام

ويعتمد فرع SANIAK على التقنيات التالية المستعملة في الإنتاج وهي:

- ◀ صب النحاس (الضغط المرتفع والضغط المنخفض): إنتاج الفراغات المصبوبة.
- ◀ ختم الساخنة من النحاس: إنتاج الفراغات المضغوطة.
- ◀ تصنيع قضبان النحاس وإعادة تدوير نفايات النحاس.
- ◀ تصنيع ملحقات الصنابير.
- ◀ إنهاء وتلميع الصمامات والتجهيزات.
- ◀ المعالجة السطحية: طلاء الكروم ، التذهيب وطلاء مسحوق الايبوكسي.
- ◀ التجميع: التحكم الوظيفي وتغليف المنتجات.
- ◀ الرقابة على الجودة: وتتم من طرف مراقب الجودة حيث يقوم بمراقبة المنتوجات التامة الصنع واحدة بواحدة وفي حالة اكتشافه لعيوب الإنتاج يتم اصلاحه قبل بيعه لتفادي مشكلة شكاوى الزبائن والحفاظ على سمعة المؤسسة..

كما تبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية ب: 1500 طن في السنة، وهي كمية كافية لتغطية إحتياجات 120.000 مسكن في السنة.

* أنظر الملحق رقم: 03 الصورة رقم 03.

الفرع الثاني: مراحل الإنتاج في المؤسسة بصفة عامة

قبل التطرق إلى معرفة مراحل إنتاج Robinet gaz mural Droit 10 ينبغي معرفة خطوط الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسة وهي:

1- خط إنتاج اللوالب: ويضم ورشتين رئيسيتين وهما:

- ✓ ورشة المعالجات الحرارية (الأفران).
- ✓ ورشة الضغط.

2- خط إنتاج الصنابير: ويضم ثلاث ورشات رئيسية وهي:

- ✓ ورشة السباكة والتقيب.
- ✓ ورشة التصنيع والتكوير.
- ✓ ورشة التركيب.

وكل ورشة رئيسية تحتوي على مجموعة من الورشات الفرعية، ويمكن توضيحها بشكل مفصل في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-21): يوضح خطوط وورشات الإنتاج

خط إنتاج الصنابير						خط إنتاج اللوالب			
ورشات التركيب		ورشات التصنيع والتكوير		ورشات السباكة والتقيب		ورشات الضغط		ورشات المعالجات الحرارية	
Brassage ceinturage	480 A	Usinage grand Tanshoff	470 A	Noyautage	450 A	Pressage petit visserie	360 A	Phosphatage	350 A
Moulage automatique	480 B	Usinage petit tanshoff	470 B	Coulage et Noyautage	450 B	fendage petit visserie	360 B	Etirage	350 B
Moulage manuel	480 C	Fraisage	470 C	Ebarbage	450 C	Filetage	360 C	Recuit	350 C
Polissage automatique	480 D	Tournage	470 D	Bas press	450 P	Pressage grand visserie	370 A	Zing- feu	350 D
Polissage manuel	480 E	Diamat	470E	Methaterm	451 A	Filetage	370 B	Emboutis.	380 E
Tribo fini	480 F	Zaf+Daf	470F	Pression chaud	460 B	Pres chaud	375 A	Rondelles	380 R
Dorure	485 D	Déc-multib.	475A			Filetage	375 B	Trempe et revenu	390 A
Chromage robin.	485 R	Décollage mono Broch	475 B					Emballage	390 B
Préparation montage	490 A							Zing. boul.	390 C

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ مدى تعقد مراحل الإنتاج من خلال مرور كل منتج على عدة ورشات، وكل ورشة تحتوي على مجموعة من الآلات التي يجب أن تضبط وفق متطلبات معينة، بالإضافة إلى الأعمال الإدارية بين الورشات من خلال تحويل منتج معين وفي مرحلة معينة إلى الورشة الموالية عن طريق وثائق ونماذج معينة (وصل التسليم، وصل الإستلام، البطاقة التقنية...الخ).

الفرع الثالث: مراحل إنتاج Robinet gaz mural Droit 10

تمر مراحل إنتاج Robinet gaz mural Droit 10 بالمراحل التالية:

1- مرحلة إعطاء أوامر الإنتاج للورشات:

حيث تقوم الإدارة الصناعية بإعطاء أوامر لمسؤولي الورشات المعنية بإنتاج كمية معينة وفق زمن تقديري معين والذي يجب التقيد به، وتستعمل الإدارة في إعطاء الأمر بالإنتاج الوثائق التالية*:

- Commande de Fabrication FQ 2.02
- Fiche Accompagnement FQ 2.03
- Fiche Contrôle des Quantités et Délais FQ 2.04
- Liste de Prélèvement et de Reservation Par Lancement FQ 208

2- مرحلة صناعة قضبان الليتون

حيث تقوم الورشة بصناعة قضبان الليتون بإخراج كمية الليتون من المخزن حسب الكمية المعطاة من الإدارة الصناعية، وتبدأ بإذابة مادة الليتون الخام في الفرن الحراري وتأخذ أشكال معينة (الطول والسماكة) حسب الطلب، ثم تمر على آلة التبريد ثم تقص حسب الطلب، وبعدها تمر على آلة خاصة بتحسين القضبان وإزالة الشوائب والبقع السوداء، وبعدها تقطع لتصبح هذه القضبان من الليتون عبارة عن قطع صغيرة تسمى **Lopins** جاهزة للإستعمال، كما ينتج بقايا الليتون الناتجة عن عملية إزالة الشوائب والتحسينات المختلفة ويعاد إستعمالها مرة أخرى، وتقدر تكلفتها ب: 280.00 دج للكيلوغرام الواحد.

3- مرحلة تصنيع أجزاء المنتج (Robinet MURAL Droit 10 و Ecrou M 8)

حيث تقوم الورشة بإستعمال قطع الليتون الجاهزة للإستعمال **Lopins** وتحويلها إلى قوالب عن طريق آلة خاصة بإستعمال الضغط الساخن لتسهيل عملية التحويل، بالإضافة إلى إستعمال النواة المصنعة من مادة الرمل والمواد الكيماوية من أجل إحداث تجويف في هذه الأجزاء.

4- مرحلة التقوير والتفريز

بعد نزع النواة من الأجزاء يتم تقويرها (إحداث ثقب حلزوني داخل المنتج) عن طريق آلة الخراطة، وبعدها يتم تحسينها وإزالة الشوائب بإستعمال آلة التفريز.

5- مرحلة التركيب

في هذه المرحلة يتم جمع الأجزاء بالإضافة إلى إستعمال الأجزاء المشتراة الجاهزة وهي:

- Joint plat DIA12/18x2
- Poigné papillon Jaune
- Bague en Teflon D9/11x1,5
- Embout porte caoutchouc
- Raccord d'arriver a brasser
- Ecrou M 8

وبعده يأخذ المنتج شكله النهائي ويصبح منتج تام الصنع.

* أنظر الملحق رقم: 11، 12، 13 و14.

6- مرحلة المراقبة والتغليظ

في هذه المرحلة يقوم مراقب الجودة بمراقبة المنتج مراقبة دقيقة، وبعدها يقوم بالمصادقة على وثيقة مراقبة جودة المنتج، ويعطي الضوء الأخضر للعامل المكلف بالتغليظ بوضع المنتج في العلبة وتخزينه وجرده، وتحويله الى ورشات التخزين عن طريق وثائق التسليم والإستلام.

المطلب الثاني: مكونات وتكلفة إنتاج "Robinet gaz mural Droit 10"

ويحتوي هذا المنتج من مجموعة من المكونات التي تدخل في تكلفه إنتاجه، وتمر على عدة ورشات وألات متعددة.

الفرع الأول: مكونات منتج "Robinet gaz mural Droit 10"

يحتوي منتج Robinet gaz mural Droit 10 على عدة مكونات البعض يصنع والأخر يشتري سواء من داخل أو خارج الوطن وهي:

1- مواد ومستلزمات أولية مشتترة: وتحتوي على ستة عناصر وهي:

- Joint plat DIA12/18x2
- Poigné papillon Jaune
- Bague en teflon D9/11x1,5
- Embout porte caoutchouc
- Raccord d'arriver a brasser
- Erou M 8

2- مكونات مصنعة: وتحتوي على عنصرين وهما:

- Robinet MURAL Droit 10
- Erou M 8

3- أعمال التركيب: وتشمل على الورشة التالية:

- montage.

حيث يتم فيها تركيب مختلف الأجزاء الفرعية والرئيسية.

وللإشارة فإن العنصر Erou M8 قد يشتري أو يصنع في ورشات المؤسسة، ويمكن التفريق بينهما من خلال الرمز المستعمل بحيث أن:

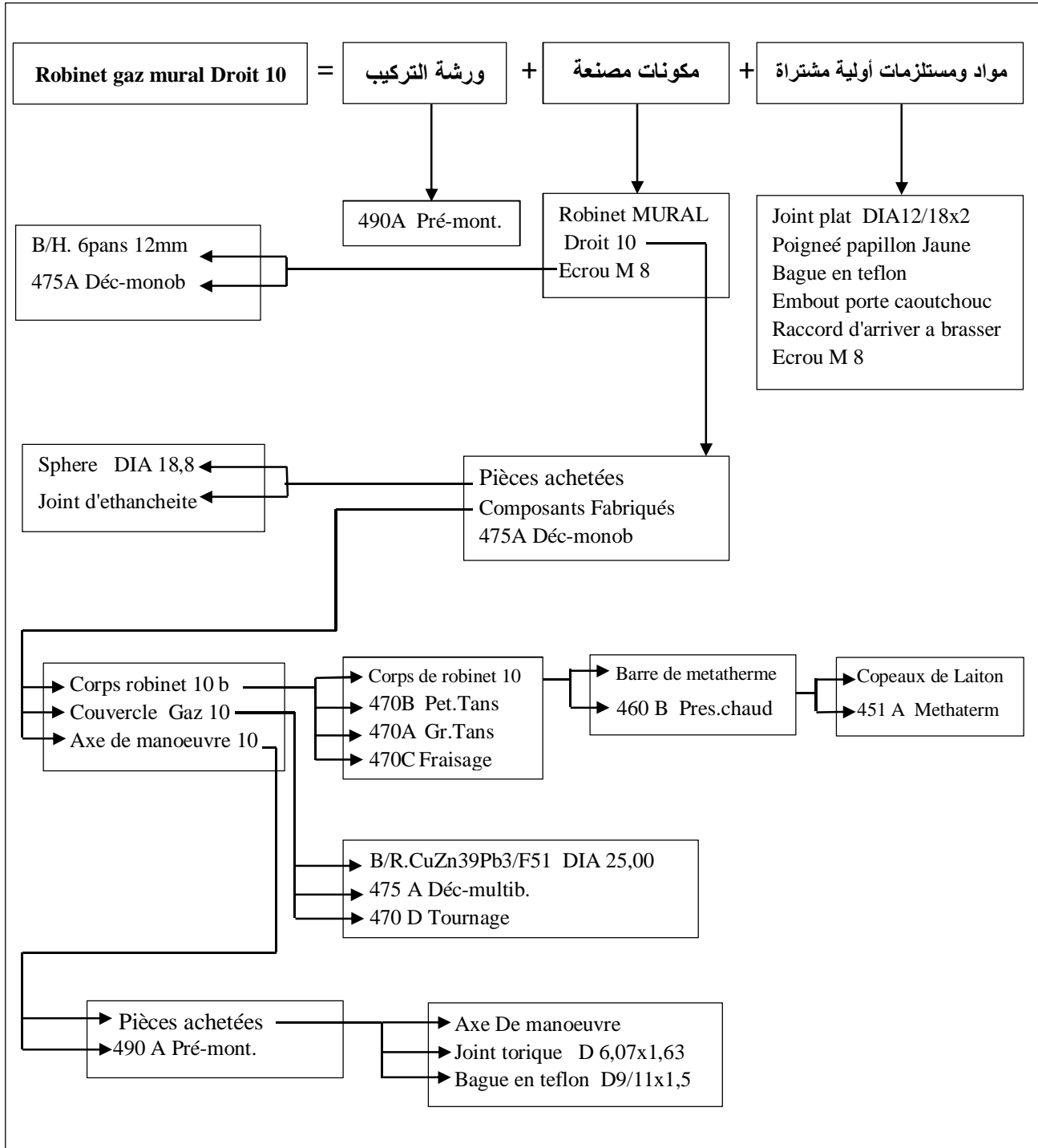
Erou M 8 المشتري يحمل الرمز: DR458800I

Erou M 8 المصنع يحمل الرمز: DR458800

الفرع الثاني: مسببات تكلفة إنتاج "Robinet gaz mural Droit 10"

لمعرفة تكلفة إنتاج Robinet gaz mural Droit 10 يجب علينا من معرفة مسببات التكلفة لكل عنصر كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم (4-15): يوضح مسببات التكلفة لمنتج "Robinet gaz mural Droit 10"



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ولدراسة تكلفة المنتج دراسة تفصيلية يجب علينا أن نبدأ من العناصر الأولى التي تعتبر بمثابة بداية تكلفة إنتاج Robinet gaz mural Droit 10، مع مراعاة كمية المواد الأولية وزمن ضبط الآلات وفق جدول محدد مسبقاً، وصولاً إلى أجزاء المنتج الفرعية التي تتركب في ورشات التركيب وبعدها تأتي مرحلة التركيب النهائية للأجزاء الأساسية في الورشة 490A Pré-mont.

الفرع الثالث: دراسة تفصيلية لتكلفة إنتاج "Robinet gaz mural Droit 10"

1- تكلفة إنتاج Barre de metatherme ويرمز له بالرمز: D 1618846

لصناعة 1000 كغ من قضبان الميثانم ذو قطر 26 مم يتطلب استعمال ما يلي:*

أ- قطع الليتون Copeaux de Laiton ويرمز له بالرمز: D 1798000

ويطلب إستهلاك 1346.677 كغ من بقايا الليتون بتكلفة 280.00 دج للكغ، أي بتكلفة كلية تقدر بمبلغ 377070 دج للحصول على 1000 كغ خام و346.677 كغ التي تعتبر كمية ضائعة.

ب- المعالجة في ورشة 451A Methaterm

حيث تتطلب العملية 04 ساعات لضبط الألة و07 ساعات ونصف لمعالجة وتحويل بقايا الليتون الخام (1000 كغ)، وتقدر تكلفة المعالجة في الورشة ب 59877 دج، بالإضافة إلى أعباء هيكلية والتي تقدر بمبلغ 41860 دج.

وبالتالي تكلفة إنتاج 1000 كغ من Barre de metatherme الخام الإجمالية تقدر بمبلغ **478807 دج**

2- تكلفة إنتاج Corps de robinet 10 ويرمز له بالرمز: DR 638011

لصناعة 1000 قطعة من Corps de robinet 10 يتطلب استعمال ما يلي:†

أ- Barre de metatherme ويرمز له بالرمز: D 1618846

لإنتاج 1000 وحدة من Corps de robinet 10 يتطلب إستهلاك 143 كغ كوزن صافي بعد معالجته من Barre de metatherme بسعر 478.807 دج للكغ الواحد أي بتكلفة كلية تقدر ب 68471 دج.

ب- المعالجة في ورشة 460 B Preschaud

حيث تتطلب العملية في الورشة 04 ساعات لضبط الألة و06 ساعات و12 دقيقة لإنتاج 1000 قطعة من منتج Corps de robinet 10 وتقدر تكلفة المعالجة في الورشة بمبلغ 36095 دج.

وبالتالي تكلفة إنتاج 1000 قطعة من Corps de robinet 10 الإجمالية تقدر بمبلغ **104566 دج**

3- تكلفة إنتاج Corps robinet 10 b ويرمز له بالرمز: DR 358053R

لصناعة 1000 قطعة من Corps robinet 10 b يتطلب استعمال ما يلي:‡

أ- Corps robinet 10 ويرمز له بالرمز: DR 638011

ويطلب إستهلاك 480.758 كغ كوزن صافي بعد معالجته من Corps robinet 10 بسعر 104.566 دج للكغ الواحد أي بتكلفة كلية تقدر بمبلغ 50271 دج.

ب- المعالجة في الورشات: 470B Pet.Tans و 470 A Gr.Tans و 470 C Fraisage

في الورشة 470B Pet.Tans حيث تتطلب العملية 06 ساعات لضبط الألة و04 ساعات و28 دقيقة لإحداث ثقوب صغيرة ل1000 قطعة من Corps de robinet 10.

* أنظر الملحق رقم: 15

† أنظر الملحق رقم: 16

‡ أنظر الملحق رقم: 17

وفي الورشة 470A Gr.Tans حيث تتطلب العملية 17 ساعة لضبط الألة و 07 ساعات و 54 دقيقة لإحداث ثقب كبيرة ل 1000 قطعة من Corps robinet 10 b.

وفي الورشة 470C Fraisage حيث تتطلب العملية ساعة ونصف لضبط الألة و 06 ساعات و 18 دقيقة لتحسين وإزالة الشوائب (Fraisage) ل 1000 قطعة من Corps de robinet 10. وتقدر تكلفة المعالجة في هذه الورشات بمبلغ إجمالي يقدر ب 138263 دج.

وبالتالي تكلفة إنتاج Corps de robinet 10b الإجمالية تقدر بمبلغ **188534 دج**

4- تكلفة إنتاج Couvercle Gaz 10 ويرمز له بالرمز: DR 458167

لصناعة 1000 وحدة من Couvercle Gaz 10 يتطلب استعمال ما يلي: *

أ- مادة B/R.CuZn39Pb3/F51 DIA 25,00 ويرمز لها بالرمز: N 1615560H ويتطلب استعمال 111 كغ خام وبتكلفة تقدر ب 29582 دج.

ب- المعالجة في الورشات 475 A Déc-multib و 470 D Tournage في الورشة 475A Déc-multib حيث تتطلب العملية 24 ساعة لضبط الألة و 03 ساعات ونصف للقطع التي تكفي لإنتاج 1000 وحدة من Couvercle Gaz 10.

وفي الورشة 470D Tournage حيث تتطلب العملية 03 ساعة لضبط الألة و 06 ساعات لخراطة 1000 وحدة من Couvercle Gaz 10.

وتقدر تكلفة المعالجة في هاته الورشتان بمبلغ 14831 دج.

بالإضافة إلى تكاليف هيكلية تقدر بمبلغ 10368 دج

وبالتالي تكلفة إنتاج Couvercle Gaz 10 الإجمالية تقدر بمبلغ **54781 دج**

5- تكلفة إنتاج Axe de manoeuvre 10 ويرمز له بالرمز: DR 458211U

لصناعة 1000 وحدة من Axe de manoeuvre 10 يتطلب استعمال ما يلي: †

أ- لوازم مشتراة: ويتطلب استعمال اللوازم المشتراة التالية:

Axe de manoeuvre ويتم استعمال 1000 وحدة ب 10.738 دج للوحدة وبتكلفة تقدر ب 10738 دج

Joint torique D6,07x1,63 ويتم استعمال 1000 وحدة ب 1.939 دج للوحدة وبتكلفة تقدر ب 1939 دج.

Bague en teflon D9/11x1,5 ويتم استعمال 1000 وحدة ب 2.237 دج للوحدة وبتكلفة تقدر ب 2237 دج.

ومنه مجموع تكاليف المواد المشتراة الإجمالية تقدر بمبلغ **14914 دج**.

ب- التركيب في الورشة 490 A Pré-mont: يتم تركيب اللوازم المشتراة في هذه الورشة حيث تتطلب العملية نصف ساعة لضبط الألة و 03 ساعات و 48 دقيقة لتركيب 1000 وحدة من Axe de manoeuvre 10 وبتكلفة تقدر بمبلغ 3154 دج، بالإضافة إلى تكاليف هيكلية تقدر بمبلغ 2205 دج.

ومنه مجموع تكاليف Axe de manoeuvre 10 الإجمالية تقدر ب **20272 دج**

* أنظر الملحق رقم: 18

† أنظر الملحق رقم: 19

6- تكلفة إنتاج Robinet MURAL Droit 10 ويرمز له بالرمز: DR 458166U

لصناعة 1000 وحدة من Axe de manoeuvre 10 يتطلب إستعمال ما يلي*:

أ- لوازم مشتراة: ويتطلب إستعمال اللوازم المشتركة التالية:

Sphere DIA 18,8 ويتم إستعمال 1000 وحدة ب 21.625 دج للوحدة وبتكلفة تقدر ب 21625 دج.

Joint torique D6,07x1,63 ويتم إستعمال 2000 وحدة ب 4,176 دج للوحدة وبتكلفة تقدر ب 8352 دج

ب- أجزاء مصنعة

ويتم إستعمال ثلاث أجزاء أساسية مصنعة وهي:

Corps robinet 10 b حيث يتم إستعمال 1000 وحدة بتكلفة إجمالية تقدر بمبلغ 50271 دج.

Couvercle Gaz 10 حيث يتم إستعمال 1000 وحدة بتكلفة إجمالية تقدر بمبلغ 29582 دج.

Axe de manoeuvre 10 حيث يتم إستعمال 1000 وحدة بتكلفة إجمالية تقدر بمبلغ 14914 دج.

ج - التركيب في الورشة Pré-mont 490A

يتم تركيب اللوازم المشتركة والأجزاء المصنعة سابقا في هذه الورشة، حيث تتطلب العملية ساعة ونصف

لضبط الألة و 20 ساعة و 23 دقيقة للحصول على 1000 وحدة نصف مصنعة جاهزة للتركيب من منتج

Robinet MURAL Droit 10 وبتكلفة تقدر بمبلغ 116066 دج

بالإضافة إلى تكاليف إضافية هيكلية تقدر بمبلغ 81142 دج.

ومنه مجموع تكاليف Robinet MURAL Droit 10 الإجمالية تقدر بمبلغ **321951 دج**

7- تكلفة إنتاج Ecrou M 8 ويرمز له بالرمز: DR 458800

لصناعة 200 وحدة من Ecrou M 8 يتطلب إستعمال ما يلي[†]:

أ- مادة B/H.CuZn39Pb3/F51 6pans 12mm ويرمز لها بالرمز: N 1687400H

حيث يتطلب إستعمال 8.8 كغ خام من هذه المادة بتكلفة كلية تقدر بمبلغ 2754 دج.

ب- المعالجة في الورشة 475B Déc-monob

وتتطلب العملية 6 ساعات لضبط الألة و 4 ساعات و 48 دقيقة للحصول على 1000 وحدة من Ecrou M 8

وبتكلفة تقدر بمبلغ 4086 دج.

بالإضافة إلى تكاليف هيكلية تقدر بمبلغ 2857 دج .

ومنه مجموع تكاليف Ecrou M 8 الإجمالية تقدر بمبلغ **9696 دج**

8- تكلفة إنتاج المنتج تام الصنع Robinet mural droit gaz 10 ويرمز له بالرمز: R 5000007

لصناعة 1000 وحدة تامة الصنع من Robinet mural droit gaz 10 يتطلب إستعمال ما يلي[‡]:

أ- لوازم مشتراة: ويتطلب إستعمال اللوازم المشتركة التالية حسب ما يوضحه الجدول الموالي.

* أنظر الملحق رقم: 20

† أنظر الملحق رقم: 21

‡ أنظر الملحق رقم: 22

جدول رقم (4-22): اللوازم المشتراة لانتاج 1000 وحدة تامة الصنع من Robinet mural droit gaz 10

DESIGNATION	QUANTITE	P. U	MONTANT TOTAL
Joint plat DIA12/18x2	2000	0,897	1795
Poigné papillon Jaune	1000	28,123	28123
Bague en teflon D9/11x1,5	1000	2,237	2237
Embout porte caoutchouc	1000	52,944	52944
Raccord d'arriver a brasser	1000	51,815	51815
Ecrou M8	800	6,711	5369
TOTAL			142283

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ب- أجزاء مصنعة: ويتم إستعمال جزئين أساسيين وهما:

Robinet MURAL Droit 10 حيث يتم إستعمال 1000 وحدة بتكلفة إجمالية تقدر بمبلغ 321951 د.ج.

Ecrou M 8 حيث يتم إستعمال 200 وحدة بتكلفة وحدوية 9.696 وبتكلفة إجمالية تقدر بمبلغ 1939 د.ج.

ج- التجميع والتركيب النهائي في الورشة 490A Pré-mont

يتم التركيب النهائي للوالم المشتراة والأجزاء المصنعة في هذه الورشة، حيث تتطلب العملية ساعة لضبط

الألة و 14 ساعة للحصول على 1000 وحدة تامة الصنع من منتج Robinet mural droit gaz 10

وبتكلفة هيكلية تقدر بمبلغ 19496 د.ج

ومنه مجموع تكاليف Robinet mural droit gaz 10 الإجمالية تقدر بمبلغ **485669 د.ج**

وبتكلفة وحدوية تقدر بمبلغ **485.669 د.ج**

وفي الأخير نلخص التكلفة الإجمالية وفق الجدول الموالي.

جدول رقم (4-23): يوضح العناصر المكونة لتكلفة إنتاج "Robinet gaz mural Droit 10"

1- PIECES ACHETÉES		Unité	Consommation	Prix Unitaire	MONTANT D.A
CODE	DESIGNATION				
DR451626	Joint plat DIA12/18x2	PIECE	2000	0,897	1795
DR458241	Poigné papillon Jaune	PIECE	1000	28,123	28123
DR458052	Bague en teflon D9/11x1,5	PIECE	1000	2,237	2237
DR451391A	Embout porte caoutchouc	PIECE	1000	52,944	52944
DR458697XI	Raccord d'arriver a brasser	PIECE	1000	51,815	51815
DR458800I	Ecrou M8	PIECE	800	6,711	5369
2-COMPOSANTS FABRIQUES					
CODE	DESIGNATION				
DR458166U	Robinet MURAL Droit 10	PIECE	1000	321.951	321951
DR458800	Ecrou M8	PIECE	200	9.696	1939
3- GAMME DE MONTAGE					
CODE	DESIGNATION				
490A	Pré-mont.		1000	/	19496
COUT TOTAL POUR 1000 PIECE					485669

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل نشاط فرع سانياك

يتميز نشاط المؤسسة بالتقيد بإنجاز ما هو مطلوب منه بناء على تعليمات المجمع BCR، وذلك لأسباب إستراتيجية يرسمها المجمع سنويا، ويتم مراقبة نشاط المؤسسة عن طريق مصلحة مراقبة التسيير التي تضع معايير معينة ومجالات للانحراف، ويمكن تحليل نشاط المؤسسة بالإعتماد على مختلف التقارير والوثائق التي تستخدمها المؤسسة.

الفرع الأول: تقرير التسيير للمؤسسة

ومن خلال دراستنا الميدانية حصلنا على المعلومات التالية الخاصة بتقرير التسيير لسنة 2017 والمتعلق بتحليل النتائج المتوقعة والمحقة لفرع سانياك وفق الجدول الموالي.*

جدول رقم (4-24): يوضح النتائج المتوقعة والمحقة لفرع سانياك (الوحدة: ألف دينار جزائري)

تقييم السنة ن ون-1		نسبة الإنجاز 100 x (1/2)	النتائج المحققة لسنة 2017 (2)	النتائج المتوقعة لسنة 2017 (1)	المؤشرات الرئيسية
3/(3-2)	النتائج المحققة لسنة 2016 (3)				
0 %	1149	101 %	1150	1144	رقم الأعمال
7- %	1198	97 %	1112	1144	إنتاج الدورة
10- %	797	116 %	717	620	الإستهلاكات الوسيطة
1- %	401	85 %	395	467	القيمة المضافة
23 %	86	58 %	105	181	فائض الإستغلال الخام
31- %	67	167 %	46	28	النتيجة العملياتية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن:

- ◀ رقم الأعمال المحقق لسنة 2017 يقدر ب: 1150 كيلو دينار بينما رقم الأعمال المتوقع لنفس السنة يقدر ب: 1144 كيلو دينار، أي بإنحراف إيجابي يقدر بنسبة 1 %، بينما الفرق بين رقم الأعمال المحقق لسنة 2017 ورقم الأعمال المحقق لسنة 2016 يكاد يكون منعدما مما يدل على دقة التنبؤات.
- ◀ إنتاج الدورة المحقق لسنة 2017 يقدر ب: 1112 كيلو دينار بينما إنتاج الدورة المتوقع لنفس السنة يقدر ب: 1144 كيلو دينار أي بإنحراف سلبي يقدر بنسبة 3 %، بينما الفرق بين إنتاج الدورة المحقق لسنة 2017 وإنتاج الدورة المحقق لسنة 2016 إنخفض بنسبة 7 %.
- ◀ الإستهلاكات الوسيطة المحققة لسنة 2017 تقدر ب: 717 كيلو دينار بينما الإستهلاكات الوسيطة المتوقعة لنفس السنة تقدر ب: 620 كيلو دينار، أي بإنحراف سلبي يقدر ب: 16 %، بينما الفرق بين الإستهلاكات الوسيطة المحققة لسنة 2017 والإستهلاكات الوسيطة المحققة لسنة 2016 إنخفضت بنسبة 10 %.

* أنظر الملحق رقم: 23

- ◀ القيمة المضافة المحققة لسنة 2017 تقدر ب: 395 كيلو دينار بينما القيمة المضافة المتوقعة لنفس السنة تقدر ب: 467 كيلو دينار، أي بإنحراف سلبي يقدر ب: 15 %، بينما الفرق بين القيمة المضافة المحققة لسنة 2017 والقيمة المضافة المحققة لسنة 2016 إنخفضت بنسبة 1 %.
- ◀ فائض الإستغلال الخام المحقق لسنة 2017 يقدر ب: 105 كيلو دينار بينما فائض الإستغلال الخام المتوقع لنفس السنة يقدر ب: 181 كيلو دينار، أي بإنحراف سلبي يقدر ب: 42 %، وهي نسبة كبيرة جدا تعكس سوء توقع لهذا المؤشر، بينما الفرق بين فائض الإستغلال الخام المحقق لسنة 2017 وفائض الإستغلال الخام المحقق لسنة 2016 زاد بنسبة 23 %.
- ◀ النتيجة العملياتية المحققة لسنة 2017 تقدر ب: 46 كيلو دينار بينما النتيجة العملياتية المتوقعة لنفس السنة تقدر ب: 28 كيلو دينار، أي بإنحراف إيجابي يقدر ب: 67 % وهي نسبة كبيرة، بينما الفرق بين النتيجة العملياتية المحققة لسنة 2017 والنتيجة العملياتية المحققة لسنة 2016 إنخفضت بنسبة 31 % بسبب المتغيرات الإقتصادية والسياسية، ولعل من أهمها سياسة النقشف التي إنتهجتها الدولة وتجميد مشاريع التغطية بغاز المدينة، الأمر الذي أدى بدوره إلى إنخفاض الطلب على منتجات المؤسسة.

الفرع الثاني: الميزانية التقديرية

- تقوم مصلحة مراقبة التسيير على مستوى المؤسسة الأم BCR بإعداد مختلف ميزانيات المؤسسات الفرعية، إستنادا إلى تنبؤات واقعية ومدروسة والعمل على تقليص الإنحرافات السلبية إلى أدنى مستوى ممكن، مع الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات التالية:
- ◀ المتغيرات الإقتصادية.
 - ◀ المتغيرات السياسية.
 - ◀ المتغيرات المالية (خاصة أسعار الصرف وقيمة الدينار).
 - ◀ المتغيرات الضريبية والجبائية (خاصة الرسوم الجمركية المتعلقة بالإستيراد والتصدير).
 - ◀ القدرة الشرائية للمستهلكين.
 - ◀ رغبات وإحتياجات المستهلكين.
 - ◀ السلع البديلة.
 - ◀ أسعار السوق.
 - ◀ سعر التكلفة.

الفرع الثالث: مخطط الأعمال

- يقوم مجمع BCR بإعداد مخطط الأعمال وبصفة دورية، وعادة ما يكون لمدة 05 سنوات أو 10 سنوات مقبلة، وهذا المخطط ما هو إلا نتيجة حتمية على المؤسسة بسبب تغير المحيط وزيادة حدة المنافسة خاصة السلع الصينية التي أغرقت السوق الجزائرية بمختلف السلع، والجدول الموالي يبين مختلف أهداف هذا المخطط ومحتواه بدلالة عنصر الزمن.

جدول رقم (4-25): يمثل مخطط الأعمال الإستراتيجي للمؤسسة

الهدف	المضمون	المؤشرات	الآجال
تكييف العرض	<ul style="list-style-type: none"> تقليل بعض المنتجات والإعتماد على منتجات أخرى حسب هامش الربح المحقق. 	/	2013-2009
	<ul style="list-style-type: none"> إدخال منتجات جديدة إلى السوق. دراسة وتحليل المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> إدخال خمسة تشكيلات إلى السوق. 	2016-2012
	<ul style="list-style-type: none"> تطوير الحصة السوقية لمنتجات التشكيلة العليا. 	<ul style="list-style-type: none"> مضاعفة إنتاج التشكيلات العليا. 	2009
	<ul style="list-style-type: none"> توفير قطع الغيار لمنتجات المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> جعل الزبون أكثر وفاء. 	2013-2009
تحسين مردودية المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> إعداد شبكة الأسعار الخاصة بالتصدير. تحسين قروض الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> مطويات أسعار التصدير. تغيير فترة البيع بالقرض من: ثلاثة أشهر إلى شهر. 	2009
	<ul style="list-style-type: none"> تطوير سياسة سعرية لكل قطاع سوقي. 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة هامش الربح. 	2013-2009
	<ul style="list-style-type: none"> تطوير نشاطات الإتصال. 	<ul style="list-style-type: none"> تخصيص 3% من ربح للإتصال منها 75% للقيام بالإشهار. 	2013-2009
تطوير الإتصال	<ul style="list-style-type: none"> الإتصال وسيلة الإستماع إلى الزبون. 	<ul style="list-style-type: none"> قياس مدى الإشباع المحقق للزبون. 	2013-2009
	<ul style="list-style-type: none"> زيادة عدد الموزعين لزيادة الحصة السوقية. جعل الموزعين أكثر وفاء. إنشاء وحدة تجارية جديدة للمجمع. 	<ul style="list-style-type: none"> إعتماد أربعة موزعين سنويا. زيادة الحصة السوقية بـ 20%. جعل هذه الوحدة تساهم بنسبة 30% من ربح المجمع. 	2013-2009
التنسيق بين الوحدات	<ul style="list-style-type: none"> الإهتمام بالصيانة الوقائية. تخفيض تكاليف النقل. 	<ul style="list-style-type: none"> الإهتمام بالجودة. إختيار الموردين لتخفيض النفقات. 	2013-2010
	<ul style="list-style-type: none"> رفع مستوى تنافسية المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> تأكد وضمان مردودية المنتجات. 	2013-2009

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يتبين تطبيق المؤسسة لمخطط متوسط الأجل (2009 - 2013) وذلك من أجل ضمان حصة سوقية معتبرة عن طريق الإهتمام بالزبون، التحكم في التكاليف، إدخال خمسة تشكيلات إلى السوق والإهتمام بالجودة.

كما قامت المؤسسة بإنجاز مخطط أعمال جديد لمدة 10 سنوات (2013 - 2022) ، ويتضمن مؤشرات رئيسية مثل: نتيجة الدورة، رقم الأعمال، كمية الإنتاج، المردودية الإقتصادية والمالية، قيمة الإستثمارات، الهيكل التمويلي، تدريب العمال، القيمة المضافة، إدخال تشكيلات جديدة إلى السوق... الخ.

الفرع الرابع: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة بمثابة تقرير شامل للنشاط، حيث تقوم المؤسسة بإعداده اعتماداً على مجموعة من المؤشرات الموضوعية مسبقاً، وتساعد لوحة القيادة على إتخاذ قرارات مناسبة وملائمة وتعتبر بمثابة أداة لمعالجة الإختلالات والنقائص في الأداء الفعلي للمؤسسة، وتحتوي لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة على المؤشرات الرئيسية التالية:

1- **المؤشرات المالية:** وتحتوي على مختلف المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من إيرادات وتكاليف وتشمل على ما يلي:

✓ مخطط التمويل: ويرتكز على حقوق المؤسسة المحصل عليها من الزبائن، وما تم تسديده من طرف المؤسسة للموردين، الموظفين، الفوائد والمصاريف المالية الأخرى والمصاريف المختلفة الأخرى.

✓ مبالغ المشتريات من المواد الأولية ومختلف اللوازم.

2- **المؤشرات الإجتماعية:** وتشمل كل المعلومات الخاصة بالمستخدمين وتتمثل في ما يلي:

✓ هيكل المستخدمين: وتشمل مختلف المعلومات عن عدد المستخدمين، توزيع المستخدمين حسب الورشات والمصالح، عدد سنوات الخبرة، طبيعة علاقة العمل (دائمين أو مؤقتين).

✓ تكاليف المستخدمين: وتشمل كتلة الأجور، المنح والعلاوات.

3- **المؤشرات الوظيفية:** وتستخدم لتقييم أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتحتوي على ما يلي:

✓ المبيعات لكل منتج (بالكمية وبالمبالغ).

✓ الإنتاج لكل عنصر (بالكمية وبالمبالغ).

✓ الخدمات التي قدمتها المؤسسة.

✓ المواد واللوازم المستهلكة لكل عنصر (بالكمية وبالمبالغ).

✓ قيمة ورصيد المخزونات للمواد واللوازم، المنتجات نصف مصنعة، المنتجات التامة الصنع والمنتجات المعيبة (بالكمية بالمبالغ).

4- **مؤشرات التسيير:** وتتعلق بنشاط المؤسسة الكلي، ويتمثل في ملخص شامل لحسابات ونتائج الدورة، بالإعتماد على مخرجات الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج، بالإضافة إلى بعض الجداول الفرعية والملاحق المساعدة في تفسير نجاعة التسيير في المؤسسة.

5- **مؤشرات الخزينة:** وتشمل جميع المعلومات المتعلقة بوضعية البنك والصندوق للمؤسسة، وتحتوي على ما يلي:

✓ الحسابات الخاصة بوضعية المؤسسة: وتتمثل في حسابات الزبائن، القروض البنكية، الديون قصيرة ومتوسطة الأجل، ورصيد الخزينة للفترة.

✓ الحسابات الخاصة بالديون: سواء تعلق الأمر بالهيئات الحكومية أو الخواص.

✓ حالة المقاربة البنكية: وذلك لمتابعة حركة البنك لدى المؤسسة وحالة المؤسسة لدى البنك.

المبحث الرابع: دور الأصول الذكية في تخفيض مختلف تكاليف المؤسسة

إعتمدنا في تقييم التكاليف وفق طريقة S.O.F التي إقترحها هنري سافال رفقة زملائه في معهد ISEOR، وهذه الطريقة الشاملة تظهر لنا ثلاثة نتائج حسب الترتيب وهي:

✓ نتائج نوعية: ويكون مصدر الحصول عليها عند دراسة حالة عن طريق الملاحظة وأسلوب الإستقصاء والإستبيان التي هي من أهم أساليب البحث العلمي للوصول إلى الحقيقة، بالإضافة إلى أسلوب المقابلة مع العينة المناسبة للدراسة (عمال، إطارات ومختصين... الخ)، وكذلك الإعتماد على مختلف وثائق المؤسسة.

✓ نتائج كمية: ويكون مصدرها من التحليل الأمثل للمعطيات (إحصائيات، تقارير... الخ)، لمعرفة الجوانب الكمية لمسببات التكلفة في الورشات الخاصة بإنتاج منتج "Robinet gaz mural Droit 10".

✓ نتائج مالية: ويكون مصدرها من خلال حساب المبالغ المالية المتعلقة بمختلف العناصر.

وللوقوف على قيمة التكاليف التي يمكن للأصول الذكية في تخفيضها قمنا بدراسة كل عنصر على حدى. وحسب طريقة عمل مصلحة مراقبة التسيير فانها تربط الانحراف في التكاليف بالنسبة المعيارية 05%.

المطلب الأول: دور الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن الغياب

من خصائص الأصول الذكية أنها تتميز بالإنضباط كما أشرنا إليه سابقا، ومن مؤشرات نقص الغياب وبالتالي تنقص التكاليف المتعلقة بنقص الإنتاجية، وسننعمد في حسابها على المقاييس الثلاثة السابقة وهي:

الفرع الأول: المقياس الإجتماعي

ويعتمد على أسلوب التحليل ومعرفة الأسباب، لذا قمنا بالتقرب أكثر من العمال والبحث عن تفسير علمي منطقي لظاهرة الغياب فإعتمدنا على طريقة الإستبيان بإعتبارها الأنسب، حيث إشمطت على مجموعة من الأسئلة، وقبل أن نستعرض مضمون ونتائج الإستبيان، قمنا بالبحث عن واقع الغياب في الجزائر بصفة عامة لمعرفة العلاقة التي تربط الظاهرة في مختلف المؤسسات بالورشة محل الدراسة.

1- واقع الغياب في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة

تؤكد معظم الدراسات والأبحاث أن الغياب يعتبر بكل أنواعه من بين " الأمور العادية" عند العامل الجزائري بإختلاف منصبه ومسؤوليته، فمهما تعددت الأسباب فالمشكل مازال قائما وحتى عند حضور بعض العمال فحضوره جسديا فقط فهو غائب فكريا في غالب الأحيان وغير مرتبط بالمهام الموكلة إليه، وهذا ما يظهر في صور عديدة مثل: عدم إتقان العمل، الإصابات المتكررة نتيجة الإهمال، نقص الإنتاجية... الخ.

2- الغياب في الورشات محل الدراسة

للوقوف على واقع الغياب قمنا بدراسة إستبائية حول ظاهرة الغياب تشمل 70 عامل ينتمون إلى ورشات إنتاج منتج "Robinet gaz mural Droit 10" وهي:

الرمز	الورشة	الرمز	الورشة
451 A	Methaterm	470 C	Fraisage
460 B	Pres.chaud	470 D	Tournage
470 A	Grand.Tans	475 A	Déc-monob
470 B	Petit.Tans	490 A	Pré-montage

1-2- خلفيات الغياب

تعتبر خلفيات الغياب من أهم الأسباب المباشرة للظاهرة ورغم حساسية الموضوع قمنا بصياغة بعض الأسئلة بطريقة غير مباشرة على عمال الورشات البالغ عددهم 70 عامل، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر واقعية ومصداقية والتي نستعرضها من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (4-26): يبين أهم خلفيات الغياب لعمال الورشات

السؤال	نعم	النسبة %	لا	النسبة %	المجموع
هل تشعر بإرتياح في عملك في الورشة ومع الزملاء؟	50	71.43	20	28.57	% 100
هل ظروف العمل جيدة ؟	55	78.57	15	21.43	% 100
هل أنت مستقر في حياتك خارج المؤسسة ؟	10	14.29	60	85.71	% 100

المصدر: تفريغ الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن ما نسبته 85.71 % تمثل أهم الخلفيات التي تقف وراء الغياب وهي عدم الإستقرار خارج المؤسسة، وهذا راجع إلى الحالة الإجتماعية الصعبة التي يعيشها العامل الجزائري خارج المؤسسة والتي توحي أن الغياب لدى عمال الورشات يكون في معظم الحالات خارج عن إرادتهم.

2-2- أسباب الغياب

من خلال الجدول الموالي سنحاول إستنتاج الأسباب المباشرة للغياب.

جدول رقم (4-27): يبين أسباب الغياب لعمال الورشة

السبب	العدد	النسبة %
أسباب شخصية (المسؤولية العائلية، التزامات أخرى...الخ)	45	64.28
عدم ملائمة منصب العمل	10	14.29
إنخفاض الأجر ونقص التحفيز	15	21.43
المجموع	70	% 100

المصدر: تفريغ الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن أهم أسباب الغياب المباشرة والتي تقدر بنسبة 64.28 % هي أسباب شخصية وإجتماعية التي تفرض عليهم إلتزامات ومسؤوليات كبيرة، وهو ما يدعم التساؤل في الجدول السابق الذي يفسر خلفية الغياب بعدم الإستقرار خارج المؤسسة.

3- إحصائيات الغياب في الورشات

تعتبر الإحصائيات من أهم العناصر الكمية لترجمتها لاحقا إلى مبالغ مالية مما تسمح لنا بمعرفة أفضل وأدق لإنعكاسات الغياب، وكانت الغيابات في الورشات لسنة 2017 كما سيوضحه الجدول الموالي.*

* أنظر الملحق رقم: 24

جدول رقم (4-28): يبين عدد الغيابات السنوية لعمال المؤسسة بالساعات

الساعات	الإنتاج			المصلحة التقنية			الإدارة			عمال مؤقتين			أسباب الغياب
	الضائعة	إطار	متحكم	منفذ	إطار	متحكم	منفذ	إطار	متحكم	منفذ	إطار	متحكم	
12104	547	1012	6215	1041	608	139	1103	185	226	91	335	602	عطل مرضية قصيرة المدة
1640			993		471				1		0	172	حوادث العمل
384						40		344	0		0	0	عطلة الأمومة
528	30	22	66	20		27	12	30	18		66	236	غيابات مرخصة مدفوعة الأجر
5778	204	451	2603	386	602	218	76	133	161	141	121	681	غيابات مرخصة غير مدفوعة الأجر
2056	8	112	1452	8	85	155			16		78	142	غيابات لأسباب انضباطية
0													التأخرات
208			48						160				خصم
0													أخرى
22697	789	1597	11378	1455	1766	579	1191	692	582	232	600	1833	مجموع ساعات الغياب الضائعة
824040	12096	66864	328608	24192	50736	56448	26544	16128	96768	54600	34440	56616	مجموع ساعات العمل العادية
2,75%	6,52%	2,39%	3,46%	6,01%	3,48%	1,03%	4,49%	4,29%	0,60%	0,42%	1,74%	3,24%	نسبة الغياب

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

وللإشارة سنستعمل طريقة التحميل العقلاني لنسب الغياب، بإعتبار أن الجدول أعلاه يشمل جميع عمال المؤسسة البالغ عددهم 393 عامل، وذلك بسبب عدم وجود إحصائيات للغياب حسب كل ورشة، بينما نحن سنركز فقط على عمال ورشة إنتاج منتج محل الدراسة "Robinet gaz mural Droit 10" والبالغ عددهم 70 عامل، كما نلاحظ من خلال الجدول إنخفاض في عدد ساعات الغياب لسنة 2017 مقارنة بالنسبة النموذجية الموضوعية من طرف الخبراء والتي تعتمد المؤسسة وهي أقل من 5%.

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

ويتمثل في مختلف الإجراءات المتخذة والتي من شأنها معالجة الخلل للحفاظ على الإنتاج العادي، وقبل ذلك سنحاول توضيح كيفية معالجة مشكل الغياب على مستوى المؤسسات الجزائرية الأخرى.

1- واقع الإهتمام بالوقت في الجزائر

للأسف الشديد وحسب بعض الإحصائيات فإن العامل الجزائري لا يشتغل سوى 27 دقيقة في اليوم¹، في حين تسعى البلدان المتقدمة إلى إختصار العمليات الإنتاجية والخدماتية، كما تبرز ظاهرة عدم الإهتمام بالوقت عندنا في عدة مظاهر كالإنصراف من العمل وعدم التواجد في أماكن العمل أو حضور بدون عمل، كل هذا أدى إلى التسبب واللامبالاة وقلة الدافع للعمل، وكذا ضعف روح المبادرة والإبتكار، وزيادة إنتشار ظاهرة التغيب،* التمارض وغيرها من الظواهر السلبية.

¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص138 بتصرف.

* تنص المادة 53 من قانون العمل الجزائري أن العامل لا يقاضى أجرا عن فترة لم يشتغل فيها، بإستثناء الحالات التي ينص عليها القانون.

كما لا ننسى أن الجزائر من البلدان الإسلامية إذ كان من المفروض والبدیهی الإهتمام بالوقت وإتقان العمل أكثر من الدول غير المسلمة، لكن للأسف الواقع هو عكس ذلك تماما! كما يجب علينا الإشارة إلى أن ديننا الإسلامي بريء من هذه السلوكيات السلبية، فهو يعطي قيمة كبيرة للعمل ويتجلى ذلك في القرآن الكريم وفي السنة النبوية المطهرة، فأيات عديدة يجعل الله سبحانه وتعالى فيها العمل عبادة، ولقد ورد في القرآن الكريم 328 أية تتحدث عن العمل وتعتبره عبادة كقوله سبحانه وتعالى " وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"، وكذا مصافحة وتقبيل الرسول صلى الله عليه وسلم ليدي سعد بن معاذ اللتان إكتابتا من العمل للإنفاق على عياله إذ قال له رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب هاتين اليدين".

كما نجد كذلك أن تراثنا وثقافتنا الأصيلة لا تخلوا من التأكيد على إستغلال الوقت وإغتنامه قبل ذهابه ونجد ذلك في كثير من الأقوال مثل " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" و " الوقت من ذهب إن لم تحافظ عليه ذهب" وغيرها من أقوال تؤكد على إستغلال الوقت، في حين أن هذه المعاني غائبة في ممارسة العامل الجزائري لعمله الرسمي وغير الرسمي، بل نجده يتصرف عكسها تماما ليصبح الوقت أقل شيء قيمة، وذلك لوفرتة في نظرهم وهو ما يجعل الثقافة الجزائرية من بين الثقافات "التي لا تهتم بالوقت" أي تعتبر الزمن دوري فإذا ضيعته يعود في وقت آخر، فعلاقة العامل العربي عموما بالوقت هي علاقة خضوع بالصبر أو إنسحاب وهرب، كما نجد أن معظم أوقات الفرد الجزائري يقضيها في أوقات إنتظار المواعيد ذهابا وإيابا عدة مرات لكي يقضي له موظف إداري حاجته.*

2- واقع تعامل المؤسسة محل الدراسة مع الغياب

نجد في المؤسسات الكبيرة والصناعية خصوصا، الحاجة إلى عدد كبير من العاملين، لذا تظهر الحاجة إلى نظام رقابي متكامل للسيطرة على ذلك، حيث نجد في بعض المؤسسات وجود قسم مستقل يعمل على ضبط وقت العاملين في المؤسسة، لكن في المؤسسة محل الدراسة فالأمر مختلف فالمؤسسة تعتمد على طريقة البصمة الإلكترونية، وهو عبارة عن جهاز إلكتروني موجود عند مدخل الباب يقوم العامل بوضع بصمة يده في الجهاز ويقوم هذا الأخير بقراءة البصمة وتسجيل الوقت.

3- التعامل مع الغياب في الورشات محل الدراسة

ويتمثل أساليب معالجة الغياب في المصلحة بإتخاذ إجراءات معينة ومن بينها ما يلي:

- ✓ الصرامة في إحترام العمل وتشديد الصرامة في حالة الغيابات غير مبررة والمتكررة.
- ✓ الإعتماد على الساعات الإضافية.
- ✓ تعويض العامل الغائب بعامل متعدد الإختصاصات.
- ✓ تحويل داخلي لبعض العمال من الورشات التي تتشابه العملية الإنتاجية.
- ✓ التوقيف المؤقت للآلة، وهذا مما يتسبب في نقص كمية الإنتاج...الخ.

وحسب القانون الداخلي للمؤسسة، يمنع لأي عامل الدخول إلى المؤسسة بعد الساعة 8.15 صباحا.

* ويرى الباحث كذلك من خلال تجربته الشخصية في مجال العمل في المؤسسات الإقتصادية، وتعامله مع الإدارات المختلفة خاصة في القطاع العمومي وعبر مختلف الولايات، أن هناك حالات الإهمال والتسبب بشكل رهيب خاصة في ما يخص إحترام أوقات العمل.

الفرع الثالث: المقياس المالي

وهو عبارة عن ترجمة نقدية لتكاليف المعالجة وإجراءات ضمان السير العادي للعمل والمحافظة على مستوى الإنتاج العادي، ونلخصها في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-29): يمثل عدد ساعات الغياب للورشات محل الدراسة لسنة 2017

عدد العمال الإجمالي (1)	عدد عمال الورشات (2)	معامل التحميل (1/2)	إجمالي ساعات العمل الضائعة للورشات	إجمالي ساعات العمل الضائعة
393	70	0,1781	22697	4042.33 ساعة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ونلاحظ من خلال الجدول أن إجمالي ساعات العمل الضائعة للورشات محل الدراسة تعتبر مقبولة ومؤشر إيجابي للمؤسسة مقارنة بالقيمة المعيارية، بحيث لا توجد أي مؤسسة في العالم نسبة الغياب يكون فيها 0 % والتي تحسب ساعات الغياب المعيارية كما يلي: عدد ساعات العمل العادية $05 \times$ %.

ومنه: 824040 ساعة $\times 05$ % = 41202 ساعة غياب معيارية للمؤسسة ككل.

وبإستخدام معامل التحميل نجد: $7338.07 = 0.1781 \times 41202$ ساعة غياب معيارية للورشات.

ومنه نسبة ساعات الغياب للورشات = ساعات العمل الضائعة للورشات / ساعة الغياب المعيارية للورشات.

ومنه $(7338.07 / 4042.33) = 0.5509$ وتمثل 55.09 % من ساعات الغياب المعيارية، وهذا ما ينتج

عنه تكاليف مختلفة وسنوضحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-30): حساب التكاليف الناتجة عن الغياب

عناصر التكلفة	المبلغ دج
تعويض الساعات الضائعة عن طريق الساعات الإضافية 4042.33 ساعة $\times 223.72$ دج	904 350,07 دج
مقدار إشتراكات الضمان الإجتماعي الذي تتحمله المؤسسة (الساعات الإضافية $\times 26$ %) = $904 350,07$ دج $\times 26$ %.	235 131,02 دج
لا إنتاج (نقص كمية الإنتاج) نقص كمية الإنتاج = عدد ساعات الغياب \times زمن إنتاج الوحدة الواحدة نقص كمية الإنتاج = 4042.33 ساعة $\times 0.156 = 630.60$ وحدة تامة الصنع تكلفة الفرصة الضائعة = كمية الإنتاج الضائعة \times هامش الربح الوحدوي تكلفة الفرصة الضائعة = 630.60 وحدة تامة الصنع $\times 182,81$ دج	115 279,98 دج
مجموع التكاليف الحقيقية الناتجة عن الغياب (1)	1 254 761,07 دج
التكاليف المعيارية الناتجة عن الغياب (2) (ساعات الغياب الحقيقية تمثل 55.09 % من ساعات الغياب المعيارية)	2 277 656,69 دج
مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن الغياب (1-2)	1 022 895,62 دج

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

تم حساب تكلفة الساعات الإضافية كما يلي:

[متوسط الأجر القاعدي / (22 يوم عمل x 8 ساعات)] x متوسط تكلفة الساعات الإضافية

متوسط نسبة تكلفة الساعات الإضافية = (150% + 175% + 200%) / 3 = 175%

ومنه تكلفة الساعات الإضافية = [22500 دج / (22 يوم عمل x 8 ساعات)] x 175% = 223.72 دج

تم حساب زمن إنتاج الوحدة الواحدة كما يلي:

ساعات إستغراق إنتاج منتج Robinet gaz mural Droit 10 حسب الورشات كما يلي:

جدول رقم (4-31): يوضح مجموع ساعات العمل لإنتاج 1000 وحدة تامة الصنع

الجزء	الورشة	زمن ضبط الآلة بالساعة	زمن المعالجة بالساعة	مجموع الساعات
Barre de metatherme	451A Methaterm	04	07.50	11.50
Corps de robinet 10	460B Presse chaud	04	06.20	10.20
Corps robinet 10 b	470B Pet.Tans	06	04.47	46.17
	470A Gr.Tans	17	07.90	
	470C Fraisage	04.50	06.30	
Couvercle Gaz 10	475A Déc-multib	24	03.50	36.50
	470D Tournage	03	06	
Axe de manoeuvre 10	490A Pré-mont	0.50	03.80	04.30
Robinet mural droit 10	490A Pré-mont	01.50	20.38	21.88
Ecrou M 8	475B Déc-monob	06	04.80	10.80
Robinet mural droit gaz 10	490A Pré-mont	01	04	15
مجموع ساعات العمل لإنتاج 1000 وحدة تامة الصنع من منتج Robinet gaz mural Droit 10				156.35

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق المؤسسة

ومنه زمن إنتاج الوحدة الواحدة هو **0.156 ساعة**

وتم حساب سعر البيع الوحدوي كما يلي:

المؤسسة تطبق ثلاث أنواع من سعر البيع وتعتمد على دليل البيع (Catalogue de Vente) ونحن سنعتمد على سعر البيع المتوسط المرجح.

جدول رقم (4-32): يوضح سياسة التسعير المطبقة في المؤسسة

سعر البيع الوحدوي	طريقة البيع
569.99 دج	بائع معتمد Agent agréée
655.46 دج	خارج البائع المعتمد Hors Agent agréée
780.00 دج	تجزئة Détaille
668.48 دج	سعر البيع المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق المؤسسة

وتم حساب هامش الربح الوحدوي كما يلي:

هامش الربح الوحدوي = سعر البيع الوحدوي - سعر التكلفة الوحدوية (محسوبة سابقاً)

ومنه هامش الربح الوحدوي = 668.48 - 485.67 = **182,81 دج**

المطلب الثاني: دور الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن دوران العمل

تعاني معظم المؤسسات الجزائرية من ظاهرة دوران العمل، وهذا يعود أساسا إلى نقص الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: المقياس الإجتماعي

قبل دراسة دوران العمل في الورشات، سنحاول تسليط الضوء على هذه الظاهرة على المستوى الوطني.

1- واقع دوران العمل في المؤسسات الجزائرية

إن واقع الظاهرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تظهر جليا في "إستهداف القوى العاملة في المؤسسة إما بالتعيين المكثف واللاعقلاني الذي يفتقد لمعايير الإختيار، وإما بالتسريح الجماعي الذي لا يأخذ بمعيار الكفاءة والأقدمية، ونظرا لكون المستخدمين يحملون المؤسسات أعباء ضخمة تجاوزت في بعض المؤسسات الجزائرية نسبة كبيرة من القيمة المضافة، إذ أصبح من الضروري ترشيدها بعدما كانت إستراتيجية التشغيل قبل الإصلاحات الأخيرة المتعلقة بخصوصية المؤسسات الاقتصادية تتخذ على المستوى المركزي، وبعد إنتهاج سياسة الخوصصة، نتج عنه تسريح العمال بنسب كبيرة وبمعايير لا تقيّد المؤسسة والعامل على السواء، الأمر الذي أثر على إستقرار العمالة داخل المؤسسة والذي بدوره انعكس على وظائفها الرئيسية المالية والتقنية، ولمعالجة ذلك يتطلب من وظيفة الموارد البشرية بذل المزيد من الجهود".¹

2- واقع دوران العمل في الورشة محل الدراسة

إن الورشة محل الدراسة ليست إستثناء من القاعدة، فهي تعرف دوران في حجم العمالة لأسباب مختلفة، وبفضل الزيارات والمقابلات الميدانية مع مختلف الفئات (عمال، رؤساء المصالح، إطارات) ساعدتنا كثيرا من معرفة وتفسير مغادرة العمال للمؤسسة.

وللوقوف على تفسير خلفيات الظاهرة قمنا بالتقرب أكثر من العمال، وهذا من خلال بعض الأسئلة التي قمنا بطرحها على 70 عامل في الورشات محل الدراسة، وكانت الإستبيانة على النحو التالي.

جدول رقم (4-33): يبين أهم أسباب دوران العمل في الورشة

النسبة المئوية	العدد	الأسباب
14,29	10	عدم إستقرار منصب العمل (بسبب نظام التعاقد، وصيغة عقود ما قبل التشغيل).
11,43	8	التخوف من المستقبل (إفلاس، خوصصة...الخ).
5,71	4	نمط الإشراف والقيادة غير مناسب.
28,57	20	ضعف الأجر مقارنة بالقطاعات الأخرى.
32,86	23	ضغوطات العمل ونقص التحفيز.
7,14	5	عدم وضوح المهام والمسؤوليات.
%100	70	المجموع

المصدر: تفريغ الإستبيانة

¹ ديون عبد القادر وسويسي الهواري، أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

ومن خلال الجدول يتبين أن ما نسبته 32,86% من عمال الورشات محل الدراسة والتي تمثل النسبة الكبيرة ترجع سبب دوران العمل إلى ضغوطات العمل ونقص التحفيز وهذا ما يؤكد ما أشرنا إليه في المبحث الثاني حول عنصر واقع التحفيز في المؤسسة، ونلاحظ أن ما نسبته 28,57% ترجع سبب دوران العمل إلى ضعف الأجر مقارنة بالقطاعات الأخرى وكذلك أشرنا إليه في المبحث الأول عند دراستنا لعنصر مستوى الأجر، بينما يرى ما نسبته 14,29% أن سبب دوران العمل يرجع إلى عدم إستقرار منصب العمل، إذ أن البعض منهم يعتبرون أنفسهم بطلين خاصة أصحاب عقود ما قبل التشغيل بسبب أن مناصبهم غير دائمة وغير مستقرة، مما أدى بهم إلى البحث عن وظائف مستقرة في قطاعات أخرى خاصة القطاعات العمومية ذات الطابع الإداري، ومن خلال الجدول أيضا نجد أن ما نسبته 11,43% من عمال الورشات متخوفون من المستقبل بسبب عمليات التسريح التي يتعرض لها العمال في بعض المصانع كمصانع النسيج، وذلك بسبب إفلاسها نتيجة المنافسة القوية خاصة من طرف المنتج الصيني.

3- إحصائيات دوران العمل في المؤسسة

تساعدنا هذه الإحصائيات في حساب ومعرفة عدد العمال المغادرون للمؤسسة مقارنة بعدد العمال الباقون فيها لنفس الفترة وعادة تكون سنة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = (\text{عدد العمال المغادرون} / \text{عدد العمال للسنة } N) \times 100$$

ويحسب عدد العمال في نهاية الفترة كما يلي:

$$\text{عدد العمال للسنة } N = \text{عدد العمال في نهاية الفترة } (N-1) + \text{دخول العمال للسنة } N$$

وبالإعتماد على وثائق المؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي.

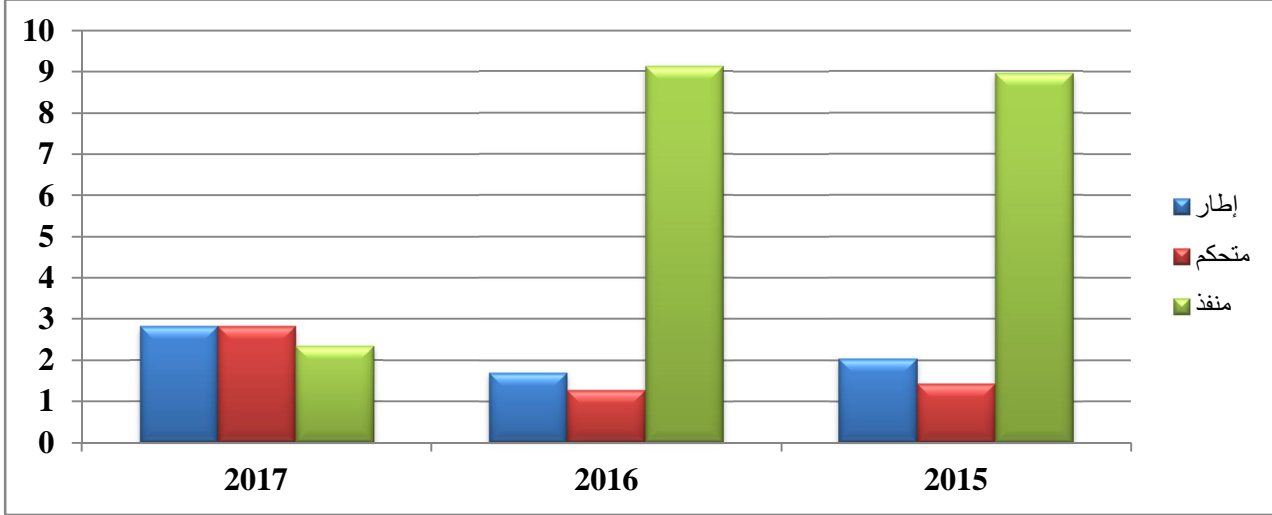
جدول رقم (4-34): يبين دوران العمل في المؤسسة

معدل الدوران	2017				معدل الدوران	2016				معدل الدوران	2015				الفئات
	رصيد 2017	خروج	دخول	رصيد 2016		رصيد 2016	خروج	دخول	رصيد 2015		رصيد 2015	خروج	دخول	رصيد 2014	
2,81%	54	12	4	62	1,70%	62	8	15	55	2,04%	55	10	17	48	إطار
2,81%	77	12	7	82	1,27%	82	6	2	86	1,43%	86	7	5	88	متحكم
2,34%	262	10	2	270	9,13%	270	43	24	289	8,96%	289	44	27	306	منفذ
7,96%	393	34	13	414	12,10%	414	57	41	430	12,42%	430	61	49	442	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

3-1- إحصائيات دوران العمل في المؤسسة حسب الفئات

من خلال الجدول وللتوضيح أكثر يمكننا تمثيل الإحصائيات على شكل أعمدة بيانية من خلال الشكل الموالي. شكل رقم (4-16): يوضح دوران العمل في المؤسسة حسب الفئات

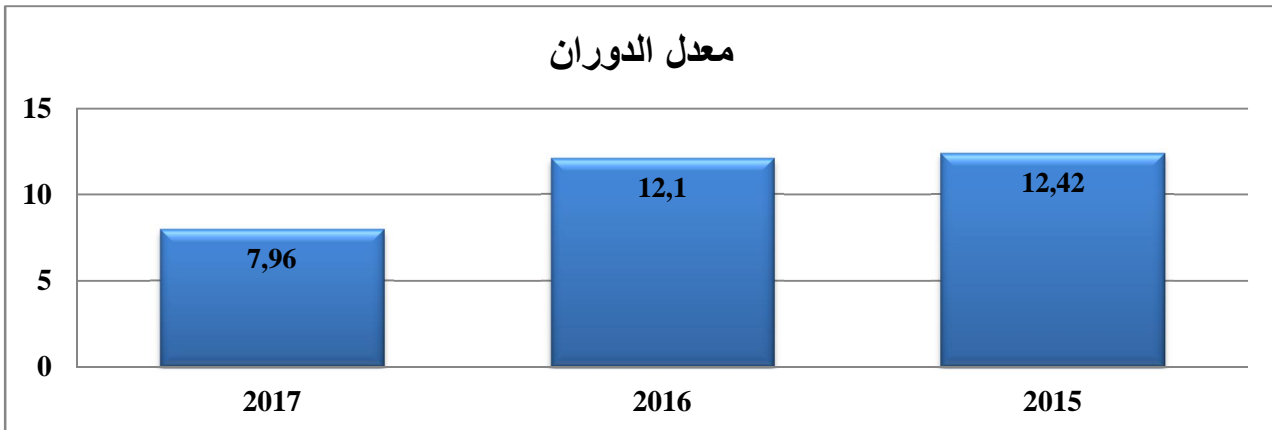


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن فئة العمال المنفذين هم من يتسببون في زيادة دوران العمل في المؤسسة بشكل كبير، وهذا راجع إلى الضغوطات وطبيعة أعمالهم فمعظم حوادث العمل يصاب بها هذه الفئة، كما نلاحظ أيضا أنها في إنخفاض ملحوظ في سنة 2017.

3-2- إحصائيات دوران العمل في المؤسسة حسب السنوات

ومن خلال الجدول السابق، يمكننا تمثيل الإحصائيات على شكل أعمدة بيانية من خلال الشكل الموالي. شكل رقم (4-17): يوضح دوران العمل في المؤسسة حسب السنوات



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن نسبة دوران العمل كبيرة وهذا راجع للأسباب سالفة الذكر (الأجر والتحفيز)، كما أن المعايير المعتمدة حديثا تركز على أن لا تتجاوز نسبة دوران العمل عن 5%، فعندما يكون معدل دوران العمل أكبر من 5%، فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح، كما نلاحظ أيضا إنخفاض مستمر لمعدل الدوران خاصة في سنة 2017 لكنه أكبر من النسبة المعيارية.

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

ويتمثل في مختلف الإجراءات المتخذة والتي من شأنها معالجة الخلل للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة، ومن بين الإجراءات التنظيمية المطبقة في المؤسسة ومنذ مدة نجد ما يسمى بـ "تطهير مدونة مناصب العمل" حيث ينص على تحديد كل منصب عمل في المدونة حيث أتيحت الفرصة لإنجاز بطاقة وصفية تحتوي على المعلومات التالية والتي مازالت سارية المفعول إلى يومنا هذا مع إدخال تغييرات طفيفة:¹

✓ التسمية الصحيحة لمنصب العمل.

✓ تحديد الفئة، القسم، ومنحة التعويض.

✓ تحديد المهام الأساسية.

✓ وصف المهام.

✓ معرفة متطلبات منصب العمل.

✓ ثوابت التقويم (كيفية تقييم أداء العامل).

أما من حيث ثقافة المؤسسة التنظيمية (العلاقة مع العمال) فهي حسنة إذ يوجد في المؤسسة نقابة خاصة بالعمال، وكذلك وجود بعض مظاهر التحفيز، التكوين وتشجيع العمل الجماعي وتظهر في المؤشرات التالية:

✓ تنظيم دورات تكوينية خاصة بالعمال الجدد، أو في حالة إدخال آلات ذات تكنولوجيا عالية.

✓ إعانة بقيمة 4000.00 دج سنويا للعمال ذوي الدخل المحدود.

✓ تقديم هدايا للعمال المتقاعدين.

✓ تقديم هدايا في المناسبات المختلفة.

أما بالنسبة لفئة الإطارات فقد إعتمدت المؤسسة على ما يلي:

✓ تخصيص مكافأة لكل من لا يغادر المؤسسة إلى غاية بلوغ سن التقاعد.*

✓ تعويض مالي لكل من يستعمل سيارته الشخصية لصالح المؤسسة.

✓ تخصيص منح خاصة بالمساهمة في زيادة المبيعات.

✓ الإعتماد على التكوين مما يمنح لهم فرص الترقية.

أما من الناحية الإجرائية لمعالجة مشكل دوران العمل فهي:

✓ توظيف عمال جدد وهنا يظهر أيضا مشكل التنبؤ بعدد العمال الذين يرغبون في مغادرة المؤسسة مما يؤدي إلى التوظيف الإستعجالي وما يترتب عنه.

✓ التحويل الداخلي لبعض الأفراد.

✓ الإعتماد على الساعات الإضافية.

✓ الإعتماد على عمال ذوي خبرة ومتعددي المهام.

¹ مجلة المؤسسة بعنوان: إختيار الجودة هو أيضا إقتصاد، العدد 14، مارس 2003، ص 07.

* هذا الإجراء من شأنه تخفيض دوران العمل خاصة فئة الإطارات.

الفرع الثالث: المقياس المالي

وهو عبارة عن الترجمة النقدية لإجراءات معالجة الخلل الوظيفي المتعلق بدوران العمل، ويمكن حساب عدد العمال المغادرون للورشات لسنة 2017 كما يلي:

معدل عدد العمال المغادرون للورشات الحقيقي = معدل الدوران الإجمالي x عدد عمال الورشات

معدل عدد العمال المغادرون للورشات الحقيقي = 7,96 % x 70 عامل = 5.57 عامل

وتعتبر غير مقبولة مقارنة بالنسبة المعيارية 05 %، والتي تحسب كما يلي:

معدل عدد العمال المغادرون المعياري للورشات = عدد عمال الورشات x النسبة المعيارية

معدل عدد العمال المغادرون المعياري للورشات = 70 عامل x 05 % = 3.50 عامل

معدل عدد العمال المغادرون الحقيقي للورشات يمثل 162,9% من عدد العمال المعياري المغادرون للورشات.

ونستنتج أيضا أن هناك إنحراف سلبي في عدد العمال المغادرون للورشات = 3.50 - 5.57 = 2.05 عامل

وهذا ما ينتج عنه تكاليف مختلفة وسنوضحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-35): بين التكاليف الناتجة عن دوران العمل

المبلغ دج	عناصر التكلفة
161 436,35 دج	تعويض الساعات الضائعة بسبب دوران العمل: 721,6 ساعة x 223.72 دج
41 973,45 دج	مقدار إشتراكات الضمان الإجتماعي الذي تتحمله المؤسسة: 161 436,35 دج x 26%
178 183,16 دج	- تكلفة تعويض العمال المغادرون (15,070 129 3 دج / 36 عامل) x 2.05 عامل*.
20 578,92 دج	نقص كمية الإنتاج = عدد ساعات الضائعة بسبب دوران العمل x زمن إنتاج الوحدة الواحدة نقص كمية الإنتاج = 721,6 ساعة x 0.156 (محسوبة سابقا) = 112.57 وحدة تامة الصنع تكلفة الفرصة الضائعة = كمية الإنتاج الضائعة x هامش الربح الوحدوي (محسوب سابقا) تكلفة الفرصة الضائعة = 112.57 وحدة تامة الصنع x 182,81 دج
402 171,88 دج	مجموع التكاليف الحقيقية الناتجة عن دوران العمل (1)
246 882,68 دج	التكاليف المعيارية الناتجة عن دوران العمل (2) (دوران العمل الحقيقي يمثل 162,9% من دوران العمل المعياري)
155 289,20 دج -	مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن دوران العمل (1-2)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

مع العلم أن: عدد الساعات الضائعة بسبب دوران العمل = عدد ساعات العمال المغادرون خلال شهرين.[†]
عدد الساعات الضائعة بسبب دوران العمل = 2.05 عامل x 08 ساعات يوميا x 44 يوم = 721,6 ساعة.
نلاحظ أن الأصول الذكية لم تساهم في تخفيض التكاليف الناتجة عن دوران العمل كما كان متوقعا، وهذا بسبب انخفاض الأجر والتحفيز كما رأينا سابقا، ومع العلم قد أشرنا إلى أهمية المحافظة على الأصول الذكية خاصة من خلال التحفيز والرضا الوظيفي في الفصل الثاني لتقادي التكاليف الناتجة عن دوران العمل.

* وللإشارة تم حساب تكلفة تمهين العامل الجديد وعدد العمال الممتننين بالإعتماد على ميزانية التمهين للعامل الموظف الجديد لسنة 2017، وقد تطرقنا إليه في المبحث الثاني عند دراستنا لعنصر واقع سياسة تدريب وتنمية الأصول الذكية في المؤسسة.
† المدة المتوسطة لتعويض العامل المغادر للعمل حسب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: دور الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن نقص الجودة

يعتبر مشكل نقص الجودة أو اللاجودة من بين أهم المشاكل التي تعاني منها مختلف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، مما يجعل المؤسسات غير قادرة على المنافسة وإكتساب أسواق جديدة.

الفرع الأول: المقياس الإجتماعي

قبل التطرق إلى مستوى الجودة في الورشة عمدنا إلى توضيح وإبراز مستوى جودة المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة قصد ربطها ومقارنتها مع الورشة محل الدراسة.

1- مظاهر الإهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية

يمكن تناول مظاهر الإهتمام بالجودة في الجزائر بإيجاز على النحو الآتي:¹

✓ إنشاء "المعهد الجزائري للتقييس" وهو الهيئة الممثلة للجزائر، وله حق منح شهادة (ISO) ويعتبر عضو في المنظمة العالمية للتقييس، وإعطاء شهادة مطابقة المنتج ، فهذا المعهد يرافق المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والتدقيق الأولي لها، أما بالنسبة لشهادات الإيزو فقد بلغ عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادات الإيزو 9000 ما يقدر بـ 135 مؤسسة، وثلاثة مؤسسات متحصلة على شهادة مطابقة المنتج (علامة تاج الجزائرية 21).

✓ إنشاء "الجائزة الجزائرية الوطنية للجودة" تحت وصاية وزارة الصناعة.

2- واقع الجودة في المؤسسة محل الدراسة

إهتمت BCR بصفة عامة وفرع سانياك بصفة خاصة بالجودة، وباعتبار أن المؤسسة تزخر بالأصول الذكية والتي من خصائصها القدرة على الإبداع والإبتكار والكفاءة، فمن المنطقي أن تتحصل على أرقى الشهادات المتعلقة بالجودة، التقييس والتدقيق التي تقوم بها ALGERAC حيث تحصلت على ما يلي:[†]

✓ ISO 9001: 2000 : في عام 2003.

✓ ISO 14001 في عام 2006.

✓ ISO 9001 : 2008 في عام 2010.

✓ SMQE ISO 9001:2015[‡] والذي يخص نظام إدارة الجودة والبيئة.

✓ ISO 14001:2015.

✓ ISO/CEI 17025 الممنوحة من طرف وزارة الصناعة بتاريخ: 2017/09/14.

إلى جانب تجديد شهادات الجودة ISO 9001 لعام 2008 و 14001 لعام 2004 في عام 2014.

كما فازت بالجوائز التالية:

✓ جائزة الجودة الجزائرية في عام 2005.

✓ جائزة LABEL TEDJ وهي شهادة تمنحها IANOR.

¹ إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، جوان 2007، ص 50.

[†] أنظر الملاحق رقم: 25، 26، 27 و 28 الخاصة بشهادات الجودة والتقييس.

[‡] (SMQE): System Management Qualité et Environnement

3- سياسة الجودة والبيئة في المؤسسة محل الدراسة

يولي فرع سانياك التابع لمجمع BCR أهمية كبيرة للرهانات الداخلية والخارجية خاصة المنافسة وتغيير القوانين والتشريعات ومختلف التغيرات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، حيث قام الفرع بإعداد إستراتيجية تركز على ما يلي:*

◀ تعزيز تموقع في السوق.

◀ تطوير التكنولوجيا والتحكم فيها.

◀ تطوير الكفاءات.

◀ تحسين الأداء.

◀ تطوير أنظمة التسيير.

كما تركز سياسة الجودة والبيئة على المحاور التالية:

◀ إرضاء الزبون والتكفل بحاجياته.

◀ اليقظة التكنولوجية.

◀ تطوير الكفاءات الضرورية.

◀ إحترام القوانين والتشريعات في مجال حماية البيئة والوقاية من التلوث.

◀ تحسين الأداء في مجال الجودة والبيئة.

◀ إحتواء المخاطر وتسييرها.

إن الجودة التي تتميز بها منتجات المؤسسة والسمعة الحسنة لدى الزبائن من حيث السعر، اللون والشكل... الخ، وهذا نتيجة المجهودات الكبيرة التي تقوم بها المؤسسة فالبرغم من الجودة التي تتميز منتجات المؤسسة، إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اللاجودة الذي يظهر في إعادة تصنيع بعض المنتجات وشكاوى بعض الزبائن.

وتنشأ عن اللاجودة عيوب التصنيع، البقايا والفضلات وبالتالي فاللاجودة تؤثر بصورة كبيرة على ربحية المؤسسة، بسبب ارتفاع سعر التكلفة نتيجة تكلفة الساعات العمل المتعلقة بإصلاح العيوب بالإضافة الى تكلفة المواد الاولية المستعملة فضلا عن التكاليف غير مباشرة والوقت المستغرق في عملية الاصلاح، ويمكن أن نميز الحالات الآتية للمنتجات المعيبة:

✓ إعادة إصلاحها وهذا ما يتطلب تكاليف أخرى لإعادة التصنيع (يد عاملة ومصاريف الإتمام).

✓ بيعها على حالها وبسعر أقل.

✓ رميها وهذا ما قد يتسبب في مصاريف أخرى (مصاريف النقل والرمي).

وللإحاطة وفهم عنصر نقص الجودة قمنا بالتقرب أكثر من العمال، وهذا من خلال بعض الأسئلة التي قمنا بطرحها على 70 عامل، وكانت الإستبانة على النحو الموالي.

جدول رقم (4-36): بين أسباب نقص الجودة

النسبة	لا	النسبة	نعم	العبارات
8.57 %	06	91.43 %	64	هل المؤسسة تقوم بمراقبة الجودة من بداية العملية الإنتاجية ؟
2.86 %	02	97.14 %	68	هل المؤسسة تسعى دائما إلى إرضاء الزبائن بمختلف الطرق ؟
100 %	70	0 %	00	هل توجد بضاعة مسترجعة من الزبائن بسبب نقص الجودة ؟
95.71 %	67	4.29 %	03	هل توجد شكاوى من طرف الزبائن بسبب نقص الجودة ؟
0 %	00	100 %	70	هل المؤسسة تسعى دائما إلى الحفاظ على سمعتها ؟

المصدر: تفريغ الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان نلاحظ ما يلي:

المؤسسة تقوم بمراقبة الجودة من بداية العملية الإنتاجية بنسبة 91.43 %، وتشمل هذه الرقابة جودة المواد الأولية المشتراة ومدى مطابقتها للمواصفات، وكذا مراقبة المنتوجات في كل مرحلة من مراحل إنتاجها وبصفة مستمرة وأحيانا بصفة دورية.

المؤسسة تسعى دائما إلى إرضاء الزبائن بمختلف الطرق بنسبة 97.14 %، وتظهر في مختلف الجهود التي تبذلها المؤسسة من خلال الإستماع والتقرب للزبون، عن طريق إجراء سير للآراء ووضع سجلات لمختلف الملاحظات في مدخل المؤسسة...الخ.

لا توجد بضاعة مسترجعة من الزبائن بسبب نقص الجودة، وذلك بسبب التأكد من جودة المنتوجات قبل وضعها في العلبة من جهة ومن جهة أخرى تفحص الزبون للسلعة قبل مغادرة المؤسسة أو نقاط البيع المعتمدة، وذلك وفق شروط البيع (الكمية، الأسعار، الجودة، الشكل، اللون ومدة الضمان) وبعد ذلك يقوم الزبون بإستلام الفاتورة ويمضي على وصل الإستلام.

الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن بسبب نقص الجودة والتي بلغت نسبة 4.29 %، وهذه النسبة ضعيفة من جهة ومن جهة أخرى معظم الشكاوى عبارة عن إستفسارات مختلفة تعكس ثقافة وذهنية المستهلك الجزائري، وهي سطحية باعتبار أن المؤسسة قبل بيعها لأي منتج تقوم بتوضيح شروط البيع بطريقة نزيهة كما أشرنا إليه سابقا.

المؤسسة تسعى دائما إلى الحفاظ على سمعتها بنسبة 100.00 %، وهذا من خلال بذلها للمجهودات المختلفة المتمثلة في التقرب للمستهلك ومعرفة رغباته وتوجهاته، والمنافسة النزيهة حتى أن المؤسسة لها أبعاد أخرى كوضع مجموعة من المبادئ والأخلاق التي تدخل في ثقافة المؤسسة، إلى جانب المحافظة على البيئة...الخ.

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

ويتمثل في مختلف الإجراءات المتخذة والتي من شأنها معالجة الخلل للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة، ومن بين الإجراءات التنظيمية المتخذة على مستوى المؤسسة هي:

- ✓ تكثيف وتفعيل دور خلية مراقبة الجودة لتفادي تكرار عيوب التصنيع مستقبلاً.
- ✓ العمل على ضرورة إكتشاف المنتجات المعيبة في بداية العملية الإنتاجية.
- ✓ التدريب والتكوين المستمر للعمال والتقنيين.
- ✓ السعي والسهر على توفير ظروف العمل الجيدة.
- ✓ التأكد من جودة المنتوجات قبل وضعها في علب التغليف، لتفادي مشكل شكاوى الزبائن.
- ✓ إنشاء خلية الإستماع للزبائن عن طريق الهاتف، زيارة المؤسسة أو عن طريق الأنترنت.

الفرع الثالث: المقياس المالي

تقدر عدد الوحدات الإجمالية المنتجة من منتج قيد الدراسة ب 73780 وحدة تامة الصنع، بينما المنتجات المعيبة تقدر ب 520 وحدة وتمثل نسبة 0.70 % من المنتجات التامة الصنع، كما أنه لا توجد المرتجعات من طرف العملاء، وذلك بسبب المراقبة العميقة للمنتوج ومن كل النواحي قبل وضعه في علب التغليف من طرف مراقب الجودة حيث يقوم هذا الأخير بتأشير المصادقة على جودة المنتوج. وهذه النسبة من المنتجات المعيبة أقل بكثير مقارنة بالنسبة المعيارية، والتي تحسب كما يلي:

عدد المنتجات المعيبة المعيارية = $05\% \times 73780 = 3689$ وحدة تامة الصنع.

وبالتالي نستنتج أن هناك إنحراف إيجابي يقدر ب $(520 - 3689) = 3169$ وحدة تامة الصنع.

وعدد المنتجات المعيبة الحقيقية تمثل $(3689/520) = 14.09\%$ من عدد المنتجات المعيبة المعيارية. وهذا ما ينتج عنه تكاليف مختلفة وسنوضحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-37): يبين التكاليف الناتجة عن نقص الجودة

المبلغ دج	عناصر التكلفة
75 764,36 دج	مرتجعات من الزبائن تقدر ب 0.00% ، وبالتالي لا توجد تكاليف إضافية. تكاليف إصلاح المنتجات المعيبة تقدر ب 30% من تكلفة المنتجات المصنعة للوحدة الواحدة تكاليف إصلاح المنتجات المعيبة = $520 \text{ وحدة} \times 30\% \times 485.669 \text{ دج}$
95 061,20 دج	تكلفة الفرصة الضائعة = عدد المنتجات المعيبة \times هامش الربح الوحدوي تكلفة الفرصة الضائعة = $520 \text{ وحدة تامة الصنع} \times 182,81 \text{ دج}$
170 825,56 دج	مجموع التكاليف الحقيقية الناتجة عن نقص الجودة (1)
1 212 388,64 دج	التكاليف المعيارية الناتجة عن نقص الجودة (2) (عدد المنتجات المعيبة الحقيقية تمثل 14.09% عدد المنتجات المعيبة المعيارية)
1 041 563,08 دج	مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن نقص الجودة (1-2)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف الناتجة عن نقص الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة العمال ومدى تقيدهم باستغلال المواد الأولية وإدارتهم للوقت وصولاً إلى تحقيق الإنتاج المحدد مسبقاً.

الفرع الأول: المقياس الإجتماعي

بعض أسباب نقص الإنتاجية ظهرت لنا جلياً بعد المقابلة والملاحظة العينية ومن بين هذه الأسباب:

✓ تعطل بعض الآلات خاصة القديمة منها مما يعني التوقف عن الإنتاج لفترة معينة، وهذا ما يؤدي إلى نقص كمية الإنتاج وتضييع فرص البيع والربح.

✓ نقص التكوين الميداني لبعض العمال خاصة الجدد منهم مما أدى إلى نقص كمية الإنتاج.

✓ نقص الصيانة ومراقبة الآلات وهذا ما يؤدي إلى تعطل بعض الآلات كما أشرنا إليه سابقاً.

لكن هناك أسباب أخرى أكثر تأثيراً إذ بالتقرب أكثر من العمال تبين لنا أن السبب الرئيسي هو نقص الرضا الوظيفي، إذ يعتبر الرضا الوظيفي أهم مفسر لمدى قدرة العامل على الإنتاجية رغم بعض المشاكل، فالرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النابع من القلب، وبالإرتياح النابع من العمل ذاته الذي يمنح للعامل الطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والإستمرار فيه، ويزداد حبه للعمل فينتج ويبدع ويكن حياً وولاءاً للمؤسسة، وللإحاطة وفهم عنصر نقص الإنتاجية وعلاقتها بالرضا الوظيفي قمنا بالتقرب أكثر من العمال، وهذا من خلال بعض الأسئلة التي قمنا بطرحها على 70 عامل، وكانت الإستبيانة على النحو التالي:

جدول رقم (4-38): الأسباب التي تقف وراء ضعف الإنتاجية

النسبة	لا	النسبة	نعم	العبارات
28.57 %	20	71.43 %	50	هل المهام المنسوبة إليك واضحة وتعبر حقيقة عن قدراتك؟
32.86 %	23	67.14 %	47	هل الترقية المطبقة في المؤسسة عادلة ؟
10.00 %	07	90.00 %	63	هل نمط الإشراف والقيادة مناسب ؟
17.14 %	12	82.86 %	58	هل يوجد الإنسجام والتعاون والعمل الجماعي مع الزملاء ؟
11.43 %	08	88.57 %	62	هل العلاقة مع المرؤوسين جيدة ؟
05.71 %	04	94.29 %	66	هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول؟
12.86 %	09	87.14 %	61	هل تحس بضغوطات العمل؟
21.43 %	15	78.57 %	55	هل أسلوب التحفيز المطبق في المؤسسة جيد وعادل؟
84.29 %	59	15.71 %	11	هل الفرق بين كمية الإنتاج الحقيقية والنظرية موجبة ؟

المصدر: تفريغ الإستبيانة

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم عمال الورشات محل الدراسة غير راضين بمستوى الأجر والتحفيز، ويرى معظم العمال أنهم يحسون بضغوطات العمل وأن الترقية المطبقة في المؤسسة غير عادلة، وبالتالي نقص الرضا الوظيفي مما يؤثر سلباً على الإنتاجية وهذا ما تؤكدته العبارة الأخيرة من الإستبيان.

الفرع الثاني: إحصائيات الإنتاجية في الورشات محل الدراسة

إعتماداً على وثائق المؤسسة تحصلنا على المعلومات التالية والتي تتعلق بكمية إنتاج منتج محل الدراسة، حسب الجدول الموالي.

جدول رقم (4-39): يبين الإنتاج الحقيقي والنظري وإنتاجية العمل للمنتج محل الدراسة

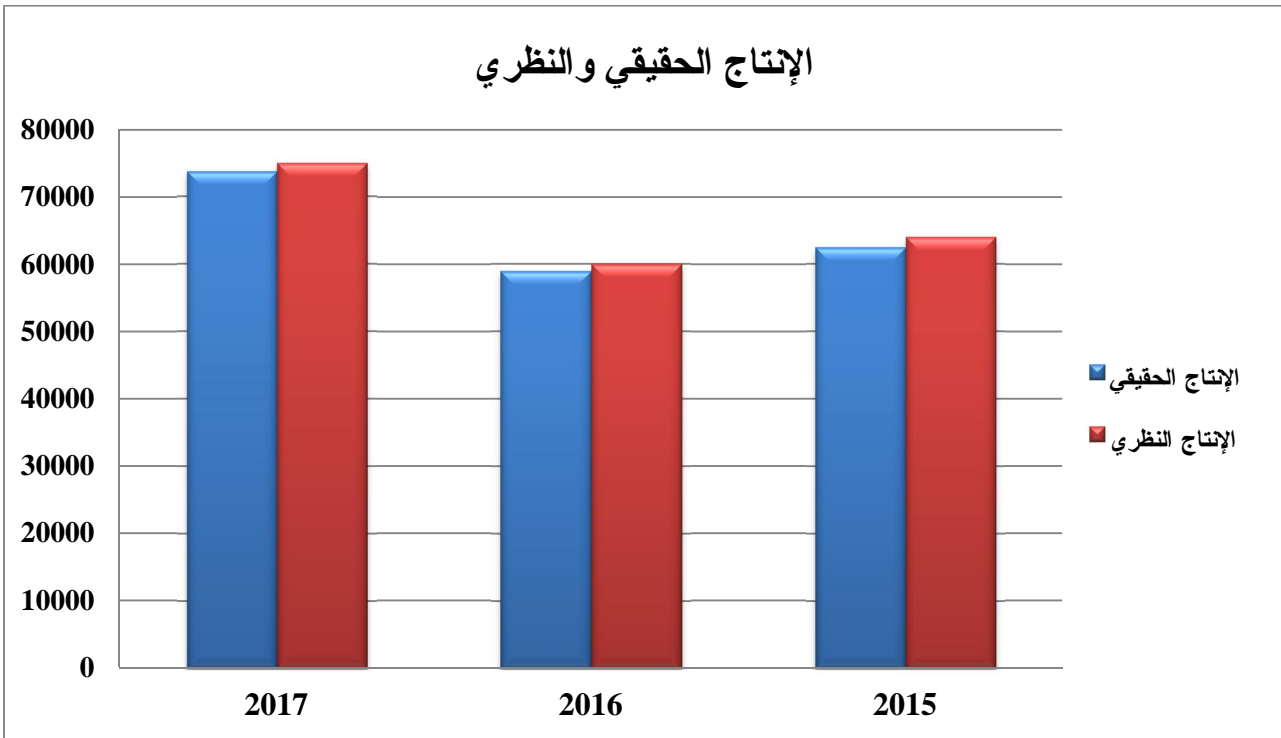
السنوات	عدد العمال	الإنتاج الحقيقي 1	الإنتاج النظري 2	الانحراف بالكمية 2-1	إنتاجية العامل السنوي (الإنتاج الحقيقي / عدد العمال)
2015	72	62460	64000	1540 -	867.5 وحدة
2016	75	58970	60000	1030 -	786.27 وحدة
2017	70	73780	75000	1220 -	1054 وحدة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

1-2- إحصائيات الإنتاج الحقيقي والنظري حسب السنوات

من خلال الجدول وللتوضيح أكثر يمكننا تمثيل الإحصائيات على شكل أعمدة بيانية من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (4-18): يوضح الإنتاج الحقيقي والنظري للمنتج محل الدراسة

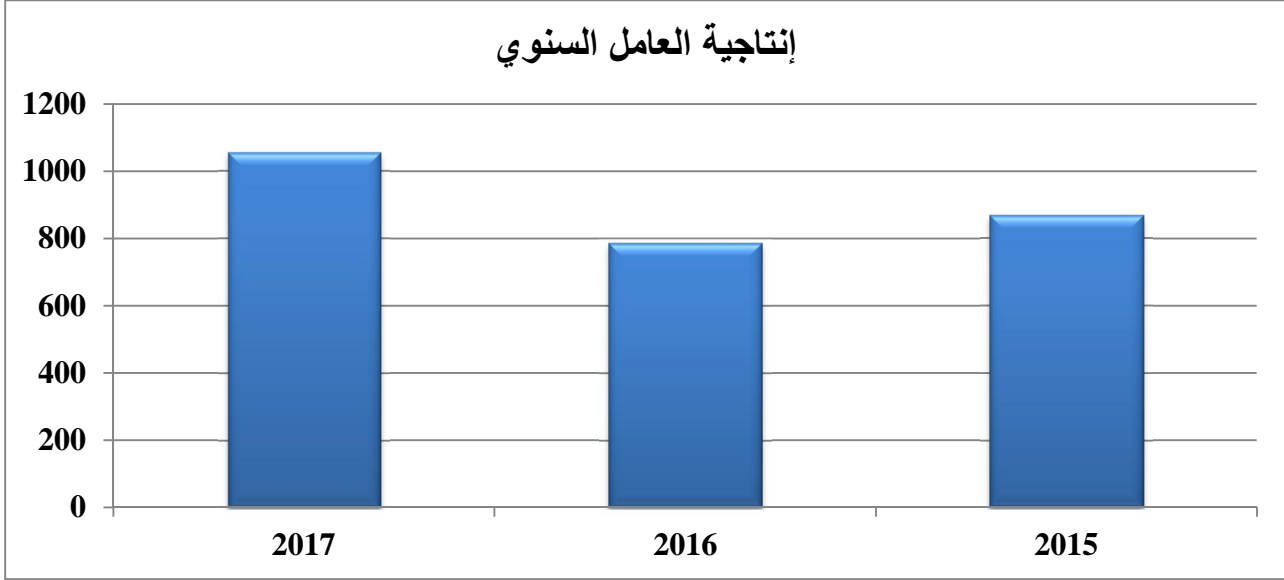


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن كمية الإنتاج الحقيقي والنظري للمنتج محل الدراسة وخلال السنوات الثلاث متقاربة إلى حد بعيد، رغم وجود إنحرافات سلبية وهذا يعود إلى الانضباط في العمل ونقص الغيابات وحوادث العمل وكذلك نقص تعطل الآلات مقارنة بالنسب المعيارية، وهذه هي ثمرة الأصول الذكية التي تتميز بالانضباط والكفاءة إلى جانب القدرة على الإبداع والإبتكار.

2-2- إحصائيات إنتاجية العامل حسب السنوات

من خلال الجدول وللتوضيح أكثر يمكننا تمثيل الإحصائيات على شكل أعمدة بيانية من خلال الشكل الموالي.
شكل رقم (4-19): يوضح إنتاجية العامل للمنتوج محل الدراسة حسب السنوات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن إنتاجية العامل متذبذبة حيث إنخفضت في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، بينما إرتفعت في سنة 2017، وهذا راجع إلى برامج التكوين المستمرة مما أكسب العمال نوع من المهارة والتحكم أكثر بالآلات، ورغم ذلك إلا أن العامل لم يستغل كامل قدراته في زيادة الإنتاجية بسبب نقص الرضا الوظيفي الذي هو الأساس في زيادة الإنتاجية، ويمكن صياغتها على النحو الرياضي التالي*:

$$PM = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$$

حيث أن:

PM: Productivité Maximale تمثل الظاهرة الإحصائية المدروسة أي التابع وهي الإنتاجية القصوى للعامل الممكنة.

X1: تمثل متغير مستقل هو الرضا الوظيفي *Satisfaction professionnelle*.

X2: تمثل متغير مستقل آخر له علاقة بالإنتاجية مثل المستوى التكنولوجي.

X3: تمثل متغير مستقل آخر له علاقة بالإنتاجية مثل الخبرة المهنية، وهكذا.

ومما سبق يمكن إهمال المتغيرات الأخرى، والإكتفاء بعنصر واحد فقط وهو الرضا الوظيفي وبافتراض ثبات العوامل الأخرى لتصبح العلاقة كالتالي:

$$F(x) = X_1$$

* من إعداد الباحث والتي تعبر عن رأيه.

الفرع الثاني: المقياس التنظيمي

ويتمثل في إجراءات المعالجة وتتمثل في المحافظة على حجم الإنتاج العادي ومن بين الإجراءات ما يلي:

- ✓ زيادة الساعات الإضافية.
- ✓ القيام بصيانة دورية.
- ✓ تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات بدقة.
- ✓ تحسين المناخ الفيزيائي للعمل (التهوية، الإنارة، تخفيض الضجيج...الخ).
- ✓ تخصيص مبالغ مالية معتبرة لإقتناء آلات أكثر إنتاجية وتجديد الآلات القديمة.

الفرع الثالث: المقياس المالي

ويتمثل ترجمة نقدية لتكلفة الفرصة الضائعة بسبب تضييع فرص الربح الناتج عن نقص في كمية الإنتاج، حيث تقدر عدد الوحدات الإجمالية المنتجة من منتج قيد الدراسة ب 73780 وحدة تامة الصنع لسنة 2017، بينما الإنتاج النظري لنفس السنة يقدر ب 75000 وحدة تامة الصنع، وهذا ما ينتج عنه إنحراف سلبي يقدر ب 1220 وحدة تامة الصنع، أي ما يمثل 1.65 % وهذه النسبة من الإنحراف السلبي أقل بكثير مقارنة بالنسبة المعيارية 05 %، والتي تحسب كما يلي:

$$\text{إنحراف كمية الإنتاج المعيارية} = \text{الإنتاج الحقيقي} \times 05 \%$$

$$\text{إنحراف كمية الإنتاج المعيارية} = 73780 \times 05 \% = 3689 \text{ وحدة تامة الصنع.}$$

وبالتالي هناك فرق إيجابي بين الإنحراف الحقيقي والمعيارى يقدر ب (3689-1220) = - 2469 وحدة تامة الصنع، ونقص كمية الإنتاج الحقيقية تمثل 33.07% من كمية الإنتاج المعيارية، وهذا ما ينتج عنه تكاليف مختلفة وسنوضحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-4): يبين التكاليف الناتجة عن نقص الإنتاجية

المبلغ دج	عناصر التكلفة
223 028,20 دج	تكلفة الفرصة الضائعة = نقص كمية الإنتاج x هامش الربح الوحدوي تكلفة الفرصة الضائعة = 1220 وحدة تامة الصنع x 182,81 دج
(135 858,90 دج)	طرح مجموع مبالغ نقص الإنتاج للعناصر السابقة لتفادي تكرار المبالغ وهي: (الغياب + دوران العمل + عطل الآلات) (115 279,98 دج + 20 578,92 دج)
87 169,30 دج	مجموع التكاليف الحقيقية الناتجة عن نقص الإنتاجية (1)
263 590,26 دج	التكاليف المعيارية الناتجة عن نقص الإنتاجية (2) (إنحراف كمية الإنتاج الحقيقية تمثل 33.07% من إنحراف كمية الإنتاج المعيارية)
176 420,96 دج	مساهمة الأصول الذكوية في تخفيض التكاليف الناتجة عن نقص الإنتاجية (1-2)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

مما سبق عرضنا مختلف التكاليف التي ساهمت الأصول الذكية في تخفيضها، ماعدا التكاليف المتعلقة بدوران العمل وذلك بسبب ضعف الأجر ونقص التحفيز، ولقد أشرنا إلى نقطة مهمة في الجانب النظري المتعلقة بضرورة الحفاظ على الأصول الذكية من خلال توفير مختلف العناصر التي تساهم في بقائها في المؤسسة، كما تطرقنا إلى كيفية حساب مختلف التكاليف وتقييمها وفق طريقة (S.O.F) التي اقترحها هنري سافال، وعرضنا أيضا كيفية تعامل الورشات مع مختلف الحالات (الغيابات، دوران العمل، حوادث العمل، تعطل الآلات، نقص الجودة والإنتاجية) من خلال إتخاذها لمختلف الإجراءات التي تهدف إلى الحفاظ على السير العادي للورشات من خلال المحافظة على حجم الإنتاج النظري (العادي). وفي الأخير نلخص عناصر التكلفة السابقة في الورشات محل الدراسة التي يمر عليها منتج الدراسة "Robinet gaz mural Droit 10" خلال سنة 2017 بشكل شامل وفق الجدول الموالي.

جدول رقم (4-41): عرض شامل لمختلف التكاليف التي تم تخفيضها

عناصر التكلفة	التكاليف المعيارية (1)	التكاليف الحقيقية (2)	مساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف (1-2)
الغياب	2 277 656,69 دج	1 254 761,07 دج	1 022 895,62 دج
دوران العمل	246 882,68 دج	402 171,88 دج	- 155 289,20 دج
نقص الجودة	1 041 563,08 دج	170 825,56 دج	1 041 563,08 دج
نقص الإنتاجية	183 313,06 دج	60 621,63 دج	176 420,96 دج
مجموع مساهمات الأصول الذكية في تخفيض التكاليف			2 085 590,46 دج

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على النتائج السابقة.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا دور الأصول الذكية في تخفيض مختلف التكاليف التي أمكن دراستها، من خلال تركيزنا على منتج واحد وهو "Robinet gaz mural Droit 10"، كما يمكن التعميم على باقي المنتجات بافتراض ثبات مختلف العوامل والمتغيرات الأخرى، كما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم (4-42): تعميم النتائج على مجموع منتجات المؤسسة

التكاليف المخفضة لمنتج الدراسة	عدد منتجات المؤسسة	التكاليف المخفضة لجميع المنتجات (1)	التكاليف الكلية للمؤسسة (2)	النسبة (1) / (2)
2 085 590,46 دج	58	120 964 246,68 دج	1 312 901 000,00 دج	09,21 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المعطيات السابقة

خلاصة الفصل

عرضنا من خلال التحليل السابق لمختلف مسببات التكلفة التي ساهمت فيها الاصول الذكية في تخفيضها ولمعرفة تأثير التكاليف التي تم تخفيضها على الأداء الكلي للمؤسسة سنعتمد على ثلاثة معايير وهي كما يلي:

1- نسبة التكاليف المخفضة بالنسبة إلى رقم الأعمال الخاص بالمنتج "Robinet gaz mural Droit 10"

النسبة (2) / (1)	التكاليف المخفضة (2)	رع لمنتوج Robinet gaz mural Droit 10 لسنة 2017 (1)
10,95 %	2 085 590,46 دج	رع = عدد الوحدات المباعة x سعر البيع الوحدوي 35 326 وحدة x 538,959 = 19 039 265,63 دج

2- نسبة التكاليف المخفضة بالنسبة إلى مجموع تكاليف منتج "Robinet gaz mural Droit 10"

النسبة (2) / (1)	التكاليف المخفضة (2)	تكاليف منتج Robinet gaz mural Droit 10 لسنة 2017 (1)
05,82 %	2 085 590,46 دج	تكاليف المنتج = عدد الوحدات المنتجة x تكلفة الوحدة الواحدة 73 780 وحدة x 485,669 = 35 832 658,82 دج

3- نسبة التكاليف المخفضة بالنسبة إلى نتيجة منتج "Robinet gaz mural Droit 10"

النسبة (2) / (1)	التكاليف المخفضة (2)	نتيجة منتج Robinet gaz mural Droit 10 (1)
110,84 %	2 085 590,46 دج	نتيجة المنتج محل الدراسة = رع - تكلفة البضاعة المباعة 19 039 265,63 - (35326 وحدة x 485,669) = 1 881 462,76 دج

مما سبق يتبين لنا تأثير التكاليف المخفضة من طرف الأصول الذكية على الأداء الكلي للمؤسسة من حيث:

أ- زيادة رقم الأعمال: بسبب انخفاض التكاليف (أي زيادة الكميات المباعة بسبب انخفاض السعر نتيجة انخفاض سعر التكلفة، زيادة الحصة السوقية... الخ) إذ تمثل نسبة التكاليف المخفضة 10,95 % من رع.

ب- انخفاض تكاليف منتج "Robinet gaz mural Droit 10": من خلال التكاليف المخفضة إذ تمثل هذه الأخيرة نسبة 05,82 % من مجموع التكاليف المتعلقة بمنتج محل الدراسة، مما يزيد المؤسسة فرصة تعظيم الأرباح نتيجة تحسن قدرتها التنافسية بسبب تأثير التكاليف المخفضة.

ج- زيادة ربحية المؤسسة: إذ تمثل نسبة التكاليف المخفضة 110,84 % من النتيجة، وهي نسبة معتبرة تساعد المؤسسة على فرص النمو والتوسع، وخاصة أن المؤسسة تقوم بمجهودات كبيرة في مختلف المجالات، وهذا من شأنه دخول أسواق جديدة بما فيها الأسواق الدولية، وقدرتها على المنافسة بسبب انخفاض سعر التكلفة لمنتجاتها، أما على الصعيد المحلي فيمكن لها تخفيض أسعارها لزيادة ربحيتها خاصة أن المستهلك الجزائري في الآونة الأخيرة أصبح يركز إهتمامه على السعر بسبب تدني قدرته الشرائية.

الخاتمة

العاملة

من خلال هذا البحث المتواضع الذي حاولنا فيه تسليط الضوء على دور الأصول الذكية في تخفيض مختلف تكاليف المؤسسة، والتي كانت التكاليف المرتفعة السبب الرئيسي في إنهيار وإفلاس العديد من المؤسسات، لذا حاولنا قدر الإمكان الإلمام بهذا الموضوع من مختلف جوانبه الكثيرة والمتشعبة، كما ركزنا على أهمية العنصر البشري ودوره في المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم النتائج والتوصيات في ما يلي:

أولاً: النتائج ويمكن عرضها بجانبها النظري والتطبيقي وعلاقتها بإثبات أو نفي الفرضيات كما يلي:

أ- نتائج الجانب النظري: من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

✓ يعتبر العنصر البشري وثقافة المؤسسة السائدة من أهم مسببات التكاليف خاصة في المؤسسات الجزائرية، نظرا لخصائص الذهنية السلبية التي يتمتع بها العامل والمسير (قصر النظر، ترجيح المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة، نمط القيادة والإشراف...الخ)، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية لها بغض النظر عن إمكانية إفلاس المؤسسات وما ينتج عنها (تسريح العمال، البطالة، ضعف القدرة الشرائية، أفات إجتماعية وإقتصادية...الخ)، فكلما إمتلكك المؤسسة أصول ذكية وما تملكه من خصائص كلما إنخفضت المخاطر سالفة الذكر، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

✓ إن تحسين القدرة التنافسية لمنتجات المؤسسات مصدره الرئيسي العنصر البشري.

✓ أكد البحث على وجود علاقة طردية بين تحسين ظروف العمل وبين زيادة الإنتاجية.

✓ أكد البحث على وجود علاقة طردية بين التكوين المستمر للعمال، وبين زيادة جودة المنتجات.

✓ تساعد محاسبة الموارد البشرية المؤسسة على معرفة مواردها البشرية بشكل جيد إلى جانب إعطاء القوائم المالية مصداقية أكبر، مما يساعد الإدارة على إتخاذ مختلف القرارات خاصة الإستراتيجية منها.

✓ يكتسي رأس المال الفكري الذي يعتبر القاعدة الأساسية للأصول الذكية أهمية كبيرة لكل مؤسسة، باعتباره قادر على التكيف مع مختلف المتغيرات وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل.

✓ تعتبر تقنيات إدارة التكلفة الحديثة مدخل أساسي لتخفيض التكاليف من خلال التسيير الإستراتيجي للتكلفة، ومعرفة مسبباتها وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة مضيضة للقيمة وأنشطة غير مضيضة للقيمة.

ب- نتائج الجانب التطبيقي: من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

✓ لا يوجد أي أثر لمحاسبة الموارد البشرية في القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة، نظرا لغياب تشريعات وقوانين تحدد كيفية التسجيل المحاسبي وإلزامية الإفصاح عنها.

✓ المؤسسة تقوم باستقطاب الأصول الذكية من خلال الإنتقاء الجيد للعمال، عن طريق عدة مراحل وصولا إلى إختيار أحسن العمال من ذوي المهارات والكفاءات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ المؤسسة تقوم بتمية الأصول الذكية بمختلف الطرق، ومن بينها تسطير برامج للتمهين والتكوين حيث يكمن دور تكوين العمال في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويلعب دورا كبيرا في رفع كفاءتهم وزيادة الإنتاجية، وكل هذا ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

✓ المؤسسة تقوم سنويا بتخصيص ميزانية خاصة بالتمهين والتكوين لزيادة كفاءة ومهارة أصولها الذكية والمحافظة عليها وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

- ✓ المؤسسة تقوم بتطبيق تقنيات إدارة التكلفة التقليدية، مما يصعب عليها تتبع التكاليف بطريقة حديثة وبالتالي يصعب تخفيضها بشكل جيد، وهذا ما ينفى صحة الفرضية الخامسة.
- ✓ وجود نسب دوران أكبر من النسب المعيارية، مما يدل على خسارة المؤسسة لمهارات بعض عمالها.
- ✓ المؤسسة تطبق نظام الجودة الشاملة في مجال الانتاج بشكل جيد وتطبق تقنية الكايزن لكن بمستويات ضعيفة وبمعدلات بطيئة في مجال التخفيض المستمر للتكلفة.
- ✓ ضعف تسويق المنتجات وضعف دوران مخزون المنتجات المصنعة، مما جعل المؤسسة تحقق خسارة في نتيجة الدورة خاصة في سنة 2015 وسنة 2017.
- ✓ المؤسسة عند بيع منتجاتها تستند إلى دليل الأسعار (catalogue des prix) الذي يعده مجمع BCR، ولا تستند إلى سعر التكلفة مما أدى إلى بيع بعض منتجاتها بالخسارة.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على ما تقدم من إستنتاجات وملاحظات، يمكن إعطاء بعض التوصيات للمؤسسة التي نراها مناسبة وضرورية، ومن بين هذه التوصيات ما يلي:
- ✓ ضرورة تصنيف الموارد البشرية إلى أصول ذكية وأصول عادية وفق معايير معينة تستند إلى الأسس العلمية والعملية والعمل على تنميتها والمحافظة عليها.
- ✓ ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري من كل النواحي، مما سينعكس بشكل إيجابي على الأداء الكلي للمؤسسة سواء في الأجل القصير أو الطويل.
- ✓ تخريج بعض الأنشطة المكلفة وغير مضيئة للقيمة، واللجوء إلى المناولة والتعاقد من الباطن.
- ✓ التخلي عن بعض الأجزاء المصنعة والمكلفة وذلك بمقارنة سعر التكلفة مع سعر شراءه من داخل أو خارج الوطن، كما هو الحال بالنسبة للعنصر نصف المصنع Ecrou m8 حيث تبلغ تكلفة شرائه 6.711 دج للوحدة الواحدة بينما تبلغ تكلفة تصنيعه في المؤسسة ب 9.696 دج للوحدة الواحدة.
- ✓ التخلي عن إنتاج بعض المنتجات التي تباع بسعر أقل من سعر التكلفة، حيث لاحظنا خلال فترة التربص هذه الظاهرة مع ضرورة مراجعة سياسة تسعير المنتجات وربطها بسعر التكلفة.
- ✓ ضرورة إمتلاك المؤسسة **لليقظة التكنولوجية**، حيث أن هناك منتجات ذات تكنولوجيا كبيرة تتمثل في وجود حنفيات للماء تمتاز بتقنية تصفية المياه الملوثة، وحنفيات أخرى تحتوي على سخان كهربائي بداخله وهي منتشرة في أسواق الخليج ومصر.
- ✓ التخلي عن بعض المنتجات ذات التصاميم القديمة والتي لا تلبى رغبات وتطلعات المستهلكين.
- ✓ إعطاء بعض الإستقلالية والصلاحيات في التسيير واتخاذ القرارات، حيث أن فرع سانياك مرتبط إلى درجة كبيرة بمجمع BCR.
- ✓ ضرورة تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة التكلفة خاصة تقنية التكلفة المستهدفة وتقنية ABC وABB، والتي ستساعد المؤسسة على تتبع أحسن لمسببات التكلفة، وبالتالي تسهل عملية التحكم فيها وتخفيضها.

- ✓ ضرورة الإعتداع على عقود العمل طويلة الأجل بهدف تخفيض معدل دوران العمل.
- ✓ ضرورة التخلي عن أساليب التسيير القديمة والإعتداع على طرق حديثة في معرفة سلوك وتوجهات العامل مثل طريقة قوائم المراجعة.

حيث تعتمد هذه الطريقة على شرح وتفسير جوانب كثيرة في سلوك المرؤوسين في العمل، والمواصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في القائمة، وعلى إدارة الموارد البشرية في تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء الكلي للمؤسسة.

- ✓ ضرورة إعطاء أهمية كبيرة للوحة القيادة الإجتماعية ومتابعة ودراسة مختلف مؤشراتنا خلال الفترة (أسبوعيا، شهريا، فصليا وسنويا) لإتخاذ الإجراءات المناسبة، والجدول التالي يمثل مكونات لوحة القيادة المقترحة الخاصة بمساهمة الأصول الذكية في تخفيض التكاليف، مع إمكانية تعديلها وتكييفها بما يتماشى مع ظروف وخصائص كل مؤسسة.

أفاق البحث:

من خلال البحث المتواضع الذي قمنا به، نرى أن هناك العديد من جوانب الموضوع شملتها الدراسة بصورة تتوافق وما يخدم ويناسب موضوع الدراسة، إلا أن هذه الجوانب أو المواضيع ما هي إلا بمثابة قاعدة أو نقطة إنطلاق لدراسات علمية جديدة أخرى، ومن أهم المواضيع التي يمكن طرحها للدراسة والبحث العلمي ما يلي:

- ◀ مساهمة في وضع نموذج لمحاسبة الموارد البشرية وفق معايير دولية.
- ◀ مساهمة في وضع معايير لتصنيف الموارد البشرية إلى أصول ذكية وأصول عادية.
- ◀ رأس المال البشري وعلاقته بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- ◀ دراسة الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري وعلاقته بتحسين الإنتاجية.
- ◀ دور الإبداع والإبتكار في تحسين تنافسية المؤسسة.
- ◀ دراسة حول الثقافة التنظيمية والذهنية في المؤسسات الجزائرية (مع إبراز كيفية تغييرها نحو الأحسن).

كما يرى الباحث ضرورة دراسة بعض جوانب الموضوع (الرضا الوظيفي، ظاهرة الغياب، كيفية تغيير الذهنيات نحو الأحسن، أسباب الدافعية والرغبة للعمل...الخ) من طرف أصحاب الإختصاص خاصة خبراء علم النفس وعلم الإجتماع، نظرا لقوة الإرتباط بين هذه المواضيع وإختصاصهم وضرورة التنسيق مع خبراء الإقتصاد والمحاسبة بغية التحليل والإستغلال الأفضل لنتائج الدراسات التي توصلوا إليها وترجمتها إلى نتائج كمية.

كما يلح الباحث أيضا على ضرورة إنشاء مخبر مشترك للبحث العلمي بين كلية العلوم الإجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية والتسيير، يضم التنسيق بين البحوث النفسية، الإجتماعية والإقتصادية الخاصة بمواضيع العامل، السلوك، الثقافة التنظيمية والإنتاجية في المؤسسة...الخ، باعتبار أن المؤسسة ماهي إلا تفاعل بين العناصر النفسية، الإجتماعية والإقتصادية.

قائمة المراجع



1- الكتب باللغة العربية

- (1) إبراهيم الفقي، المفاتيح العشر للنجاح، مركز الكندي للتنمية البشرية، 1999.
- (2) إبراهيم الفقي، قوة التفكير، بدون سنة نشر.
- (3) إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة، 2003.
- (4) أحمد حلمي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- (5) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- (6) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- (7) أحمد عطية هاشم، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- (8) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- (9) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (10) أحمد محمد نور، مبادئ المحاسبة المالية، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
- (11) أحمد محمد نور، محاسبة التكاليف لأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- (12) أحمد مندور وأحمد رمضان ، إقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
- (13) أحمد موسى محمد، المحاسبة في مجال التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1976.
- (14) إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (15) إسماعيل غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (16) إسماعيل يحيى التكريتي وآخرون، المحاسبة الإدارية (قضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (17) إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (18) إسماعيل يحيى التكريتي ، محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (19) أشلوك تشاندا، شلبا كبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- (20) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- (21) بشير العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- (22) بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (23) بوعلام بوشاشي، المنير في المحاسبة التحليلية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- (24) التميمي حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر عمان، الأردن، 1997.
- (25) ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

- (26) ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (27) ثناء علي القباني، مدخل إستراتيجي لدراسة متقدمة في إدارة التكلفة وتحليل الربحية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- (28) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (29) جمال خير الله، الإيداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- (30) جمعة سيد مصطفى، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007.
- (31) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- (32) حسين عمار، إدارة الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- (33) خبابة عبد الله، لوقرة رباح، الوقائع الاقتصادية (العولمة الاقتصادية، التنمية المستدامة)، مؤسسة شباب الجامعة، 2009.
- (34) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- (35) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- (36) خليل ديلمي ونواف فخر، محاسبة التكاليف الصناعية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- (37) خليل محمد محسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- (38) دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995.
- (39) ديبان السيد عبد المقصود، أساسيات محاسبة التكاليف، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- (40) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (41) رضوان محمد العناتي، محاسبة التكاليف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- (42) رونالد إيرنبرج وروبرت سميث، إقتصاديات العمل، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
- (43) ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 1999.
- (44) سامر مظهر قنطقجي، فقه المحاسبة الإجتماعية، الطبعة الثانية، دار إحياء للنشر الرقمي، 2013.
- (45) سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- (46) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، 2004.
- (47) سوزي عدلي ناشد، المالية العامة، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2003.
- (48) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2000.

- (49) صالح عبد الله الرزق وعطاء الله وراذ خليل، محاسبة التكاليف الفعلية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
- (50) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (51) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (52) صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991.
- (53) طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني، خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2002.
- (54) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإقتصاد، بغداد، 1991.
- (55) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (56) عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- (57) عبد الحليم كراجه، محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر والتوزيع، 2001.
- (58) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- (59) عبد الحي مرعي، إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- (60) عبد الرحمان عليان، رفع الكفاءة الإنتاجية في ظل المتغيرات العالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- (61) عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996.
- (62) عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- (63) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- (64) عبد الكريم بويعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- (65) عبد الله راشد السندي، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، الرياض، 1985.
- (66) عبد المجيد الرفاعي، العرب أمام مفترقات الزمن والايديولوجيا والتنمية، دار الفكر، دمشق، 2002.
- (67) عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (68) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (69) عبيد عاطف محمد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- (70) علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

- (71) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2001.
- (72) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (73) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- (74) علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994.
- (75) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- (76) علي السلمي، تطوير أداء وتحديث المنظمات، دار قباء، الإسكندرية، مصر، 1998.
- (77) علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1990.
- (78) علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.
- (79) علي رحال، المحاسبة التحليلية من النظرية إلى التطبيق، مطبعة قرفي، باتنة، الجزائر، بدون سنة النشر.
- (80) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (81) علي محمد السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة، 1995.
- (82) علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
- (83) عمر سالم الزروق، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989.
- (84) عمرو غنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- (85) غانم شطاط، النظام المحاسبي المالي، نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- (86) فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (87) فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- (88) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000.
- (89) لويد دوبينز وكليز كراوفورد ماسون، إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمينغ، ترجمة، حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1997.
- (90) مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (91) محمد أحمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997.
- (92) محمد أحمد خليل، محاسبة التكاليف في المجال الإداري، الجزء الأول، دار النهضة العربية، بيروت، 1987.
- (93) محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات، دار الوفاء للطباعة الإسكندرية، مصر، 2007.
- (94) محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- (95) محمد عبيد عاطف، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985.
- (96) محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998.
- (97) محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 98) محمد محرم زينات وآخرون، أصول محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 99) محمد محمود يوسف، الاتجاهات الحديثة في التكاليف والمحاسبة الإدارية محاسبة التكاليف، مؤسسة الكتب العربية للنشر الإلكتروني، المجلد الأول، 2006.
- 100) محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية الدورة المحاسبية ومشاكل الاعتراف والقياس والإفصاح، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 101) محمود علي الجبائي، قصي السامراتي، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 102) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 103) مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 104) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 105) معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2008.
- 106) مكرم عبد المسيح باسيلي، المحاسبة الإدارية الأصالة والمعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 107) منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، بدون سنة نشر.
- 108) منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- 109) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية من منظور كمي، الطبعة الأولى، دالا مجدولاي، عمان، 1994.
- 110) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 111) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 112) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 113) ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير محاسبة تحليلية، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة الجزائر، 1994.
- 114) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- 115) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 116) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 117) نصر الدين عيساوي، المحاسبة المالية المعمقة 2، مؤسسة نوميد غراف للنشر والإشهار، قسنطينة الجزائر، 2017.
- 118) نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 119) نوح لبوز، مخطط النظام المحاسبي المالي الجديد المستمد من المعايير الدولية للمحاسبة، الجزء الأول، مؤسسة الفنون المطبعية والمكتبية، بسكرة الجزائر، 2009.
- 120) هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008.

- 121) وليد ناجي الحياي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 122) وليد ناجي الحياي، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

2- الكتب باللغة الأجنبية

- 1) A.Coskun Samli, From Imagination to Innovation, Springer, New York, 2011.
- 2) Abdallah Boughaba, Comptabilité analytique d'exploitation, tome 1, édition berti, alger, 1991.
- 3) Abdallah Boughaba, Comptabilité analytique d'exploitation, Tome 2, édition Berti, alger, 1991.
- 4) Abdellatif Khemakhem, La dynamique de contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1993.
- 5) Abdul Razzak Rumane, Quality Management in Construction Projects, second édition, CRC Press, United States of America, 2011.
- 6) Alnoor Bhimani and Michael Bromwich, Management Accounting: retrospect and prospect, First édition, CIMA Publishing, usa, 2010.
- 7) Ashton, D. Felstead, Human resource management, London, 1995.
- 8) Beleverd and others, principles of Accounting, Houg hton miffin company, USA, 2002.
- 9) Benjamine Chaminade, Compétences dans une démarche qualité, éditions Afnor, 2005.
- 10) Bernard RADON, Guide du leadership, Dunod, Paris, 2007.
- 11) Bernard ROMAN, Bâtir une stratégie de rémunération, 2^{ème} édition, dunod, Paris, 2010.
- 12) Boris Evgrafov, Systèmes de gestion de la production, édition. Paris Sirey, Paris, 1970.
- 13) Brigitte Doriath et autre, Comptabilité et gestion des organisations, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
- 14) Bruno BACH et Michel SION, Analyse financière des comptes consolidés Normes IFRS, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009.
- 15) Caplanand Landekich, Human resource accounting (Past, Present and future), édition, N.A.O.A, New York, 1973.
- 16) Charles T. Horngren and other, Accounting, publishing by Pearson Prentice Hall, 9th édition, new Jersey england, 2012.
- 17) Christian Hohmann, Guide pratique des 5 S pour les managers et les encadrants, éditions d'Organisation, Paris, 2006.
- 18) Christine Greenhalgh and Mark Rogers, Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth, Published by Princeton University Press, United Kingdom, 2010.
- 19) Claude alazard et Sabine sépari, Contrôle de gestionmanuel et applications, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
- 20) D. ROUX, Analyse économique de l'entreprise, Dunod, paris, 1983.
- 21) Davenport Thomas and Laurence Prusak, working knowledge: how organizations manage what they know, Harvard business school press, london, 1998.
- 22) David J- Sumanth, Productivity engineering and management, McGraw mill book company, New York, 1984.
- 23) Derek Torrington and other, human resource management, seventh edition, prentice hall, london, 2007.

- 24) Dominick Salvator et Eugene A. Diulio, **principales of economics**, The McGraw-Hill Companies, United States of America, 2003.
- 25) Don R. Hansen and other, **Cost Management Accounting & Control**, Sixth édition, Cengage Learning, USA, 2009.
- 26) Drury colin ,**management accounting for business décisions**, thomson learning, 2^{ème} édition, london, 2001.
- 27) Eddie McLaney and Peter Atrill, **Accounting An Introduction**, Fifth Edition, Pearson Education Limited, England, 2010.
- 28) Edward J. VanDerbeck, **Principles of Cost Accounting**, 15th édition Cengage Learning, USA, 2010.
- 29) Emmanuel-Arnaud Pateyron, **la Veille strategique**, édition economica, paris, 1998.
- 30) Everett .E .Hagen, **The Economics of Development**, Richard D .Irwin INC, USA, 1969.
- 31) Françoise GIRAUD et autre, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Gualino éditeur, 2^{ème} édition, Paris, 2004.
- 32) Françoise KERLAN, **Guide pour la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)**, Editions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2007.
- 33) G.G. Dess, **Strategic Management**, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2004.
- 34) G.Raimbault, **Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle outils de gestion**, édition Chihab, Alger, 1994.
- 35) Georges Langlois et autre, **contrôle de gestion**, édition Berti, Paris, 2008.
- 36) Gerry Johnson and other, **fundamentals of strategy**, First published, Pearson éducation Limited, England, 2009.
- 37) Gerry Johnson and other, **Fundamentals of strategy**, First published, Pearson Education Limited, England, 2009.
- 38) GILLES barouch, **Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi Voici les modes d'emploi!**, éditions AFNOR, France, 2010.
- 39) Guellec Dominique, **Economie de l'innovation**, 1^{ère} édition, La découverte, Paris, 1999.
- 40) Guide du Corpus, **des connaissances en management de projet**, Publié par: Project Management Institute, Inc. 3^{ème} édition, USA, 2004, p161.
- 41) Guy raimbault, **Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle**, 2^{ème} édition, édition Chihab, Alger, 1996.
- 42) H.Savall, V.Zardet, **Maîtriser les coûts et les Performances cachés**, 4^{ème} édition, economica, Paris, 1989.
- 43) HANGREN Charles et autres, **contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 2^{ème} édition, pearson education, France, 2003.
- 44) Henri Bouquin, **Comptabilité de gestion**, 2^{ème} édition Dalloz-Sirey, Paris, 1997.
- 45) Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **the knowledge creating company, how Japanese companies create the dynamics of innovation**, N. Y. university press, oxford, 1995.
- 46) Jean Marie Peritte, **gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998.
- 47) Jean-Claud Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, édition Vuibert, Paris, 1998.
- 48) Jean-claude thoenig et charles waldman, **de l'entreprise marchande à l'entreprise marquante**, éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- 49) Jean-Jacques Daudin , Charles Tariéro, **Les outils et le contrôle de la qualité**, édition economica, paris, 1996.

- 50) Jean-Paul Jues, **Gestion des ressources humaines principes et points-clés**, édition Ellipses, 2002.
- 51) Jean-Pierre Legoff, **Économie managerial marchés (soutien a la décision concurrence)**, presses de l'université du québec, canada, 1993.
- 52) Jean-Pierre Taieb, **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, édition Dunod, paris, 2002.
- 53) Jerold L. Zimmerman, **Accounting for Decision Making and Control**, McGraw-Hill, America, seven édition , 2011.
- 54) Jerry J. Weygandt and other, **accounting principles**, ten édition, printed and bound by RR Donnelley, usa, 2012.
- 55) John Tennent, **guide to financial management**, Published by Profile Books Ltd, London, 2008.
- 56) La VALETTE Georges et NICULESSCU Maria, **Les stratégies de croissance**, édition d'organisation, Paris, 1999.
- 57) lakhdar SEKIOU et autre, **Gestion du personnel**, 3^{ème} édition d'organisation, France, 1986.
- 58) lorino philipe, **méthodes et pratiques de la performance**, le guide de pilotage, éditions d'organisation, paris, 1997.
- 59) Mark Wilder and other, **Management Accounting Quarterly**, New Jersey, prentice Hill, USA, 2002.
- 60) Mendoza Carla et autres , **couts et décision**, Gaulino éditeur, paris, 2004.
- 61) Michael E. Porter, **L'Avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
- 62) Michael E. Porter, **Choix Stratégiques et Concurrence**, economica, Paris, 1986.
- 63) Michael E. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter éditions, 1993.
- 64) Michael W. Maher and other, **Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses**, Tenth édition, Thomson Higher Education, usa, 2008.
- 65) Olivier meier, **Dico du manager 500 clés pour comprendre et agir concepts, theories, pratiques**, Dunod, Paris, 2009.
- 66) patrice Roussel, **Rémunération, Motivation, et satisfaction au travail**, economica, paris, 1996.
- 67) Peter Atrill et Eddie McLaney, **Financial Accounting for Decision Makers**, prentice hall England sixth édition, 2011.
- 68) Philipe deherripon, **gestion par activités**, édition expert comptable media, paris, France, 1997.
- 69) Pierre Cabane, **L'essentiel de la finance à l'usage des managers**, éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2004.
- 70) Randall Morak et Bernard young, **les déterminants économique de l'innovation**, canada, 2001.
- 71) Raymond A. Noe and other, **fundamentals of Human Resource Management**, Fourth édition, MC GRAW HILL-IRWIN, New York, America, 2011.
- 72) Serge Vallement, **Gestion des ressources humaines dans l'administration**, édition La documentation française, Paris, 1999.
- 73) THIERTART Raymond, **La strategie d'entreprise**, 2^{ème} édition, édition science international, Paris, 1997.
- 74) Thomas Housel and A.H. Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, McGraw- Hill, 2001.
- 75) Thomas P. Edmonds and other, **Fundamental Managerial Accounting Concepts**, Sixth édition, Published by McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011.

- 76) William D. Falcon, ses analyse de valeurs implications pour les dirigeants, édition hommes et techniques, paris, 1970.
- 77) William N. Lanen and other, fundamentals of cost accounting, third édition, Published by McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011.
- 78) Xavier Bouin et François Xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Outils et comportements, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2009.
- 79) Yogesh Malhorta, Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development, Knowledge Management Network, 2003.

3- أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير

1-3 أطروحات الدكتوراه

- (1) رانية غضاب، إستخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- (2) سامر مظهر قنطججي، دور الحضارة الإسلامية في تطوير الفكر الإسلامي، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2003.
- (3) سمالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004.
- (4) عثمان بوزيان، إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
- (5) نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
- (6) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2005.
- (7) هدى جاب الله، دور أدوات إدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
- (8) هلال درحمون المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.

2-3 مذكرات الماجستير

- (1) أحمد طوابيية، المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
- (2) سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
- (3) شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010.
- (4) عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2003.

- (5) عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2008.
- (6) مراد كواشي، التكاليف الخفية وتأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

4- القوانين والمراسيم

- (1) المادة 53 من قانون العمل الجزائري.
- (2) الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد، 19 الصادرة بتاريخ: 25 مارس 2009.
- (3) الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، الصادرة بتاريخ: 25 نوفمبر 2007.

5- الملتقيات والمداخلات

- (1) أعمر عزاوي، مداخلات بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، المركز الجامعي بگرداية يومي: 01 و 02 ديسمبر 2009.
- (2) بلعور سليمان مداخلات بعنوان: دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليلة يومي: 12 و 13 ماي 2010.
- (3) شرقي جمعة وسعدي مفيدة، مداخلات مشتركة بعنوان: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الثالث حول الإتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.
- (4) صالح مفتاح، مداخلات بعنوان: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإنماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي: 09 و 10 مارس 2004.
- (5) عبد الرحمان بن عنتر، مداخلات بعنوان: من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002.
- (6) عبد اللطيف مصيطفي، مداخلات بعنوان: دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بگرداية، ديسمبر 2009.
- (7) عبود زرقين وجباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بگرداية، ديسمبر 2009.
- (8) فريد كورتل وآخرون، مداخلات بعنوان: الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس حول إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، أيام: 23-25 أبريل 2005.

- 9) محمد دهان ومحمد بوشريبة، مداخلة مشتركة بعنوان: إشكالية تقييم الأسهم البشري في المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول الاتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.
- 10) محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، مداخلة بعنوان: إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، الملتقى الدولي الثالث حول الاتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.
- 11) مزياني نورالدين ولخشين عبير، مداخلة مشتركة بعنوان: إتجاهات حديثة أخرى في علم المحاسبة، الملتقى الدولي الثالث حول الإتجاهات الحديثة في المحاسبة مقاربات علمية وعملية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.
- 12) مصعب محمد زهير الدويك وعمر محمد النبتيتي، مداخلة بعنوان: أثر القياس المحاسبي للموارد البشرية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي عمان الأردن، آيار 2014.
- 13) هالة صبري، مداخلة بعنوان: العرب والمعرفة والمستقبل، المؤتمر الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردن، أيام: 26-28 نيسان 2004.

6- المجلات والمقالات

1-6 المجلات

- 1) مجلة اتحاد المصارف العربية، الأردن، العدد 22، ماي 2003.
- 2) مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس عشر، السداسي الثاني، 2016.
- 3) مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الثالث، 2004.
- 4) مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، 2007.
- 5) مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة المجلد الأول، العدد 20، أكتوبر 2014.
- 6) مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2017.
- 7) مجلة المحاسب العربي، العدد الثالث عشر، نوفمبر 2012.
- 8) مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 08، أوت 2014.
- 9) مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد 18، 2010.
- 10) مجلة جامعة دمشق، العدد الرابع، 2010.
- 11) مجلة دراسات، العدد الإقتصادي، جامعة الأغواط، العدد 28، جانفي 2017.

2-6 المقالات

- 1) إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، 1990.
- 2) أحمد سيد مصطفى، إدارة التغيير في مواجهة التحديات رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مجلة آفاق إقتصادية، الإمارات، العدد 58/57، أبريل 1994.
- 3) إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، جوان 2007.

- 4) دبون عبد القادر وسويسي الهواري، أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 3، جوان 2005.
- 5) جلال العقار، مراحل تصميم نظام تكاليف الأنشطة، مجلة أخبار الدوحة قطر، العدد 06، فيفري 2009.
- 6) على رحال وإلهام يحيياوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد الخامس، جامعة باجي مختار عنابة، مارس 2001.
- 7) محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات، العدد 6، جوان 2008.
- 8) Bruno Henriet, Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative, Revue Française de gestion, n° 15, Mai 1985.
- 9) Robert S. Kaplan and David P. Norton, The balanced scorecard, measures that drive performance, Harvard business review, london, 1992.
- 10) William j and Baumoland robertd willig, fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly, The Quarterly Journal of economics, Vol. 96, N° 3 Aug, 1981.

7- مواقع الأنترنت

- 1) www.accdiscussion.com/acc19403.html le: 25/02/2018.
- 2) www.ay83m.wordpress.com le: 04/01/2018.
- 3) www.bcr.dz/ Le: 01/07/2018.
- 4) www.en.wikipedia.org/wiki/Human_capital le: 29/12/2017.
- 5) www.hrdiscussion.com/hr9737.html le: 13/04/2018.
- 6) www.infotechaccountants.com/topic/2051 le: 30/12/2017.
- 7) www.jccq.qc.ca/client le: 27/02/2018.
- 8) [www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=754:emohamed&catid=298:papers &Itemid=93](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=754:emohamed&catid=298:papers&Itemid=93) le: 27/01/2018.
- 9) www.kantakji.com Le: 20/12/2017.
- 10) <https://ay83m.wordpress.com> /محاسبة-الموارد-البشرية/ Le: 26/05/2018.
- 11) www.qualiteonline.com le: 01/06/2018.
- 12) www.trading-secrets.guru/-just-time-jit le: 22/04/2018.
- 13) www.uobabylon.edu.iq/eprints/pubdoc_12_7947_193.doc le: 27/01/2018.

8- القواميس

- 1) جمال الدين بن منظور، لسان العرب، المجلد التاسع، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.
- 2) منير البعلبكي، المورد قاموس إنجليزي عربي، الطبعة الثالثة، بيروت، تشرين الأول، 1970.
- 3) Ace Translator version 12.1.0.
- 4) Babylon Pro version 9.0.7.
- 5) Dictionnaire le Littré version 2.0.
- 6) Express English Dictionary version 1.0.0.0.
- 7) Express English version 15.0.0.498.
- 8) Larousse, Dictionnaire de français, imprimerie maury à malesherbes, France, janvier 2013.

9- أخرى

- 1) الإتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب السكاكين والصنابير لسنة 2001.
- 2) تقرير التنافسية العربية 2016.
- 3) مجلة مؤسسة BCR بعنوان: إختبار الجودة هو أيضا إقتصاد، العدد 14، مارس 2003.

















الملاحق

الترتيب	مؤشر رأس المال البشري	معدل التبدل الجامعي للاتات	معدل التبدل الجامعي للكلي	معدل التبدل الثانوي للاتات	معدل التبدل الثانوي الكلي	نسبة الاتات الى الذكور في مراحل التعليم الابتدائية والثانوية	الاتان العام على التعليم كسبة من الناتج المحلي الاجمالي	مدرقة لقراءة والكتابة لدى السباب (15-24)	مدرقة لقراءة والكتابة لدى البالغين (15) فما فوق	معدل توقع الحياة عند الولادة	الاتان على صحة % لصحة الناتج المحلي الاجمالي	الاتان على الصحة للتد	الدرة
25	0.48	0.25	0.21	0.68	0.67	0.65	0.64	0.76	0.38	0.73	0.24	0.03	الجزائر
4	0.75	0.81	0.70	0.72	0.70	0.74	0.65	0.98	0.98	0.84	1.00	0.14	الارجنتين
15	0.59	0.45	0.30	0.82	0.83	0.71	0.36	1.00	0.81	0.86	0.19	0.20	البحرين
8	0.64	0.31	0.27	0.91	0.90	0.72	0.62	0.94	0.79	0.73	0.77	0.12	البرازيل
7	0.64	0.49	0.50	0.74	0.77	0.64	0.40	0.98	1.00	0.96	0.49	0.13	تايوان
24	0.48	0.19	0.19	0.55	0.56	0.73	0.17	0.98	0.88	0.76	0.28	0.02	البنين
10	0.63	0.57	0.52	0.78	0.81	0.68	0.57			0.89	0.60	0.25	النيجر
26	0.47		0.33	0.64	0.71	0.55	0.51	0.55	0.30	0.65	0.50	0.02	مصر
1	0.84	1.00	0.98	0.83	0.89	0.63	0.50	0.98	0.96	0.99	0.92	0.59	اليونان
2	0.81	0.68	0.62	1.00	1.00	0.72	0.63			1.00	0.64	1.00	بريطانيا
9	0.63	0.39	0.37	0.68	0.70	0.71	0.65	0.97	0.83	0.74	0.84	0.05	الأردن
5	0.70	0.75	1.00	0.78	0.83	0.61	0.53			0.98	0.48	0.30	كوريا الجنوبية
18	0.56	0.27	0.16	0.76	0.77	0.69	0.54	0.97	0.89	0.93	0.00	0.19	الكويت
12	0.62	0.54	0.50	0.68	0.66	0.73	0.27	0.97	0.79	0.72	0.83	0.12	لبنان
13	0.60	0.62	0.60	0.89	0.84	0.80	0.20	1.00	0.76	0.80	0.05	0.06	ليبيا
19	0.56	0.32	0.28	0.53	0.51	0.74	0.83	0.96	0.84	0.80	0.26	0.06	ماليزيا
30	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.72	0.38	0.00	0.01	0.18	0.05	0.00	موريتانيا
16	0.58	0.25	0.24	0.70	0.70	0.69	0.65	0.95	0.85	0.82	0.45	0.13	المكسيك
27	0.31	0.09	0.09	0.27	0.33	0.43	0.77	0.29	0.00	0.69	0.37	0.02	العرب
22	0.51	0.25	0.23	0.68	0.73	0.64	0.47	0.93	0.72	0.85	0.04	0.08	عمان
3	0.79	0.64	0.58	0.85	0.85	0.69	0.71	1.00	0.90	0.97	0.98	0.48	البرتغال
6	0.65	0.32	0.09	0.99	0.82	1.00	0.39	0.98	0.87	0.86	0.23	0.57	قطر
17	0.57	0.36	0.29	0.69	0.78	0.52	0.93	0.92	0.69	0.75	0.15	0.12	السعودية
11	0.62			0.79	0.80	0.66	0.71	0.91	0.77	0.00	0.83	0.12	جنوب أفريقيا
29	0.18	0.04	0.03	0.10	0.11	0.45	0.00	0.55	0.31	0.22	0.19	0.00	السودان
21	0.53			0.50	0.53	0.58	0.67	0.83	0.64	0.80	0.21	0.01	سوريا
14	0.60	0.37	0.31	0.72	0.72	0.73	1.00	0.89	0.51	0.80	0.49	0.04	تونس
23	0.50	0.29	0.35	0.53	0.63	0.47	0.36	0.89	0.76	0.71	0.37	0.10	تركيا
20	0.53	0.44	0.30	0.72	0.74	0.68	0.08	0.85	0.80	0.92	0.06	0.26	الإمارات
28	0.21	0.04	0.07	0.08	0.25	0.00	0.69	0.48	0.11	0.38	0.25	0.01	اليمن
	0.48	0.30	0.24	0.58	0.60	0.62	0.50	0.76	0.55	0.70	0.28	0.10	متوسط الدول العربية
	0.66	0.52	0.52	0.75	0.76	0.67	0.56	0.96	0.87	0.80	0.62	0.26	متوسط دول القارة

















منتجات فرع **ORFEE** التشكيلية الأساسية

صورة المنتج	المنتج	الرقم	صورة المنتج	المنتج	الرقم
	Soupière 250 Rustique H	9		Couverts à gâteaux ATLAS	1
	Ménagère 49p Tedj A	10		Couverts à poissons ATLAS	2
	Ménagère 137 pièces ATLAS H	11		Couverts de table ASSIL	3
	Ménagère 52p.Assil Argent 20μ	12		Plat oval 300 Rustique A	4
	Ménagère 28p de table ASSIL H	13		Plat oval 300L.XV H	5
	Ménagère 25p à gâteau ATLAS H	14		Plat rectangulaire anse L .G.M	6
	Service à café 4p.6t .H	15		Plat rond300 Rustique H	7
	Service à café 5p.6t .A	16		Saladier 250 rustique H	8









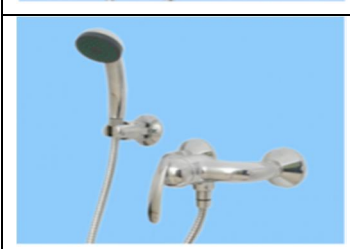
منتوجات فرع saniak التشكيلية الأساسية

صورة المنتج	المنتج	الرقم	صورة المنتج	المنتج	الرقم
	Robinet de puisage à G 3/4	9		Robinet de compteur gaz 6/20.	1
	Robinet de puisage G 1/2	10		Robinet gaz A B. sphérique mural 10.	2
	Robinet de puisage G3/8	11		Robinet gaz mural Droit 10	3
	Mélangeur bain douche.	12		Robinet d'arrêt gaz 20/22 A B. sphérique a 02 raccords.	4
	Mélangeur mono trou de bidet.	13		Robinet moyenne pression type B cal 15.	5
	Mélangeur douche a colonne.	14		Robinet d'arrêt à soupape G3/4	6
	Mélangeur douche a main.	15		Robinet d'arrêt G1/2	7
	Mélangeur mono trou lavabo evier a chainette.	16		Robinet de puisage à B S G 1/2	8

منتجات فرع **saniak** التشكيلية الأساسية (تابع)

صورة المنتج	المنتج	الرقم	صورة المنتج	المنتج	الرقم
	Mitigeur douche a colonne.	25		Mélangeur mono trou de lavabo a tirette.	17
	Mitigeur douche a main.	26		Mélangeur mural d'evier.	18
	Mitigeur mono trou de lavabo.	27		Mitigeur bain douche.	19
	Mitigeur mono trou a douchette pour evier.	28		Mitigeur mono trou de bidet.	20
	Mitigeur mono trou d'evier.	29		Mitigeur mono trou de lavabo.	21
	Mitigeur mono trou d'evier.	30		Mitigeur mono trou d'evier.	22
	Mitigeur mural d'evier.	31		Mitigeur bain douche	23
	Mitigeur bain douche	32		Mitigeur mono trou de bidet.	24

منتجات فرع **saniak** التشكيلية الاساسية **Robinetterie** (تابع)

صورة المنتج	المنتج	الرقم	صورة المنتج	المنتج	الرقم
	Mitigeur bain douche.	41		Mitigeur à douchette p.évier et Salon coiff	33
	Mitigeur mono trou de bidet.	42		Mitigeur douche à colonne	34
	Mitigeur douche a main.	43		Mitigeur douche à main	35
	Mitigeur mono trou de lavabo.	44		Mitigeur mono trou de lavabo	36
	Mitigeur mono trou d'evier a bec coule.	45		Mitigeur mono trou d'évier	37
	Mitigeur mono trou d'evier a bec tubulaire.	46		Mitigeur mono trou de bidet	38
	Mitige bain douche	47		Mitigeur mono trou dévier à bec tubulaire	39
	Mitige douche main	48		Mitigeur mural d'évier	40

منتجات فرع **saniak** التشكيلية الأساسية (تابع) **Robinetterie**

صورة المنتج	المنتج	الرقم	صورة المنتج	المنتج	الرقم
	Robinet d'ablution a douchette.	54		Mitige mono lavabo	49
	Robinet de cuisine simple mural.	55		Mitige mono troubidet	50
	Robinet de lavabo simple.	56		Mitige mono vier BC	51
	Robinet lavabo simple.	57		Mitige mural vier BC	52
	Robinet de machine a laver.	58		Robinet d'ablution a bec.	53



**REPARTITION DES EFFECTIFS
PERMANENTS ET TEMPORAIRES**

AU: 31/12/2017

Collectif	INSCRITS			ACTIFS			TEMPORAIRES/CTA			T.A %				
	C	M	E	C	M	E	C	M	E		TOTAL			
Production	4	36	160	200	6	32	175	213	0	2	1	3	216	55%
Technique(Sout)	11	25	28	64	17	30	27	74	1	1	1	3	77	20%
Commercial	4	0	3	7	13	0	4	17	0	0	0	0	17	4%
Administration	7	9	45	61	13	11	51	75	4	1	3	8	83	21%
Total	26	70	236	332	49	73	257	379	5	4	5	14	393	100%
Production	Technique			Commercial			Administration							
Robinetterie	Maintenance, outillage			Force de vente, Administration des ventes			Toutes les autres fonctions							
Fonderie	Ordonnancement, contrôle			Gestion des stocks, Marketing			non comprises dans les 03							
Éviers	Rech & Dév, Etudes & Méthodes			Magasins prod Finis			autres collectifs							
Coutellerie														

ملحق رقم 07: تعداد العمال المؤقتين والدائمين إلى غاية: 2017/12/31

Bilan pédagogique et financier de la Formation

Filiale : SANIAK

Année : 2017

Structure	Thème de Formation	Organisme de Formation	Durée de la formation en jours	Nombre de personnes	Coût Direct de la formation	Coût Indirect de la formation	Coût Total de la formation
M a n a g e m e n t	La fonction Achat-Appro. - Org.-Fonc.-Pilotage et mesure de performance	ISGA Annaba	4	2	45 714,30	4 080,00	49 794,30
	Maitrise des outils de la qualité pour résolution des problèmes	ISGA Annaba	3	3	43 636,36	18 945,00	62 581,36
	La négociation et rédaction des contrats et accords de partenariat interne et externe	Chambre de commerce	2	3	30 000,00	160,00	30 160,00
	Elaboration des états de reporting avec CRYSTAL REPORTS	B M G I	5	1	74 672,90	24 500,00	99 172,90
	Secourisme les gestes qui sauvent	ISGA Annaba	3	3	51 428,55	8 880,00	60 308,55
	Accident de travail (législation actuelle)	ISGA Annaba	4	3	53 333,31	6 120,00	59 453,31
	Normalisation & Veille Normative	I A N O R	2	2	80 000,00	160,00	80 160,00
	Exchange	ISGA Annaba	5	1	65 000,00	2 550,00	67 550,00
	La Norme ISO 19011, V2011	Q C M	5	4	0,00	10 800,00	10 800,00
	Anglais Commercial	SNTR	5	3	225 000,00	7 600,00	232 600,00
F i n a n c e & C o m p t a b i l i t é	La loi de finance pour 2014	MBI - Setif	2	1	5 000,00	160,00	5 160,00
	Déductions, réintégration impôts différés	D-G Groupe BCR	1	2	0,00	860,00	860,00
	Rédaction et contrôle de l'annexe aux états financiers	Chambre de commerce	1	1	8 000,00	160,00	8 160,00
	Les techniques d'audit et de contrôle de liasse fiscale	ISGA Annaba	4	3	43 636,35	20 240,00	63 876,35
R H	Etude et conception d'une fiche de poste	ISGA Annaba	2	2	20 000,00	5 790,00	25 790,00
	La taxe formation : charge, Impôt, et réintégration	ISGA Annaba	3	2	24 000,00	8 616,67	32 616,67
	Information, Documentation et archives	ISGA Annaba	3	2	34 285,72	10 968,30	45 254,02
	Gestion des risques et assurance	ISGA Annaba	4	3	48 000,00	5 480,00	53 480,00
	La réforme de biens	ISGA Annaba	3	2	34 285,70	8 880,00	43 165,70
	Méthode nationale de classification des postes	ISGA Annaba	4	3	53 333,31	4 040,00	57 373,31
	Tableau de gestion des archives	Centre Nationale d'Archive	3	2	0,00	19 100,00	19 100,00
	Les techniques rédactionnelles en langue française	ISGA Annaba	5	3	42 857,13	9 350,00	52 207,13
	PC Paie Win ,Niveau I	DLG	2	4	84 800,00	21 800,00	106 600,00
Com & marketing	Veille concurrentielle	ISGA Annaba	3	1	13 333,33	3 138,30	16 471,63
	La démarche marketing et le développement commercial	ISGA Annaba	4	3	39 999,99	4 590,00	44 589,99
I n d u s t r i e l	Mig Mag	Flamme Bleu	5	3	90 000,00	33 700,00	123 700,00
	ARC Montante	Flamme Bleu	3	3	75 000,00	23 150,00	98 150,00
	Ordonnancement,Planification,Lancement et suivi de production	ISGA Annaba	4	2	53 333,34	10 440,00	63 773,34
	L'habilitation électrique	ISGA Annaba	3	2	0,00	25 156,67	25 156,67
	Management de la maintenance	ISGA Annaba	4	3	68 571,42	22 232,85	90 804,27
	Etalonnage et mesure d'incertitude	ISGA Annaba	4	3	60 000,00	13 240,00	73 240,00
	Gestion des priorités en matière production	ISGA Annaba	4	3	79 999,98	10 440,00	90 439,98
	Méetrologie et calcul des insértitudes	Q C M	5	5	0,00	21 800,00	21 800,00
	Habilitation électrique	ISGA Annaba	5	9	200 000,00	16 550,00	216 550,00
	Réglage des machines de production	ISGA Annaba	5	12	200 000,00	20 050,00	220 050,00
	TOTAL		124	104	1 947 221,69	403 727,79	2 350 949,48

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		1 100 988 613,00	1 020 144 290,34
Variation stocks-produits finis et en cours		37 274 471,67	22 472 548,16
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 138 263 084,67	1 042 616 838,50
Achats consommés		-715 851 987,85	-608 161 632,15
Services extérieurs et autres consommations		-58 126 765,31	-65 626 963,12
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-773 978 753,16	-673 788 595,27
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		364 284 331,51	368 828 243,23
Charges de personnel		-327 784 842,51	-296 689 067,89
Impôts, taxes et versements assimilés		-14 675 446,34	-17 523 149,97
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		21 824 042,66	54 636 025,37
Autres produits opérationnels		62 489 081,47	68 146 282,27
Autres charges opérationnelles		-16 313 164,16	-11 804 283,04
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-167 522 723,72	-189 638 437,48
Reprise sur pertes de valeur et provisions		121 408 664,22	161 141 890,38
V- RESULTAT OPERATIONNEL		21 885 900,47	82 481 477,50
Produits financiers		7 299 676,99	2 675 287,28
Charges financières		-67 794 654,50	-50 818 423,63
VI-RESULTAT FINANCIER		-60 494 977,51	-48 143 136,35
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-38 609 077,04	34 338 341,15
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-3 298 055,03	-2 234 092,05
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 329 460 507,35	1 274 580 298,43
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 371 367 639,42	-1 242 476 049,33
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-41 907 132,07	32 104 249,10
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-41 907 132,07	32 104 249,10

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		1 150 119 138,68	1 148 728 633,99
Variation stocks produits finis et en cours		-37 644 031,61	46 905 242,34
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 112 475 107,07	1 197 633 876,33
Achats consommés		-873 362 962,14	-782 046 873,73
Services extérieurs et autres consommations		-43 618 805,56	-35 109 446,60
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-716 981 597,74	-787 156 320,53
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		395 493 509,33	400 477 555,80
Charges de personnel		-275 950 319,77	-302 093 047,13
Impôts, taxes et versements assimilés		-14 124 928,30	-12 872 113,60
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		105 418 261,26	85 712 395,07
Autres produits opérationnels		18 360 447,76	70 745 544,10
Autres charges opérationnelles		-10 813 450,92	-11 006 363,14
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-191 979 828,59	-157 326 329,06
Reprise sur pertes de valeur et provisions		125 088 990,25	78 607 574,52
V- RESULTAT OPERATIONNEL		46 064 419,76	68 732 821,49
Produits financiers		3 393 662,08	4 606 208,60
Charges financières		-102 733 425,84	-64 164 388,06
VI-RESULTAT FINANCIER		-99 339 563,56	-89 558 179,40
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-53 275 143,80	7 174 642,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-322 948,87	2 096 050,27
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 259 308 407,16	1 351 593 203,51
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 312 905 499,83	-1 342 322 511,25
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-53 598 092,67	9 270 692,26
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-53 598 092,67	9 270 692,26
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-53 598 092,67	9 270 692,26

COMMANDE DE FABRICATION FQ.2.02

SANIAK

**Ain El
Kébira**

Date d'édition	Délai de fabrication			Date de fabric. Réel		N° ordre fabrication
	Date début	Date de fin	Nbre Jrs	Début	Fin	
28 / 6 / 18	28 / 6 / 18	28 / 6 / 18				387 497

LCT22746

Quantité / Unité	Désignation	Mag	N° Dessin / article
5 000,00 PC	obinet gaz mural 10 à about porte-caoutchouc (Pour tube diam. 16		R5000007

N° CH exéc.	N° CH exéc.	N° G Machine N° article	Description des opérations ou composants	Qté UM	Temps		Quantité produite	N° outil/doc. Réserv. MP	Date Visa Contrôle
					Réglage	Usinage			
010	425R	4351	DEPOT PIECES DESTINEES AU CHROMAGE M						
020	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	8.00			
020		DR458052	BAGUE DIAM: 9/11 X 1.5	1,0000 PC			5,025.00		
020		DR458241	POIGNEE PAPILLON jaune	1,0000 PC			5,025.00		
020		DR458800	ECROU M8	1,0000 PC			5,025.00		
030	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	2.50			
030		DR4513911	EMBOUT PORTE CAOUTCHOUC 10	1,0000 PC			5,025.00		
030		DR451626	JOINT PLAT DIAM12/18X2	2,0000 PC			10,050.00		
030		DR458166U	ROBINET GAZ 10 COMPLET	1,0000 PC			5,025.00		
030		DR458697X3	Raccord d'arrivée à braser 10 (Pour tube diam. 16	1,0000 PC			5,025.00		
040	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ			1.50			
040		D7730205	CARTON ONDULE 190x190x80	0,0500 PC			251.25		
040		DR452471	ETIQUETTE AUTOCOLLANTE (R5000007)	0,0500 PC			251.25		
045	284	4462	Controle final						
050	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	2.00			
060	425R	4962	Stockage produits finis Robinetterie						

FICHE ACCOMPAGNEMENT FQ.2.03

SANIAK
Ain El
Kébira

Date d'édition	Délai de fabrication			Date de fabric. Réell		N° ordre fabrication
28 / 6 / 18	Date début 28 / 6 / 18	Date de fin 28 / 6 / 18	Nbre Jrs	Début	Fin	387 497

LCT22746

Quantité / Unité	Désignation	Mag	N° Dessin / article
5 000,00 PC	Robinet gaz mural 10 à about porte-caoutchouc (Pour tube diam. 16)		R5000007

N° CF exéc.	N° CFI exéc.	N° G. Machine N° article	Description des opérations ou composants	Qté UM	Temps		Quantité produite	N° outil/doc. Réserv. MP	Date Visa Contrôle
					Reglage	Usage			
010	425R	4351	DEPOT PIECES DESTINEES AU CHROMAGE M						
020	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	8.00			
020		DR458052	BAGUE DIAM: 9/11 X 1.5	1,0000 PC				5,025.00	
020		DR458241	POIGNEE PAPILLON jaune	1,0000 PC				5,025.00	
020		DR458800	ECROU M8	1,0000 PC				5,025.00	
030	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	2.50			
030		DR451391I	EMBOUT PORTE CAOUTCHOUC 10	1,0000 PC				5,025.00	
030		DR451626	JOINT PLAT DIAM12/18X2	2,0000 PC				10,050.00	
030		DR458166U	ROBINET GAZ 10 COMPLET	1,0000 PC				5,025.00	
030		DR458697X1	Raccord d'arrivée à braser 10 (Pour tube diam. 16)	1,0000 PC				5,025.00	
040	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ			1.50			
040		D7730205	CARTON ONDULE 190x190x80	0,0500 PC				251.25	
040		DR452471	ETIQUETTE AUTOCOLLANTE (R5000007)	0,0500 PC				251.25	
045	284	4462	Controle final						
050	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	2.00			
060	425R	4962	Stockage produits finis Robinetterie						

FICHE CONTRÔLE DES QUANTITES ET DELAIS FQ.2.04

SANIAK
Ain El
Kébira

Date d'édition	Délai de fabrication			Date de fabric. Réell		N° ordre fabrication
28/6/18	Date début	Date de fin	Nbre Jrs	Début	Fin	387 497
	28/6/18	28/6/18				

LCT22746

Quantité / Unité	Désignation	Mag	N° Dessin / article
5 000,00 PC	robinet gaz mural 10 à about porte-caoutchouc (Pour tube diam. 16)		R5000007

N° CH exéc.	N° CH exéc.	N° G. Machine N° article	Description des opérations ou composants	Qté UM	Temps		Quantité produite	N° outil/doc. Réserv. MP	Date Visa Contrôle
					Reglage	Usinage			
010	425R	4351	DEPOT PIECES DESTINEES AU CHROMAGE M						
020	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	8.00			
020		DR458052	BAGUE DIAM: 9/11 X 1.5	1,0000 PC				5,025.00	
020		DR458241	POIGNEE PAPILLON jaune	1,0000 PC				5,025.00	
020		DR458800	ECROU M8	1,0000 PC				5,025.00	
030	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	2.50			
030		DR451391I	EMBOUT PORTE CAOUTCHOUC 10	1,0000 PC				5,025.00	
030		DR451626	JOINT PLAT DIAM12/18X2	2,0000 PC				10,050.00	
030		DR458166U	ROBINET GAZ 10 COMPLET	1,0000 PC				5,025.00	
030		DR458697XI	Raccord d'arrivée à braser 10 (Pour tube diam. 16)	1,0000 PC				5,025.00	
040	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ			1.50			
040		D7730205	CARTON ONDULE 190x190x80	0,0500 PC				251.25	
040		DR452471	ETIQUETTE AUTOCOLLANTE (R5000007)	0,0500 PC				251.25	
045	284	4462	Controle final						
050	490A	6999999	POSTE DE PRE-MONTAGE / MONTAGE GAZ		0.50	2.00			
060	425R	4962	Stockage produits finis Robinetterie						

Liste de prélèvement et de réservation par lancement FQ 2.08

SANIAK

**Ain El
Kébira**

Date d'édition	Délai de fabrication			Date de fabric. Réel		N° ordre fabrication
	Date de début	Date de fin	Nbre Jrs	Début	Fin	
28 / 06 / 2018	28 / 06 / 2018					387 497

LCT22746

Quantité / Unité	Désignation	Mag	N° Dessin / article
5,000.00PC	Robinet gaz mural 10 à about porte-caoutchouc (Pour tube diam 16)		R5000007

N° opérat	N° article	Description /dimension des composants	Mag	Coef	Quantité Prélevée
020	DR458052	BAGUE DIAM: 9/11 X 1.5	12	1,0000PC	5,025.00
020	DR458241	POIGNEE PAPILLON jaune	12	1,0000PC	5,025.00
020	DR458800	ECROU M8	25	1,0000PC	5,025.00
030	DR4513911	EMBOUT PORTE CAOUTCHOUC 10	12	1,0000PC	5,025.00
030	DR451626	JOINT PLAT DIAM12/18X2	12	2,0000PC	10,050.00
030	DR458166U	ROBINET GAZ 10 COMPLET		1,0000PC	5,025.00
030	DR458697XI	Raccord d'arrivée à braser 10 (Pour tube diam, 16)	12	1,0000PC	5,025.00
040	D7730205	CARTON ONDULE 190x190x80	12	0,0500PC	251.25
040	DR452471	ETIQUETTE AUTOCOLLANTE (R5000007)	25	0,0500PC	251.25

FICHE PRIX DE REVIENT COMPOSE ASSEMBLE														
Unité :	SANIAK	Ligne prod.	Robinerie	Num. d'article:	DR458211U	Désignation:	Axe de manoeuvre 10							
Scénario :	2017	Qte. par lot:	10 000	Equipement:										
PIECES ACHETEES														
CODE	DESIGNATION	UN.	TX PER MONT.	COEF.	QUANTITE	CONS.	COUT UNIT.	DEV	DD	DA	CHUT.	TOT. MAT		
DR358071	Axe De manoeuvre	PCE		1	1000,0		10,74	9196	1381	162		10738		
DR458051	Joint torique D 6,07x1,63	PCE		1	1000,0		1,94	1660	249	29		1939		
DR458052	Bague en teflon D9/11x1,5	PCE		1	1000,0		2,24	1916	288	34		2237		
		TOTAL PIECES ACHTEES:				12772		1917		225		14914		VALEUR AJOUTEE
COMPOSANTS FABRIQUES														
coût														
1000 pce														
TOT. COMPOS. FABRIQUES:														
GAMME DE MONTAGE														
		U.O.	TEMPS	POIDS	TAUX REBUT		NBR.		TAUX SECTION		VALEUR AJOUTEE			
		REGL.	1000 p	1000kg	NET	SECT.	CUM.	U.O.	DIRECT	AMORT.	TOTAL			
490A	Pré-mont.	0,5	3,8					3,85	819,17		3154	2205	3154	
***** ne pas écraser cette ligne et la première *****														
		TOTAL V.A. MONTAGE:				3154		2205		3154				
%														
74	<-----	VALEUR MATIERE	12772		1917,5	224,573	14913,87		14914					
26	<-----	VALEUR AJOUTEE	3153,8		2204,82		5359		20272					
100	VALEUR TOTALE 1000 PIECE													
STRUCTURE Sce COUT ET BEDGET														
NOM	DFCG		D R D		DIRECTEUR INDUSTRIEL		DIRECTEUR GENERAL							
DATE														
VISA														

ملحق رقم 19 : تكلفة إنتاج 10 من manoeuvre

FICHE PRIX DE REVIENT COMPOSE ASSEMBLE															
Unité :	SANIAK	Ligne prod.	Robinerie	Num. d'article:	DR458166U	Désignation:	Robinet MURAL Droit 10								
Scénario :	2017	Qte. par lot:	100 000	Equipement:											
PIECES ACHETÉES															
CODE	DESIGNATION	UN.	TX PER MONT.	COEF.	QUANTITE	CONS.	COUT UNIT.	DEV	DD	DA	CHUT.	TOT. MAT			
DR458047	Sphere DIA 18,8	PCE		1	1000,0	21,63	18519	2780	326			21625			
DR458048	Joint d'ethancheite	PCE		2	2000,0	4,18	7152	1074	126			8352			
TOTAL PIECES ACHTEES:								25671	3854	451		29977			
COMPOSANTS FABRIQUES															
coût															
DR358053R	Corps robinet 10	PCE		1	1000,0	188533,8				76549	26278	50271	DIRECT	56889	138263
DR458167	Couvercle Gaz 10	PCE		1	1000,0	54780,8	47543			843	18805	29582	DIRECT	10368	25199
DR458211U	Axe de manoeuvre 10	PCE		1	1000,0	20272,5	12772	1917	225			14914	DIRECT	2205	5359
TOTAL COMPOS. FABRIQUES:								60315	1917	77617	45083	94766	99359	69462	168821
GAMME DE MONTAGE															
490A	Pré-mont.	U.O.	REGL. 1000 p	1000kg	POIDS NET	TAUX REBUT	SECT.	CUM.	NBR. U.O.	TAUX SECTION	DIRECT AMORT.	TOTAL	DIRECT	AMORT. STRUCT.	TOTAL
			1,5	20,38					20,40	819,17		16707	16707	11680	16707
*****ne pas écraser cette ligne et la première*****															
TOTAL V.A. MONTAGE: 16707 11680 16707															
%															
38,7 <----- VALEUR MATIERE-----> 85986,1 5771,6 78068,28 45083 124743,2 124743															
61,3 <----- VALEUR AJOUTEE-----(-)-----> 116065,9 81141,7 197208															
100 VALEUR TOTALE 1000 PIECE 321 951															
STRUCTURE	Sce	COUT ET BEDGET	DFCG	Dept	METHODE	DIRECTEUR INDUSTRIEL	DIRECTEUR GENERAL								
NOM															
DATE															
VISA															

ملحق رقم 20: تكلفة إنتاج Robinet MURAL Droit 10

FICHE PRIX DE REVIENT DE PIECE DECOLLETEE (1000 PIECES)													
Unité :	SANIAK		Ligne prod. Robinetterie		Num. d'article: DR 458800		Designation: Ectrou M 8						
Scénario :	2017		Qté. par lot 30 000				Equipement: DECOLLETAGE						
MATIERE		U. QUANTITE THEOR.		TAUX QUANTITE		COUT UNIT.		VALEUR MATIERE					
N°ART.	DESIG.	BRUTENETTE	COP.	PERTE	CONS.	FOND	MAT.	FOND	DEV	DD	DA	FOND	TOTAL
N1687400H	B/H.CuZn39Pb3/F51 6pans 12mm	8,80	4,00	4,80	8,89	4,89	463,81	280,00	4050		72	1369	2754
						TOTAL MATIER		4050		72		1369	
VALEUR AJOUTEE		U. TEMPS		POIDS		TX REBUT		REBA NBR		TAUX SECTION		VALEUR AJOUTEE	
SECTION	DESIG.	O. REGL.	1000pce	1000kg	NET	SECT.	CUM.	FOND.	U.O.	DIRECT	AMORT.	DIRECT	TOTAL
475B	Déc-monob.	6,00	4,80		4,00	1,00%	1,00%	0,0	5,05	809,46	4086	4086	4086
***** ne pas écraser cette ligne ni la première opération*****													
										TOTAL V. A.		4086	
										STRUCTURE		2857	
										TOTAL MATIERE + V. A.		9 696	
STRUCTURE	Sce COUT ET BEDGET	DFCG	DRD	DIRECTEUR INDUSTRIEL	DIRECTEUR GENERAL								
NOM													
DATE													
VISA													

ملحق رقم 21 : تكلفة إنتاج M 8 Ectrou

FICHE PRIX DE REVIENT COMPOSE ASSEMBLE											
Unité : SANIAK		Ligne prod. Robinetterie		Num. d'article: R5000007		Designation: Robinet mural droit gaz 10					
Scénario : 2017		Qte. par lot: 150 000				Equipement:		à about porte caoutchouc			
PIECES ACHETÉES											
CODE	DESIGNATION	UN.	TX.PE	QUANTITE	COUT	DEV	DD	DA	CHUT.	TOT. MAT	
			MON	COEF.	CON.S.	UNIT.					
DR451626	Joint plat DIA12/18x2	PCE		2	2000,0	0,90	1416	354	25	1795	
DR458241	Poigné papillon Jaune	PCE		1	1000,0	28,12	19158	8629	337	28123	
DR458052	Bague en teflon D9/11x1,5	PCE		1	1000,0	2,24	1916	288	34	2237	
DR451391A	Embout porte caoutchouc	PCE		1	1000,0	52,94	45340	6807	797	52944	
DR458697XI	Raccord d'arriver a brasser	PCE		1	1000,0	51,82	48533	2429	853	51815	
DR458800I	ECROU M8	PCE		0,8	800,0	6,71	4598	690	81	5369	
				TOTAL PIECES ACHTEES:			120960	19197	2127	142283	
COMPOSANTS FABRIQUES											
											coût
DR458166U	Robinet MURAL Droit 10	PCE		1	1000,0	321950,8	85986	5772	78068	45083	124743
DR458800	Erou M8	PCE		0,2	200,0	9696,4	810		14	274	551
				TOTAL COMPOS. FABRIQUES:			86796	5772	78083	45357	125294
GAMME DE MONTAGE											
490A	Pré-mont.	U.O.	REG	TEMPS	POIDS	TAUX REBUT	SECT.	CUM.	NBR.	TAUX SECTION	
			1000 p	1000kg	NET	U.O.			U.O.	DIRECT	AMORT.
			1	14	320				14,01	819,17	8021
				TOTAL V.A. MONTAGE:						11474	8021
				%						11474	8021
				55,1 <----- VALEUR MATIERE----->			207756	24968	80210	45357	267577
				44,9 <----- VALEUR AJOUTEE----->							89734
				100							VALEUR TOTALE 1000 PIE
											485.669
STRUCTURE	Sce COUT ET BEDGET	DFCG	Dept METHODE		DIRECTEUR INDUSTRIEL		DIRECTEUR GENERAL				
NOM											
DATE											
VISA											

ملحق رقم 22: تكلفة إنتاج المنتج تام الصنع 10 Robinet mural droit gaz 10

III. ANALYSE DE L'ACTIVITE DE LA FILIALE

1. OBJECTIFS ASSIGNES A LA FILIALE :

PRINCIPAUX AGREGATS	Prévu N Montant MDA (1)	Réalisation N Montant MDA (2)	% Réal. (2)/(1)	Evolution N & N-1	
				Rappel N-1 (3)	% (2-3)/(3)
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 144	1 150	101%	1 149	0%
PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 144	1 112	97%	1 198	-7%
CONSOMMATIONS INTERMÉDIAIRES	620	717	116%	797	-10%
VALEUR AJOUTÉE	467	395	85%	401	-1%
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	181	105	58%	86	23%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	28	46	167%	67	-31%

Au 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires réalisé est de : 1 150 MDA pour une prévision de : 1 144 MDA, soit un taux de réalisation de : 101%.

Comparativement aux réalisations de l'exercice précédent 2016, le chiffre d'affaire demeure stable.

La valeur de la production à la clôture de l'exercice 2017 est de 1 112 MDA, par rapport aux prévisions qui s'élèvent à 1 144 MDA, le taux de réalisation est de 97%; comparativement aux réalisations de l'exercice 2016, on enregistre une baisse de 7%.

Le montant des consommations a connu une diminution de 80 MDA par rapport à celui de 2016, ce qui représente un taux de 10%.

L'excédent brut d'exploitation a connu une évolution de 19 MDA soit un taux de 23% par rapport à 2016. Cette amélioration s'explique par la baisse des frais de personnel.

En termes de résultat : SANIAK Spa a enregistré un résultat opérationnel de 46 MDA.





ABSENTEISME 2017

Production		Technique			Administ+ Com			Temporaires			Total. H	Taux	
C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E	perdues	%
547	1012	6215,00	1041	608	139	1103	185	226	91	335	602	12104	53,34
		993		471				1		0	172	1637	7,21
					40		344	0		0	0	384	1,69
30	22	66,3	20		27	12	30	18,3		66	236	528	2,32
204	451	2603,3	386	602	218	76	133	161	141	121	681,3	5778	25,46
8	112	1452	8	85	155			16		78	142	2056	9,06
												0	0,00
		48						160				208	0,92
												0	0,00
789	1 597	11 378	1 455,00	1 766,00	579	1 191,00	692	582,30	232,00	600,00	1 833,30	22 694,20	
12096	66864	328608	24192	50736	56448	26544	16128	96768	54600	34440	56616	824040	
								Heures réellement travaillées				801345,80	
								Taux d'absentéisme				2,75%	

ملحق رقم 24: إحصائيات الغياب في المؤسسة لسنة 2017



Certificat

Certificate

N°2008/31820.2

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

GROUPE BCR

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET VENTE DE PRODUITS DE BOULONNERIE, ROBINETTERIE,
CÔUTELLERIE ET EVIERS EN INOX.

MANUFACTURING AND SALE OF BOLTING, VALVE, CUTLERY PRODUCTS
AND STAINLESS SINKS.

إنتاج و تسويق التواب، الصنابير، المسكين
وأحواض المطبخ من الإينوكس.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Siège social : Cité Bizar BP 37 19000 SETIF ALGERIE
Filiale SANAX: BP 6 Ain El Kebira SETIF ALGERIE
Filiale ORFEE: Bordj Ménézel BOUMERDES ALGERIE
Filiale ORSIM: Oued Rhiou RELIZANE ALGERIE
Filiale VEDA: Cité Bizar BP 37 19000 SETIF ALGERIE

Ce certificat est valide à compter du terme mentionné(eur).
This certificate is valid from (year/month/day)

2014-09-02

jusqu'au
and

2017-09-02

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN



ALGERAC

الهيئة الجزائرية للاعتماد
Organisme Algérien d'Accréditation

Essais 1-2-021

Certificat d'Accréditation

N° : 1-2-021 / Rév 00

ALGERAC, reconnu par le décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, Atteste que la

**Société de fabrication d'accessoires industriels et
sanitaires - SANIAK - Groupe BCR**

Adresse : BP 06-19008, Ain El Kébira - Sétif

est accréditée selon la norme ISO/CEI 17025:2005 et les règles d'application
d'ALGERAC, pour les activités d'essais suivantes :

- ✓ Essais chimiques sur matériaux métalliques.

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits
dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les
exigences de l'accréditation.

Date prise d'effet : 17/07/2016

Date de fin de validité : 17/07/2019

Le Directeur Général

Noureddine BOUDISSA

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN



ALGERAC

الهيئة الجزائرية للاعتماد
Organisme Algérien d'Accréditation

Etalonnage 1-1-012

Certificat d'Accréditation

N° : 1-1-012 / Rév 00

ALGERAC, reconnu par le décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, Atteste que :

**Société de fabrication d'accessoires industriels et
sanitaires - SANIAK - Groupe BCR**

Adresse : BP 06-19008, Ain El Kébir - Sétif

est accréditée selon la norme ISO CEI 17025:2005 et les règles d'application
d'ALGERAC, pour les activités d'étalonnages suivantes :

✓ Dimensionnelle.

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits
dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les
exigences de l'accréditation.

Le Directeur Général

Date prise d'effet : 01/08/2016
Date de fin de validité : 01/08/2019

Noureddine BOUDISSA



ALGERAC

Ministère de l'Industrie et des Mines
Organisme Algérien d'Accréditation
Direction Générale

وزارة الصناعة و المناجم
الهيئة الجزائرية للاعتماد
المديرية العامة

Réf : 3146/DG/ALGERAC /2017

Alger le 14/09/2017

Monsieur le Directeur Général de la société de fabrication
d'accessoires industriels et sanitaires (SANIAK - BCR)
BP N°06-19008 Ain El Kébira Sétif

Objet : Notification du maintien de l'accréditation

Dossier N° : AC/ES/007/15

Accréditation N° : 1-2-021

Monsieur,

Suite à l'évaluation de surveillance effectuée le **16 Juillet 2017** par les évaluateurs d'ALGERAC, les résultats des actions entreprises depuis l'évaluation précédente ont été concluants et jugés efficaces et conformes aux exigences du référentiel d'accréditation **ISO/CEI 17025**.

A cet effet, nous vous informons que votre accréditation est maintenue pour les activités couvertes par l'accréditation, mentionnées dans l'annexe technique du certificat d'accréditation, et ceci selon les règles d'ALGERAC.

Veuillez, agréer, Monsieur le Directeur Général nos salutations les plus distinguées.



الدين بويحيى
مدير عام الهيئة الجزائرية للاعتماد



سياسة الجودة والبيئة لفرع سانياك

وعيا منه بالرهانات الداخلية والخارجية المرتبطة بالبيئة الحالية المتعلقة بنشاط صناعة وتسويق اللواحق الصناعية والصحية الذي يتصف بمنافسة قوية ويتغير أنظمة القوانين، قام الفرع سانياك بإعداد استراتيجية تركز على:

- تعزيز موقع المجمع في السوق الجزائرية.
- تطوير التكنولوجيا والتحكم فيها
- تطوير الكفاءات
- تحسين الأداء
- تطوير أنظمة التسيير

ترتكز سياستنا للجودة والبيئة على إستراتيجيتنا و تتألف من المحاور التالية:

- ❖ إرضاء الزبون والتكفل بحاجياته
- ❖ اليقظة التكنولوجية
- ❖ تطوير الكفاءات الضرورية
- ❖ احترام القوانين والتشريعات في مجال حماية البيئة والوقاية من التلوث
- ❖ تحسين الأداء في مجال الجودة والبيئة
- ❖ احتواء المخاطر وتسييرها

إن إرضاء زبائننا وجميع الأطراف المهتمة ذات الصلة هو جوهر سمعة فرع سانياك، و من أجل ذلك فإننا نلتزم بضمان توفير الوسائل و الموارد اللازمة للحفاظ على فعالية نظامنا لإدارة الجودة والبيئة و تعزيز أدائه الذي يتركز على المواصفات الدولية **أيزو 9001** نسخة 2015 و**أيزو 14001** نسخة 2015.

إني لأؤكد على أهمية امتلاك فرع سانياك لنظام إدارة جودة وبيئة فعال وأن يمثل لمتعضيات هذا النظام.



الرئيس المدير العام لفرع سانياك
بجايوي جعفر

في : 29 مارس 2018

إستبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

يضع بين أيديكم الباحث: بوبياون مسعود هذا الإستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص محاسبة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، بعنوان: دور الأصول الذكية في تخفيض تكاليف المؤسسة، ويهدف هذا البحث لإبراز دور كفاءة العمال بمختلف مستوياتهم ومسؤوليتهم في تخفيض تكاليف المؤسسة المختلفة، وما لها من تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تخفيض مختلف التكاليف.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الإقتصادي، قمنا بإختيارها كعينة لدراستنا الميدانية، ونأمل أن تتفضلوا وتتكروموا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الإستبيان، ونحن على ثقة من أن إجاباتكم سنتصف بالدقة والموضوعية.

ومن جهتنا نلتزم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة، ونرجو أن يعود هذا البحث بالمنفعة علينا وعلى مؤسستكم.

وفي الأخير، تقبلوا مني أسى عبارات التقدير والإحترام.

الباحث: بوبياون مسعود

ضع علامة (X) عند الإجابة المناسبة.

01- معلومات شخصية

الجنس : ذكر أنثى
الفئة العمرية :
20 - 30 سنة 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة أكبر من 50 سنة

الحالة الإجتماعية:

متزوج(ة) عازب(ة) أرمل(ة)
المستوى الدراسي:

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي
الخبرة المهنية:

أقل أو يساوي 5 سنوات من 5 إلى 09 سنوات من 10 إلى 14 سنة
من 15 إلى 19 سنة من 20 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة
مستوى الأجر:

أقل أو يساوي 20000 دج من 20001 دج إلى 30000 دج
من 30001 دج إلى 40000 دج أكثر من 40000 دج

ملحق رقم 30: إستبيان الموزع على الورشات محل الدراسة

02- الإستقطاب (التوظيف)

- هل المؤسسة تطبق مبدأ الكفاءة والإستحقاق في التوظيف ؟ نعم لا
- هل المؤسسة تلجأ إلى إعلانات التوظيف في الصحف ؟ نعم لا
- هل المؤسسة تبحث باستمرار عن العمال ذوي الكفاءات ؟ نعم لا

03- تنمية المهارات (التكوين والتدريب)

- هل المؤسسة تنظم دورات تكوينية لتحسين المستوى ؟ نعم لا
- هل المؤسسة تقوم بتوجيه ومراقبة عمالها ؟ نعم لا
- هل المؤسسة تساهم بتنمية مهارات عمالها باستمرار ؟ نعم لا

04- ظروف العمل

- هل مكان العمل مريح ومناسب لأداء العمل بشكل جيد ؟ نعم لا
- هل تشعر بإرتياح في عملك مع الزملاء ؟ نعم لا
- هل الأجر يتناسب مع الجهد المبذول ؟ نعم لا

05- خلفيات الغيابات (إختر إجابة واحدة فقط حسب الأهمية)

- هل تشعر بإرتياح في عملك في الورشة ومع الزملاء ؟ نعم لا
- هل ظروف العمل جيدة ؟ نعم لا
- هل أنت مستقر في حياتك خارج المؤسسة ؟ نعم لا

06- أسباب الغيابات (إختر إجابة واحدة فقط حسب الأهمية)

- يعود سبب الغياب إلى أسباب شخصية
- يعود سبب الغياب إلى عدم ملائمة منصب العمل
- يعود سبب الغياب إلى إنخفاض الأجر ونقص التحفيز

07- حوادث العمل (إختر إجابة واحدة فقط حسب الأهمية)

- يعود سبب حوادث العمل إلى نقص التدريب وعدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا.
- يعود سبب حوادث العمل إلى نقص الصيانة الدورية.
- يعود سبب حوادث العمل إلى نقص الرغبة والدافعية للعمل.
- يعود سبب حوادث العمل إلى عدم الإمتثال إلى تعليمات الإدارة.
- يعود سبب حوادث العمل إلى عدم وضع الآلات والمعدات بشكل مناسب
- يعود سبب حوادث العمل إلى عدم تطبيق معايير الأمن والسلامة

08- دوران العمل - دخول وخروج العمال - (إختر إجابة واحدة فقط حسب الأهمية)

- عدم إستقرار منصب العمل
- التخوف من المستقبل (إفلاس، خوصصة...الخ)
- نمط الإشراف والقيادة غير مناسب
- ضعف الأجر مقارنة بالقطاعات الأخرى
- ضغوطات العمل ونقص التحفيز
- عدم وضوح المهام والمسؤوليات

09- إدارة الوقت ضع علامة (x) عند الإجابة المناسبة.

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تربط بين المهام والوقت المناسب لإنجازه ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تطبق إجراءات صارمة عند عدم إحترام الوقت ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل الفرق بين وقت الإنجاز الحقيقي والنظري (المعياري) موجب ؟

10- الإبداع والإبتكار

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تشجع الأفراد المبدعين بمختلف الطرق ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تتبنى نتائج الإبداع والإبتكار وتستغلها ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تخصص ميزانية خاصة بالبحث والتطوير ؟

11- اللجوءة (نقص الجودة)

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تقوم بمراقبة الجودة من بداية العملية الإنتاجية ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تسعى دائما إلى إرضاء الزبائن بمختلف الطرق ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل توجد بضاعة مسترجعة من الزبائن بسبب نقص الجودة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل توجد شكاوى من طرف الزبائن بسبب نقص الجودة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تسعى دائما إلى الحفاظ على سمعتها ؟

12- الإنتاجية

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المهام المنسوبة إليك واضحة وتعبر حقيقة عن قدراتك ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل الترقية المطبقة في المؤسسة عادلة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل نمط الإشراف والقيادة مناسب ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل يوجد الإنسجام والتعاون والعمل الجماعي مع الزملاء ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل العلاقة مع المرؤوسين جيدة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل أسلوب التحفيز المطبق في المؤسسة جيد وعادل ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل الفرق بين كمية الإنتاج الحقيقية والنظرية موجبة ؟

13- تخفيض التكاليف

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تقوم بحساب مختلف التكاليف والعمل على تخفيضها؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تسعى دائما إلى تخفيض التكاليف بمختلف الطرق ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل التكاليف في إنخفاض مستمر مقارنة مع السنوات الماضية ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تتخلى عن الأنشطة غير مضيئة للقيمة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة على دراية بمسببات التكلفة ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل المؤسسة تطبق تقنيات حديثة في إدارة التكلفة ؟

14- مكافأة العمال المتميزين (إختر إجابة واحدة فقط حسب الأهمية)

<input type="checkbox"/>	المؤسسة لا تقدم أي مكافأة للعمال المتميزين
<input type="checkbox"/>	توجيه الشكر والثناء (تحفيز معنوي)
<input type="checkbox"/>	مكافآت مالية (تحفيز مالي)
<input type="checkbox"/>	ترشيح العامل المتميز للترقية
<input type="checkbox"/>	الإستفادة من مزايا مختلفة

المخلص

في ظل التغييرات الاقتصادية الكبيرة وتزايد حدة المنافسة، مما أدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات الكبرى العالمية، بسبب عدم قدرتها على المنافسة نظرا لسعر تكلفة منتجاتها المرتفعة، إذ أن المنافسة على أساس التكاليف أفضل من المنافسة على أساس السعر الأمر الذي دفع بالمؤسسات باختلاف أنواعها بالسعي إلى تخفيض تكاليفها بمختلف الطرق.

وفي الآونة الأخيرة أصبح الاهتمام بالعنصر البشري الذي يسمى بالأصول الذكية، نظرا لخصائصه التي تتمثل في الانضباط، الكفاءة والقدرة على الإبداع والابتكار، والتي تسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها المختلفة من خلال معرفة مسبباتها، والعمل على تخفيضها وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية.

إن الإهتمام بتنمية المورد البشري ليصبح أصولا ذكية أصبح أكثر من ضروري خاصة في الوقت الراهن، فمن يستثمر في هذا المورد الهام هو الذي يمكن له مستقبلا من الإبداع والابتكار، فضلا عن زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح، والعمل على المحافظة عليه من خلال توفير ظروف العمل الجيدة من بيئة عمل مناسبة، أجور جيدة وتحفيزات متنوعة.

الكلمات المفتاحية

الأصول الذكية، تخفيض التكاليف، الكفاءة، الإبداع والابتكار، التكوين، الإنتاجية، التنافسية.

Abstract

the great economic changes and increase of competition resulted in the bankruptcy of several international companies due to their inability of competition associated with the high costs of their products, Competition which is based on costs is better than the competition which is based on the price, This led many companies of all kinds, to decrease their costs.

In the last couple of years, however, specialists in the field reoriented their focus towards the human factor, which was recently labeled as “the smart assets”, due to the significance of its basic characteristics, such as discipline, competency, creativity and originality. This would lead any company to reduce its costs in order to increase its competitive spirit.

smart assets has recently become one of the most intriguing issues in last few years. The focus on this field would help any economist and businessman enhance creativity and originality, increase productivity, This however would require providing supportive environment at the workplace, acceptable salaries and other benefits.

Keywords:

the smart assets, cost reduction, competency, creativity and originality, formation, productivity, competition.